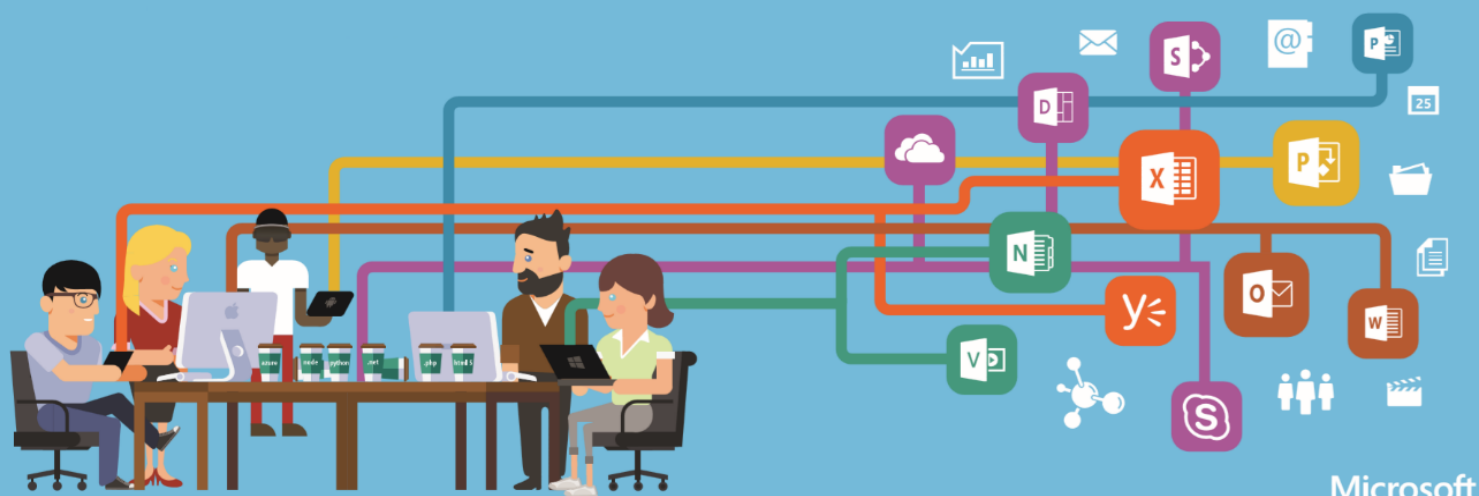




Extend. Connect. Open.



DIGITALISERING OG SAMHANDLING

En studie av hvordan Una kan bidra til en sterkere felles kultur i
Lånekassen

En rapport av
Camilla Lucia Ramse,
Eline Lindsten,
Pernille Hole og
Siri Nicoline Andersen



Prosjektforum
Mai 2017



UiO : University of Oslo

Forord

Vi har våren 2017 gjennomført dette prosjektet på oppdrag fra Lånekassen. Prosjektet er gjennomført i forbindelse med faget "Prosjektforum - lederskap og organisering", et obligatorisk emne i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Det overordnede temaet i rapporten er hvordan digitalisering internt i en organisasjon kan påvirke samhandlingen blant de ansatte og føre til styrket felles kultur.

Vi ønsker spesielt å takke vår kontaktperson i Lånekassen, Marianne Mellem, for godt samarbeid og hjelp underveis i prosessen. Vi vil også takke alle informantene som har stilt opp til intervju under prosjektet, selv i en hektisk arbeidshverdag. Uten dere hadde ikke denne rapporten blitt til - tusen takk!

En stor takk rettes til veilederen vår, Gjermund Lanestedt. Takk for gode innspill, støtte og verdifulle tilbakemeldinger og veiledning gjennom hele prosessen.

Vi vil også takke hverandre for et spennende, men også utfordrende semester. Vi sitter igjen med verdifull kunnskap og erfaring tilknyttet det å jobbe sammen om et prosjekt og alle utfordringene dette innebærer.

Vi håper denne rapporten kan bidra til Lånekassen sin måling av effekter og resultater, både for prosjekt Ny samhandlingsplattform, men også på generell basis.

God sommer!

Camilla Lucia Ramse, Eline Lindsten, Pernille Hole og Siri Nicoline Andersen.

Oslo, 11. Mai 2017

Sammendrag

Lånekassen vedtok på bakgrunn av et forprosjekt høsten 2015 og en pilotperiode første halvår av 2016 at hele organisasjonen skal gå over til Office 365 fra mars 2017. Innføringen skal ses opp i mot definerte effektmål for prosjektet, knyttet opp til Lånekassens virksomhetsstrategi for 2020.

Formålet for prosjektet er å undersøke hvordan den nye plattformen, Una, påvirker samhandlingskulturen i organisasjonen. Vi skal utarbeide en baseline, et bilde av dagens samhandlingskultur i Lånekassen. Deretter gi konkrete råd for hvordan Lånekassen kan måle resultater og effekter av prosjekt "Ny samhandlingsplattform", men også på generell basis i organisasjonen. Datamaterialet i oppgaven bygger på en kvantitativ null-undersøkelse gjennomført av Lånekassen i januar 2017 og dybdeintervjuer vi selv har gjennomført før innføringsperioden. Utvalget for spørreundersøkelsen er alle ansatte i Lånekassen, i dybdeintervjuene har det vært ansatte som jobber i ulike avdelinger på kontoret i Oslo.

Analysen tar for seg følgende temaer: Baseline, felles mål, avdelingsskiller, endring, teknologi, kommunikasjon og deling. Basert på disse temaene identifiseres følgende faktorer som kan bli avgjørende for at Office 365 skal kunne skape en sterke felles kultur hos Lånekassen:

1. Felles oppfatning av felles mål – Målet må forankres i hele organisasjonen.
2. Yammer – Yammer har stort potensiale knyttet til å skape en sterkere felles kultur
3. Toleranse for feil og mangler underveis i arbeidsprosessen – Office 365 baserer seg på åpenhet og deling, noe de ansatte må tilvennes.
4. Tillit – Tillit er avgjørende for optimal bruk av Una.
5. Inkludering av ansatte – Tidlig involvering gir eierskap til endringsprosesser

På bakgrunn av disse faktorene, gis det fire anbefalinger knyttet til oppnåelsen av effektmålet felles kultur, samt en generell anbefaling for fremtidige endringsprosesser. Disse er som følger:

1. Varsler – Tydeliggjøre hvordan automatiske varsler skrus av
2. Begrunnelse av mål – Målet om felles kultur bør begrunnes og internaliseres hos alle ansatte
3. "Una-vett" – Det bør utarbeides sosiale retningslinjer for å skape tillit og respekt for

hverandre

4. Fremtidige målinger – Det er utarbeidet forslag til fremtidige målinger
5. Endringsprosesser generelt – Behovsanalyse før beslutninger tas. Større markeringer av endringer eller oppnåelser

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabeller.....	vii
Figurer	vii
1.0 Innledning og bakgrunn.....	1
1.1 Introduksjon/Innledning	1
1.2 Rapportens oppbygning	1
1.3 Formål.....	1
1.4 Om Lånekassen.....	2
1.4.1 Organisasjonskart	2
1.4.2 Virksomhetsstrategien “Lånekassen 2020”	3
1.5 Prosjekt Ny samhandlingsplattform.....	3
1.5.1 Målsetting for Ny samhandlingsplattform	4
1.6 Samhandlingsplattformen Office 365	5
1.7 Nedbemanning og flytting av kontorer	5
1.8 Om rapporten og bakgrunn.....	6
1.8.1 Problemstilling	7
2.0 Teori	7
2.1 Organisasjonsendringer	7
2.1.1 Naturlige endringsprosesser.....	7
2.1.2 Midtlivsfasen og teknologiske endringer	8
2.1.3 Technological seduction	8
2.1.4 Episodisk og kontinuerlig endring.....	8
2.2 Organisasjonslæring	10
2.2.1 Hva er læring?.....	10
2.2.2 Enkel- og dobbelkretslæring	10
2.2.3 Læring som informasjonsbearbeiding	11
2.2.4 Organisasjon og “slack”	11
2.2.5 Diffusjonsprosessen.....	11
2.3 IT og kultur	12
2.3.1 IT og Kultur – To sider av samme sak?.....	12
2.3.2. Konflikter mellom IT og Kultur.....	13
2.4 Sosiale verdener og teknologi	14
2.4.1 Sosiale verdener som avgjørende for innføring av teknologi.....	14
3.0 Metode	15
3.1 Endring av forskningsspørsmål underveis i prosjektet	15
3.2 Dybdeintervju.....	16
3.2.1 Utvalg.....	16
3.2.2 Intervjuguide.....	16
3.2.3 Gjennomføring.....	17
3.3 Dokumentanalyse.....	17
3.4 Observasjon	18
3.5 Validitet og reliabilitet	18
3.6 Generalisering	19
3.7 Mulige feilkilder.....	19

3.7.1 Forberedelser.....	19
3.7.2 Den kvantitative undersøkelsen	20
3.7.3 Gjennomføring.....	20
3.7.4 "Undersøkereffekt"	21
3.7.5 Utvalg.....	21
4.0 Analyse	21
4.1 Baseline.....	22
4.1.1 Kvantitativ baseline	22
4.1.1.1 Bruk av "Innsida"	22
4.1.1.2 Arbeid og deling i dag	24
4.1.1.3 Ledelsen	26
4.1.1.4 Informasjon.....	27
4.1.1.5 Arbeidsprosesser	29
4.1.2 Kvalitativ baseline	30
4.1.2.1 Samarbeid.....	30
4.1.2.2 Verktøy	30
4.1.2.3 Sosialt.....	31
4.1.2.4 Håp for Una.....	31
4.2 Er felles kultur et felles mål?	31
4.3 Avdelingsskiller.....	33
4.3.1 Ukentlig kakesamling.....	34
4.3.2 "Kan kun snakke for min avdeling"	34
4.3.3 Forholdet til nærmeste leder og ledergruppen.....	35
4.4 "Jakter hele tiden det nye"	36
4.5 Summing uten konfetti	39
4.5.1 "Byggeplass" og målsetting	40
4.5.2 Ledere som et suksesskriterie	42
4.5.3 Savner konfetti og fanfare	43
4.6 Slik har det alltid vært.....	43
4.6.1 Er ingen negative?	45
4.7 En passiv holdning til teknologi	47
4.8 Kommunikasjon.....	49
4.8.1 Muntlig kommunikasjon i Lånekassen.....	49
4.8.2 Skriftlig kommunikasjon i Lånekassen - E-post.....	50
4.8.3 Skriftlig kommunikasjon i Lånekassen – Yammer.....	50
4.9 Deling.....	52
4.9.1 Kulturelle verdier i møte med Office 365	52
4.9.1.1 Fokus på lik behandling.....	52
4.9.1.2 Et objektivt perspektiv	53
4.9.1.3 Korrekthet som kulturell verdi.....	53
4.9.1.4 Systemkonflikt - Konsekvenser og løsninger	54
4.9.2 Tillit	54
4.9.2.1 Tillit til systemet og innføringen	54
4.9.2.2 Tillit til ledere	55
4.9.2.3 Tillit til medarbeidere	57
5.0 Svar på problemstillingen og anbefalinger	59
5.1 Problemstilling	59
5.1.1 Felles oppfatning av felles mål	60
5.1.2 Yammer.....	60
5.1.3 Toleranse for feil og mangler.....	61
5.1.4 Tillit	61
5.1.5 Inkludering av ansatte	62
5.2 Anbefalinger.....	62

5.2.1 Varsler.....	62
5.2.2 Begrunnelse av mål.....	63
5.2.3 "Una-vett"	63
5.2.3.1 Forslag til "Una-vett"	63
5.2.4 Fremtidige målinger.....	64
5.2.4.1 Forslag til spørsmål til kvantitative målinger om Una	64
5.2.5 Bemerkelser utover Una – Endringsprosesser	65
6.0 Litteraturliste	66
Argyris, Chris og Donald A. Schön 1996. Organizational Learning II: Theory, Method and	66
Vedlegg 1: Virksomhetsstrategi for Lånekassen 2020.....	68
Vedlegg 2: Prosjektmandat	73
Vedlegg 3: Intervjuguide	82

Tabeller

Figur 1: Organisasjonskart (tilsendt fra ansatt i Lånekassen, 02.02.2017)	2
Figur 2: Diffusjonsprosessen (Schiffman, Kanuk & Hansen 2012, 411)	12
Figur 3: IT-kultur konflikt (Leidner og Kayworth 2006, 374).....	13
Figur 4: “Hvor mange ganger om dagen er du i snitt innom startside/forside på “innsida”?”	23
Figur 5: “Hvor ofte leser du nyhetssaker på “Innsida”?”	23
Figur 6: “I hvilken grad synes du Innsida bidrar til en fellesskapsfølelse i Lånekassen?”	24
Figur 7: “I hvilken grad synes du generelt det er lett å finne ulike dokumenter du jobber med?”	25
Figur 8: “Hender det at du gir innspill til et dokument/notat/avklaring o.l?”	25
Figur 9: “Når du gir tilbakemelding på dokumenter/tekster utenfor samhandlingsplattformen, hvor ofte gjør du det på de ulike måtene beskrevet i matrisen?”	26
Figur 10: “Hvor får du i hovedsak informasjon om hva ledelsen jobber med?”	27
Figur 11: “Hvor lett synes du det er å holde deg oppdatert på hva ledelsen jobber med?”	27
Figur 12: “I hvilken grad synes du at du har god oversikt over hvem som jobber med hva i Lånekassen, slik at du ved behov kan kontakte rett person?”	28
Figur 13: “Hvis du trenger å finne en bestemt person med den rette kompetansen for å spørre om noe, hvordan går du som oftest fram?”	29

Figurer

Tabell 1: Målbildet for Prosjekt Ny samhandlingsplattform	4
---	---

1.0 Innledning og bakgrunn

1.1 Introduksjon/Innledning

Denne rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Statens lånekasse for utdanning - Lånekassen. Gjennom prosjektet har vi undersøkt hvordan kulturen for samhandling i Lånekassen er per i dag, før innføringen av Office 365. Vi har sett på hvordan de ansatte jobber sammen i og på tvers av avdelinger og hvilken rolle teknologi har i hverdagen til de ansatte. Vi har videre belyst hvilke faktorer som kan være avgjørende for at innføringen av en slik samhandlingsplattform skal kunne drive organisasjonen i ønsket retning om en sterkere felles kultur. Dette er knyttet opp til effektmålene og resultatmålene i virksomhetsstrategien deres for "Lånekassen 2020". Rapporten er basert på en null-undersøkelse utført av Lånekassen i januar 2017, hvor de ønsket å måle nåsituasjonen i Lånekassen, og dybdeintervjuer vi selv har gjennomført med informanter som jobber i ulike avdelinger på Lånekassens kontor i Oslo.

1.2 Rapportens oppbygning

Del 1 består av introduksjon til oppgaven, bakgrunn til prosjektet og generell informasjon om Lånekassen som organisasjon samt Office 365. Del 2 tar for seg en litteraturgjennomgang og teori som er grunnlaget for datainnsamling og analyse. Del 3 forklarer metodebruk og datainnsamling. Del 4 er analyse av de funn som er gjort i datainnsamlingen. Avslutningsvis vil del 5 bestå av svar på problemstillingen og anbefalinger til Lånekassen.

1.3 Formål

Prosjektarbeidet skal sammenfattes i en rapport som skal leveres til Lånekassen og UiO mai 2017. Hovedformålet er å kartlegge nåsituasjonen og identifisere de kulturtrekk som eksisterer i Lånekassen i dag. Vi skal utarbeide forslag til hvordan man kan måle effekter av Una.

Rapporten skal leveres som PDF i slutten av mai 2016 og presenteres for både Lånekassen og UiO i begynnelsen av juni 2016. Den skal ha omfang på 18000 - 25000 ord og vil ha intervjuguide og mandat som vedlegg.

1.4 Om Lånekassen

Lånekassen er et norsk statlig forvaltningsorgan underlagt Kunnskapsdepartementet. Som en del av en forlengelse av en rekke velferdsordninger for studenter ble Lånekassen etablert i 1947. Lånekassen har i dag hovedkontor i Oslo, med distriktskontorer i Bergen, Trondheim, Tromsø og Ørsta. Ved utgangen av 2016 hadde Lånekassen 300 fast ansatte (Lånekassen 2017).

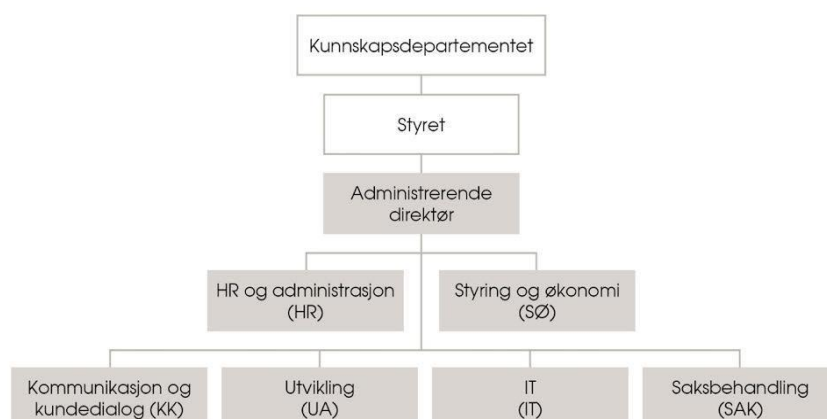
Lånekassen sitt samfunnsoppdrag er å forvalte utdanningsstøtteordningene og herunder sikre at de bidrar til formålsbestemmelsen i utdanningsstøttelovens §1:

- like muligheter til utdanning uavhengig av geografiske forhold, alder, kjønn, funksjonsdyktighet, økonomiske og sosiale forhold
- å sikre samfunnet og arbeidslivet tilgang på kompetanse
- at utdanningen skjer under tilfredsstillende arbeidsforhold, slik at studiearbeidet kan bli effektivt

I 2016 hadde Lånekassen 1.058.700 aktive kunder. I løpet av det samme året kom det inn 830.000 søknader om utdanningsstøtte, betalingsutsettelse, rentefritak og ettergivelser.

1.4.1 Organisasjonskart

Organisasjonskartet til Lånekassen ser i dag slik ut. Den formelle strukturen og størrelsen på avdelinger samt funksjoner vil komme igjen i analysen og har vært en veiviser for blant annet utvalg av informanter.



Figur 1: Organisasjonskart (tilsendt fra ansatt i Lånekassen, 02.02.2017)

1.4.2 Virksomhetsstrategien “Lånekassen 2020”

Som en del av denne rapporten finner vi det relevant å se nærmere på Lånekassens virksomhetsstrategi for 2020 (se vedlegg 1). Virksomhetsstrategien forteller oss hvor Lånekassen ønsker å være i år 2020 og hvordan de arbeider for å komme seg dit. Innføring av Ny samhandlingsplattform kan anses som en av flere tiltak for å nå fremtidsbildet. Samfunnsoppdraget, modernisering og digitalisering preger strategien som helhet. Vi ser spesielt på følgende:

- Visjon: “Lånekassen skal bli oppfattet som Norges mest moderne offentlige virksomhet.”
- Verdier: Basert på grunnleggende statlige forvaltningsverdier som, demokrati, rettssikkerhet, faglig integritet, effektivitet og åpenhet. Utover dette er to egne verdier definert:
 - o Tydelig - “vi er tydelig i vår kommunikasjon, på hva vi kan bidra med og på hva vi forventer og krever av andre.”
 - o Engasjert - “vi er opptatt av resultater, vi tar initiativ til forbedringer og vi engasjerer oss for å yte vårt beste. “
- Internt mål for 2020: “I 2020 er vi en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet”

1.5 Prosjekt Ny samhandlingsplattform

De siste årene har Lånekassen brukt mange ressurser for å modernisere sine systemløsninger. Fornyelsesprogrammet LØFT fra 2004-2015 innebar utskiftning av IKT-løsning for økt selvbetjening hos kundene og automatisering (Lånekassen 2017). Lånekassen ble slik den første offentlige etat til å gjøre sine kunder heldigitale. Det har nå vokst frem et behov for å modernisere systemene også internt for å forbedre samhandling og kommunikasjon. Flere av dagens verktøy er utdatert og dekkes ikke av supportavtaler.

På bakgrunn av et forprosjekt høsten 2015 og en pilotperiode første halvår av 2016, ble det vedtatt at Lånekassen skal gå over til Office 365 som system i hele organisasjonen fra mars 2017. I det originale prosjektmandatet fra Lånekassen oppgis det at prosjekt Ny samhandlingsplattform og Office 365 skal erstatte filservere, intranettet (“Innsida”), dagens Sharepoint-løsning (“Modulisportal”) og en wiki-løsning.

1.5.1 Målsetting for Ny samhandlingsplattform

I det originale prosjektmandatet fra Lånekassen defineres målsettinger for det nye systemet. En overordnet målsetting for Ny samhandlingsplattform: “å implementere en ny og tidsriktig plattform for samhandling internt i Lånekassen”. Plattformen skal dekke funksjonelle, tekniske og organisatoriske krav. For å redusere kostnader og vedlikeholdsbehov er det viktig og en forutsetning at man i størst mulig grad benytter hyllevare fra leverandøren, med mindre lokale tilpasninger. Målbildet for prosjektet beskrives i tabellen nedenfor:

Resultatmål	Effekt mål	Relasjon til strategiplanen Lånekassen 2020	
		Strategi	Mål
Office 365: • Tilgjengelig løsning med struktur og konfigurasjon tilpasset Lånekassen • Videreføring av relevant informasjon og dokumenter fra Innsida og Wiki • Videreføring av nødvendige dokumenter fra filservere og Modulisportal • Utfasing av dagens filservere, Modulisportal, Innsida og Wiki • Løsning for formidling av nyheter og virksomhetsinformasjon • Prinsipper og retningslinjer for Office 365 • Rutiner for bruk av Office 365 • Rutiner for drift og forvaltning av løsning og innhold, herunder eierskap til innholdet.	Økt kvalitet og effektivitet på kjerneoppgaver og støtteoppgaver	Vi skal modernisere internt for å bli en enda mer attraktiv arbeidsplass	Vi er en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet
	Økt selvbetjening internt		
	Det skal være lett å dele, samhandle om og ha dialog rundt informasjon og kunnskap. Dette skal skape større engasjement i det daglige arbeidet.		
	Legge til rette for læring og kompetanseutveksling		
	Styrket internt omdømme og større forutsetninger for å tiltrekke seg attraktiv søkermasse for rekruttering		
	Ny løsning driftes og forvaltes med mindre innsats enn ved dagens løsning		

Tabell 1: Målbildet for Prosjekt Ny samhandlingsplattform

Denne henger sammen med Lånekassens virksomhetsstrategi for 2020. Herunder bygger effektmålene på visjonen, intern målsetting og den interne strategien med følgende delmål:

- Arbeidsoppgavene skal være verdiskapende, utfordrende og bidra til læring og

personlig utvikling

- Dele kompetanse og samhandle effektivt
- Benytte moderne og funksjonelle systemer og verktøy

1.6 Samhandlingsplattformen Office 365

I styringsdokumentet som Lånekassen har utarbeidet for prosjekt Ny samhandlingsplattform beskrives Office 365 som en tjeneste levert av Microsoft utformet for bedriftskunder. Den består av en samling skybaserte tjenester, integrert med hverandre, for samhandling. En ny samhandlingsplattform hos Lånekassen innebærer en kombinasjon eller portefølje av verktøy satt sammen for å dele informasjon, data og kunnskap på tvers av brukere, avdelinger og lokasjoner.

Lånekassen har gjennom en intern konkurranse og avstemming valgt å kalle det nye systemet “Una”. “Una” erstatter også det tidligere “Innsida”, og betyr “sammen” eller “simultan”. Det er gjennomført ekstra opplæring for et fåtall “Superbrukere” for hver avdeling, som skal skreddersy opplæring til andre ansatte i egen avdeling. Første uken i mars er det gjennomført en Office 365 turné der nøkkelpersoner ved innføringen har reist rundt og gitt de ansatte en kick-start på innføringen.

1.7 Nedbemanning og flytting av kontorer

Lånekassen har gjennom de siste årene opplevd flere større endringer. Blant annet gjennom tidligere nevnte LØFT som var et stort skifte eksternt for organisasjonen. Dette har resultert i behov for nedskjæringer. Den 23. januar 2017 ble det offentliggjort at regionkontorene i Bergen og Tromsø skal legges ned, i tillegg skal det nedbemannes på hovedkontoret i Oslo. Dette vil om lag gå utover 70-75 årsverk til sammen (Kunnskapsdepartementet 2017). Nedbemanningen hos Lånekassen skal skje ved naturlig avgang.

I løpet av 2017 vil leiekontrakten for lokalene til Lånekassen i Oslo gå ut. Dette medfører endring av lokaler for de ansatte ved hovedkontoret, herunder ny plassering og trolig mer åpne landskap.

Rapporten omfatter ikke en vurdering av disse endringene, men det er viktig å ha det med videre da det kan gi utslag i datainnsamlingen og videre analyse. Det skal ikke måles direkte,

men antas å påvirke indirekte mot dette prosjektet og fremtiden for den felles kulturen hos Lånekassen.

1.8 Om rapporten og bakgrunn

I 2014 la Lånekassen frem den nye virksomhetsstrategien “Lånekassen 2020” med hovedvisjon om å bli Norges mest moderne virksomhet, både gjennom eksterne og interne tiltak. Gjennom LØFT-programmet har Lånekassen allerede gjennomført tiltak for å modernisere Lånekassen eksternt. Innføringen av Office 365 skal fungere som et tiltak for å modernisere internt. Den mest sentrale interne målsetningen er: “I 2020 er vi en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet”.

I prosjekt Ny Samhandlingsplattform vektlegges også en felles kultur og åpenhet som viktige faktorer for implementering av det nye systemet. Styringsdokumentet fra juni 2016 beskriver mål og rammer for gjennomføringsfasen av Office 365 i Lånekassen. I dokumentet blir blant annet effektmål definert for prosjektet. Det er særlig tre effektmål som kan knyttes opp mot Lånekassen sin interne målsetting om en sterkere felles kultur:

- Det skal være lett å dele, samhandle om og ha dialog rundt informasjon og kunnskap
- Legge til rette for læring og kompetanseutvikling
- Styrket internt omdømme og større forutsetninger for å tiltrekke seg attraktiv søkermasse for rekruttering

Deling, samhandling, læring og et styrket internt omdømme er begreper som faller under kategorien organisasjonskultur. På bakgrunn av effektmålene og den interne målsetningen om felles kultur er dette utgangspunktet for vår prosjektoppgave og rapport til Lånekassen. For oppgaven vil det være relevant for oss å se på implementering av Office 365 i sammenheng med målsettingen om styrket felles kultur.

Det skal dannes en *baseline* av dagens organisasjonskultur og arbeidsprosesser i det gamle systemet. Dette skal gi grunnlag for å kunne måle om innføringen av Office 365 har oppnådd ønsket effekt. Målet er å se om Office 365 kan skape mer åpenhet, en styrket kultur for kompetansedeling og læring mellom avdelinger og et bedre internt omdømme blant de ansatte som igjen henger sammen med virksomhetsstrategien og målsettinger i Lånekassen 2020.

Lånekassen ønsker å måle hvorvidt, og i hvilken grad, de fastsatte resultat- og effektmålene oppnås som følge av prosjekt Ny samhandlingsplattform. Som en del av denne rapporten skal

vi også forberede forslag til hvordan Lånekassen kan måle videre effekter etter implementering av et nytt system. På bakgrunn av dette ønsker vi også å se på et fjerde effektmål som inngår i Ny samhandlingsplattform: “Økt kvalitet og effektivitet på kjerneoppgaver og støtteoppgaver.”. Dette målet ser nærmere på om den nye samhandlingsplattformen øker produktiviteten innad i Lånekassen.

Likevel er det kulturelle perspektivet som står sentralt i dette prosjektet. Undersøkelsen skal ta for seg sammenhengen mellom Lånekassens interne mål for 2020, en sterkere felles kultur, og den endring ved overgangen til Office 365 som ny samhandlingsplattform internt i organisasjonen

1.8.1 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnte punkter har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Lånekassen går over til en ny samhandlingsplattform våren 2017 (Office 365). Dette vil innebære en mer transparent og interaktiv måte å jobbe på. Hvordan passer dette inn med dagens samhandlingskultur? Hvilke faktorer kan bli avgjørende for at innføringen av ny samhandlingsplattform skal kunne drive organisasjonen i ønsket retning om en sterkere felles kultur hos Lånekassen?

2.0 Teori

2.1 Organisasjonsendringer

“Organisasjonskultur består av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon” (*Store norske leksikon*, s.v.

Organisasjonskultur, 23.04.16). På bakgrunn av dette kan vi si at alle organisasjoner har en form for felles kultur som bygger på et sett normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som er integrert i organisasjonen, og etterhvert som det kommer nye medlemmer vil de ta del i denne kulturen.

2.1.1 Naturlige endringsprosesser

Organisasjoner går gjennom naturlige endringsprosesser der kulturen utvikler seg i takt med

at organisasjonen vokser og blir eldre (Schein 2010, 273). Organisasjonen befinner seg på ulike stadier i livssyklusen og stadiene vil kjennetegnes av ulike mekanismer som påvirker den naturlige endringsprosessen. Ledere må være klar over disse naturlige prosessene for å kunne føre organisasjonen i ønsket retning.

2.1.2 Midtlivsfasen og teknologiske endringer

Midtlivsfasen kjennetegnes ofte ved at det er "annengenerasjons ledere", og at kulturelementene har blitt en del av organisasjonen som de ansatte har adoptert (Schein 2010, 280). Kulturelementene er som regel en kombinasjon av grunnleggerens preferanser av organisasjonen og påvirkning fra nye ledere. Kulturelementene vil være så integrert i organisasjonen at både ledere og medarbeidere vil ta verdier, normer, prosedyrer osv. for gitt. Ved endringer i midtlivsfasen er det organisasjonen selv som må føre an endringsprosessen, da det er de som best vet hvordan organisasjonen fungerer og det emosjonelle forholdet mellom medarbeidere og ledere. Det er likevel ikke uvanlig å leie inn en eller flere eksterne som tar ledelsen for endringen.

2.1.3 Technological seduction

Når organisasjoner befinner seg midtveis i livssyklusen, mellom vekst og modning/død, er "technological seduction" en av endringsmekanismene (Schein 2010, 273).

"One of the less obvious but more important ways in which the leaders of midlife organizations change cultural assumptions is through the subtle, cumulative, and sometimes unintended consequences of new technology that they introduce deliberately or take advantage of" (Schein 2010, 284). Det er med andre ord ikke uvanlig at ny teknologi vil påvirke og til og med endre aspekter ved organisasjonskulturen.

2.1.4 Episodisk og kontinuerlig endring

I følge Weick og Quinn (1999, 361) er det to tilnærminger til endringsprosessen, enten i form av episodisk endring eller kontinuerlig endring. Kontinuerlig endring beskrives som et resultat av små, pågående justeringer med bakgrunn i små improvisasjoner og læring i organisasjonen (Weick og Quinn 1999, 363). Organisasjonen er i utvikling og vil oppleve små, men også betydelige endringer gjennom hele livssyklusen uten at ledelsen eller andre aktører i organisasjonen aktivt går inn for å skape endring. Mens kontinuerlig endring

beskrives som en kontinuerlig prosess som hele tiden pågår i organisasjonen, kan episodisk endring knyttes opp mot Lewins freeze-modell hvor man går inn i organisasjonen for å aktivt gjøre en endring. I noen situasjoner er det nødvendig at ledere må være med på å lede endring (Schein 2009, 299). Denne teorien deles inn i tre faser hvor alle har kritiske områder og mekanismer som må ivaretas for å gjennomføre en suksessfull endring.

Fase 1 kalles "unfreezing" og ledere må skape motivasjon for endring. I denne fasen er det vanlig at medarbeidere fornektet endringen, og det er ikke uvanlig at det oppstår angst og usikkerhet rundt ny læring. Ledernes rolle blir i denne omgang å hindre eller redusere disse mekanismene.

Fase 2 er selve endringen - det er her nye konsepter erstatter de gamle, og nye standarder integreres. I denne fasen er det viktig at rollemodeller blir identifisert og deretter imitert av medarbeidere som en slags kvalitetssikring av løsningene og korrigering av læringsfeil.

Fase 3, den avsluttende fasen, kalles "freezing" og innebærer internalisering av nye konsepter, meninger og standarder. I denne fasen skal medarbeiderne skape en slags ny identitet og knytte nye relasjoner.

Ting som skaper angst i endringsprosesser:

- Frykt for makttap eller posisjon
- Frykt for vedvarende inkompetanse
- Frykt for straff ved inkompetanse
- Frykt for tap av personlig identitet
- Frykt for tap av gruppetilhørighet

For å overgå motstanden endringen medfører er det nødvendig at en form for "overlevelsangst" og dårlig samvittighet er større enn angsten for læring, og at angsten for læring heller reduseres, enn en økning i overlevelsangsten (Schein 2010, 305).

Det er enkelte tiltak en organisasjon kan gjøre for å redusere angsten for læring (Schein 2010, 206):

1. En overbevisende positiv visjon
2. Formell trening
3. Involvering fra læreren
4. Informerende trening av relevante "familiegrupper"
5. 'Coaching' og 'feedback' på praktiske områder

6. Positive rollemodeller
7. Supportgrupper hvor læringsproblemer kan bli luftet og diskutert
8. Systemer og strukturer som er konsistent med den nye måten å tenke og jobbe på

I midtlivsfasen er det ikke uvanlig med udefinert organisasjonskultur og for å lykkes med endringer i midtlivsfasen er det viktig med 'succession processes' som tar utgangspunkt i å forbedre de delene av kulturen som skaper identitet, særegen kompetanse og beskyttelse mot angst (Schein 2010, 281).

2.2 Organisasjonslæring

2.2.1 Hva er læring?

I organisasjonsteorier om læring finnes det flere perspektiver og definisjoner. Argyris og Schön (1996, 3) definerer læring som et produkt. Produktet er noe som er lært, eller den prosessen som resulterer i læringen. Generelt kan man si at en organisasjon lærer når den tilegner seg informasjon av enhver art eller mening. Slik påstår man at alle organisasjoner lærer når de legger til informasjon i lageret sitt, uten videre restriksjoner for hvordan den forekommer (Argyris & Schön 1996, 3).

2.2.2. Enkel- og dobbelkretslæring

Argyris (1996) mener at læring er noe som er koblet til *feedback*, vi lærer gjennom tilbakemeldinger på handlinger (Eriksson-Zetterquist et.al 2015, 222). Vi tilegner oss ny informasjon når vi oppdager og korrigerer feil ved den handlingen som utføres for å holde organisasjonens prestasjon innenfor eksisterende verdier og normer. Slik *enkeltkretslæring* lærer mennesker å redusere feil som oppstår på grunn av for eksempel tilfeldigheter. Likevel har mennesker en tendens til å ikke endre egne referanserammer. Dersom vi oppdager at handlingen ikke er optimal tolker vi det ofte som at det ikke er vår egen referanseramme det er noe galt med – vi går i forsvarsposisjon. Eriksson-Zetterquist m.fl. (2015, 223) eksemplifiserer dette med menneskers evne og vilje til å bruke ny teknologi i en organisasjon. En "hos oss gjør vi det som vi alltid har gjort"-mentalitet kan ofte trumfe over vilje til å endre arbeidsmetoder. *Dobbelkretslæring* er den læringen som krever refleksjon utenfor den eksisterende referanserammen. Dette krever vilje til endring, men også energi og tilgang til informasjon. Dette er en type læring som kan gi større konsekvenser for en organisasjon. Når slik læring finner sted kommer også *avlæring* inn som en viktig faktor, medlemmene i

organisasjonen må glemme tidligere kunnskap og det skjer en modifisering i de eksisterende verdier og normer (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, 223; Argyris & Schön 1996). Det er viktig å se på dette ved innføringen av et system som endrer arbeidsrutiner.

2.2.3 Læring som informasjonsbearbeiding

Et siste aspekt ved læring som kan ansees som nyttig i denne sammenheng er læring som bearbeiding av informasjon. Huber (1991, 90) tar utgangspunkt i læring i organisasjoner som fire begreper eller prosesser. (1) Kunnskapsinnhenting, prosesser der man skaffer kunnskap. (2) Intern distribusjon, spredning av informasjon fra en kilde som leder til ny informasjon eller forståelse. (3) Tolkning av informasjon, den spredte informasjonen gis en eller flere felles forståelser. (4) Organisatorisk hukommelse, de funksjonene som sørger for at kunnskap arkiveres og kan brukes som grunnlag for forståelse videre.

Det er spesielt (4) Organisatorisk hukommelse som kan bli en interessant faktor ved innføringen av Una. Både ”hard” informasjon som tall og retningslinjer, og ”myk” informasjon som arbeidsrutiner eller drift lagres både i systemer men også i medarbeidernes minne (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, 233; Huber 1991, 100).

2.2.4 Organisasjon og “slack”

Innenfor organisasjonslæring har March (1994, 29) slått sammen prestasjoner og ambisjoner. Ambisjonene tilpasser seg prestasjoner og beslutningstakere lærer seg hva man kan forvente. På en annen side vil prestasjonene tilpasse seg ambisjonene gjennom å øke søk og minske *slack* når det går dårlig, eller minske søk og øke *slack* når man har gode tider (March 1994). Når målsetninger er nådd vil ikke alle ressurser bli brukt like effektivt. Forskjellen mellom en beslutningstakers realiserte oppnåelser og potensielle oppnåelser er *slack*. *Slack* er det som kan friggi tid fra kjerneaktiviteter og gi mer tid til andre oppgaver, som for eksempel å utforske strategier eller lignende. Alle organisasjoner har *slack* i en eller annen form (March 1994, 29)

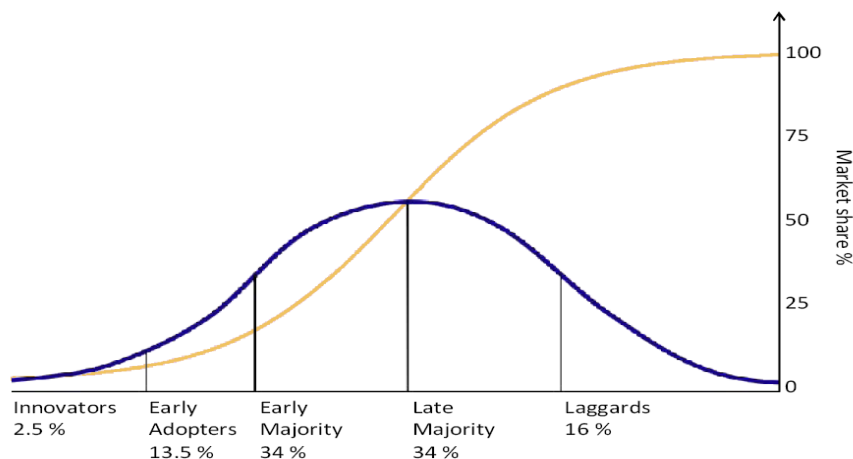
2.2.5 Diffusjonsprosessen

Diffusjonsprosessen beskriver hvordan nye produkter, eller innovasjoner, spres i et sosialt system (Schiffman, Kanuk & Hansen 2012, 411). Den henger også sammen med adopsjonsprosessen, som er stegene fra bevissthet om et produkt til det tas i bruk (eller ikke). Dette er fordi diffusjonsprosessen grupperer individer ut i fra hvor lang tid de bruker på å ta den i bruk fra de blir eksponert for produktet (Schiffman, Kanuk & Hansen 2012, 414). Vi

deler inn i fem kategorier individer.

1. Innovatører
2. Tidlig bruker
3. Tidlig majoritet
4. Sen majoritet
5. Etternøler

Diffusjonsprosessen fremstilles slik, med gjennomsnittlig prosentandel som innehar de ulike rollene.



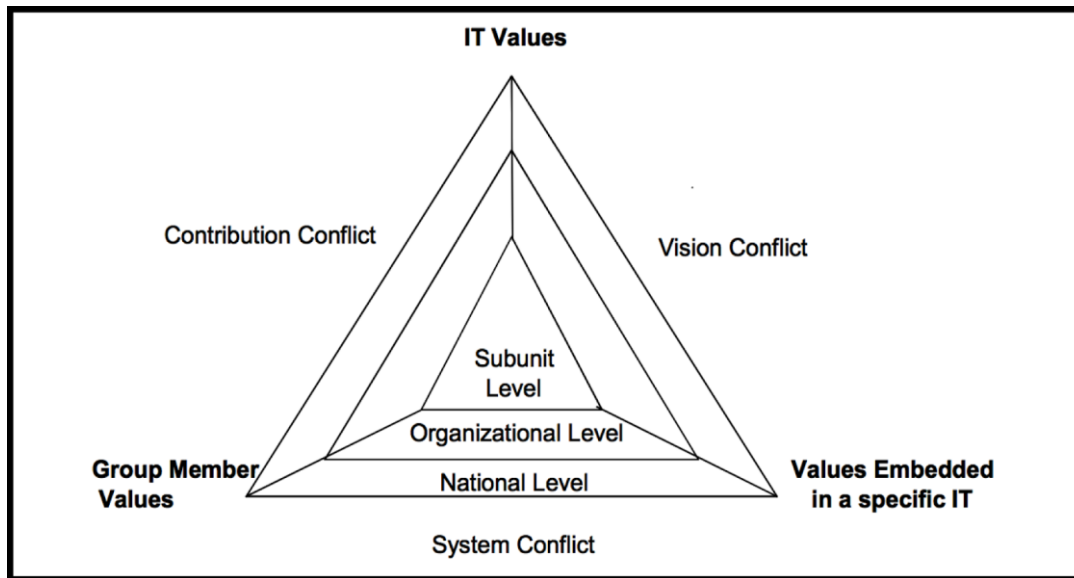
Figur 2: Diffusjonsprosessen (Schiffman, Kanuk & Hansen 2012, 411)

2.3 IT og kultur

2.3.1 IT og Kultur – To sider av samme sak?

Leidner og Kayworth (2006, 358) gjør i sin artikkel "A Review of Culture in Information Systems Research" en gjennomgang av forskning på sammenhenger mellom IT og kultur innad i organisasjoner. Teknologisk determinisme, hvor en gruppes teknologi driver utviklingen av dens kulturelle verdier, settes her opp mot et syn hvor IT er symbolsk i seg selv, og bærer av kulturelle verdier. Slik kan man si at et informasjonssystem påvirker kulturen i en organisasjon, samtidig som at organisasjonens kultur vil ha påvirkning på hvordan informasjonssystemet brukes. For å kunne studere sammenhengene mellom IT og kultur i en organisasjon, er dermed både gruppens egne verdier, samt verdier knyttet til det spesifikke programmet, relevante.

2.3.2. Konflikter mellom IT og Kultur



Figur 3: IT-kultur konflikt (Leidner og Kayworth 2006, 374)

I Leidner og Kayworth's modell (figur 3), settes disse to verdigrupperingene opp mot hverandre i en trekant, sammen med en tredje verdigruppering. Denne tredje grupperingen består av verdiene knyttet til IT generelt hos en gruppe. Hvilket syn en gruppe har på informasjonsteknologi i seg selv, kan påvirke hvordan et nytt informasjonssystem tas imot. Ved konflikt mellom verdier knyttet til IT og gruppens egne verdier eller verdier knyttet til det spesifikke informasjonssystemet, kan henholdsvis en bidragskonflikt eller en visjonskonflikt oppstå (Leidner og Kayworth 2006, 374). Ved en bidragskonflikt vil ikke bruk av informasjonsteknologi generelt ha relevans for gruppen, fordi kontrasterende verdier knyttes til IT og gruppen i seg selv. Dersom en gruppe verdsetter kvalitet og faglig integritet, men forbinder IT med økonomi og effektivitet, kan en slik bidragskonflikt oppstå. Dersom ulike verdier knyttes til det spesifikke informasjonssystemet og informasjonsteknologi generelt, er sannsynligvis valget av det spesifikke informasjonssystemet lite treffende og det er snakk om en visjonskonflikt. Det man så for seg, ble ikke det man valgte.

Den siste typen konflikt definert av Leidner og Kayworth (2006, 380), er systemkonflikten som kan oppstå dersom en gruppes verdier ikke stemmer overens med verdier knyttet til det spesifikke systemet. Dette er tilfellet dersom virksomhetens kulturelle verdier, enten som organisasjon eller som ulike subgrupper, går på tvers av de verdiene som ligger i datasystemet. Informasjonssystemet som er valgt, passer ikke til målgruppen. Ifølge Leidner og Kayworth (2006, 380) vil slike problemer bremse adopsjonen av systemet, og gruppen vil

modifisere sin bruk av systemet slik at det underbygger deres verdier. Dersom systemkonflikter løses, kan dette føre til at bidrags- og visjonskonflikter også løses, slik at IT kan endre en organisasjonskultur. Fokus på oppdagelser av og løsninger på systemkonflikter kan dermed være fruktbart for en organisasjon ved innføringer av nye informasjonssystemer, for å unngå overdreven tids- og ressursbruk.

2.4 Sosiale verdener og teknologi

2.4.1 Sosiale verdener som avgjørende for innføring av teknologi

Når et nytt samhandlingssystem eller gruppevare skal innføres i en organisasjon er det viktig å ta stilling til at ulike organisatoriske kontekster og sosiale verdener kan påvirke prosessen (Mark & Poltrock 2003, 284). Teori om sosiale verdener blir ofte brukt som base for å strukturere samhandlingsteknologi (Mark & Poltrock 2003, 285). Alle sosiale verdener, og da altså organisasjoner, har egenskaper knyttet til individer, grupper, miljøet og arbeidsoppgavene, som kan jobbe for eller imot systemadopsjon. Måten organisasjoner fungerer og tar beslutninger på er påvirket av individers karakteristikk. Miljøet og grupper påvirker også, gjennom strukturer, regler og normer. Avdelinger som er avhengige av mye samhandling med hverandre og andre avdelinger vil ofte være mer positive til ny teknologi, mens avdelinger som ikke har det samme behovet vil være mer passive. Det at det eksisterer forskjeller mellom individer og avdelinger innebærer dermed unike krav for støtte til koordinering og kommunikasjon i sammenheng med nytt samhandlingssystem.

For at innføringen skal gi ønsket effekt og at systemet skal fungere som forventet må medlemmene i en organisasjon adoptere det nye systemet uniformt og alle må ta det i bruk i stort sett lik grad. Dette blir spesielt utfordrende for organisasjoner som er delt inn i avdelinger og lokalisert geografisk spredt. Utfordringen innebærer at ansatte i en organisasjon ofte tilhører sosiale verdener med ulike kontekster. Ulike avdelinger og kontorer vil ha forskjellige sosiale verdener. I en studie utført av Mark og Poltrock (2003, 283) kom det frem at innføringen av et nytt system kan bli påvirket av at ulike deler av organisasjonen har motstridende holdninger om verdien av samarbeid og ulike holdninger til teknologiske standarder. Resultatene tyder på at mangel på felles grunnlag, mangel på samarbeidsvillighet eller mangel på villighet rundt samhandlingsteknologi er utfordringer som kan dukke opp i organisasjoner med inndeling i avdelinger og kontorer (Mark & Poltrock 2003, 284).

I tillegg til at sosiale verdener i en organisasjon er ulike, kan ansatte også tilhøre flere sosiale verdener. Dette vil påvirke adopsjonen av nye systemer fordi ansattes vurdering av verdien av innføringen er avhengig av hvilken arbeidssfære man identifiserer seg med (Mark & Poltrock 2003, 286). Det vil også spille en rolle hvor stor grad det nye systemet passer den enkeltes arbeidsoppgaver og hvor mye det skal brukes. Dersom systemet er veldig nyttig for arbeidet og skal brukes mye, vil ansatte være mer tilbøyelig for å tilpasse seg endringen raskt. Det motsatte blir tilfelle om det ikke er slik.

3.0 Metode

Lånekassen ønsket at vi skulle bruke deres egen kvantitative null-undersøkelse, og i tillegg samle inn datamateriale på egenhånd, for å danne en *baseline* for dagens samhandlingskultur. På bakgrunn av formålet med prosjektet og det at Lånekassen allerede har samlet inn kvantitative data, synes vi det var hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode hvor vi går mer i dybden på aktuelle tema. I den anledning har vi benyttet oss av en abduktiv tilnærming som betyr at funnene våre hovedsakelig bygger på empiri, men at empirien knyttes opp til teori vi har brukt som base for undersøkelsen vår (Tjora 2012, 218).

3.1 Endring av forskningsspørsmål underveis i prosjektet

I starten av prosjektet valgte vi å utforme forskningsspørsmål. Vi ønsket å benytte oss av forskningsspørsmål da disse er ment for å konkretisere det forskeren/forskerne skal gjøre gjennom rapporten. Vi endte til slutt opp med fire forskningsspørsmål som alle er inkludert i prosjektmandatet (Se vedlegg 2).

Underveis i prosjektet fant vi ut at forskningsspørsmålene ikke var i tråd med problemstillingen vår og retningen oppgaven tok, spesielt med grunnlag i vårt datamateriale. Spørsmålene ville derfor bli vanskelig å besvare. På bakgrunn av formålet til prosjektet valgte vi derfor å beholde problemstillingen og fjerne forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmålene vil derfor ikke bli besvart i denne rapporten, men blir stående i prosjektmandatet, da mandatet ble utarbeidet i oppstartsfasen til prosjektet og vi enda ikke hadde en like helhetlig forståelse av oppgaven.

3.2 Dybdeintervju

Hoveddelen av datamaterialet i undersøkelsen består av data fra semistrukturerte dybdeintervjuer. Formålet med dybdeintervjuer er å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger (Tjora 2012, 105). I dette tilfelle innebærer det at vi ønsker å skape en dypere forståelse av dagens samhandlingssituasjon i Lånekassen og viktige faktorer for videre endring. For at Lånekassen skal kunne måle og oppnå ønskede effekter er det viktig å avdekke hvilke faktorer som kan være avgjørende for effektmålene. Det blir dermed viktig å få innblikk i ansattes meninger og tanker, utover den kvantitative undersøkelsen Lånekassen har utført selv.

For å gjennomføre dybdeintervjuene var det nødvendig å sende en søknad med intervjuguide til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Vi sendte inn søknaden 21. mars 2017 og fikk godkjenning for å gjennomføre datainnsamling den 7. april 2017.

3.2.1 Utvalg

I undersøkelsen vår ønsker vi å gå i dybden, og gi en utfyllende beskrivelse av hvordan de ansatte i organisasjonen opplever fenomenet vi undersøker. Målet med undersøkelsen er å få synspunkter fra alle typer enheter i organisasjonen, og på bakgrunn av dette har vi valgt å bruke et strategisk utvalg hvor vi selv velger ut informantene (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 106). Informantene er plukket ut på bakgrunn av noen få kriterier vi har satt opp i forkant og er basert på formålet i studiet. Vi ønsket to personer fra hver avdeling, og to personer fra stab, samt variasjon i alder og ansiennitet i Lånekassen. Kriteriene er satt for å skape variasjon i utvalget. På bakgrunn av at vi selv ikke hadde kjennskap til de ansatte, formidlet vi utvalgskriteriene våre til vår kontaktperson og overlot ansvaret til henne. Alle informantene våre arbeidet på Lånekassen sine kontorer i Oslo, men dekker alle avdelingene Lånekassen består av. På bakgrunn av at informantene er helt anonyme har vi valgt å ikke presentere de.

3.2.2 Intervjuguide

For å strukturere intervjuene vi utførte tok vi i bruk en intervjuguide (se vedlegg 3), til tross for at dette kan være forstyrrende for den frie samtale (Tjora 2012, 129). Informantene ved Lånekassen hadde kjennskap til at intervjuene ville handle om innføringen av ny samhandlingsplattform og forventet gjerne å bli stilt spesifikke spørsmål. Det ble derfor

hensiktsmessig å ha en intervjuguide som utgangspunkt med stikkord til oppfølging (Tjora 2012, 135). Intervjuguiden ble også viktig for å sikre at informasjonen blir relevant for problemstillingene og ønsket fokus i rapporten. For å sikre at spørsmålene i intervjuguiden var gode og relevante utførte vi to testintervjuer. Det første viste seg å ikke fungere som vi ønsket og vi gjorde derfor små endringer i intervjuguiden. Det andre fungerte bra og ble derfor inkludert i analysen. Intervjuguiden ble delt inn i tre deler hvor første del bestod av formalia og oppvarmingsspørsmål, andre del av refleksjonsspørsmål og siste del bestod av avslutningsspørsmål. Vi brukte ulike temaer for å dele inn refleksjonsdelen, noe vi også tok i bruk under analysen av datamaterialet. For å sikre relevante refleksjonsspørsmål tok vi utgangspunkt i teori og bakgrunn fra lignende caser.

3.2.3 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på ulike møterom i Lånekassen sine lokaler. Årsaken til dette er at intervjuene ble utført i arbeidstiden til de ansatte og det var derfor mer praktisk å bruke lokaler som var lett tilgjengelig for dem. Rommene varierte i størrelse og noen hadde vinduer ut til gang eller andre lokaler. I starten av intervjuet ble informantene informert om prosjektet og formålet. Det ble også informert om samtykke og rettigheter, samt at alt vil anonymiseres i rapporten. Under intervjuene var vi to stykker til stede, en som utførte intervjuet og en som tok notater. Varigheten varierte fra 30 min til en time. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptaker under intervjuet. En av risikoene ved bruk av båndopptaker er at informantene kan bli oppmerksom på at de blir tatt opp, noe som kan påvirke ærligheten og motivet bak svarene (Tjora 2012, 139). Noen vil kanskje svare det de føler er akseptert eller rett svar.

3.3 Dokumentanalyse

I januar 2017 gjennomførte Lånekassen en null-undersøkelse i sammenheng med den nye samhandlingsplattformen. Denne undersøkelsen ble sendt ut til alle de 300 ansatte, hvor 225 av de ansatte svarte på undersøkelsen. Undersøkelsen handlet hovedsakelig om hvordan de ansatte brukte og samhandlet i det daværende systemet. En del av vår oppgave var å kartlegge en *baseline* ved å samle inn data på egenhånd, men også ta i bruk null-undersøkelsen Lånekassen allerede hadde gjennomført. Siden undersøkelsen er utarbeidet og utført av Lånekassen, og vi kun har tilgang til statistikken av undersøkelsen, betegnes dette datamaterialet som sekundærdata (Jacobsen 2005, 140). Vår jobb var å foreta en deskriptiv

presentasjon av svarene i spørreundersøkelsen og se den i sammenheng med datamaterialet fra det kvalitative datamaterialet vårt.

3.4 Observasjon

Gjennom hele prosjektperioden fra februar til mai har Lånekassen disponert et rom til prosjektgruppen. Vi har som følge av dette tilbrakt to dager hver uke på Lånekassen sitt hovedkontor i Oslo. I den anledning har vi hatt mulighet til å foreta oss ikke-deltakende observasjoner. I ikke-deltakende observasjoner holder forskeren en viss avstand til informantene, og plukker opp informasjon ved å kun observere hvordan menneskene i bedriften snakker med hverandre og omgås hverandre (Jacobsen 2005, 161). Observasjonene vi foretok var ikke direkte planlagt, snarere en samlet oppfattelse av det vi la merke til mens vi arbeidet der. Utførelsen av observasjonene var dermed relativt uformell og vil heller fungere som et supplement til dybdeintervjuene. Observasjonene fant sted i gangene på arbeidsplassen deres og i den felles kantinen.

3.5 Validitet og reliabilitet

I all forskning er det viktig at man tar en nøye vurdering på om konklusjonene fra undersøkelsen er valide og reliable (Jacobsen 2015, 213). Validitet handler om hvorvidt vi undersøker det vi faktisk skal undersøke, mens reliabiliteten handler om i hvilken grad undersøkelsen kan etterprøves (Jacobsen 2015, 225). Det kan finnes trekk ved undersøkelsen og måten den er utført på som kan påvirke resultatene. Det er derfor viktig at forskeren under hele undersøkelsen har et kritisk blikk på undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen, da det er flere forhold som kan påvirke resultatene (Jacobsen 2015, 241).

Jacobsen (2015, 242) deler reliabilitet inn i konteksteffekt og undersøkereffekt. Hvilke forhold og omgivelser intervjuene finner sted, samt hvordan forskeren påvirker respondenten, kan påvirke undersøkelsens reliabilitet. Reliabiliteten til undersøkelsen kan også påvirkes av forskerens skjønnsmessige vurderinger når datamaterialet analyseres (Jacobsen 2015, 245).

Vi skiller gjerne mellom intern validitet og ekstern validitet (Jacobsen 2015, 228). Intern validitet dreier som om til hvilken grad virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten samsvarer. Ekstern validitet dreier seg om hvor viktig og riktig denne informasjonen er utover den spesifikke sammenhengen vi undersøker (Jacobsen 2015, 237).

Dette refereres ofte til som generalisering og vil bli diskutert i avsnittet under. Siden vi benytter oss av kvalitativ metode i vår datainnsamling, vil intern validitet være mest gjeldende, og det er viktig at informantene oppfatter spørsmålene vi stiller de så likt som mulig.

Vi vil beskrive egenskaper ved undersøkelsen vår som kan svekke validiteten og reliabiliteten til oppgaven under “mulige feilkilder”.

3.6 Generalisering

Generalisering er ikke alltid nødvendig eller målet i kvalitativ forskning (Jacobsen 2005, 80). Samtidig prøver man ofte å skape et generelt bilde av for eksempel en bedrift ved å intervju et begrenset antall ansatte. I stedet for statistisk generalisering, som blir mulig i kvantitative undersøkelser, handler generaliseringer mer om utvikling og forståelse for konsepter som kan gjelde i andre situasjoner eller ha betydning for caset (Tjora 2012, 215). Dette kalles konseptuell generalisering. I vår undersøkelse valgte vi å inkludere informanter fra alle avdelinger for å kunne skape et bilde på tvers av organisasjonen og dermed kanskje utvikle generelle konsepter. En av utfordringene for muligheten til å generalisere er at Lånekassen har kontorer i flere byer i Norge, mens alle informantene er ansatt i Oslo. Dette innebærer at det kan bli vanskelig å generalisere resultatene på tvers av kontorer i andre byer. Vi må dermed være oppmerksom på dette når vi kommer med eventuelle anbefalinger for videre effektmåling og utvikling.

3.7 Mulige feilkilder

Da intervjuene ble gjennomført dukket det opp utfordringer som kan ha påvirket resultatene og målet om en fri og reflekterende samtale. Under det første test-intervjuet ble det tydelig at noen av spørsmålene krevde mye tenketid og var muligens ikke enkelt å ta på sparket.

3.7.1 Forberedelser

Vi vurderte derfor om det å sende en versjon av intervjuguiden uten stikkord på forhånd ville gi mer utfyllende informasjon. Under rekrutteringen av informanter var det også noen som spurte om å få tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at de visste hva intervjuet ville handle om. Siden det var informantene selv som ønsket dette, besluttet vi å sende ut deler av intervjuguiden på forhånd. Problemet som da oppstod var at enkelte av informantene

forberedte seg for godt til intervjuet. Noen stilte opp med klargjort tekst som det var vanskelig å frigjøre dem fra. Det ble dermed utfordrende å få frem gode refleksjoner og vi som intervjuere ble avhengig av å stille flere oppfølgingsspørsmål. Samtidig ble informantene mer løsrevet jo lenger ut i intervjuet de kom. Etter nøye vurdering kom vi frem til at informantenes forberedelser ikke var avgjørende for de mest sentrale delene i intervjuene og at vi fikk interessante svar som vil kunne belyse problemstillingen. En annen viktig feilkilde er at én av informantene ikke fikk intervjuguiden tilsendt på forhånd, noe som kan påvirke generaliserbarheten til resultatene. Årsaken til dette var at intervjuet ble avtalt på svært kort varsel og det ble dermed ikke tid til å sende den ut.

3.7.2 Den kvantitative undersøkelsen

Den kvantitative undersøkelsen hadde en svarprosent på 75% (225 av 300 ansatte). Dette er en høy svarprosent, men kan likevel oppleves problematisk da vi ikke har hatt tilgang til rådata fra denne undersøkelsen. Dette har ført til at vi ikke har kunnet gjennomføre tester og analyser med svarene, noe som kan tenkes å gi andre funn.

En annen feilkilde tilknyttet den kvantitative undersøkelsen er at svarverdiene er fordelt mellom 1 og 6. Dermed blir både verdi 3 og verdi 4 "midtverdier", noe som gjør at en svært stor prosentandel av svarene havner på enten 3 eller 4. Dette er uheldig da det blir vanskeligere å analysere svarene. Dessuten er det et par relevante spørsmål i spørreundersøkelsen som mangler verdier og har 0 i svarprosent. Det er ikke vi som har operasjonalisert begrepene i den kvantitative undersøkelsen og vi har slik ikke hatt mulighet til å teste undersøkelsens begrepsvaliditet. Begrepsforståelsen er basert på vår egen, en feilkilde kan være at denne kan ha vært tiltenkt annerledes av de som har utformet spørreskjema.

3.7.3 Gjennomføring

Intervjuene ble utført på arbeidsplassen deres. Dette kan være heldig i og med at de sitter i trygge omgivelser. Det er likevel en fare for at informantene svarer i Lånekassen interesse, og ikke forteller hva de egentlig synes når de sitter i Lånekassen lokaler. Noen av rommene vi benyttet oss av hadde ikke persiennner eller gardiner foran vinduene og det kunne derfor virke forstyrrende når andre mennesker gikk forbi. Dette vurderer vi som en potensiell utfordring for anonymiteten og åpenheten til informantene. Ved at andre kan se inn og se hvem som blir intervjuet, kan svarene til informanten bli snudd i en retning som er til fordel for informanten. Ærligheten står muligens i fare.

3.7.4 "Undersøkereffekt"

Det er ikke uvanlig at informantene svarer det de tror intervjueren ønsker de skal svare eller det de antar er riktig svar. Hvis informantene er mer objektive enn subjektive vil svarene være misvisende og feil. Det er essensielt at det oppstår en slags tillit mellom intervjuer og informant slik at informanten er ærlig (Jacobsen 2015, 242).

3.7.5 Utvalg

Alle informantene våre arbeider på samme geografiske kontor. Selv om dette kontoret dekker alle avdelingene Lånekassen består av, er det vanskelig å generalisere når alle informantene er fra samme geografiske sted. Det er fire kontorer som er utelatt fra den kvalitative undersøkelsen og det er en fare for at vi ville fått andre svar hvis disse var inkludert.

4.0 Analyse

I denne delen analyserer vi datamateriale fra spørreundersøkelsen, intervjuer og dokumenter fra Lånekassen. Analysen er delt opp i tema som vi har basert på funn vi vurderer som relevante i henhold til problemstillingen for rapporten. Hvert tema presenteres med egne vurderinger og inneholder diskusjoner i lys av det teoretiske rammeverket. Den innledende delen består av en *baseline* eller en nå-situasjonsbeskrivelse, etterfølgende temaer kan også vurderes som en del av bildet på en nåsituasjon og skal inneholde utfordringer og muligheter vi mener kan være avgjørende for at innføringen av Una kan forankre Lånekassen sine målsetninger internt for Lånekassen 2020.

Det er viktig å være oppmerksom på at funnene ikke kan generaliseres for hele Lånekassen. Det skapes uansett et bilde av hvordan situasjonen kan være og en forståelse for sentrale temaer og utfordringer. Sitatene brukt i analysen er i stor grad tatt fra alle intervjuene, men på noen temaer har vi valgt ut sitatene som best illustrerer poenget, selv om det finnes flere relevante.

4.1 Baseline

Denne delen av analysen er det referansepunktet Lånekassen skal ha for videre målinger av effekter av innføringen av Una. *Baselinen* skal gi en indikasjon på hvordan de ansatte jobber i dag på fire ulike områder. Den er delt inn i to deler en kvantitativ basert på en spørreundersøkelse gjennomført av Lånekassen og en kvalitativ basert på dybdeintervjuer vi har gjennomført. Tema for den kvantitative analysen er bruk av Innsida, arbeid og deling i dag, ledelsen, informasjonsinnhenting og arbeidsprosesser generelt. Tema for den kvalitative undersøkelsen er i *baselinen* samarbeid, verktøy, sosialt og håp for bruk av Una.

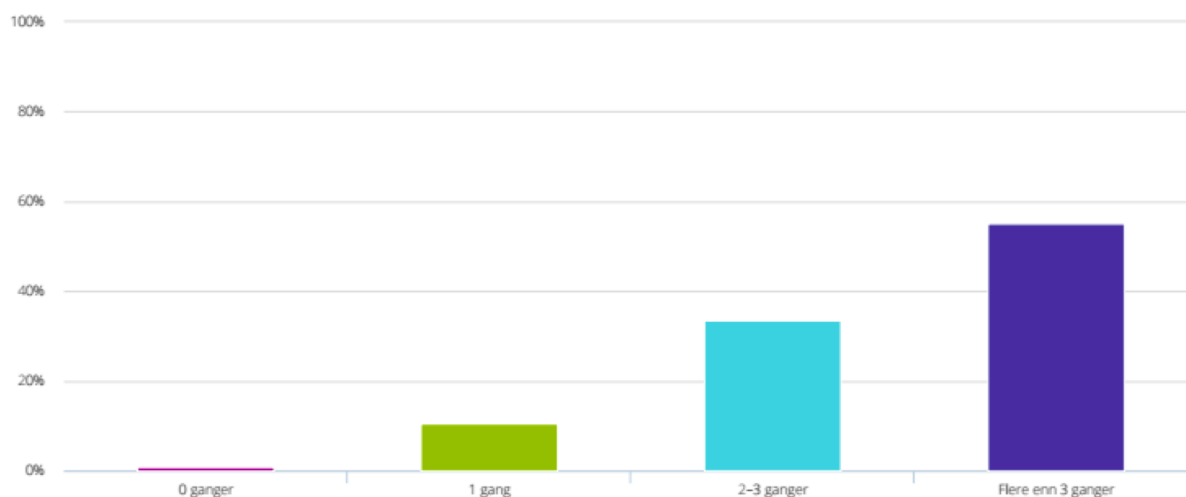
4.1.1 Kvantitativ baseline

I januar 2017 sendte Lånekassen ut en spørreundersøkelse som ble distribuert til alle ansatte. Lånekassen har ca. 300 ansatte hvorav 225 har besvart undersøkelsen som gir en høy svarprosent (75%). Denne undersøkelsen er en “null-undersøkelse” med formål om å danne en referanseramme eller *baseline* for hvordan de ansatte jobber og bruk av tidligere systemer. Videre gjør vi en deskriptiv presentasjon av data for å kunne si noe om tendenser i svarene. Det er ikke gjennomført videre statistiske analyser da rådata ikke har vært tilgjengelig. Likevel kan dette gi en god indikasjon på mønstre på arbeidsplassen i dag, også i sammenheng med kvalitativ data.

Undersøkelsen er delt opp i fem tema, der det første handler om hvordan de ansatte benytter seg av "Innsida", neste tema går mer inn på hvordan de arbeider med dokumenter i systemet de bruker i dag (før innføringen av Una og Office 365). Tredje del tar for seg de ansatte sitt forhold til ledelsen, etterfulgt av hvor og hvordan de finner ulik informasjon knyttet til organisasjonen og arbeidsoppgaver. Avslutningsvis er det et eksempel på to oppgaver hvor respondentene skal oppgi hvordan de ville løst disse arbeidsprosessene. Dette spørsmålet besvares med fritekst, andre spørsmål besvares med en skala fra 1-6 der 1 er svært liten grad og 6 er svært stor grad. Et fåtall besvares i form av forhåndsdefinerte svaralternativer.

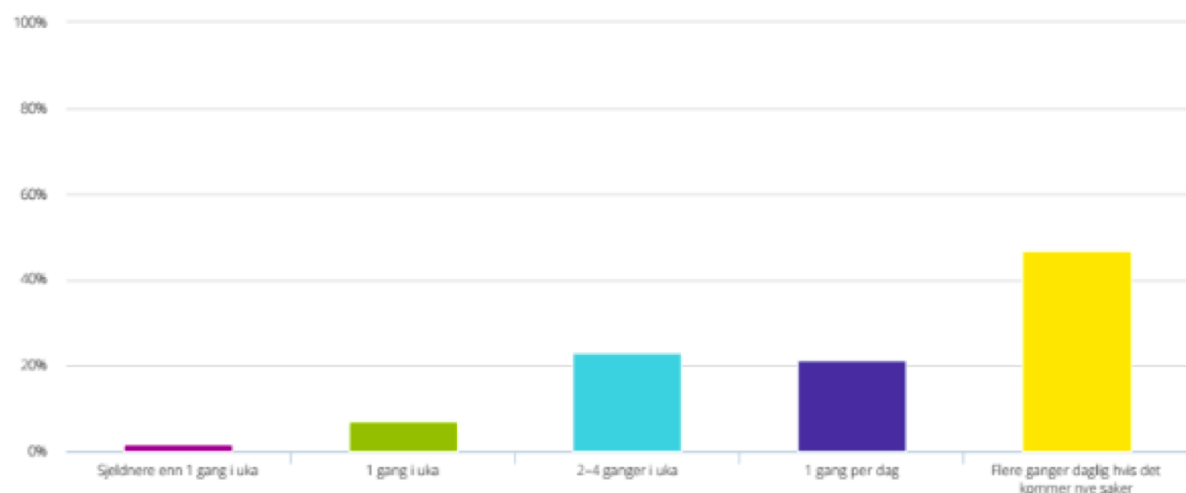
4.1.1.1 Bruk av “Innsida”

Respondentene blir i starten av spørreundersøkelsen spurt om hvor mange ganger de er innom “Innsida” daglig. Det er kun 2 personer som svarer at de ikke er innom "Innsida" daglig, mens hele 55,2% svarer at de inne 2-3 ganger daglig.



Figur 4: "Hvor mange ganger om dagen er du i snitt innom startside/forside på "Innsida"?"

Videre avdekkes det hva de ansatte leser om på "Innsida". Her svarer 46,61% at de leser nyheter flere ganger daglig, etterfulgt av 21,27% som leser nyheter mer enn 1 gang om dagen. På bakgrunn av dette ser vi at "Innsida" tilsynelatende er en kommunikasjonskanal som egner seg for de ansatte å holde seg oppdatert om nyheter.

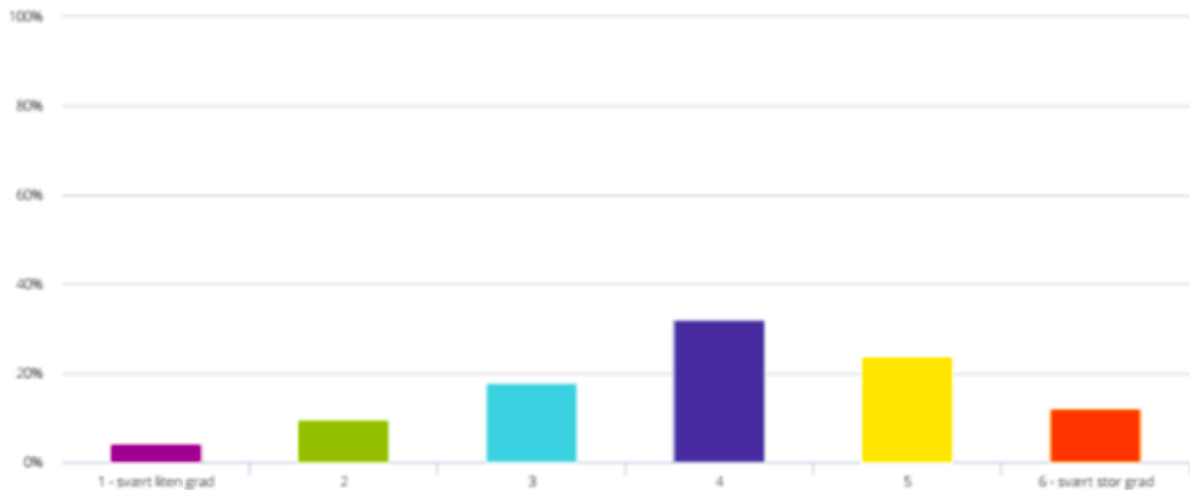


Figur 5: "Hvor ofte leser du nyhetssaker på "Innsida"?"

Behandling av saker er også en viktig grunn til å gå inn på "Innsida" hvorav hele 64% oppgir dette som det viktigste av tre mål grunner. Nyhetssaker kan også anses som en viktig årsak til at respondentene er innom "Innsida". 46% oppgir dette som det viktigste av tre mål for å gå inn på "Innsida". Blant type nyheter er det 33,8% som svarer at "regelendringer" er svært interessant, 26,2% oppgir "samfunnsendringer" som svært interessant og 22,5% oppgir driftssituasjon er svært interessant. Disse kategoriene er de som er mest interessante av type

nyheter å lese på “Innsida” for de ansatte.

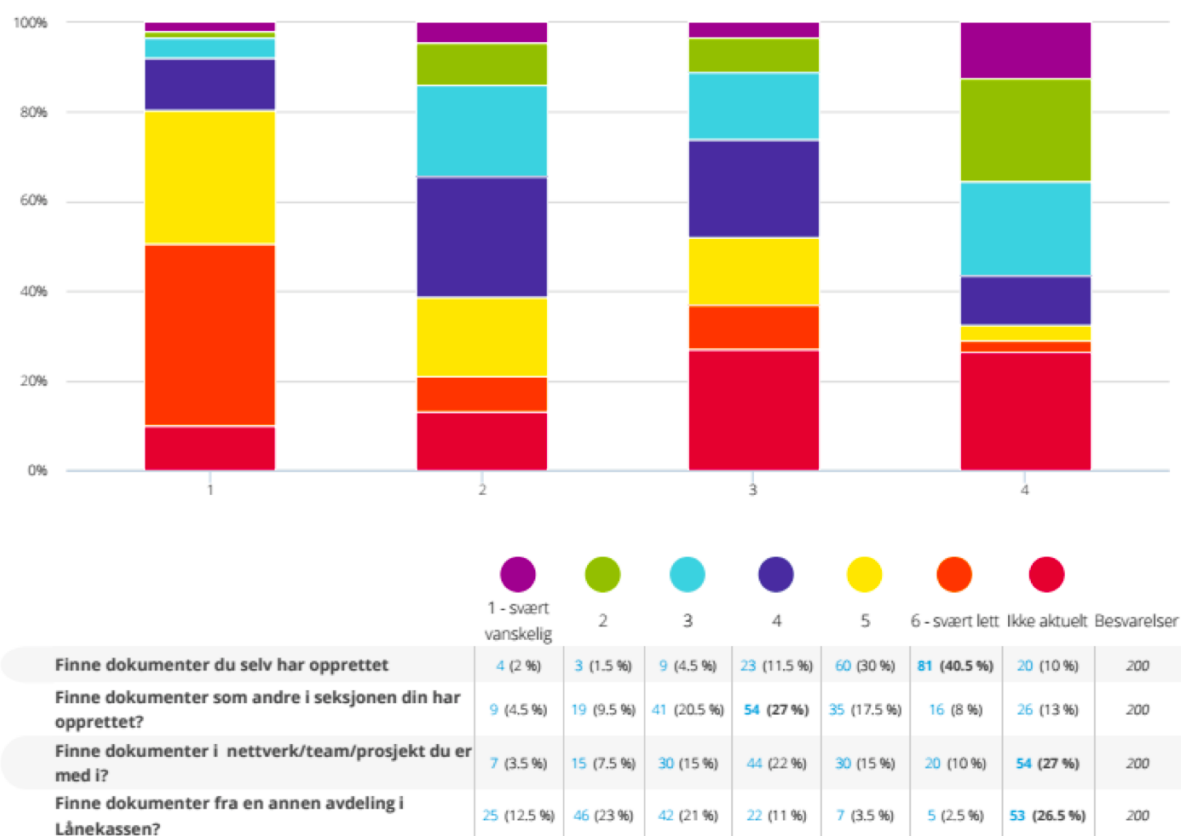
Videre skal det avdekkes om “Innsida” bidrar til en fellesskapsfølelse i Lånekassen. Over 60% oppgir verdi mellom 4 og 6, hvorav 6 er “svært enig”. Hovedtyngden opplever at det bidrar til en fellesskapsfølelse, men det er spredte meninger selv om de fleste kan sies å være nøytrale til spørsmålet.



Figur 6: “I hvilken grad synes du Innsida bidrar til en fellesskapsfølelse i Lånekassen?”

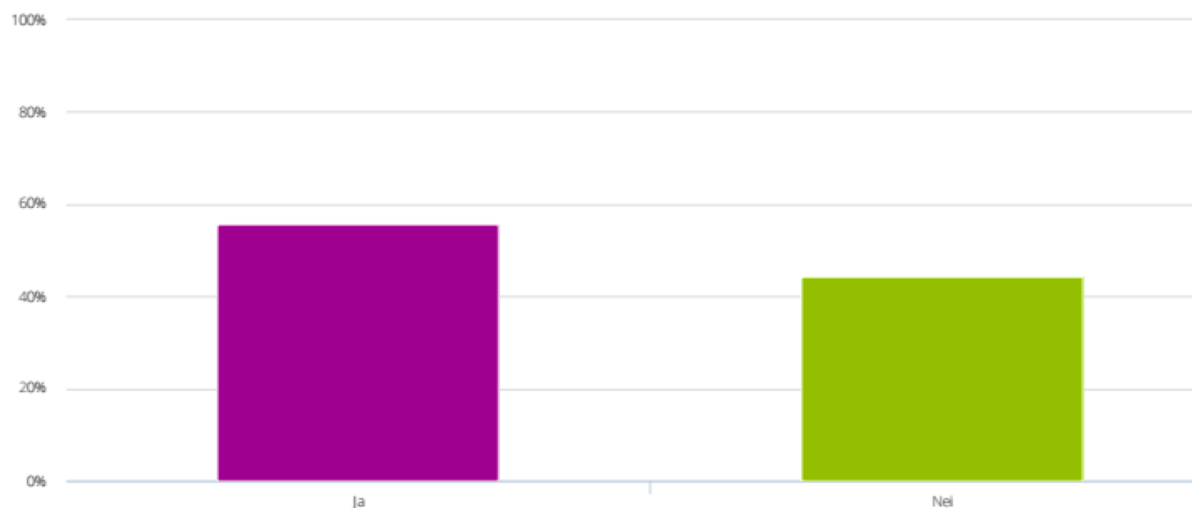
4.1.1.2 Arbeid og deling i dag

Respondentene synes det er lett å finne frem til dokumenter de har opprettet selv i det nåværende/tidligere systemet, 70% oppgir verdi 5 og 6 der 6 er “svært enig”. Å finne frem til dokumenter opprettet av andre personer er ikke like lett. For å finne dokumenter opprettet av en person i samme seksjon oppgir 47,5% verdi 3-4, som er nøytrale verdier. 56,5% oppgir verdi mellom 1-3, der 1 er “svært vanskelig”, for å finne dokumenter opprettet av personer i annen avdeling.



Figur 7: “I hvilken grad synes du generelt det er lett å finne ulike dokumenter du jobber med?”

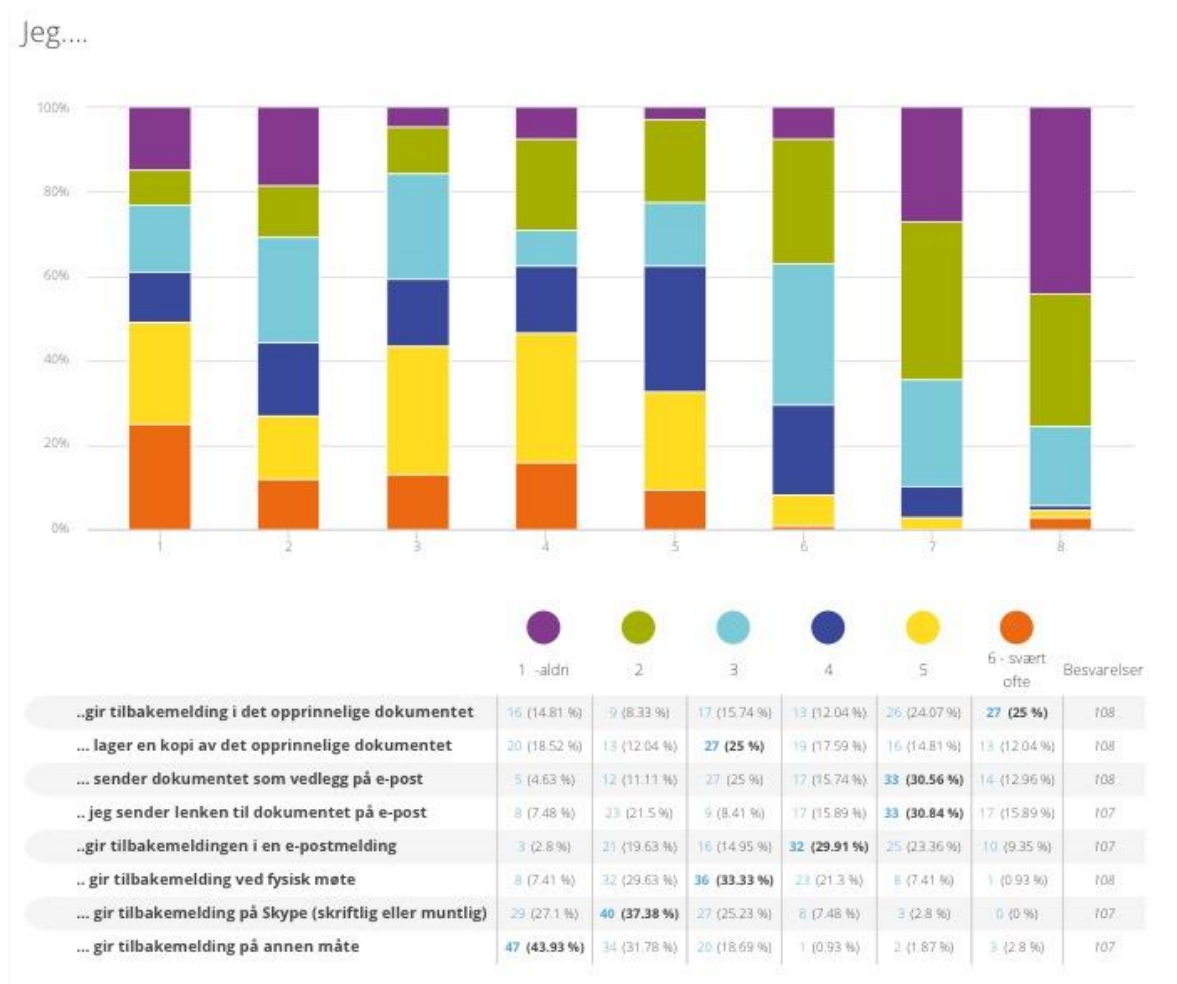
55,6% oppgir at det hender de gir innspill til et dokument/notat/avklaring o.l.



Figur 8: “Hender det at du gir innspill til et dokument/notat/avklaring o.l.?”

Neste spørsmål skal avdekke hvordan de gir innspill og tilbakemelding. Det er tydelig at e-post er den mest brukte kommunikasjonskanalen for dette. 49% av respondentene gir “ofte” eller “svært ofte” tilbakemelding i det opprinnelige dokumentet. Når dette distribueres videre

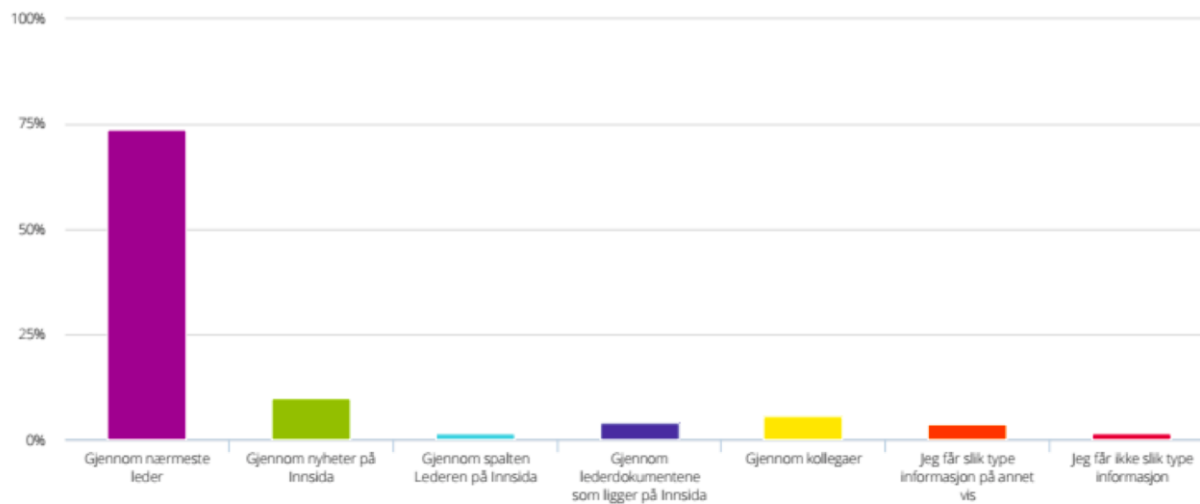
oppgir 42% 5-6, der 6 er “svært ofte”, at de gir tilbakemelding i dokumentet og sender som vedlegg på en e-post. 45% svarer 5-6, der 6 er “svært ofte”, at de gir tilbakemelding med link til dokumentet på e-post. 33% oppgir 5-6, der 6 er “svært ofte” at de gir tilbakemelding i en e-postmelding, da uten dokumentet. 63% oppgir 1-2, der 1 er “aldri”, på å gi tilbakemelding på Skype. Fysiske møter blir også sjeldent brukt som kanal for å gi tilbakemeldinger.



Figur 9: “Når du gir tilbakemelding på dokumenter/tekster utenfor samhandlingsplattformen, hvor ofte gjør du det på de ulike måtene beskrevet i matrisen?”

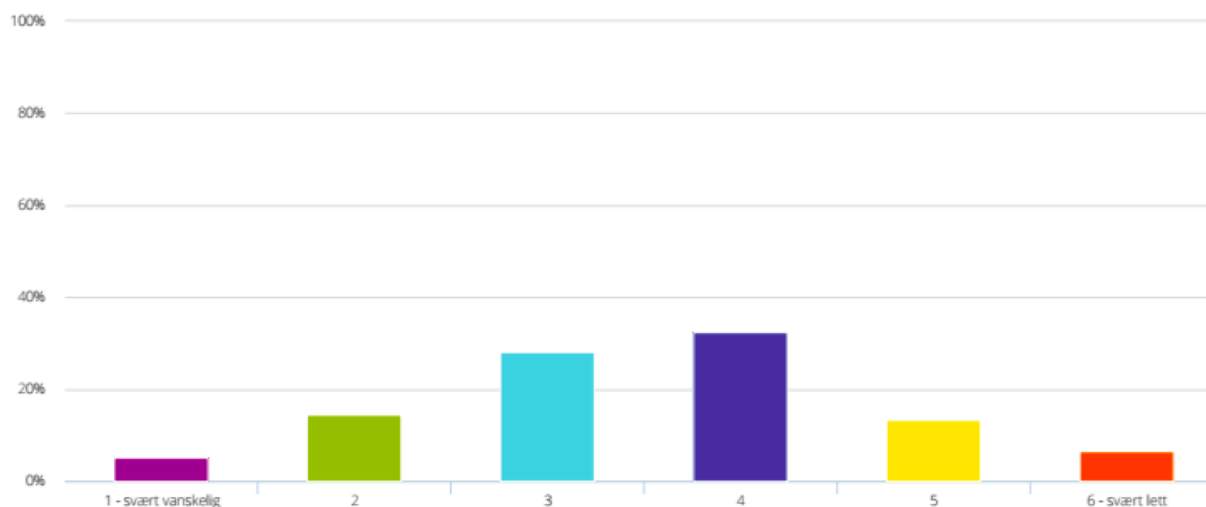
4.1.1.3 Ledelsen

De ansatte blir i denne delen spurt om hvordan de tilegner seg informasjon om hva ledelsen jobber med. 73,9% oppgir at de får informasjon gjennom sin nærmeste leder. Deretter følger “Innsida” som den viktigste informasjonskanalen om hva ledelsen jobber med. Men det er kun i underkant av 10% som oppgir dette.



Figur 10: “Hvor får du i hovedsak informasjon om hva ledelsen jobber med?”

Hovedtyngden ligger på den negative siden av skalaen når det gjelder hvor enkelt de synes det er å holde seg oppdatert på hva ledelsen jobber med. Likevel er det verdt å bemerke seg at de fleste er nøytrale, 60% svarer mellom 3-4, hvorav 1 er “svært vanskelig” og 6 er “svært lett”.



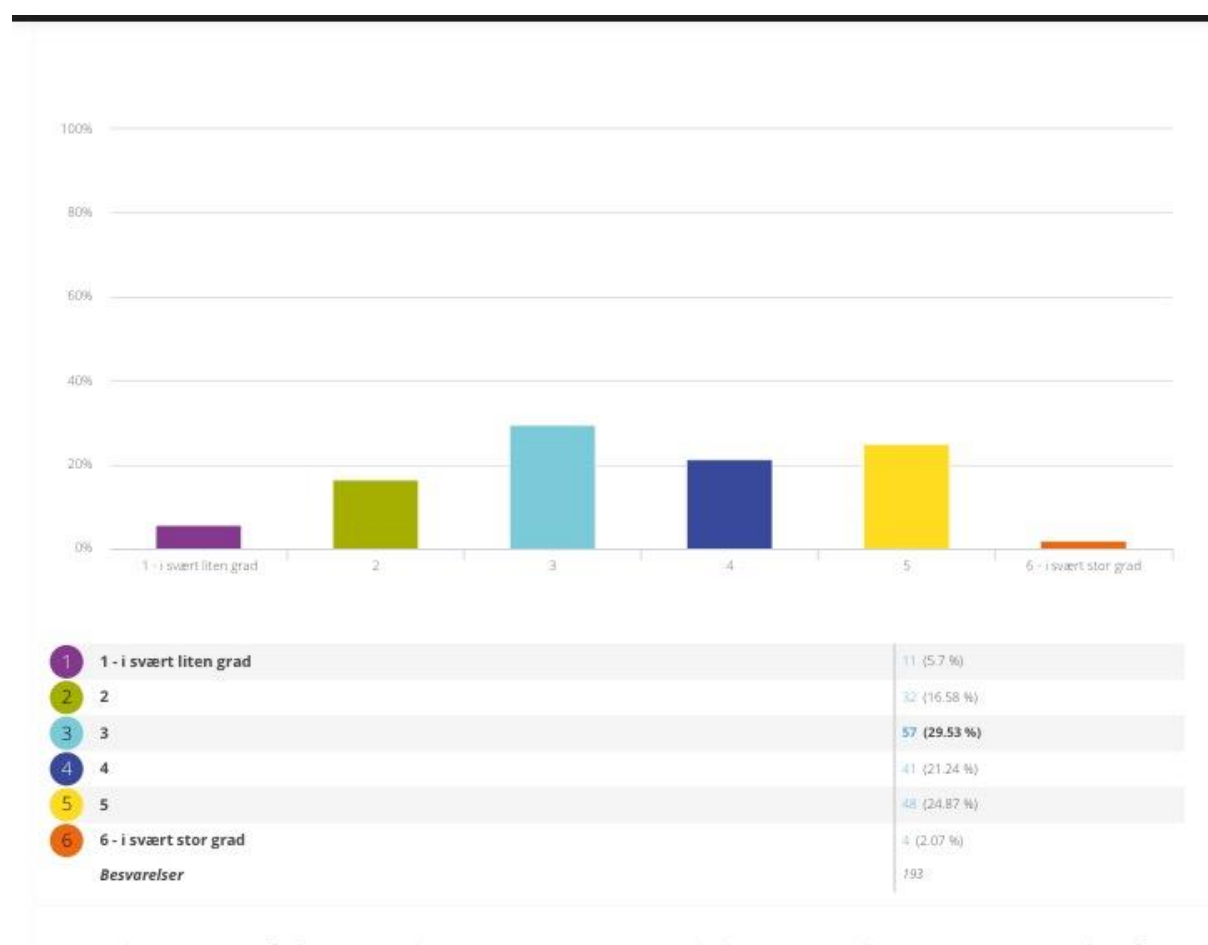
Figur 11: “Hvor lett synes du det er å holde deg oppdatert på hva ledelsen jobber med?”

4.1.1.4 Informasjon

I null-undersøkelsen er det *missing values* i spørsmålet “For mer informasjon i behandlingen i en henvendelse eller sak finner jeg i dag relevant informasjon i/på”. Derimot svarer 48% at de sjekker “Innsida” hvis de “lurer på noe om reiseregninger”. Det nevnes kun “reiseregninger”, som et eksempel på en oppgave blant flere som faller utenom de alminnelige

kjerneoppgavene, men vi kan likevel bruke dette eksempelet for å peke på en tendens. Denne tendensen, i tillegg til at alle respondentene er innom “Innsida” daglig, tyder på at “Innsida” er den kommunikasjonsplattformen hvor man finner mest informasjon.

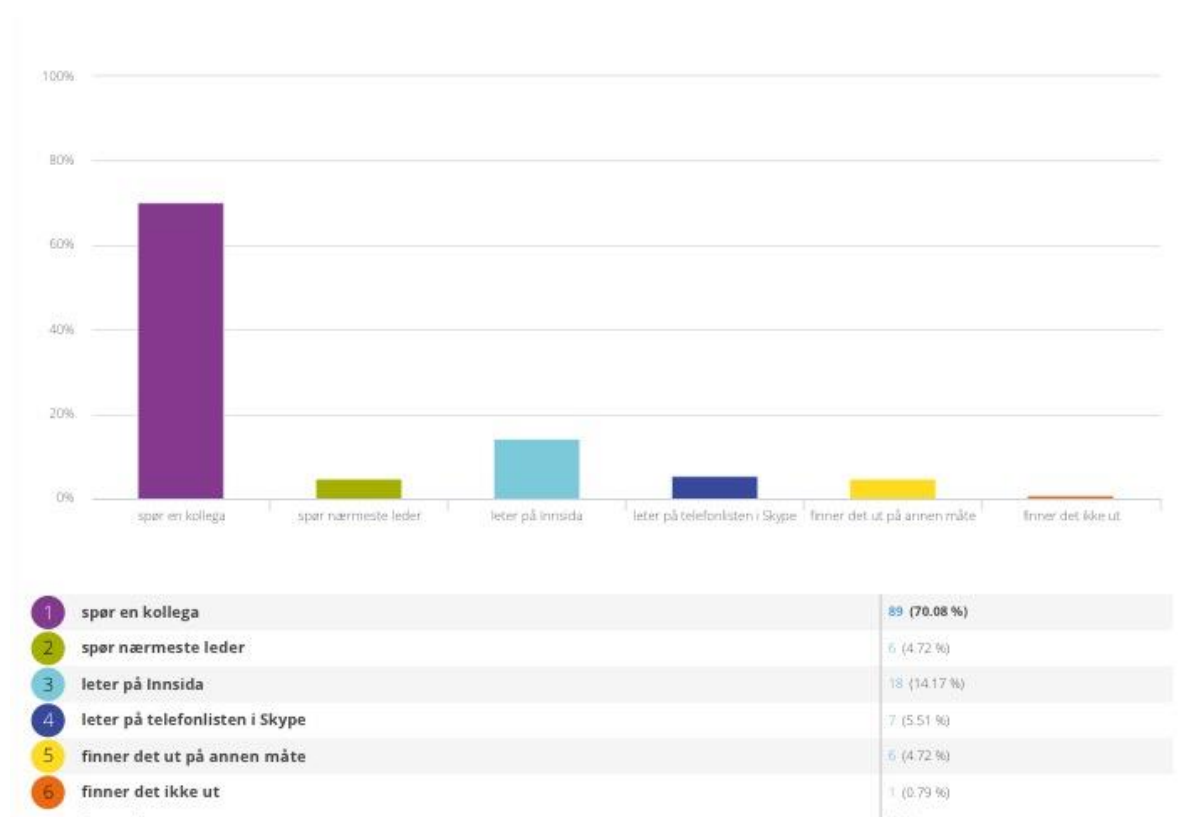
Det er mindre klarhet om informasjon rundt hvem som jobber med hva. Spørreskjema stiller spørsmål om i hvilken grad de ansatte opplever at de har god nok informasjon over hvem som jobber med hva i Lånekassen. 21,2% svarer verdi 4 (nøytral positiv), mens verdi 3 (nøytral negativ) har en svarprosent på 29,5%. De to verdiene, 3 og 4 er “midtverdier” i denne undersøkelsen, og det kan tyde på at det finnes mindre informasjon tilgjengelig om grensesnitt.



Figur 12: “I hvilken grad synes du at du har god oversikt over hvem som jobber med hva i Lånekassen, slik at du ved behov kan kontakte rett person?”

I sammenheng med neste tabell ser vi at hele 70% mener de kan spørre en kollega om de trenger å vite hvilken person som sitter på den kompetansen de etterspør. Dette kan tyde det heller ikke er et stort behov for denne informasjonen, og avklaringen skjer muntlig. Derne

kommer oppgis “Innsida” den nest vanligste måten å innhente slik informasjon. Det er bare 23 respondenter som svarer på hvor viktig det er å få/gi faglige tips for fagfeltet de jobber i. Blant disse svarer samtlige at dette er 4 eller mer, hvorav hele 60 % svarer “i svært stor grad”.



Figur 13: “Hvis du trenger å finne en bestemt person med den rette kompetansen for å spørre om noe, hvordan går du som oftest fram?”

4.1.1.5 Arbeidsprosesser

Avslutningsvis er det to oppgaver som går ut på hvilken fremgangsmåte respondentene foretrekker for å løse to ulike arbeidsprosesser. Det er mange og ulike svar, men i flere av svarene benytter respondentene fornavn, ikke stilling eller tittel på personene de oppgir de ville spurt om hjelp. Noen av navnene er gjennomgående hos flere av respondentene. Dette kan gjenspeile hvor lavterskel det er å ta kontakt med kolleger i Lånekassen. Det er også flere som er innom “Innsida” for å orientere seg før de spør en kollega eller tar henvendelsen videre. Igjen påpekes viktigheten av “Innsida” som informasjonsplattform og at den gjør informasjon lett tilgjengelig.

4.1.2 Kvalitativ baseline

I hovedsak bygger denne rapporten på dybdeintervjuer. For å supplere de kvantitative dataene er det også forsøkt å avdekke en *baseline* kvalitativt, gjennom intervju spørsmål i de gjennomførte dybdeintervjuene. Formålet her er å danne et bilde av hvordan de ansatte samarbeider og samhandler i dag, for så å samle resultatene fra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen til å gi anbefalinger til senere målinger.

4.1.2.1 Samarbeid

Vi har intervjuet ansatte fra alle de ulike avdelingene i Lånekassen, og har av den grunn fått en del ulike svar om hvordan de samarbeider før innføringen av det nye systemet. Som en følge av dette har det også kommet frem at et av de mest fremtredende funnene i undersøkelsen er at det varierer mye blant de ulike avdelingene hvor mye de samarbeider på tvers av avdelinger. Noen avdelinger, som for eksempel HR og IT, samhandler i stor grad med andre avdelinger. Disse avdelingene er typiske støttefunksjoner som andre avdelinger har behov for støtte fra i arbeidshverdagen for å kunne gjennomføre kjerneoppgaver. Til sammenligning tyder resultatene på at saksbehandlingsavdelingen samhandler i mindre grad med andre avdelinger, det ligger også til grunn i at deres arbeidskjerne ligger ut mot kunden. På en annen side finnes det også individuelle forskjeller. Noen informanter uttrykker at de stort sett jobber individuelt, mens andre jobber mer i prosjekt og team. Når det gjelder kommunikasjon er det stort sett enighet i at det er lav terskel for å ta kontakt med andre i organisasjonen. Dette kom, som tidligere nevnt, også frem i den kvantitative undersøkelsen utført av Lånekassen.

4.1.2.2 Verktøy

Basert på informantenes erfaringer blir det brukt mye e-post i systemet før Una. Bruk av e-post varierer også i de ulike avdelingene, dette er også avhengig av om de sitter i åpent landskap eller ikke. Informanter som sitter i åpent landskap og tett med kollegaer har mindre behov for å bruke e-post som en kanal for å stille spørsmål. E-post blir også i stor grad brukt til fildeling og samarbeid. Likevel opplever informantene dette som tungvint og lite oversiktlig. I intervjuene kommer det frem blant informantene at det blir mange versjoner å forholde seg til og at e-post ikke er en effektiv kommunikasjonskanal. Dette gjelder også spesielt saker hvor man har behov for raskt svar, her oppleves e-post som tungvint.

Fildeling ble også trukket frem som en del av arbeidsprosessene og samhandling. Både i form av samarbeid om dokumenter og å ha tilgang til allerede eksisterende dokumenter. To av informantene beskrev hvordan det ikke fantes noe god løsning for deling og leting etter dokumenter i dagens system. Spesielt når det gjaldt dokumenter fra andre avdelinger. Den samme tendensen ble demonstrert tidligere i den kvantitative undersøkelsen, der over halvparten av Lånekassen sine ansatte oppgir at det var vanskelig å finne dokumenter på tvers av avdelinger. Det kom også frem at to informanter var fornøyd med det daværende systemet.

4.1.2.3 Sosialt

I intervjuene snakket en del av informantene om det sosiale miljøet i Lånekassen. Dette blir inkludert i *baselinen* fordi det muligens kan påvirke adopsjonen av nytt samhandlingssystem. Dette kan forklares med at det er en del av Lånekassens samhandlingskultur og påvirker de ansattes arbeidshverdag. Funnet som gikk igjen hos de fleste informantene er at hver avdeling har egne sosiale arrangementer ofte på eget initiativ, men at det er lite på tvers av avdelinger. Størrelsen på avdelingen og de fysiske omgivelser spiller også en rolle. En informant pekte på hvordan avdelinger med færre ansatte blir mer sammensveiset enn de som er veldig mange. Det ble også trukket frem hvordan åpent landskap bidrar til mer sosial samhandling, såfremt det er et fellesområde man kan samles på. En av de typiske sosiale aktivitetene som kommer frem er dager med kake på kontoret.

4.1.2.4 Håp for Una

Det er tegn på at det allerede før innføringen av nytt samhandlingssystem er lav terskel for å ta kontakt med andre, og det kan derfor tenkes at adopsjonen av Una vil fungere godt kommunikasjonsmessig. Gjennom chatte-funksjoner i Skype og Yammer har man muligheter til å videreføre den uformelle kommunikasjonen som mange bruker i sin arbeidshverdag, digitalt. Una vil introdusere en ny måte å dele og lete etter dokumenter. Det blir mulighet til å jobbe sammen i en versjon og med lett tilgjengelig lagring av dokumenter vil fildeling muligens bli enklere og mer oversiktlig. Bekymringene knyttet til innføringen av Una som kom frem i intervjuene var i stor grad knyttet til frykt for det ukjente, noe som er mulig å redusere over tid.

4.2 Er felles kultur et felles mål?

I sin målsetning for 2020 skriver Lånekassen at deres interne mål er å være en “mer lærende

organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet”. På bakgrunn av dette har vi ønsket å se på hvilke faktorer som kan bli avgjørende for at innføringen av Office 365 kan drive Lånekassen i ønsket retning om felles kultur. Videre bygger resultatmålene for Office 365, som fremvist tidligere, på Lånekassens interne mål om en sterkere felles kultur. På bakgrunn av uttalelser fra informanter skal vi se videre på om målet om en felles kultur er et mål som er forankret hos alle de ansatte. En av informantene i vår studie, uttaler dette om den interne målsetningen for 2020 om “felles kultur” i Lånekassen:

Jeg tror nok mange føler at den felles kulturen heller har blitt svekket enn styrket de siste årene, og at mange kan føle seg litt provosert av at det er satt opp som noe nytt og som et mål man skal strekke seg mot, at det ikke står helt i samsvar med en del andre ting som er gjort på ledelseshold. - Informant F

Informanten virker negativt innstilt til felles kultur som målsetning, noe som kan sette spørsmålsteget ved om dette gjelder flere i organisasjonen. Det var få informanter i vår studie som var like tydelige i sin skepsis til målsetningen som informanten ovenfor. Likevel snakket flertallet av informantene om sin avdeling på en måte som kan indikere at målet om “felles kultur” ikke er like internalisert blant alle ansatte i Lånekassen. Under intervjuet ble spørsmålene “Hvilke verdier synes du er fremtredende hos Lånekassens ansatte?” og “Hvordan opplever du at din avdeling skiller seg fra andre avdelinger på Lånekassen?” stilt. Et flertall av informantene syntes det var vanskelig å svare på disse spørsmålene, spesielt ettersom de bare kunne svare for sin egen avdeling. Et eksempel på et slikt svar fra en av våre informanter lyder slik:

Det er litt vanskelig å si, fordi jeg har ikke jobbet så mye, hatt med [andre avdelinger] å gjøre, så jeg kan egentlig bare identifisere meg i forhold til min avdeling. - Informant D

Flere av informantene hadde også vanskeligheter med å beskrive verdier hos Lånekassens ansatte som helhet, utenom verdiene “tydelig” og “engasjert”, som er definert i strategien for 2020. Informanten ønsker ikke å beskrive organisasjonen subjektivt utover sin egen avdeling, noe som kan tyde på at ideen om felles kultur for hele Lånekassen ikke er et tema alle informantene har et forhold til.

Lånekassen er nå i en periode med mye endringer, og det kan fra vår analyse se ut til at målet om en sterkere felles kultur ikke er like rotfestet i hele organisasjonen. Det er et slags paradoks om ansatte som ikke har internalisert tanken om en felles kultur, da vil bruke Office 365 som et verktøy i retning av dette. Dersom Una skal kunne være et ledd i prosessen mot

felles kultur, tyder våre funn på at ideen om denne målsetningen burde forankres bedre i organisasjonen. Målsetningen for 2020 har blitt kommunisert til de ansatte, men gjennom null-undersøkelsen nevnt tidligere, oppgir 22% at de aldri lese infoen bak inngangen "Lånekassen 2020", og 56% sier de sjekker den sjeldnere enn en gang i måneden. Slik kan det tenkes at ved å appellere til de ansatte i større grad når man legger ut informasjon og begrunne valg av målet kan dette bidra til at målet får en større forståelse blant de ansatte, og igjen internaliseres i arbeidskulturen. Slik kan man også i større grad sikre at flere ansatte jobber mot det samme målet under lik hensikt.

4.3 Avdelingsskiller

I dybdeintervjuene våre hadde vi som nevnt tidligere informanter fra alle avdelingene på Lånekassen. Dette ga mulighet til å få innblikk i forskjeller og likheter mellom avdelingene, noe vi mener kan være avgjørende for veien mot "en felles kultur". Vi har hovedsakelig sett på hvordan de arbeider sammen, men også fått et innblikk i den sosiale delen av arbeidshverdagen deres.

Innledningsvis spurte vi om hva informanten mente førte til et godt fellesskap på sin avdeling. Informant F hadde følgende påstand:

Vi jobber sammen om et felles mål, har jo det beste arbeidsmiljøet i hele Lånekassen, da, det kan jo ikke alle få (ler litt ironisk). Neida. – Informant F

Informant F beskriver et godt arbeidsmiljø innad i avdelingen sin. Dette virker som tilfellet i de fleste avdelinger hos Lånekassen, hvorav de fleste informantene bekrefter et godt arbeidsmiljø. Det er tilsynelatende et godt samarbeid innad i avdelingene og rom for diskusjon. Informant D bekrefter dette:

At vi er åpne, alle sammen, og... Og... At vi har godt samarbeid. Og vi forsøker å behandle sakene likt, og vi går igjennom ting, saker... Hvis det kommer opp noe, og vi er ofte... Ja. Vi har jo møte en gang i uka. - Informant D

Det er flere som nevner en "åpen dør politikk" med lavterskel for å spørre om hjelp, spesielt innad i seksjonen og i avdelingen man tilhører. Enkelte informanter jobber i åpne landskap og mener dette gjør det lett å spørre kolleger om hjelp når man arbeider så tett på hverandre som tidligere presisert i *baselinen*.

4.3.1 Ukentlig kakesamling

Analysen er hovedsakelig knyttet til arbeidet, det faglige og arbeidsprosesser, likevel anser vi en del av å skape felles kultur også innebærer det sosiale. Det er også tydelig at dette er noe informantene er opptatt av og ønsker rom for litt sosialt innad i avdelingene. Tema kakedag eller kake i avdelingene er noe som går igjen hos de fleste informantene og tas gjerne opp uavhengig av spørsmålene vi stilte.

Vi har det viktigste dokumentet i kanskje hele Lånekassen liggende i UNA, nemlig kakebakelista for vår avdeling i Oslo. - Informant A

Vi har jo en fredag vi pleier å samles... Kaffe og kake. - Informant D

Andre som ikke har felles kakedag som tradisjon, nevner det likevel:

Nei altså jeg vet at vi vi kunne sikkert gjort mer sosialt i vår avdeling, uten at noen tar ansvaret for det, jeg vet at folk tar ansvar for mye mer sånn sosiale aktiviteter på huset, mens vi sånn kanskje flirer litt av de som spiser kake hele tiden. Altså ikke sant og det er jo dårlig gjort å gjøre det, hehehehe og de spiser jo ikke kake hele tida. - Informant H

Hvor mye felles kake en dag i uka gjør for det sosiale kan riktignok diskuteres, men de som har en slik ordning tar det opp uoppfordret og beskriver det som positivt. Derfor ønsker vi også å belyse dette.

4.3.2 "Kan kun snakke for min avdeling"

Godt arbeidsmiljø og lavterskel for å spørre hverandre om hjelp er som sagt felles for de ulike avdelingene, det er likevel en gjennomgående tendens hos de ansatte i Lånekassen; de fleste snakker om sin avdeling, og hvordan de ikke kan si noe om de andre avdelingene;

Det hadde vært enklere for meg å svar hvis jeg var utenfor IT-avdelingen da. - Informant B.

Men sånn på tvers av avdelinger så er det ikke mye sosialt så langt hvert fall. Nå har jo ikke jeg vært her så lenge. - Informant A

Det ser ut til at sosiale på jobben foregår avdelingsvis. Som tidligere nevnt ser det også ut til at det er enklere for informantene å spørre om hjelp og samarbeid med hverandre innenfor samme avdeling. Når de henvender seg utenfor egen avdeling virker det til at terskelen for å spørre er høyere blant de ansatte. «En felles kultur» hos Lånekassen skal også innebære at det er "lett å dele, samhandle om og ha dialog rundt informasjon og kunnskap". For at

Lånekassen skal lykkes med et slikt mål, kan det tenkes at det må være mer åpenhet og rom for deling av informasjon og kunnskap også på tvers av avdelingene.

4.3.3 Forholdet til nærmeste leder og ledergruppen

I den kvantitative undersøkelsen fikk respondentene spørsmål om deres forhold til ledelsen og hvordan de tilegner seg informasjon om hva ledelsen arbeider med. Hele 73,9% svarte at informasjon om hva ledergruppen jobber med får de gjennom sin nærmeste leder. Dette viser tilsynelatende at det er god kommunikasjon mellom ansatte og leder, da via mellomleder. Dette gjenspeiles også i intervjuene hvor informantene uttrykker seg om en lavterskel for å spørre nærmeste leder:

Jaaaa, jeg har mye kontakt med min nærmeste leder. Eh, ho legger mer til rette for meg enn noe annet. - informant A

Det er også lavterskel, er det noen ting du lurer på er det bare å fyre løs en e-post eller booke inn en time. Å snakke sammen. Så det er lavterskel da å snakke sammen. - Informant B

Det som oppfattes som en større utfordring er forholdet informantene har til ledergruppen:

Som jeg nevnte, det er et godt samarbeid generelt, og... Men når det kommer til ledelsen, så får jeg i hvert fall inntrykk de siste årene, at det har blitt litt mer avstand. Det kan være av at de ikke, at det er litt vanskelig for dem å sette seg inn i arbeidet vi gjør, innenfor mitt felt. Og, og da er det slik at når man ikke har jobbet innenfor et felt, så ser man kanskje objektivt på ting og kan lage strategier, og implementere målretninger som egentlig ikke er helt realistiske med det arbeidet vi gjør, og...Dermed så skaper det jo ulike tankemønstre hos ledelsen og andre som jobber med, som faktisk jobber innenfor feltet. Og jeg, personlig, føler også det samme, da, at vi er mange, at ledelsen mangler litt innsikt. I arbeidet vi gjør. - Informant D

Informanten mener det har blitt en større avstand de siste årene. Det kan virke som h*n opplever en avstand mellom de ansatte og ledelsen i form av at ledelsen ikke helt forstår arbeidet de gjør og dermed ikke klarer å sette riktige målsetninger som er realistiske både for de ansatte og Lånekassen som helhet. Også informant F mener kommunikasjonen fra ledelsesgruppen oppleves som noe vanskelig å forholde seg til og kan være noe udefinert:

Så har jeg flere ganger prøvd å få noen av ledelsen til å forklare meg hva de legger i en "lærende organisasjon", så jeg skjønner jo, eeh, jeg skjønner jo det grunnleggende som ligger i det, at man på en måte skal dele erfaringer og lære av det man gjør underveis og sånn, men det har aldri blitt definert ordentlig, da, og det har heller aldri blitt definert for

oss ordentlig hva man mener er Lånekassens felles kultur, som vi trenger å styrke, så det er det jeg har reagert på, da, at jeg syns at disse målsetningene er, eeh, dårlig definert og dårlig forklart for oss som jobber her, tror mange føler at det er en felles kultur her, men at når ledelsen setter det opp som et sånt...mål, uten å definere hva man legger i det og hva man ønsker å styrke så klarer man ikke å ta det helt seriøst. - Informant F

I tillegg til at målsettingen oppleves urealistisk kan det virke som at de er udefinerte og vanskelige å kommunisere. Dette kan trolig føre til at målsettingen ikke blir oppfattet veldig seriøst av de ansatte.

Dette kan også sees i sammenheng med den kvantitative null-undersøkelsen hvor flertallet (80%) svarer 4 eller mindre på hvor lett det er å holde seg oppdatert på hva ledelsen jobber med. Det viser tegn til at det er flere ansatte som ikke er helt klar over hva ledelsen jobber med. Dette kan sees i lys av Weick og Quinn (1999, 363) sin teori om kontinuerlig og episodisk endring. Lånekassens virksomhetsstrategi for 2020 har definerte resultatmål, effektmål og en strategiplan. Office 365 og Una er en del av strategien for å nå målene organisasjonen har satt seg. Knytter vi dette opp mot episodisk endring vet vi fra teorien at fase 1 kalles *unfreeze*. Det er viktig i denne fasen at ledelsen skaper motivasjon for endringen (Schein 2009, 299). Med lite definerte målsettinger og uklarhet i hvorfor ledelsen har tatt de beslutninger de har, kan dette gjøre det mer vanskelig for de ansatte å adoptere endringen. I slike endringsprosesser er det ikke uvanlig med motstand, da det ofte oppstår angst for å lære nye ting og avlære det gamle og vante (Schein 2009, 299). Hvis de ansatte opplever målsettingen og strategien som udefinert eller uklar er sjansen større for at det kan oppstå skepsis og økt angst til endringer tilknyttet "Lånekassen 2020".

4.4 "Jakter hele tiden det nye"

En av strategiene for å nå målsettingene i "Lånekassen 2020" er "å modernisere internt for å bli en enda mer attraktiv arbeidsplass". Målet er å være en lærende organisasjon med stadig høyere produktivitet. Med utgangspunkt i dette målet ønsket vi å se på hvilket forhold de ansatte har til læring og endring i organisasjonen. Fra litteraturen vet vi at dobbeltkretslæring krever refleksjon utenfor den eksisterende referanserammen (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, 223; Argyris & Schön 1996, 21). Dette krever vilje til endring, men også energi og tilgang til informasjon.

Lånekassen har som visjon å bli oppfattet som Norges mest moderne virksomhet. En av strategiene for å nå denne visjonen er å benytte moderne og funksjonelle systemet og verktøy (Vedlegg 1). Innføringen av Una og Office 365 er et av tiltakene de har gjort for å modernisere internt. Å ta i bruk et nytt datasystem krever nye rutiner og måter å jobbe på, og for at Lånekassen skal lykkes med dette vil også avlæring være en nødvendig og viktig faktor (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, 223; Argyris & Schön 1996, 3). I tilknytning til dette ønsket vi å få innblikk i hvordan informantene oppfattet teknologiske endringer, men også endring generelt. Under intervjuene stilte vi spørsmål om hvordan informantene tror alle endringene i teknologi og måter å jobbe på vil påvirke kulturen i Lånekassen. Da oppga flere av informantene om viktigheten av å kunne utvikle seg faglig, samt at de opplever det som viktig at Lånekassen å følger med på trender og modernisering:

Jeg tror jo at det blir en litt kultur at man blir litt vant til det at man kommer ut nye ting, man må pushe videre, at man jakter litt etter det neste nye da, når vi har gjort dette hva kan vi gjøre da? Eh, også videre, så det blir, og det er med å ta målsetning på det, og det og prøve å være, og fornye oss så mye som mulig, til fordel for kundene også. Så eh, jeg tror det skaper en god kultur der, det åpner for endringer, vil blir åpne for endringer, og det er en god ting. - Informant A

Informant B er også opptatt av å bli utfordret og skape en kultur for endringer:

Ehm, jeg personlig i alle fall, syns at det er, det er, det er på rett nivå å bli utfordret med tanke på å lære seg det som er nytt og ikke minst hvordan vi kan tilpasse og introdusere i vårt, i vårt miljø da. - Informant B

Tidligere i rapporten diskuterte vi at innføringen av Una kan knyttes opp mot endringsteorien (Schein 2009, 299). I tillegg til innføringen av Una har Lånekassen de siste årene gått gjennom en rekke endringer, både i form av endring i struktur av organisasjonen og teknologiske endringer. Dette har vært planlagte endringer, styrt av ledelsen og vil også derfor betegnes som episodisk endring. Sett i lys av visjonen om å bli oppfattet som Norges mest moderne arbeidsplass, er det ikke overraskende at det stadig gjennomføres endringer styrt av ledelsen. På en annen side, ifølge noen av informantene, er ikke dette alltid like problemfritt:

Men det er klart at det har vært en del kos med misnøye de siste åra, på grunn av at mange nok føler på et stort arbeidspress kombinert med et krav om kontinuerlig forandring, da, som jo er det nye slagordet overalt, at man skal være i kontinuerlig forandring, skal være endringsvillig, skal, eeh... Og det tror jeg er vanskelig, for en,

særlig for en del av de kanskje eldre som har jobbet her i mange år, da, tilpasse seg det... kjøret, da, som det er, når du i tillegg har de arbeidsoppgavene dine du skal gjøre, som du alltid har gjort, også må du liksom hele tiden være i nye settinger, da. Ja. - Informant F

Informant G snakker også spesifikt om omorganiseringen og usikkerheten rundt jobben sin, den udefinerte rollen og usikkerheten rundt hva som ville skje videre. Informanten oppsummerer det hele slik:

[...] og det var noe som skapte mye motstand og mye diskusjoner og eh ja, misnøye egentlig. - Informant G

Omorganisering, nedbemanning, innføring av nye systemer og måter å jobbe på er noen av endringene Lånekassen har fått kjenne på den siste tiden. I slike endringsprosesser kan det forekomme angst for endring blant de ansatte. Dette er beskrevet av Schein (2010, 305) hvor han fremstiller frykt for inkompetanse, frykt for tap av posisjon og frykt for tap av gruppetilhørighet som faktorer som kan skape angst i endringsprosesser. Dersom vi ser på de endringene Lånekassen har vært gjennom de siste par årene, er det slike faktorer ledelsen i Lånekassen må være spesielt oppmerksom på. Å ha et stort arbeidspress samtidig som disse endringene forekommer kan gi mangel på *slack* og tid til få gjort jobben sin samtidig som organisasjonen utvikler seg og forbedres (March 1994, 29). Det er viktig å la arbeidsprosesser vokse før man går videre på neste endring, slik at man kan sikre effektiviteten i arbeidsprosessene. Effektiviteten vil gå ned under større endringer og man burde gi den tid til å komme opp på et akseptabelt nivå før man går videre på en ny stor endring.

På en annen side er informantene både innforstått med viktigheten av endringene og er positivt innstilt til endringene de har vært igjennom de siste par årene:

[...] Jeg tror vi alle var, ble godt forberedt på det, at det kommer endringer, at vi får et nytt system. Som gjorde at alle hadde vært innforstått med at det kommer endringer, sånn at det var derfor ikke så mye... Ja. Da var det ikke så mye negativt, negativt snakk om det. - Informant D

Informant F påpeker også at h*n og kollegene ser nytten av endringene de må gjennom, men at det kan oppstå frustrasjon:

Ja, altså jeg synes jo vi har klart, til tross for at jeg aner en del frustrasjon og en del, sånn, slitasje, blant en del, så synes jeg jo vi er veldig tilpasningsdyktige. Og fordi kundefokuset har vært så viktig, så er man liksom villig til å yte den ekstra innsatsen som det kreves, da, fordi man ser at det kommer noe bedre i den andre enden. - Informant F

Informant J uttrykker at det nye som skjer i Lånekassen kan være gøy, men er også klar over at det vil påvirke arbeidshverdagen i en periode fremover:

Nei jeg synes egentlig det er bare morsomt jeg. Men jeg, altså det påvirker arbeidshverdagen min i den forstand at i den fasen vi går inn i nå, både for at jeg ikke behersker det fullt ut og systemet er jo faktisk ikke på luften ennå sånn fullt ut. - Informant J

Flere informanter påpeker hvor nyttig det er med endring og utvikling. Dette kommer også fra et ønske om å tilby de beste tjenestene for kunden. Informantene er innforstått med at frustrasjon er vanlig i slike endringsprosesser.

Med utgangspunkt i det informantene våre sier kan det altså virke som effektmålet ved å være en lærende organisasjon er integrert blant de ansatte og at de stadig jobber for å modernisere seg og ønsker å bli mer effektive. At episodiske endringer styrt av ledelsen forekommer ofte er noe de ansatte virker vant med og er innstilt på. Det kan tenkes at dette vil være en viktig faktor ved innføringen av Una. Med positiv innstilling til læring og åpenhet for endringer er det grunner til å tro at dette vil føre Lånekassen i ønsket retning.

4.5 Summing uten konfetti

En ting vi bemerket oss etter å ha gjennomført et par intervjuer var de ansatte sin opplevelse av innføringen. Det er ikke en del av oppdraget fra Lånekassen å måle innføringen som sådan, likevel opplever vi temaet som gjennomgående hos flere av informantene slik at det bør nevnes i en analyse. Ansattes opplevelse av innføringen kan å ha vært av betydning for deres motivasjon til å adoptere det nye systemet. Lånekassen ønsker seg i henhold til oppdraget forslag til effektmåling for videre bruk av systemet og til nytte ved andre lignende endringer, dette er en grunn til at tema diskuteres i analysen:

Det er mer innføringen av det og alt som ikke er klart og, som gjør det vanskelig å forstå en del ting. - Informant H

I null-undersøkelsen svarer 39% at de aldri har brukt Una, eller den nye samhandlingsplattformen. Resten, hele 61%, har brukt eller på en eller annen måte vært inkludert i pilot-gjennomganger av systemet. To måneder før innføringen i mars 2017 er det altså en stor del av Lånekassen som har blitt inkludert i eller tatt i bruk det nye systemet, der en minoritet ikke er involvert. Det å involvere ansatte i ulik grad over tid kan tenkes å ha konsekvenser for holdningene til det nye systemet. Følgende sitat demonstrerer uklarhetene rundt involvering i prosessen:

Så har det egentlig vært litt rotete innføring hvor noen har blitt tidlig brukere og noen ikke og noen har tatt seg til å være og noen bli invitert og noen ble med uten å være invitert, skapt mye frustrasjon. Så jeg synes kanskje den innføringen har vært eh, hvis du tar med hele løpet ganske rotete. - Informant H

Informanten opplyser om at det har vært en rotete oppstartsprosess. Lånekassen har benyttet seg av et fåtall superbrukere per avdeling, og det kan tyde på at den første opplæringsfasen oppleves noe ustrukturert av enkelte av informantene. Schein (2010, 206) presenterer involvering og rom for feedback som angstreduserende midler for læring i en endringsprosess. En ting å bemerke seg er at den gruppen som ikke er involvert kan være den gruppen som allerede har mer angst for å bruke det nye systemet. Dette kan skape negative assosiasjoner og holdninger rundt et system som enda ikke er helt på lufta. Det er viktig for Lånekassen å ta i betraktning at faktorer som kan skape angst for endringer også er frykten for tap av gruppetilhørighet og straff ved inkompetanse. Ved å utelukke en minoritet i pilot- eller innkjøring av systemet kan dette bidra til å forsterke eller skape angst rundt gruppetilhørighet. Det burde redegjøres for hvem og hvorfor de enkelte er involvert for å unngå situasjoner som kan skape angst.

4.5.1 “Byggeplass” og målsetting

For å oppnå suksessfull adopsjon av nye IT-systemer hos ansatte i en organisasjon kan det være avgjørende om gruppens verdier stemmer overens med verdier knyttet til det spesifikke systemet (Leidner og Kayworth 2006, 380). Schein (2010, 206) påpeker også at systemer og strukturer som er konsistent med den nye måten å jobbe på er en faktor for å unngå angst for endring i endringsprosesser. Det er viktig å definere ønsket målsetning for systemet, slik kan ansatte se hvordan bruk av systemet er tiltenkt og om dette passer med deres arbeidsmetodikk og verdier. Alle de ansatte må gjennomgå en endring i måten de jobber på i dag, men det

forenkler prosessen om de har klare linjer for bruk og at de klarer å internalisere denne måten å jobbe på som da også skal passe med det nye systemet.

Byggeplassmetaforen har jo vært hyppig brukt rundt omkring på huset, at folk har følt at de har vært på en byggeplass, at de kanskje kan se for seg at det en dag skal bli et fint hus, hvor man vet hvor kjøkkenet er og hvor badet er og hvor soverommet er, men når du bare står der og ser, det er så vidt grunnmuren har kommet på plass, ellers er det liksom bare masse planker, og... Så er det vanskelig å se for seg hvor ting skal være. - F

Informanten påpeker at det foreløpig er uklart hvordan man skal arbeide i systemet. Ordet “byggeplass” brukes for å illustrere hvordan det er å manøvrere seg rundt i det nye systemet. Det kan være vanskelig å tilpasse seg en ny arbeidsmetodikk når det enda ikke er klart hvordan man skal gå frem i det nye systemet. Om de ansatte arbeider på denne “byggeplassen” kan det også i “byggeperioden” utvikle seg en måte å jobbe på, rundt uferdige funksjoner, som ikke er riktig for ønsket bruk og det fullstendige systemet. I verste fall kan det også skape mindre motivasjon for å adoptere den tiltenkte måten å jobbe på, fordi det til stadighet skjer endringer.

En annen faktor som kan påvirke vilje og ønske om læring eller adopsjon av systemet er i hvilken grad løfter fra ledelsen oppleves som overholdt eller ikke. Noen av informantene uttrykker en opplevelse om at løfter kommunisert fra ledelsen ikke alltid overholdes:

Og det går litt i begge retninger, for når du skal ha nye ting så selges det inn på to måter og det er at alt er så fantastisk, og de lover gull og grønne skoger, men så sitter jo vi og tenker og vet at det går ikke alltid på skinner ... Ja, alt går bra her, så sprenger det en bombe i bakgrunnen. Så komisk er det. - Informant G

At det kanskje har vært litt motstand og at det er ... Det har litt med måten det ble presentert for oss innledningsvis å gjøre, da. - Informant F

Det er tydelig at informantene er blitt presentert for systemet og det er kommunisert forventninger til bruken og effekter av det. Det har vært mye snakk og “summing” om Una, men informantene virker ikke spesielt overbevist om at dette vil revolusjonere deres arbeidshverdag, da både for arbeidsmetodikk men også sosialt, slik de ser det i dag. Dette er også en risiko ved å la de ansatte jobbe på en “byggeplass”.

Vi ble informert om det. Og ... Ikke annet enn at det skal være enda bedre enn det vi har hatt tidligere. - Informant D

Målsetninger for systemet er ikke noe som nevnes av informantene, de savner retningslinjer og som informanten ovenfor presiserer er det ikke stort de vet om systemet enda.

4.5.2 Ledere som et suksesskriterie

Ett av syv suksesskriterier for innføring av Una og for å integrere bruken av det i de ansatte sin arbeidshverdag, definert i Lånekassen sitt styringsdokument for Una, er det å ha en engasjert leder som skal gå frem som et godt forbilde. Det er lederne som skal kommunisere visjonen og skape engasjement rundt innføringen. Det kan likevel tyde på at ledernes visjon og målsettinger ikke er helt internalisert hos de ansatte:

Men jeg tror dette blir gøy, men jeg.. jeg.. eeh jeg ser ikke fullt ut potensialet. Sånn at noen må fortelle meg det, fordi jeg har ikke nok kunnskap og er kanskje ikke nysgjerrig nok heller. - Informant J

Dersom verdiene rundt systemet ikke oppleves autentiske hos de ansatte, kan det føre til at ikke alle benytter løsningen slik den skal og man mister verdien av et samhandlingsverktøy. Informanten nedenfor uttrykker en følelse av at h*n ikke kan identifisere seg med løsningen og at det er mer lederne sin hverdag enn egen:

De gleder seg jo veldig og det skjønner jeg jo, fordi at det blir lettere for de å jobbe med dokumenter, for det er en stor del av hverdagen deres. Det er jo det er jo hverdagen deres. Men det er jo ikke hverdagen min. Å jobbe med dokumenter og samhandle og sånn, så det forstår jeg veldig godt, de virker veldig begeistra og og ja, ser nest- ser ut som de gleder seg til å få det på lufta, få det i bruk! Og det det smitter sikkert litt det assa, ja det gjør det! - Informant C

Lederne har klart å skape noe engasjement og kjennskap til innføringen, samt som informanten sier er de synlige i organisasjonsbildet med blant annet buttons:

H*n er jo i ledergruppa så h*n har jo jobbet der en stund, og reklamert for det, og går rundt med den store fine blå, og ... Buttonsen sin, og... (ler). - Informant F

Det kan merke seg at det nevnes med ironi, likevel er synlighet og kjennskap en viktig faktor. Likevel om engasjementet fra lederne ikke oppleves autentisk eller fremkommer som flåsete, kan dette virke mer skadende for tanker om Una. De ansatte klarer ikke å identifisere seg med

det som skjer kan de miste interessen for systemet fordi man ikke ser egen nytteverdi eller i den andre enden utvikle angst for endringen som en frykt for noe ukjent som man ikke kan kjenne seg igjen i.

4.5.3 Savner konfetti og fanfare

Noen informanter mener det har vært mye prat rundt innføringen, men savner et ekstra engasjement. Det er et savn etter engasjement i form av noe større kunngjørelser. Det nevnes at man gjerne kan markere eller gjøre mer ut av endringer for å skape litt mer blest rundt det, samt skape motivasjon hos ansatte. Informantene nedenfor nevner dette eksplisitt:

Det er blitt litt mye "værsegod sitt, følg med" og der.. ehh.. det skulle vært litt "nå kommer det nye store, nå kommer det måten verktøyet å jobbe med", skape litt engasjement. - Informant I

Og det er altså, det er ikke solgt inn i det hele tatt. Bare plutselig skrudd på og så sagt nå skal vi bruke det. Det må være litt konfetti og fanfare, og litt.. litt greier. For å skape litt engasjement og tro på det. Og den sjansen gikk man glatt glipp av også når det gjaldt Office nå. - Informant I

Ved lansering er det planlagt en Una-turné med nøkkelpersoner involvert i innføringen. Intervjurundene ble gjennomført før denne turnéen, likevel er dette inntrykket enkelte sitter med kort tid før lansering. Dette inntrykket gjelder ikke bare innføringen, men også generelt:

Tenker jeg at vi hos oss kunne vært flinkere til å feire når vi har fått til fått til viktige produksjoner eller fått til noe ikke sant. - Informant H

Lånekassen har på en annen side nylig fått beskjed om at det skal gjennomføres en større nedbemanning i løpet av 2020 og 2023 (Kunnskapsdepartementet 2017). En slik hendelse kan ikke alltid forutsees lang tid i forveien, men kan sees i sammenheng med savn av "konfetti og fanfare" rundt innføringen. Det er vanskelig å feire en endring i en organisasjon parallelt med en nedbemanningsperiode. Bemerkelser er at dette kan gi motforestillinger til systemet på bakgrunn av feil grunnlag og at man ikke kan vie ønsket oppmerksomhet rundt Una.

4.6 Slik har det alltid vært

I en intervjuprosess som gjennomføres parallelt med større endringer i arbeidsmåte og teknologien som skal benyttes gikk vi inn med en slags forventning om å finne at enkelte informanter, herunder spesielt eldre eller ansatte som har vært i Lånekassen i mange år, skulle

være negativt innstilt til denne endringen. Til overraskelse så var det ikke dette som preget informantene. Ingen kom med direkte innrømmelser kunne knytte den enkelte til å være personlig negativ til teknologi.

En utfordring ved endringsprosesser er når de ansatte fornektet endringen og ikke klarer eller ønsker å avlære seg tidligere kunnskap (Eriksson-Zetterquist et al. 2015, 223; Schein 2009, 305). Lånekassen har en lav turnover og det er tydelig at flere av informantene har jobbet lenge i organisasjonen. Lojalitet i en bedrift kan komme organisasjonen til gode og være kostnadsbesparende på flere områder. På en annen side kan det være vanskeligere å endre mønstre og arbeidsprosesser som er internalisert og vedvart over flere år. På ett vis kan man i større grad få ansatte som har vanskeligere for å endre seg og sine arbeidsmetoder.

En informant oppgir at det er viktig å bruke gamle forum som møter og lignende. Dette kan være et tegn på motstand mot endring, eller en slags fornektelse om at det skal skje en endring. Om de ansatte frykter det nye systemet, til fordel for forum som de er vant til å bruke, kan dette være et nokså tydelig tegn på at de ikke ønsker å omstille seg og endre på måten de jobber på i dag. En ”hos oss gjør vi det som vi alltid har gjort”-mentalitet kan ofte komme foran vilje til å endre arbeidsmetoder (Eriksson-Zetterquist et. al 2015, 223). En slik mentalitet kan også overskygge behov for å gjøre endringer, som et slags ubevisst forhold til arbeidsmetodikk fordi det er så internalisert i arbeidshverdagen at det har blitt en vane.

Og det er jo kanskje noe som som jeg kan tenke meg eh eh altså det er viktig å ha åpenhet rundt det, det er viktig å å bruke de gamle forumene da, feks møter. Og til å å snakke om det, vise frem eh og la alle få få være med. Mhm. - Informant C

I følge Schein (2010, 206) er det i stor grad ledernes oppgave å veilede de ansatte til å se fordelene av et slikt system. Lederne skal forberede de på å internalisere de nye standardene samt avlære seg den tidligere måten å jobbe på.

En annen ting som kan påvirke adopsjonsprosessen er om systemet passer til målgruppen eller ikke (Leidner og Kayworth 2006, 380). Dette kan være kritisk fordi brukerne benytter systemet slik at det underbygger tidligere verdier. Da får man ikke full effekt av Una. En informant nedenfor uttrykker at h*n sliter med å tilpasse seg det nye systemet.

Som saksbehandler så kommer jeg jo ikke til å ha noe særlig bruk for å dele dokumenter og alt disse tingene som de nå har lagt veldig mye vekt på. – Informant C

Jeg tror min hverdag kommer ikke til å, jeg tror ikke jeg noen gang kommer til å ha et dokument som jeg kommer til å dele med andre som vi skal sitte og redigere i samtidig, jeg er lissom beyond that! - Informant C

Det uttrykkes en holdning om at vedkommende ikke har en forventning om å ta i bruk systemet, men heller ikke kommer til å ha særlig behov for det. Dette gjelder fåtallet av informanter, men det er likevel viktig å vite at det finnes i organisasjonen slik at man kan forebygge, også unngå at det sprer seg til flere ansatte. Dette fremstår som en etternøler noe som også bør tas med i vurderingen av utsagnet. En konsekvens av etternølere kan ifølge Mark og Poltrock (2003, 284) være at adopsjonen av nytt system bremser opp. Dette er fordi innføring av et nytt system krever en uniform adopsjon hvor det er enighet om hvorfor og hvordan det skal tas i bruk (Mark & Poltrock 2003, 284).

Andre ansatte som ikke er fullt så skeptiske men kanskje befinner seg i en modningsfase er preget av mer vilje til å endre arbeidsmetoder, og vil i større grad se nytten av systemet uten videre overtalelse eller opplæring utover det planlagte. Et eksempel på en typisk tidlig- eller sen majoritet er informanten nedenfor. Informanten er ikke i fornektelse men forstår at dette vil bety en omlegging i etablerte arbeidsmønstre, det tyder også på at informanten forstår at dette er en endring som må skje:

Etter så mange år, 30 år med gammeldags Windows-tankegang.. jeg må legge om litt der. – Informant I

I andre enden av skalaen kan man ha de ansatte som er personlig interesserte og anses å være innovatører eller tidlige brukere. En av informantene oppga at h*n hadde brukt fritid til å sette seg inn i systemet så snart det var offentliggjort at de skulle innføre Office 365 i Lånekassen. Det er nyttig og kan være kritisk å forstå stadiene til de ulike brukerne av systemet. De representerer ulike behov i form av opplæring men også avlæring av gamle arbeidsmønstre. I en større organisasjon med en differensiert gruppe ansatte bør det tas stilling til brukerne etter sine behov for å kunne oppnå størst mulig utbytte av systemet, og ikke dra alle under én kam. Det er inndelt opplæringsløp etter de ulike avdelingene, som trolig vil representere mye av de samme behovene. Men det er viktig å forstå at det kan finnes flere typer brukere i en avdeling, et tiltak kunne involvert tilpasset opplæring etter brukernivå.

4.6.1 Er ingen negative?

Som tidligere nevnt forventet vi å finne noen negative meninger når vi gjennomførte

intervjuene. Det er flere av informantene som indirekte trekker frem negative sider ved systemet. Ingen fremstår subjektivt direkte negative til selve systemet eller teknologi, men det kommer frem noen holdninger indirekte og gjennom synsing av andres meninger. Det er likevel ingen av informantene som mener at de negative holdningene er representative for de alminnelige holdningene i Lånekassen. Det var heller ingen av informantene som ønsket å peke finger på noen som eventuelt kunne være mer negative enn andre, men fremmedgjør en gruppe ansatte som “de andre” som er “de negative”:

Og forså vidt også de usaklige tingene bør jo også helst opp og stå, sånn at vi får begynt å jobbe med det også. For det vil alltid være noen som har "alt var bedre før". Dette er bare noen mennesker. Men det er ikke de alminnelige holdningene i Lånekassen altså. -
Informant J

Teknologi som mange generelt ikke så flinke, altså sånn, sånn, altså over det hele. –
Informant C

Men så har man også de som liker nye ting, ny teknologi og forbedringer da. Så det som er spesielt da er at selv om det er forbedringer, så er det mange som ikke liker det. –
Informant E

Selv om informanten påstår at noen er negative legges det trykk på at dette ikke er tilfellet for alle, ingen vil identifiseres med slike holdninger. Det er heller ikke avdekket noen informanter med så klare negative uttrykk eller opplevelser rundt ny teknologi og endringer.

For der kommer jo det med alder igjen. Det er veldig mange som er komfortabel med det komfortable. Altså de vil ikke endre det. For de har jo hatt det systemet i kjempe mange år. – Informant E

Altså våres avdeling og kanskje saksbehandlingsavdelingen har kanskje vanskeligheter med nye tjenester og produkter. Fordi vi har litt.. heheh.. i vår avdeling og saksbehandlingsavdelingen har vi litt.. vi har en eldre generasjon der, mens det er det ikke da på IT-avdelingen. - informant E

En gjennomgående karakteristikk for “de negative” er alder. Dette kommer lite overraskende og er noe vi forventet å finne også i Lånekassen. Det er mange som har vært i Lånekassen lenge og som nevnt tidligere er dette både en fordel og en ulempe for Lånekassen. En utfordring for Lånekassen er å ikke la de ansatte gro fast i arbeidsmønstre selv om de blir over flere år.

Det er en litt mer forsiktig men positiv tone rundt egne holdninger til teknologien. Det er ingen som ønsker å fremstå som negative til teknologi, og kanskje er ingen det heller. Vi

sitter, på tross av utsagn ovenfor, igjen med et helhetsinntrykk om at ansatte i Lånekassen er bevisst om at teknologi kan lette arbeidshverdagen og effektivisere oppgaver. Den gjennomgående tonen å snakke om teknologi på er illustrert i sitatene nedenfor, som er tatt ut av ulike intervjuer:

Ja, altså generelt, så vil jeg si at, alle, altså, ny teknologi er sunt og bra, så jeg liker forandringer... Til det bedre. Så jeg er åpen for det. Så... Ja, jeg hadde sett for meg at de kom opp med noe bedre og nytt. - Informant D

Jeg er ikke den som står i front og kaster meg på, men... Jeg tilpasser meg den teknologien som kommer. Og først og fremst så skaper jo ny teknologi muligheter. Så... - Informant E

Teknologi for meg er jo det som er her da (peker på datamaskin). Det brukes jo hele tiden, så det må jeg jo si har en stor rolle og høy verdi. – Informant I

Men hvis den kan endre hverdagen min i stedet for å forholde seg til de flere forskjellige kildene. Eh at jeg har et sted å forholde meg til å tror jeg det blir en forbedring i min hverdag da. - Informant B

Men jeg tror kanskje, vi får se, jeg er litt sånn, pleier å si at jeg er negativ med et smil. - Informant F

Det er ikke store forventninger til hva teknologien kan skape og endre i organisasjonen. Men det er en tilbakelent stemning og forståelse om at dette er til det bedre for alle. Dette kan være et tegn på at man er på vei mot internalisering av visjonen og modernisering som dens viktigste faktor, motstykket kan være at det er lite populært og at man taper av ansikt å mene negative ting om teknologi. Likevel ville nok dette kommet frem i flere intervjuer om sistnevnte hadde vært tilfelle.

4.7 En passiv holdning til teknologi

Dobbelt- og enkeltkretslæring påpeker feil som en faktor for å oppnå et læringsutbytte. Mennesker og organisasjoner lærer ved å få tilbakemeldinger og rette opp i feil (Eriksson-Zetterquist et al. 2015 223). Blant informantene er det forståelse for at feil vil skje i starten og at det vil bli en overgangsfase.

Jeg ser vel kanskje en overgangsperiode at det vil sinke meg litt eh at det vil være vanskeligere å finne frem til de tingene som var helt bankers før [...] “Altså var det riktig, var det riktig sted?” [...] ehm, men jeg tror det kommer til å gå fort over jeg altså - Informant C

[...] jeg ser ikke noen utfordringer i det. Utover at alle de tabbene man kan gjøre kommer til å bli gjort, ikke sant. Men når man har kommet gjennom de og kan jobbe sånn som det er ment... Ja nei det tror jeg bare er positivt, jeg tror ikke det vil bli noe vanskelig heller når man har gjort de feilene sine. - Informant H

Den siste informanten påpeker det faktum at feil er noe man må gjennom for å jobbe slik det er tiltenkt. Det er også viktig for å bryte opp med de gamle arbeidsmønstrene. I det nye systemet vil den gamle måten å jobbe på være feil, men for å rette opp i dette er det viktig at de ansatte får en type tilbakemelding om dette. Dersom de ikke får signaler om at dette er feil vil de fortsette i gamle mønstre. Konsekvensen av å jobbe på den gamle måten kan bli at funksjonene i det nye systemet ikke blir utnyttet til sitt fulle potensial. Dersom de ansatte ikke tar i bruk systemet på lik måte og på riktig måte kan Lånekassen risikere å ikke oppnå de definerte effektmålene, som er lagt frem for innføringen av Una (Mark & Poltrock 2003, 284).

Til tross for at vi ikke oppdager noen subjektive negative holdninger som nevnt i forrige del, bemerker vi oss i intervjuer med enkelte av informantene at de tar lite eierskap til endringen. På ett vis opplever vi at de er passive mottakere av systemet og opplæringen som sådan.

Synes vi har fått eh... grei opplæring, ehm... Det er litt sånn, det er fortsatt helt sånn på sida av hva jeg tenker på hehe. Ehm det er ikke noe eh det er ikke noe spesielt skremmende med det. Sånn nei. - Informant C

For jeg skal ikke inn i noe opplæring. – Informant J

Informantene ovenfor er preget av å være noe likegyldige til opplæringsløp og systemet. Flere legger også trykk på viktigheten av opplæring. Det kan virke som at enkelte av de ansatte fraskriver seg ansvar rundt endringen og suksessfull systemadopsjon.

Nei jeg har ikke noen tanker, jeg klarer å... Jeg er 60 år jeg klarer litt smått å trekke meg tilbake og tenke at eh "nei nå nå får de holde på" ja. - Informant C

Individer som ikke identifiserer seg med endringen kan havne utenfor og fortsette i egne mønstre. Dette er en risiko ved at de ansatte anser seg som mottakere og ikke aktive aktører. Problemet med ansatte som passive mottakere, hvor noen fortsetter i egne mønstre, kan tenkes å være forvirring og effektivitet rundt funksjonen til det nye systemet. Dersom ikke alle bruker de samme funksjonene vil de ikke fungere optimalt (Mark & Poltrock 2003, 284). Det kan også hende at ikke alle er klar over at noen ikke bruker visse funksjoner. Dette kan muligens skape konflikter eller uklarheter rundt og i arbeidet.

Den samme informanten uttrykker videre en frykt for å bli holdt utenfor, at det nye systemet kan skape forskjeller og grupperinger i organisasjonen. Igjen ser vi at gruppetilhørighet kan være en viktig faktor for å skape angst for en endring, noe som vi ser finnes i organisasjonen:

Lengre tenkepause jeg er jo litt redd for at det skal bli stor forskjell på de eldre og de yngre. At de eldre vil ehm... de eldre de som liksom er er litt satt inn i hva skal jeg si i tankegangen da til de eldre ikke kunne få bruk for hele eh... og glede av hele teknologien altså hele spekteret da tenker jeg. – Informant C

Vedkommende er ikke skremt av teknologien i seg selv, men hvilke konsekvenser den kan ha om ikke alle har samme forutsetninger for å bruke systemene. Her kommer det sosiale foran teknologien. Når de ansatte er passive mottakere identifiserer de seg ikke med teknologien og vil derfor heller ikke legge inn en like stor innsats for å få ting til å fungere slik det skal. Det er viktig å være klar over at slike holdninger eksisterer. Likevel skal det også påpeke at superbrukere og andre innovatører, som er involvert i større grad, tar aktivt del i endringen. Dermed kan vi ikke si at dette gjelder for mange eller alle, men passivitet overfor teknologi er en trend i flere av intervjuene.

4.8 Kommunikasjon

4.8.1 Muntlig kommunikasjon i Lånekassen

I intervjuene ønsket vi også å avdekke hvordan Lånekassens ansatte kommuniserer og slik forsøke å danne oss et bilde av hvordan Una kan påvirke dette i fremtiden. Gjennom våre intervjuer, ble flere former for muntlig kommunikasjon nevnt. Flere av informantene er opptatt av åpne landskap og de endringer som har og som skal skje knyttet til dette. Noen er positive til nye muligheter for muntlig kommunikasjon, mens andre er skeptiske til forstyrrelser. Det er flere som nevner en åpen-dør-politikk og det å hilse i gangene som positivt, eksempelvis:

Jeg tenker at det er viktig som en helhet som en arbeidsplass. At man skal kunne hilse på hverandre og ta litt smalltalk, og ja, bare spørre hvordan det går. - Informant E

Det kan være en noe høyere terskel for å kommunisere på tvers av avdelinger, som tidligere nevnt. Mens noen opplever det som vanskelig å ta kontakt med ansatte i en annen avdeling, mens andre synes det er problemfritt og bruker ord som ”lav terskel” og ”trygt” om det å ta kontakt. Åpent landskap og åpen-dør politikk var noen av temaene som ble snakket om i

relasjon til den muntlige kommunikasjonen i Lånekassen, og flere var åpne for mer kommunikasjon mellom de ansatte. Likevel var det den skriftlige kommunikasjonen via epost som i større grad ble trukket frem som tema under våre intervjuer.

4.8.2 Skriftlig kommunikasjon i Lånekassen - E-post

Våre informanter beskriver e-postbruken som høy i dag, og flere er opptatt av hvilke muligheter det finnes for å minske e-postbruken ved innføringen av Una. Reduksjon av antall e-poster er også et mål ved innføringen av det nye systemet, man ønsker at arbeidsprosesser skal effektiviseres når man kan ha delte dokumenter og ikke sender e-post frem og tilbake. Det er ulike forventninger til hva som skal skje med e-poster fremover. Et eksempel lyder slik fra en av våre informanter:

[...] så skryter man av at det skal komme så mye færre e-poster, men nå kommer vi jo til å få tusen e-poster med beskjed om alle delinger og oppdateringer og i det hele tatt, så det blir jo ikke noe færre e-poster, det blir færre e-poster med et vedlegg vi må klikke oss inn på, ja, kanskje, men det blir jo mer e-poster enn noen gang, da. - Informant F

Det kan tyde på at det kan bli viktig å kommunisere hvordan automatiske varsler kan skrus av i Una, ettersom systemets funksjoner skaper varsler som kan føre til økning i e-poster. Selv om dette ikke i utgangspunktet har noe å si for arbeidsmetoder, så kan det sinke en ansatt som arbeider om det hele tiden dukker opp forstyrrelser - eller støy. Informantene er opptatte av hvordan e-postbruken blir i fremtiden, noe som indikerer at dette kan bli sentralt for deres tilfredshet med samhandlingsplattformen fremover.

4.8.3 Skriftlig kommunikasjon i Lånekassen – Yammer

Et ord som dukket opp gjentatte ganger under våre intervjuer, var ordet *støy*. Noen ganger ble ordet nevnt i sammenheng med e-postbruk og varsler, men ofte i sammenheng med Yammer i Una. Yammer er et sosialt medium tilpasset bedrifter. Det gjør den til en litt mer uformell kanal, med hensikt både å informere om sosiale arrangementer og faglige oppdateringer. En av våre informanter sier følgende om Yammer:

Du har Yammer som vi har fått nå som er en sånn chatte-lignende, Facebook-lignende [greie]... Så blir det liksom litt mer støy da, det blir mer utfordrende å sortere all den informasjonen du får. - Informant G

En annen informant sier:

Altså det kan bli mye støy i den forstand sånn som Yammer og alt dette her. Den klarer ikke jeg helt å forstå hvordan skal brukes på en hensiktsmessig og fornuftig måte, som ikke bare skal bli noe som forstyrrer meg i hverdagen. - Informant I

I begge tilfeller brukes ordet *støy* i forbindelse med Yammer. Slik kan *støy* forstås som å være en relevant indikator for adopsjon og trivsel med bruk av Una, spesielt i relasjon til Yammer. Flere av informantene nevnte Yammer uoppfordret. Ytringene var ikke overveiende negative, men ga et inntrykk av at et flertall var noe forvirret eller usikker på hvordan Yammer skal brukes. Noen eksempler på dette er:

Jeg er veldig avventende i forhold til den muligheten. - Informant H

Man har ikke har tid til å sitte å yamre og chatte og holde på i ulike rom. - Informant F

Det kan være en tidstyv. - Informant E

Jeg tenker at det kan bli litt vel mye av det gode, litt mye småprat. At det kan være det som vi før i verden kalte tidstyv. - Informant C

Det kan skape litt forvirring og frustrasjon - Informant F

Du har jo den muligheten for det som kalles Yammer, for det å diskutere ting og tang - Informant B

Likevel er noen også begeistret for Yammer:

Jeg synes det er kjempepositivt! - Informant E

Det vi kan si, er at de nye funksjonene Yammer tilbyr for de ansatte på Lånekassen virker å være både spennende og uvante for våre informanter, og de omtales med nysgjerrighet. Blant Lånekassens plan og retningslinjer for Yammer, finner vi suksesskriteriene knyttet til modulen. Disse dreier seg om bruk av grupper i mediet, innhold generelt, ambassadører, publisering av innlegg, aksept for bruk av Yammer og aktive ledere. På bakgrunn av intervjuer med de ansatte, kan et suksesskriterie også være at de ansatte forstår hensikten med Yammer. Retningslinjene og en klar definisjon av ”dette skal vi bruke Yammer til” finnes

allerede. Men brukeren må også forstå hvorfor Lånekassen bruker Yammer og hva som er fordelene ettersom dette er en helt ny måte å kommunisere på.

4.9 Deling

4.9.1 Kulturelle verdier i møte med Office 365

Ifølge Leidner og Kayworth (2006, 374), oppstår en systemkonflikt dersom verdiene implisitt i et spesifikt IT-system ikke kommer overens med de kulturelle verdiene til gruppen som skal bruke systemet. Una baserer seg på en transparent og åpen måte å jobbe på. Alle dokumenter som ikke skal eller kan skjermes etter Lånekassens retningslinjer for Una, skal opprettes i Sharepoint. Sharepoint er portalen som brukes for å dele dokumenter innad i virksomheten, og gir kollegaer innsyn underveis i hverandres arbeidsprosesser. Dersom man oppretter et dokument i Una, vil dermed alle kunne se dokumentet som oftest, også før det er ferdig. Dette skaper rom for synliggjøring av uferdig arbeid som kan bære preg av feil og mangler. Vi kan si at en verdi som ligger implisitt i Office 365 er aksept for feil og mangler underveis i arbeidsprosessen, ettersom arbeid blir synlig i alle deler av prosessen. En problemstilling kan være om Lånekassen sine ansatte har verdier som passer med systemet sine underliggende verdier da dette vil påvirke bruk og tillit til systemet.

4.9.1.1 Fokus på lik behandling

I løpet av våre intervjuer, var det flere av våre informanter som nevner at de er opptatt av lik behandling av kunder. For å få innsikt i hvilke kulturelle verdier Lånekassens ansatte deler, ble informantene spurt hva de legger i begrepet ”felles kultur”. På dette spørsmålet svarte informantene blant annet:

Det første som slår meg [er] lik behandling av kunder, og så like svar som mulig til kundene. - C

Vi vil oppnå høyest mulig kundetilfredshet. Det er viktigst for oss at kundene er fornøyde og får det de vil ha av tjenester og informasjon. - E

Jo, at vi... Jobber likt. Har like mål, og forstår hverandre, forstår hverandres arbeid. - D

Vi har jo disse prinsippene med likebehandling, lik rett til utdanning, og samfunnsoppdrag og de greiene der, og de sitter veldig sterkt i Lånekassekulturen på en måte. - G

Flere oppgir da et fokus på lik behandling som beskrivende for Lånekassens felles kultur. Når flere nevner kunden, kan dette tyde på at Lånekassens ansatte er opptatte av og motiveres av sitt samfunnsoppdrag med en yrkesstolthet. Samfunnsoppdraget preger nok ansatte sine holdninger til arbeid og som gjenspeiles i kulturen, dette preger trolig også deres ønske om lik behandling.

4.9.1.2 Et objektivt perspektiv

I våre intervjuer, er flere av svarene fra Lånekassens ansatte også preget av en objektivitet, som vist til tidligere. Mange ønsket ikke selv å si noe negativt om ny teknologi, men fortalte at ”noen andre” kanskje ikke var like positive. Dette kan også være et tegn på at man selv ikke vil være negativ, man sier det som forventes, eller ønskes av en.

Ved flere anledninger virket det som at informantene svarer det som er mest riktig ved å svare det som har blitt kommunisert fra høyere nivåer i organisasjonen. Dette ble tydelig ved spørsmål som ”Hvilke verdier synes du er fremtredende hos Lånekassens ansatte?”. Spørsmålet her krever tydelig et subjektivt svar. Flere informanter svarte ”tydelig” og ”engasjert”, og sjeldent eller aldri noen andre verdier utover disse. ”Tydelig” og ”engasjert” er definert som Lånekassens egne verdier i deres virksomhetsstrategi for 2020 og er en velkjent mantra blant de ansatte. Blant annet er det flere som har dette som bakgrunnsbilde på datamaskinen sin. Informantene baserer seg på de to verdiene kommunisert fra høyere hold ved spørsmål om en subjektiv oppfatning. De deler få eller ingen meninger preget av en personlig oppfatning. Lånekassen kan slik sies å ha lykket med sin kommunikasjon av sentrale verdier for organisasjonen, noe som er positivt. Videre er dette også et tegn på at de ansatte heller ønsker å svare objektivt og det de tror er riktig på et spørsmål, fremfor å svare personlig og subjektivt.

4.9.1.3 Korrekthet som kulturell verdi

Med grunnlag i fokuset på likebehandling og objektive svar i intervju, anser vi ”korrekthet” som en sentral kulturell verdi hos Lånekassens ansatte. Denne verdien ser ikke ut til å sentrere seg rundt avdeling, alder, kjønn eller yrke, men som en gjennomgående verdi i organisasjonen. I Lånekassens strategi for 2020 står det også at virksomheten baseres på de grunnleggende statlige forvaltningsverdiene, der i blant: ”Rettsikkerhet, som betyr at vi

likebehandler iht. regelverket”. Det er altså flere grunner til at korrekthet kan anses som en sentral kulturell verdi hos Lånekassens ansatte. Ansatte ønsker å gjøre sitt arbeid riktig, og i henhold til retningslinjer gitt fra høyere nivå. Videre skal vi se på hva denne kulturelle verdien kan bety for innføringen av Una.

4.9.1.4 Systemkonflikt - Konsekvenser og løsninger

En av verdiene vi vurderer som implisitt i Office 365, aksept for feil og mangler underveis i arbeidsprosessen, står i kontrast til den kulturelle verdien antatt hos Lånekassens ansatte - korrekthet. Ansatte vil kunne ha vanskeligheter med å tilpasse seg en ny arbeidsmetode der uferdig arbeid blir synlig, spesielt ettersom det kan synes å være svært viktig for dem å gjøre sitt arbeid så korrekt som mulig. Dette kan føre til en systemkonflikt. Konsekvensene av en systemkonflikt er at gruppen vil bruke lenger tid på å adoptere systemet. På en annen side om gruppens bruk av IT-systemer kan modifiseres til å møte deres verdier, vil systemkonflikten minke (Leidner og Kayworth 2006, 380). Dette vil si at dersom Lånekassens ansatte kan forene måten de jobber i det nye systemet på, med de verdiene de har, vil Una kunne adopteres raskere. Da må de ansatte i Lånekassen gjennomgå en holdningsendring og internalisere nye verdier. Dette er en måte man kan benytte IT til endring av en organisasjonskultur, og slik kan igjen Una bidra til å møte effektmålet om å “styrke Lånekassens felles kultur”. Avgjørende er hvilke verktøy som gis de ansatte for å modifisere sin bruk av systemet til å passe sine verdier, slik at Office 365 oppleves som å støtte opp under deres felles verdier.

4.9.2 Tillit

I løpet av intervjuene med de ansatte i Lånekassen gikk vi gjennom temaer som deling, åpenhet og utfordringer med nytt samhandlingssystem. På disse områdene ga mange av informantene svar vi kan se i sammenheng med tillit. Dette handlet i stor grad om tillit til bruken av selve systemet, trygghet rundt opplæring og samarbeid med andre i nytt system.

4.9.2.1 Tillit til systemet og innføringen

Ved innføring av nytt system kan det tenkes å være svært viktig at det kommer seg raskt på beina uten for mange problemer. Dette er også problematisert tidligere i analysen i forbindelse med “byggeplass”-metaforen. Hva som kan bli utfordringer ved et system som ikke fungerer

kommer frem i et av intervjuene:

Altså såklart du freaker jo helt når du har frister på å levere og det har vært igjennom kvalitetssikring, det har kommet en kommentar og du skal bare gjøre en liten endring, og så plutselig endrer alle fontene seg. [...]. Så h*n satt jo nesten en hel natt. Og det det endte med var jo at h*n etablerte et dokument utenfor sharepoint og kopierte over. Så h*n fikk jo en helvetes jobb. Så ikke sant, sånne ting må det ikke være for mye av. For atte da mister man tillit til det. - Informant J

Informanten beskriver en situasjon hvor det å arbeide i den nye samhandlingsplattformen allerede har skapt utfordringer for arbeidet. Systemet skapte i dette tilfelle problemer og frustrasjon for en ansatt, som endte opp med å gjøre en stor ryddejobb utover det man kan regne som forventet arbeidstid. Konsekvensen av systemsvikt i et slikt tilfelle ser derfor ut til å svekke tilliten til systemet, og da kan man oppleve at ansatte ikke bruker det fullt ut. Basert på Mark og Poltrock (2003, 284) sin teori om adopsjon av gruppevare i organisasjoner vil dette påvirke effekten og suksessen for det nye systemet. Om ikke alle medlemmer tar systemet i bruk i lik grad, vil det ha negative konsekvenser for ønsket effekt.

Vi blir litt sånn.. hemmet. Fordi når du er så avhengig av at teknologien fungerer, så er fallhøyden ganske stor når det først skjer noe med teknologien. Og det er ikke bare bare å knipse og så fungerer det igjen. Det er det ikke. - Informant E

4.9.2.2 Tillit til ledere

Denne delen av analysen tar for seg tillit både til og fra medarbeidere, og også ledere. Temaer som trygghet, tilbakemeldingskultur, respekt og retningslinjer. En annen sentral del av tillit i en organisasjon kan tenkes å være tilliten man har til menneskene rundt seg. Inntrykket fra informanter var at i Lånekassen har de ansatte tillit til hverandre og et godt arbeidsmiljø i dag, men spørsmålet er hvordan dette potensielt kan endres når man innfører et nytt system med nye arbeidsmåter, og som tidligere nevnt nye verdier. Det kan tenkes at det er utfordrende å vise seg selv som dårligere eller tregere enn andre når det gjelder innføringen av ny samhandlingsplattform. Spesielt kan frykt for straff i form av sosiale sanksjoner fra kollegaer hindre ansatte i å ta opp problemer eller diskutere utfordringer. Sosiale sanksjoner fungerer regulerende for individers atferd (*Store Norske Leksikon*, s.v. “sanksjoner”, 10.05.17). Frykt for inkompetanse er ifølge Schein (2010, 305) en faktor som kan skape angst for endring. For Lånekassen betyr dette at mangel på trygghet rundt innføringen av Una potensielt kan sette brems for endringsprosessen. Spesielt utfordrende kan det bli når man knytter det til den

planlagte opplæringen:

Men så blir spørsmålet, det lages nå et opplæringsopplegg som i utgangspunktet tar x antall timer. Og da mener at man at jo dette må være godt nok. Så viser det seg i ettertid at dette var faktisk ikke nok, fordi du har x antall personer som ikke har klart å få det med seg så fort eller ikke klarer å ta det i bruk så fort. Jeg tror der kan det nesten bli tillitsbrist hvis det er slik at medarbeideren ikke opplever backing av leder. - Informant J

Informanten går her i dybden om betydningen opplæring kan ha for den enkelte og tilliten i organisasjonen. Opplæringsperioden vil være det organisasjonen har vurdert som forventet tid det vil ta å få systemet i bruk. Om dette viser seg å ikke være nok tid til fullstendig opplæring, kan utfordringer rundt effektiviteten av innføringen oppstå. Her kan man igjen peke på angsten for sanksjoner for inkompetanse (Schein 2010, 305). Schein trekker også frem angsten for vedvarende inkompetanse som hindrende for endring. Dersom ansatte føler at opplæringen ikke er omfattende nok, kan de bli bekymret for at usikkerheten og mangelen på mestring ikke kommer til å bli bedre. Potensielt vil de kanskje ikke ta systemet i bruk i så stor grad som de burde, noe Mark og Poltrock (2003, 284) har trukket frem som negativt for adopsjonen. Spesielt viktig blir da tillit fra lederen og at det er opp til de ansatte å vurdere hva slags opplæring de egentlig er avhengig av. Det blir viktig med en god tilbakemeldingskultur. Dersom dette ikke blir tilfellet kan det, som forrige sitat også demonstrerer, skape en negativ stemning hos de som ikke opplever mestring. En forklaring kan da være at de ikke får en trygg kanal til å lufte problemer.

Lederne kan være sentrale i prosessen om å skape tillit og en god kultur rundt endringen samt bidra til at man hjelper hverandre på veien. Som Mark og Poltrock (2003, 286) viser i sin studie påvirker omgivelsene og de sosiale verdenene til mennesker hvordan veien går videre. Sosiale verdener kan defineres som omgivelsene og verdiene man føler tilhørighet til, og det er mulig å tilhøre flere sosiale verdener (Mark & Poltrock 2003, 285). Det kan tenkes at en ansatt i en bedrift er en del av sin egen sosiale verden, med bevissthet om egen kapasitet, men også en del av lederes sosiale verden, med forventninger og krav. Når en person tilhører flere sosiale verdener, her altså egen kapasitet og krav fra andre, kan dette tenkes å påvirke adopsjonen av Una. Ulike deler av omgivelsene kan komme i konflikt med hverandre og man havner i en situasjon som kan få konsekvenser for innføringsprosessen videre. Basert på det informanten sier blir det nødvendig med tillit og trygghet, og å kunne prate åpent om utfordringene og eventuelle konflikter. Ledere får en viktig rolle i å skape en kultur som tillater åpenhet.

4.9.2.3 Tillit til medarbeidere

Det er pekt på lederrollens viktighet i endrings- og innføringsprosesser, men også andre ansatte i organisasjonen kan få en avgjørende rolle:

Jeg tenker også at det er kjempeviktig nå at vi ikke skal være redde for faktisk å gi hverandre gode tips. Men det kan bli en del snakkis. Og det må vi få gjort noe med. Vi skal ikke ha snakkis som er negativ. Så det å få liksom den der tilbakemeldingskulturen som bygger opp tillit til at du kan være trygg på sant, at jeg blir ivaretatt selv om ikke alt fungerer. Så jeg tror det er litt viktig da. Å bygge tillit. - Informant J

Informanten snakker her om hvordan ansatte bør forholde seg til hverandre i innføringsprosessen. Det kommer frem at ansatte må kunne føle seg trygge på hverandre. Samtidig er det også viktig at det ikke blir negativ prat om de som eventuelt møter noen utfordringer. En ting som kommer frem som en bekymring for enkelte ved innføringen av Una er hvordan ansatte kommer til å forholde seg til hverandre og hvordan samarbeid fremover blir:

(Om samme dokument) [...]. Jeg er usikker på hvordan det der blir... Jeg har opplevd å gå hjem fra jobb på ettermiddagen, komme tilbake dagen etterpå og oppleve at det har vært gjort noen endringer midt på natten. Det er ugreit synes jeg. Det er en utfordring. [...] Hva er det som er den regjerende versjonen. Altså hvis jeg har skrevet noe, så går du inn og stryker en setning og legger inn en annen setning, og jeg ser ikke det med en gang eller hva er det som blir stående som siste versjon. ja.. Uvitenhet vil alltid skape litt usikkerhet. - Informant I

Informanten trekker her frem at ansatte jobber ulikt og hvordan dette påvirker arbeidsforholdet hos Lånekassen. Bekymringen handler i stor grad om frykt for kaos og usikkerhet rundt endringer i dokumenter. Det kan dukke opp utfordringer med redigering i samme dokument. Informanten forteller om erfaringer hvor andre har gjort endringer i dokumenter utenfor det som har blitt oppfattet som rammen, og utenfor normal arbeidstid. Dette går i stor grad på at individer jobber forskjellig, noe som kan spille en rolle i adopsjonen av et nytt system (Mark & Poltrock 2003, 285). Videre uttrykker informant I et ønske om at det må foreligge respekt mellom ansatte når man benytter slike løsninger:

De som da er fristet til å gå inn i andres arbeid og forstyrre det, de må jo da ha respekt for at det ikke skal gjøres. Informant I

En annen informant snakker også om bekymringer rundt deling av dokumenter:

Det er jo en del som til en viss grad kan være litt sånn bekymret over det å på sett og vis

ha tilgang til alt det alle jobber med til en hver tid. [...] Så er det en del som er bekymret for snoking. altså.. så er jo prinsippet vårt åpenhet da, så hvorfor skal ikke i utgangspunktet alle kunne se alt? Menne.. akkurat det der er en .. eh.. overgang. Så jeg tenker at det blir veldig spennende å se hvordan bruksmønsteret vårt kommer til å være. Kommer veldig mange til å jobbe i onedrive og holde ting tett til brystet? Eller kommer de til å jobbe med dokumenter åpent sånn at alle andre kan se. - Informant J

Bekymringen går ut på at alt man jobber med skal være tilgjengelig for alle. Utfordringen her blir at alle har mulighet til å følge med på det du gjør, selv før det er ferdig eller ment for alles øyne. Informantenes bekymringer om deling av dokumenter tyder derfor på å være todelt. Både mangel på respekt for hverandres områder og frykt for å dele uferdig arbeid er sentralt. Det første dreier seg som nevnt mer spesifikt bekymret for snoking, men det kan være vanskelig å si om dette faktisk forekommer ofte eller er et stort problem. Det kommer i hvert fall tydelig frem hos flere informanter at det kan være utfordrende for mange å åpne opp egen arbeidsprosess for andre og dele uferdige tanker. Som informanten sier kan det nye systemet bidra til at alle kan titte deg i kortene og man får mindre mulighet til å jobbe privat med dokumentene sine. Samtidig reflekterer informanten over hvorfor ikke alt bare er åpent for alle. Spesielt med tanke på at Lånekassen, ifølge informanten, har åpenhet som et prinsipp.

Et spørsmål blir i sammenheng med tillit om Lånekassen har en mangel på kultur for åpenhet og deling per i dag. Om man tenker at dette er verdier som ligger i det nye samhandlingssystemet, kan det potensielt bli en konflikt mellom ansattes verdier og verdier i systemet (Leidner og Kayworth 2006, 380). En annen informant snakker også om åpenheten i systemet:

Det er veldig mange som er sånn "må jeg vise det før det er helt ferdig", og redd for å dele noe på skissestadiet og sånn. [...] Men det skaper mer åpenhet, muligens, at folk er mindre redd for å, for å ja dele uferdige resultater da. At sluttresultatet blir bedre pga. det. At folk får komme tidligere inn og kommentere, og gi tilbakemeldinger [...] Det, eh, fra det perspektivet bidrar kanskje til en sterkere felles kultur fordi det blir mer åpent, da.- Informant G

Her kommer det frem et mer positivt bilde av hva delingen og åpenheten fører til. Til tross for at også her uttrykkes det bekymring rundt tilgangen til uferdige dokumenter, tenker informanten at det vil ha positiv innvirkning på resultater og den felles kulturen i Lånekassen. Informantenes erfaring av det gamle systemet er at det er tungvint. Samtidig viser følgende sitat at de muligens vil savne muligheten til å holde dokumenter mer privat:

Det at jeg fikk dokumentet før og så skulle redigere et for så å sende det videre er

tungvint, fordi jeg må sende det videre. Men det kan også være en bedre løsning, fordi da kan jeg redigere det i fred. [...] Altså vi må ha klare retningslinjer for når vi skal redigere et dokument sammen. At man ha en god dialog rundt hvem som redigerer og endrer hva. Sånn at man ikke skriver de samme tingene og redigerer og fjerner ting det samme. Så med gode retningslinjer tror jeg det vil være kjempebra. Men det er en forutsetning at de er der da. - Informant E

Informanten trekker frem viktigheten av retningslinjer for bruk av systemet. For å kunne få felles redigering til å fungere er de avhengig av felles forståelse og å ha god dialog. Dersom dette er på plass er informanten positiv til deling av dokumenter. Dette kan knyttes til punktet i analysen om at informanter i stor grad er objektivt positive til ny teknologi, men som følgende sitat viser ikke alltid blir reflektert gjennom handlinger:

Men jeg har faktisk lagret ting på privat mappe for å slippe herping i løpet av natten. -
Informant I

Når informanten da blir spurt om h*n kommer til å fortsette med dette i det nye systemet er svaret ja. Dette kan få konsekvenser for hvordan felles redigering og deling av dokumenter vil fungere i Una.

5.0 Svar på problemstillingen og anbefalinger

5.1 Problemstilling

Problemstillingen for dette prosjektet er følgende:

“Lånekassen går over til en ny samhandlingsplattform våren 2017 (Office 365). Dette vil innebære en mer transparent og interaktiv måte å jobbe på. Hvordan passer dette inn med dagens samhandlingskultur? Hvilke faktorer kan bli avgjørende for at innføringen av ny samhandlingsplattform skal kunne drive organisasjonen i ønsket retning om en sterkere felles kultur hos Lånekassen?”

Videre i rapporten skal vi forsøke å svare på hvilke faktorer som har dukket opp i undersøkelsen og hva dette kan bety for Lånekassen. Faktorene blir kalt for ”suksessfaktorer”, men må ikke blandes med Lånekassens egne ”suksesskriterier”.

5.1.1 Felles oppfatning av felles mål

Et av de sentrale spørsmålene rundt Lånekassens visjon om en sterkere felles kultur er om dette faktisk er ansett som et felles mål blant alle i organisasjonen. Det som kan regnes som det mest sentrale funnet her er at de ansatte i liten grad klarer å gi en beskrivelse av kultur og verdier i andre avdelinger. Det at ansatte tenker mest på og har mest kontroll over egen avdeling tyder på at det ikke er en utbredt felles kultur. Det er lite skepsis til målsetningen, men de ansatte nevner ikke felles kultur eller lignende som verdier i Lånekassen. Verdiene tydelig og engasjert er det som stort sett ble trukket frem, og funnene tyder på at informantene i liten grad har reflektert over konseptet felles kultur. Det at felles kultur kanskje ikke er rotfestet i organisasjonen kan vanskeliggjøre oppnåelse av visjonen. Mer konkret kan man stille spørsmålsteget ved om ny samhandlingsplattform kan bidra til felles kultur, når store deler av organisasjonen ikke har særlig kjennskap til målet om felles kultur.

En annen del av viktigheten rundt felles oppfatning av felles mål er forholdet mellom leder og ansatt. Det kom frem i undersøkelsen at det er en avstand mellom øverste ledere og ansatte når det gjelder kunnskap om Lånekassens visjon og mål. En felles kultur kan tenkes å skulle inkludere både ledelse og ansatte i organisasjonen. Om det er uklarheter eller uvitenhet rundt hva som er veien videre, kan det være vanskelig å oppnå den ønskede sterkere felles kulturen.

5.1.2 Yammer

Yammer ble sentralt da informantene snakket om støy i arbeidshverdagen. Plattformen skaper et nytt rom for de ansatte, noe som muligens skaper forvirring rundt bruk og nytte.

Utfordringen for Lånekassen er å skape en felles forståelse for hvordan Yammer bidrar til fellesskapet. Våre informanter var ofte positive og nysgjerrige på Yammer, men noen uttrykte bekymringer om hvordan det kan bli en tidstyv og om det egentlig ikke bidrar til en felles kultur. Samtidig kan Yammer være den delen av Una som faktisk åpner opp for en felles kultur. Plattformen fungerer som samlende gjennom sin sosiale karakter, men også ved at den synliggjør det ansatte gjør på tvers av avdelinger. Yammer kan på denne måten bidra til mer innsikt i de ulike avdelingene, men på en annen side også bidra til større skiller. Inndelingen i grupper på Yammer kan for øvrig kanskje virke ekskluderende for noen, som igjen blir en utfordring for oppnåelse av sterkere felles kultur.

5.1.3 Toleranse for feil og mangler

Et viktig funn i undersøkelsen kan sies å være at ansatte er opptatt av korrekthet. Dette tar form som både korrekthet når man svarer på spørsmål, korrekthet i måten de arbeider og korrekthet rundt deling. Det ble spesielt tydelig at korrekthet står sterkt når flesteparten av informantene svarte det samme på spørsmål om verdier. Det var også tydelig at dette ikke nødvendigvis var personlige verdier, fordi mange henviste til pc-skjermen sin hvor verdiene popper opp om morgenen. Mer spesifikt for Office 365 kan det oppstå en konflikt mellom ansatte i Lånekassen sin verdi om korrekthet og åpenheten rundt uferdig arbeid som kreves for å jobbe optimalt i systemet. Lånekassens ansatte er i stor grad vant til å jobbe på en mer privat måte hvor man holder dokumentene tett til brystet frem til de ferdigstilles. Den nye delingsfunksjonen og felles redigering av dokument utfordrer dette arbeidsmønsteret. Mye tyder på at det blir avgjørende å utvikle en åpenhet og respekt for uferdig arbeid for at Una skal fungere optimalt, og dermed kunne bidra til målet om sterkere felles kultur.

Åpenheten blir også sentral når det gjelder opplæring i et nytt system. Utfordringen med oppsatt opplæring er at ikke alle adopterer system like raskt eller i lik grad som andre. Lånekassen har tatt i bruk superbrukere for å ha hjelp lett tilgjengelig, men det må fortsatt være en stemning for at det er greit å slite eller ha utfordringer rundt det å lære seg systemet. Om ansatte i Lånekassen ikke føler seg trygg eller hørt i en slik situasjon, både med tanke på ledere og kollegaer, kan det muligens få en ganske direkte konsekvens for den felles kulturen i Lånekassen.

5.1.4 Tillit

En av suksessfaktorene som viste seg å gå igjen i flere temaer i prosjektet er tillit. Spesielt er det sentralt å skape en åpen kultur hvor ansatte føler en trygghet til ledere, hverandre og systemet. Konsekvensen av en kultur med mangel på åpenhet og tillit er at de ansatte er gjerne at man holder fast ved det som er kjent og viser motstand til det ukjente. I forbindelse med ny samhandlingsplattform kan konsekvensen være at man ikke tar det i bruk i så stor grad som kreves for en vellykket adopsjon. Årsaker til motstanden kan være at systemet ikke fungerer optimalt, at det oppstår konflikter mellom ansatte ved samarbeid og mangel på et trygt forum mellom ansatte og ledere. Mangel på tillit i organisasjonen vil også ha konsekvenser for målet om en sterkere felles kultur. Una har muligheten til å knytte sammen avdelinger og ansatte gjennom åpenhet og samarbeid. Dersom noen ikke benytter seg av åpne forum, som Yammer og felles redigering av dokumenter, kan kulturen i stor grad fortsette å være fragmentert i

avdelinger og grupper. Tillit som suksessfaktor blir derfor viktig for at Lånekassen skal oppnå målet om sterkere felles kultur.

5.1.5 Inkludering av ansatte

I undersøkelsen kom det frem at mange har en passiv holdning til teknologi. Dette ble tydelig gjennom en objektiv positivitet til nytt system, men en mer subjektiv fremmedgjøring av negativitet når det gjelder bruk av systemet. Det ble også trukket frem av noen informanter at det har vært lite engasjement rundt beslutningene og at informasjon har kommet som en summing i bakgrunnen. Det som kan tenkes å være konsekvensen av lite engasjement er at de ansatte ser på systemet som noe fremmed og kanskje være motvillig for endring. Kanskje kan inkludering underveis i prosessen føre til at ansatte får mer eierskap til endringen. Dersom det blir tilfelle at skepsisen fører til mindre bruk av systemet kan det ta lenger tid for Lånekassen å nå målene sine. Med lite eierskapsfølelse og lite engasjement rundt innføringen kan ansatte få en negativ følelse for det nye systemet. Dersom de da ikke tar det i bruk, vil det heller ikke kunne bidra til en felles kultur. Engasjement rundt en innføring av et system kan ha en samlende effekt for de ansatte, hvor man føler at alle sitter i samme båt og er sammen om det. Mangel på engasjement kan muligens skape et skille mellom de som tar avgjørelser rundt innføringen og de som da kun skal ta den i bruk. Det blir vanskeligere å ta i bruk Una for å skape mer felles kultur dersom man ikke føler seg inkludert. Man bruker muligens også systemet dårligere hvis man ikke føler seg inkludert. Engasjement og inkludering kan derfor vurderes som suksessfaktorer for oppnåelse av sterkere felles kultur hos Lånekassen.

5.2 Anbefalinger

På bakgrunn av våre funn og de fem suksessfaktorene vi har identifisert, ønsker vi å komme med fire anbefalinger for Lånekassen og Office 365 i fremtiden. Vi har følgende anbefalinger:

1. Varsler
2. Begrunnelse av mål
3. ”Una-vett”
4. Fremtidige målinger

5.2.1 Varsler

Vi har sett at Yammer kan bli en avgjørende faktor for Unas påvirkning på Lånekassens felles kultur, og vi vil i denne sammenheng komme med en anbefaling til videre håndtering av

varsler i systemet. Ettersom våre informanter er opptatt av e-postbruk og støy, kan automatiske varsler bli et sentralt punkt. Dersom mange ikke vet hvordan automatiske varsler slås av i Office 365, kan mengden e-poster bli stor. I noen tilfeller kan dette føre til at den ansatte avskriver alle e-poster fra Una, eller i mindre grad ønsker å bruke Una eller Yammer. Et relativt enkelt tiltak for å sørge for at alle ansatte kjenner til hvordan automatiske varsler skrur av, vil potensielt kunne ha stor påvirkning på deres innstilling til systemet. Derfor anbefaler vi at bruk av varsselfunksjoner informeres om tydelig, og om mulig gås igjennom med de ansatte, i tillegg til å følge opp dette punktet også i videre målinger.

5.2.2 Begrunnelse av mål

I forbindelse med nevnte faktor relatert til et felles mål om en felles kultur, vil en videre anbefaling være å kommunisere en begrunnelse for dette målet. For å skape en felles oppfatning av hvilken retning Lånekassen ønsker å trekke frem til 2020, er vår anbefaling å kommunisere noe utover en stadfesting av målet. Målet om en felles kultur burde basere seg på en samlet idé i organisasjonen, som alle forstår og kan identifisere seg med. Først da kan Una være med på å dra organisasjonen i denne retningen fordi det er en felles oppfattelse om retningen man beveger seg i.

5.2.3 ”Una-vett”

Vi har sett at tillit og toleranse for feil og mangler kan bli avgjørende faktorer for om ansatte tar Una i bruk på en slik måte at det kan skape en sterkere felles kultur i organisasjonen. Måten Office 365 legger opp til at de ansatte skal jobbe på kan krasje med de verdiene gruppen har. En løsning på dette er å gi brukerne verktøy som påskynder prosessen med å tilpasse bruken av systemet til å gå på akkord med deres egne verdier. Vi anbefaler retningslinjer av mer etisk karakter for å skape tillit og toleranse for feil og mangler ved bruk av Office 365. En slags ”Kardemommelov” som skal være enkel å huske og lære seg. Disse retningslinjene trenger ikke å være like tekniske, men fungere som sosiale regler.

5.2.3.1 Forslag til ”Una-vett”

Følgende punkter er utarbeidet som forslag til noe som kan være ”Una-vett”:

1. Du skal være snill og grei – Nedsettende kommentarer er ikke greit å bruke i Una
2. Alle er forskjellige – ...Og arbeider på forskjellige måter. Dette respekterer vi i Lånekassen!

3. Sharing is caring – Del dokumentet ditt i Sharepoint dersom det ikke må skjermes.
4. Ikke rot i andres saker– Ikke endre på andres arbeid dersom de ikke har bedt om det
5. Vær åpen for nye forslag – da får vi enda mer ut av Una!

Det ligger allerede noen eksisterende retningslinjer for Office 365 i Sharepoint. Et forslag er å henge opp ”Una-vett”-reglene som plakater i lokalene eller gjøres mer synlige og lett tilgjengelige, med en enklere fremstilling enn som del av et lenger dokument som må søkes opp i Sharepoint opp på eget initiativ. På bakgrunn av våre undersøkelser, tror vi at ”Una-vett”-reglene kan fungere som en nødvendig forbindelse mellom ansattes verdier, og den nye måten å arbeide på som Office 365 introduserer.

5.2.4 Fremtidige målinger

På bakgrunn av identifiserte faktorer for bruk av Office 365, ønsker vi å komme med noen anbefalinger til videre målinger av systemets effektivitet. Vi anbefaler at det sendes ut jevnlig kvantitative spørreundersøkelser, slik det allerede er satt i gang med. Generelt for disse spørreundersøkelsene, foreslår vi at flere kommentarfelt legges inn, slik at respondentene får flere muligheter til å forklare årsaker og sammenhenger, og komme med nyttige innspill. Dette vil kunne styrke driftsansvarliges forståelse av brukernes behov ved bruk av Office 365, og slik raskere fange opp tilpasninger som er nødvendig.

Spørsmål som ”Verktøyene jeg bruker gjør det svært lett å gjøre jobben min effektivt” vil kunne avdekke om Una fungerer slik det skal for de ansatte, men dersom mange gir en dårlig score på dette spørsmålet, vil man likevel ikke vite hvorfor respondenten er misfornøyd. En ikke-obligatorisk kommentarboks av typen ”Hvis ikke, beskriv hvorfor under” under dette spørsmålet, vil på en enkel måte kunne gi driftsansvarlige for Una den informasjonen de trenger for å kunne fokusere på å rette opp eller informere bedre om en funksjon.

5.2.4.1 Forslag til spørsmål til kvantitative målinger om Una

Videre anbefaler vi en rekke spørsmål, basert på faktorer identifisert som å kunne bli avgjørende for at Office 365 skal kunne drive Lånekassen i ønsket retning om en felles kultur:

- I hvor stor grad kjenner du til hvordan du endrer automatiske varsler i Una slik at du får ønsket mengde eposter fra systemet?
- I hvor stor grad er du tilfreds med epostmengden du mottar fra Una?
 - Dersom du er misfornøyd, beskriv årsak til dette: (Kommentarfelt)

- I hvor stor grad ønsker du å bruke Una for å samhandle mer med andre avdelinger?
- I hvor stor grad kjenner du til retningslinjene for Una som ligger delt i Sharepoint?
- I hvor stor grad er du trygg på at de du samarbeider mest med kjenner til retningslinjene for Una?
- I hvor stor grad er du komfortabel med å ha dine dokumenter synlige for andre ansatte, også før de er ferdige?
- I hvor stor grad synes du Yammer fungerer bra?
- Hva bruker du Yammer til? (Flervalg)
- I hvor stor grad synes du at Yammer stjeler tid fra arbeidet ditt?
- I hvor stor grad opplever du at Unas funksjoner fungerer slik de skal?
 - Skriv eventuelle problemer du opplever med Una her: (Kommentarfelt)

5.2.5 Bemerkelser utover Una – Endringsprosesser

Utover disse fire anbefalingene knyttet til Una, kan noen forslag til forbedringer knyttes til fremtidige endringsprosesser generelt. Inkludering av ansatte vil i de fleste endringsprosesser være sentralt, og fra våre intervjuer gjør vi oss spesielt to erfaringer som vi anbefaler Lånekassen å ta hensyn til i fremtiden. En behovsanalyse foreslås utført i god tid før beslutninger tas, slik at ansattes behov blir tatt hensyn til. Dette vil være hensiktsmessig både for å gi ansatte følelsen av å være inkludert, men også for å forsikre seg om at endringer er tilpasset ansattes behov og arbeidsmåte. Fra innføringen av Una, kan det også se ut til at en mer markert positiv hendelse rundt endringen kan skape mer engasjement enn stadig drypp av informasjon over veldig lang tid. Dette er bemerkninger Lånekassen anbefales å være oppmerksom på ved fremtidige endringsprosesser.

6.0 Litteraturliste

- Argyris, Chris og Donald A. Schön 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Thomas Kalling, Alexander Styhre og Kristin Woll. 2015. *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm
- Huber, George P. 1991. Organizational Learning: "The Contributing Processes and the Literatures". *Organization Science* Vol. 2, (1) Special Issue: Papers in Honor of (and by) James G. March: 88-115
<http://www.jstor.org/stable/2634941?seq=1#page_scan_tab_contents>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kunnskapsdepartementet. "Lånekassen legger ned kontorer i Bergen og Tromsø". Pressemelding. nr: 20-17. Regjeringen.no, 2017. Hentet 01. mai 2017
<<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/legger-ned/id2528108/>>
- Leidner, Dorothy og Timothy Kayworth. 2006. "Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict". *MIS Quarterly* Vol. 30, (2): 357-399.
<<https://pdfs.semanticscholar.org/6b8f/e767239a34e25e71e99bd8b8a64f8279d7f4.pdf>>
- Lånekassen. 2016. *Organisasjonskart*. Lanekassen.no. 03 oktober. Hentet 01 mai 2017.
<https://www.lanekassen.no/nb-NO/Om_Lanekassen/Organisasjonen/Organisasjonskart/>
- Lånekassen. 2017. *Organisasjonen*. Lanekassen.no. 04 mars. Hentet 01 mai 2017.
<https://www.lanekassen.no/nb-NO/Om_Lanekassen/Organisasjonen/>
- March, James G. 1994. *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press
- Mark, Gloria og Steven Poltrock. 2003. "Shaping technology across social worlds: groupware adoption in a distributed organization". *GROUP '03 Proceedings of the 2003 International ACM SIGGROUP conference on Supporting Group Work*. 284-293.
<http://delivery.acm.org/10.1145/960000/958205/p284-mark.pdf?ip=193.157.237.57&id=958205&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=CDAD A77FFDD8BE08%2E8BE0DFE7B528F835%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=763061321&CFTOKEN=69682773&_acm_=1494857712_832a2a904dc111199a9f40b8c0bbaaf2>

- Regjeringen. 2017. *Lånekassen legger ned kontorer i Bergen og Tromsø*. Regjeringen.no. 23 januar. Hentet 01 mai 2017. <<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/legger-ned/id2528108/>>
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. Utg. San Fransisco: Wiley.
- Schiffmann, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen, H. 2012. *Consumer behaviour - a european outlook*. New Jersey: Pearson Education
- Store norske leksikon, s.v. "Organisasjonskultur", Hentet 24. mars 2017 <<https://snl.no/organisasjonskultur>>
- Store norske leksikon, s.v. "Sanksjon", Hentet 10. mai .2017 <<https://snl.no/sanksjon>>
- Thake, Jeremy. *Office 365 – monthly Dev Digest for November*. Office Dev. 19. november 2015. Hentet 16. mai 2017 <<https://blogs.office.com/2015/11/19/office-365-monthly-dev-digest-for-november/>>
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Weick, Karl E. og Robert E. Quinn. 1999. "Organizational change and development". *Annual Psychology review*: Vol. 50:361-386 <<http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.50.1.361>>

Vedlegg 1: Virksomhetsstrategi for Lånekassen 2020

VIRKSOMHETSSTRATEGI FOR LÅNEKASSEN 2020



Plandokument

Arkivreferanse: 201301919

Strategiplan

Versjon:	1.0	Ansvarlig:	Adm. dir.	Erstatter:	Strategiplan 2014-2018
Gyldig fra:	12.06.14	Utarbeides av:	Ledergruppen	Godkjent av:	Styret 12.06. 2014

Virksomhetsstrategi for Lånekassen 2020

Vårt samfunnsoppdrag og samfunnsansvar	3
Visjon og verdier	3
Overordnende mål fra politiske myndigheter	4
Egne mål for 2020	4
Strategier	5
Styringskart	6

Vårt samfunnsoppdrag og samfunnsansvar

Lånekassens samfunnsoppdrag er å forvalte utdanningsstøtteordningene slik at de bidrar til formålet i utdanningsstøttelovens § 1:

- like muligheter til utdanning uavhengig av geografiske forhold, alder, kjønn, funksjonsdyktighet, økonomiske og sosiale forhold
- å sikre samfunnet og arbeidslivet tilgang på kompetanse
- at utdanningen skjer under tilfredsstillende arbeidsforhold, slik at studiearbeidet kan bli effektivt

Samfunnsoppdraget uttrykker vi i kortform med:
«Vi gjør utdanning mulig»

Vi har et egendefinert samfunnsansvar (utover selve samfunnsoppdraget) og det er at:



Vi skal gi unge mennesker et godt møte med offentlige tjenester, og slik bidra til at de utvikler en god forståelse av rettigheter og plikter.

Vi må løse våre samfunnsoppgaver gjennom løsninger som passer de fleste, og som legger til rette for at kundene kan løse oppgaver de har behov for uten vår assistanse.

Visjon

Visjonen skal vise oss retningen for valgene vi tar, både de store strategiske og de mange små. Vi skal innrette valgene våre på en slik måte at vi strekker oss etter visjonen om å bli oppfattet av kundene og samfunnet som Norges mest moderne offentlige virksomhet.



Lånekassen skal bli oppfattet som Norges mest moderne offentlige virksomhet.

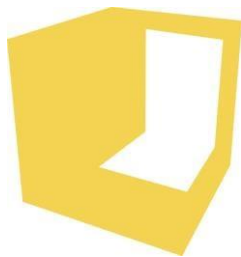
Verdier

Vi baserer virksomheten vår på de grunnleggende statlige forvaltningsverdiene:

- **demokrati**, som betyr lojalitet til politiske beslutninger
- **rettsikkerhet**, som betyr at vi likebehandler iht. regelverket
- **faglig integritet**, som betyr at vi gir uttrykk for beste faglige vurderinger

- **effektivitet**, som betyr at vi skal oppnå våre mål uten å sløse med ressurser, og på offentlighetsprinsippet:
- **åpenhet**, som betyr at vi utad og internt gir informasjon og innsyn i virksomheten

Utover dette har vi våre egne to verdier, som skal være gjenkjennelig, prege virksomhetskulturen og etterleves i alt arbeid vi gjør internt og eksternt. Verdiene skal gjenspeiles i all kommunikasjon og samhandling med kundene, samarbeidspartnere og kolleger.



Tydelig

Vi er tydelig i vår kommunikasjon, på hva vi kan bidra med og på hva vi forventer og krever av andre.

Engasjert

Vi er opptatt av resultater, vi tar initiativ til forbedringer og vi engasjerer oss for å yte vårt beste.

Overordnende mål fra politiske myndigheter

Våre hovedmål, fastsatt av Stortinget, er at Lånekassen skal (*må avklares med KD*):

- tilby kundene brukervennlige, raske og korrekte tjenester
- bidra til å utvikle utdanningsstøtteordningene
- forvalte utdanningsstøtteordningene effektivt og sikkert

Målene fra Stortinget gir de overordnede føringene for Kunnskapsdepartementets årlige tildelingsbrev og våre egne mål og strategier.

Mål for 2020

Våre mål skal beskrive hvor vi ønsker å være i 2020, og skal understøtte de overordnede målene fastsatt av Stortinget og Kunnskapsdepartementet.

Lånekassen har i utgangspunktet en sterk posisjon som kommer til uttrykk gjennom høy kundetilfredshet, at vi er et forbilde på modernisering i det offentlige og har et godt arbeidsmiljø. Lånekassen ønsker å styrke sin posisjon ytterligere mot 2020 ved å møte kundenes forventninger, være tidlig ute med å ta i bruk nye, men utprøvde, teknologiske muligheter og ved å være nyskapende i samarbeid med andre og i egne arbeidsprosesser.

Lånekassen har følgende målsetninger for 2020:



Mål for kundetjenestene

I 2020 har vi enklere, raskere og kundetilpasset digital dialog med kundene.

Mål for fagrollen

I 2020 har vi styrket vår rolle som en aktiv og kunnskapsrik samfunnsaktør.

Internt mål

I 2020 er vi en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet.

Strategier

Strategier beskriver hvordan vi skal nå målene for 2020.

Lånekassen har tre strategier, med tilhørende hovedgrep:



Vi skal effektivisere driften for å finansiere utvikling

Kontinuerlig forbedre kjerneprosessen

Utnytte mulighetene i systemene våre

Øke kurans og automatisering

Bruke beste praksis

Bruke (frivillige) statlige fellesløsninger og standardiseringer der vi er tjent med det



Vi skal forenkle for å forbedre

Kundene skal være fornøyd på første forsøk

Øke datafangsten for å minimere informasjon

fra kundene

Jobbe for et enklere regelverk

Øke analysekraften som grunnlag for forbedringer

Sørge for flere muligheter for selvbetjening som skal være lette å finne, lette å forstå og lette å bruke



Vi skal modernisere internt for bli en enda mer attraktiv arbeidsplass

Arbeidsoppgavene skal være verdiskapende, utfordrende og bidra til læring og personlig utvikling

Dele kompetanse og samhandle effektivt

Benytte moderne og funksjonelle systemer og verktøy

Styringskart – oppsummering

Visjon Lånekassen skal bli oppfattet som Norges mest moderne offentlige virksomhet

Verdier Tydelig | Engasjert

Mål og perspektiv

Kunde

Overordnet mål Tilby kundene brukervennlige, raske og korrekte tjenester (høykvalitetsalternativet)

Mål 2020
Vi har enklere, raskere og kundetilpasset digital dialog med kundene

Eier

Overordnet mål Bidra til å utvikle utdanningsstøtteordningene

Mål 2020
Vi har styrket vår rolle som en aktiv og kunnskapsrik samfunnsaktør

Internt

Overordnet mål Forvalte utdanningsstøtteordningene effektivt og sikkert

Mål 2020
Vi er en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet

Strategier

- Vi skal effektivisere driften for å finansiere utvikling
- Vi skal forenkle for å forbedre
 - Vi skal modernisere internt for å bli en enda mer attraktiv arbeidsplass

Vedlegg 2: Prosjektmandat

Revidert prosjektmandat for Prosjektforum vår 2017

Oppdragsgiver: Lånekassen

Oppdragstaker: Prosjektforum ved Universitetet i Oslo (UiO)

1.0 Bakgrunn

1.1 Om Lånekassen

Statens lånekasse for utdanning er en norsk statlig etat underlagt Kunnskapsdepartementet. Lånekassen ble etablert i 1947 og er en forlengelse av en rekke velferdsordninger for studenter. I dag har Lånekassen hovedkontor i Oslo og distriktskontorer i Bergen, Stavanger, Trondheim, Tromsø og Ørsta. Ved utgangen av 2015 hadde Lånekassen 305 fast ansatte.

Deres samfunnsoppdrag er å forvalte utdanningsstøtteordningene slik at de bidrar til formålsbestemmelsen i utdanningsstøttelovens §1:

- like muligheter til utdanning uavhengig av geografiske forhold, alder, kjønn, funksjonsdyktighet, økonomiske og sosiale forhold
- å sikre samfunnet og arbeidslivet tilgang på kompetanse
- at utdanningen skjer under tilfredsstillende arbeidsforhold, slik at studiearbeidet kan bli effektivt

Lånekassen leverer tjenester til store deler av befolkningen, og kundemassen økte til 1 035 000 i 2015. I løpet av det samme året ble det delt ut 26 milliarder kroner i studiestøtte og den samlede utlånsporteføljen utgjorde da 155,3 milliarder kroner.

1.2 Prosjekt Ny samhandlingsplattform

Lånekassen har de siste årene brukt mye ressurser for å modernisere sine systemløsninger. Blant annet gjennom LØFT-programmet 2004-2015 ble Lånekassen første offentlige etat til å gjøre sine kunder heldigitale. Det har nå vokst frem et behov for å modernisere systemene også internt for å forbedre samhandling og kommunikasjon. Flere av dagens verktøy er utdatert og dekkes ikke av supportavtaler.

På bakgrunn av et forprosjekt som ble gjennomført høsten 2015 og en pilotperiode første halvår av 2016, er det nå vedtatt at Lånekassen skal ta i bruk Office 365 i hele organisasjonen fra mars 2017. Office 365 skal erstatte filservere, intranettet (“Innsida”), dagens Sharepoint-løsning (“Modulisportal”) og en wiki-løsning. Dette prosjektet kaller Lånekassen “Ny samhandlingsplattform”.

Overordnet målsetning for Ny samhandlingsplattform er å implementere ny og tidsriktig plattform for samhandling internt i Lånekassen. Den skal dekke funksjonelle, tekniske og organisatoriske krav. For å redusere kostnader og vedlikeholdsbehov er det en forutsetning at man i størst mulig grad benytter hyllevare fra leverandøren. Målsetningen er at kun mindre tilpasninger gjøres for å sikre at fremtidige oppdateringer er compatible. Målbildet for Ny samhandlingsplattform er beskrevet i tabellen nedenfor.

Resultatmål	Effekt mål	Relasjon til strategiplanen Lånekassen 2020	
		Strategi	Mål
Office 365: - Tilgjengelig løsning med struktur og konfigurasjon tilpasset Lånekassen - Videreføring av relevant informasjon og dokumenter fra Innsida og Wiki - Videreføring av nødvendige dokumenter fra filservere og Modulisportal - Utfasing av dagens filservere, Modulisportal, Innsida og Wiki - Løsning for formidling av nyheter og virksomhetsinformasjon - Prinsipper og retningslinjer for Office 365 - Rutiner for bruk av Office 365 - Rutiner for drift og forvaltning av løsning og innhold, herunder eierskap til innholdet.	Økt kvalitet og effektivitet på kjerneoppgaver og støtteoppgaver	Vi skal modernisere internt for å bli en enda mer attraktiv arbeidsplass	Vi er en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet
	Økt selvbetjening internt		
	Det skal være lett å dele, samhandle om og ha dialog rundt informasjon og kunnskap. Dette skal skape større engasjement i det daglige arbeidet.		
	Legge til rette for læring og kompetanseutveksling		
	Styrket internt omdømme og større forutsetninger for å tiltrekke seg attraktiv søkermasse for rekruttering		
	Ny løsning driftes og forvaltes med mindre innsats enn ved dagens løsning		

Effektmålene underbygger Lånekassens visjon “Lånekassen skal bli oppfattet som Norges mest moderne offentlige virksomhet”. Videre bygger de på de interne målene i strategiplanen Lånekassen 2020 om å modernisere internt for å bli en enda mer attraktiv arbeidsplass:

- Arbeidsoppgavene skal være verdiskapende, utfordrende og bidra til læring og personlig utvikling
- Dele kompetanse og samhandle effektivt
- Benytte moderne og funksjonelle systemer og verktøy

1.3 Office 365

Office 365 er en tjeneste levert av Microsoft tilpasset for bedriftskunder. Den består av en samling av skybaserte tjenester for samhandling. Tjenestene er integrert med hverandre og kan nås fra ulike plattformer, herunder PC, telefon og nettbrett.

En samhandlingsplattform er en kombinasjon eller portefølje av verktøy satt sammen for å dele informasjon, data og kunnskap på tvers av brukere, avdelinger og lokasjoner.

2.0 Prosjektoppgaven

I 2014 la Lånekassen frem den nye virksomhetsstrategien “Lånekassen 2020” med hovedvisjon om å bli Norges mest moderne virksomhet. Som en del av strategien er det utformet både interne og eksterne mål for organisasjonen. Gjennom LØFT-programmet har Lånekassen allerede gjennomført tiltak for å styrke Lånekassen eksternt. Innføringen av Office 365 skal fungere som et tiltak for å nå de interne målene. Den mest sentrale interne målsetningen er: *“I 2020 er vi en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet”*.

Virksomhetsstrategien nevner åpenhet som en av flere viktige bidragsyttere til en mer styrket felles intern kultur. Dette innebærer at informasjon skal være lett tilgjengelig, kompetanse skal deles på tvers av avdelinger og muligheter for mer effektiv samhandling.

I prosjekt Ny Samhandlingsplattform vektlegges også en felles kultur og åpenhet som viktige faktorer for implementering av det nye systemet. Styringsdokumentet fra juni 2016 beskriver mål og rammer for gjennomføringsfasen av Office 365 i Lånekassen. I dokumentet blir blant

annet effektmål definert for prosjektet. Det er særlig tre effektmål som kan knyttes opp mot Lånekassen sin visjon om “En Lånekassen”:

- Det skal være lett å dele, samhandle om og ha dialog rundt informasjon og kunnskap
- Legge til rette for læring og kompetanseutvikling
- Styrket internt omdømme og større forutsetninger for å tiltrekke seg attraktiv søkermasse for rekruttering

Deling, samhandling, læring og et styrket internt omdømme er begreper som faller under kategorien organisasjonskultur. På bakgrunn av effektmålene og målsetningen om felles kultur og åpenhet blir dette utgangspunktet for vår prosjektoppgave. For å nå visjoner og målsetninger for Lånekassen 2020 er prosjekt Ny samhandlingsplattform allerede igangsatt. For oppgaven vil det være relevant for oss å se på implementering av Office 365 i sammenheng med målsetningen om styrket felles kultur.

I første omgang skal vi danne en “baseline” av dagens organisasjonskultur. Dette skal danne grunnlag for å kunne måle om innføringen av Office 365 har oppnådd ønsket effekt. Målet er å se om Office 365 kan skape mer åpenhet, en styrket kultur for kompetansedeling og læring mellom avdelinger og et bedre internt omdømme blant de ansatte. Dette henger også sammen med målene Lånekassen har satt seg for 2020 hvor de ønsker et styrket internt omdømme og en sterke felles kultur som skal tiltrekke seg attraktive jobbsøkere.

Lånekassen ønsker å måle hvorvidt, og i hvilken grad, de fastsatte resultat- og effektmålene oppnås som følge av prosjekt Ny samhandlingsplattform. Vi ønsker å utarbeide forslag til hvordan Lånekassen kan måle dette etter implementering av et nytt system. På bakgrunn av dette ønsker vi også å legge vekt på et fjerde effektmål som inngår i Ny samhandlingsplattform: *Økt kvalitet og effektivitet på kjerneoppgaver og støtteoppgaver*. Det er nyttig å se på dette målet for å kunne måle om den nye samhandlingsplattformen øker produktiviteten innad i Lånekassen.

I prosjektet skal det kulturelle perspektivet stå sentralt ved måling av effekten rundt innføringen av den nye samhandlingsplattformen i Lånekassen. Vi skal undersøke sammenhengen mellom Lånekassens interne mål for 2020, en sterkere felles kultur, og den endringen de nå står ovenfor ved overgangen til Office 365 som ny samhandlingsplattform internt i organisasjonen.

2.1 Problemstilling

På bakgrunn av overnevnte punkter har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Lånekassen går over til en ny samhandlingsplattform våren 2017 (Office 365). Dette vil innebære en mer transparent og interaktiv måte å jobbe på. Hvordan passer dette inn med dagens samhandlingskultur? Hvilke faktorer kan bli avgjørende for at innføringen av ny samhandlingsplattform skal kunne drive organisasjonen i ønsket retning om en sterkere felles kultur hos Lånekassen?”

2.2 Forskningsspørsmål

Videre har vi vurdert følgende forskningsspørsmål som relevant for prosjektet:

- Hvilke holdninger har ansatte hos Lånekassen til delingskultur?
- Hvordan ser ansatte med ulike roller i organisasjonen for seg at endringer i teknologi på arbeidsplassen vil påvirke og skape nye rammer arbeidshverdagen?
- Hvordan kan mer åpenhet og deling digitalt føre til økt effektivitet i arbeidsprosesser?
- Hvordan skaper ny teknologi nye rammer for arbeidshverdagen?

3.0 Formål

Prosjektarbeidet skal sammenfattes i en rapport som skal leveres til Lånekassen og UiO mai 2017. Hovedformålet er å kartlegge nåsituasjonen og identifisere de kulturtrekk som eksisterer i dag i Lånekassen. Vi skal utarbeide forslag til hvordan man kan måle effekten av endringer i organisasjonen på sikt.

Rapporten skal leveres som PDF i slutten av mai 2016 og presenteres for både Lånekassen og UiO i begynnelsen av juni 2016. Den skal ha omfang på 18000 - 25000 ord og vil ha intervjuguide og mandat som vedlegg.

4.0 Metode og utvalg

4.1 Kvantitativ forundersøkelse

Lånekassen har allerede utført en kvantitativ spørreundersøkelse internt blant medarbeiderne. Formålet med denne undersøkelsen var å forstå hvordan ansatte i Lånekassen benyttet seg av det dagens intranett 'Innsida'. Vi har tilgang til dette datamaterialet og vil benytte oss av det for å kunne danne en 'baseline'.

4.2 Kvalitativ undersøkelse

Vi ønsker å oppnå en ytterligere innsikt i hvordan de ansatte i Lånekassen opplever dagens situasjon og vil dermed benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer. Lånekassen ønsker å se på hele organisasjonen, og informantene vil bestå av medarbeidere, mellomledere og ledere fra hovedkontoret i Oslo og de 5 distriktskontorene i Norge. Den kvalitative undersøkelsen vil bestå av 8-15 informanter og intervjuene vil vare mellom 30 og 60 minutter. Vi ønsker å gjennomføre et test-intervju for så å revidere intervjuguiden vår og gjennomføre resten av intervjuene. Lånekassen vil hjelpe oss med å plukke ut informanter til dybdeintervjuene. Vår jobb blir dermed å utarbeide intervjuguiden, gjennomføre dybdeintervjuene og analysere datamaterialet.

Videre skal vi bruke dybdeintervjuer som et utgangspunkt for å gjennomføre fokusgrupper. Dette gjør vi for å få dypere forståelse og innsikt i relevante temaer for prosjektet. Fokusgruppene vil bli gjennomført i perioden rett etter dybdeintervjuene. Resultatet av datainnsamlingen skal være en baseline for fremtidige målinger av antatt effekt etter innføringen av nytt samhandlingssystem. Målet er også å kunne bruke data fra intervjuene til å utvikle en anbefaling for en fremtidig kvantitativ måling. For å få en forståelse av samhandlingskulturen i Lånekassen ønsker vi å se nærmere på temaene deling av dokumenter, åpenhet, samhandling/samarbeid, tanker rundt endring i organisasjoner og organisasjonskultur.

5.0 Gjennomføring:

5.1 Fremdriftsplan

	Milepæler:	Ferdigdato:	Utført:
1	Prosjektoppstart	24.01.17	

2	Leverert prosjektbeskrivelse	15.02.17	
3	Ferdigstilling av intervjuguide og fastsatt intervjutidspunkt	27.02.17	
4	Kartleggingsfase fullført	01.03.17	
5	Midtveisevaluering	01.03.17	
6	Datainnsamling fullført	20.03.17	
7	Transkribering fullført	24.03.17	
8	Analyse av data fullført	07.04.17	
9	Ferdig utkast til rapport	28.04.17	
10	Utviklingsfase fullført	29.04.17	
11	Sluttrapport ferdig	16.05.17	
12	Levering av rapport	24.05.17	
13	Fremføring hos Lånekassen	06.06.17 (ikke bekreftet)	
14	Fremføring på UiO	08.06.17	
15	Løsningsfase fullført	08.06.17	

5.2 Risikovurdering

Nr.	Risikokilder	Sannsynlighet 1-5	Konsekvens 1-5	Tiltak
1	Sykdom/annet som gjør at medlem ikke kan gjøre sine oppgaver over lengre tid	3	3	Klar inndeling av ansvar for oppgaver. Rettferdig fordeling av det manglende medlemmets oppgaver mellom resten.
2	Oppdragsgiver misfornøyd med fremdrift	2	4	God kommunikasjon med kontaktperson men også ledelsesgruppen og prosjekteier
3	Konflikt innad i prosjektgruppen	2	3	Klare kjøreregler og forventningsavklaring på forhånd.
4	Vanskeligheter med å finne passende intervjuobjekter	3	4	Samarbeide med oppdragsgiver. Bli enige om kriterier for intervjuobjekter. Kommunisere godt med eventuelle intervjuobjekter på forhånd.
5	Tap av innsamlede data	1	5	Bruke Google Drive til all referering av intervjuer.

6	Vanskeligheter med å svare på problemstilling som følge av mangel på kompetanse i prosjektgruppa	2	4	Avgrense problemstilling godt. Ta i bruk relevant litteratur tidlig. Få råd av veileder og kontaktperson.
7	Uenighet innad hos oppdragsgiver eller mellom oppdragsgiver og veileder om fremdrift i prosjektet	2	3	Avklare godt på forhånd, informere godt fra prosjektgruppens side.

5.3 Risikomatrise

	1	2	3	4	5	
Veldig alvorlig	5					5
Alvorlig		2 & 6	4			4
Moderat		3 & 7	1			3
Liten						2
Ubetydelig						1
	Veldig lav	Lav	Moderat	Høy	Veldig høy	

Sannsynlighet

6.0 Generelle retningslinjer

6.1 Retningslinjer innad i prosjektgruppen

Innad i gruppen er rollene fordelt slik at Siri er kontaktperson og Camilla prosjektleder. Eline er redaktør for gruppen, mens Pernille er ansvarlig for metode sammen Siri. Vi kommuniserer internt på flere måter. Til kjappe spørsmål og oppdateringer bruker vi chat på Facebook. For fordeling av oppgaver bruker vi programmet Quire. Møtereferater blir brukt som sentrale holdepunkter for viktig kommunikasjon som har foregått i møtene. Utenom møtene kommuniserer vi også på email.

Prosjektgruppen setter av onsdager og torsdager til å møtes på Lånekassens kontorer på Økern, og har avtalt å også holde av en eventuell tredje dag dersom det er behov for å møtes mer, slike møter vil holdes på UiO Blindern.

6.2 Kommunikasjon med oppdragsgiver

Prosjektgruppen møter kontaktperson, Marianne Mellem, hos Lånekassen ukentlig på Lånekassens kontorer på onsdager og torsdager, med jevnlig fastsatte møter. Kontaktperson sendes oppsummering fra prosjektgruppen etter hvert møte på mail. Utenom møter vil mail fungere som kommunikasjonsmiddel, eventuelt telefon.

Rapportering av fremdrift, milepæler og ferdigstilling av prosjektet vil rapporteres til kontaktperson.

6.3 Kommunikasjon med veileder

Møter med veileder, Gjermund Lanestedt, avtales etter behov, noe oftere ved oppstart og avslutning av prosjekt. Det er også avtalt mellom prosjektgruppen og veileder at hjelp kan mottas via mail, slik at veileder kommentere dokumenter eller spørsmål slik.

Veileder vil motta jevnlige oppdateringer på arbeidet gjennom møtevirksomhet og mail.

6.4 Praktisk informasjon

- Prosjektets varighet løper fra januar til juni 2016.
- Prosjektgruppen får mulighet til å disponere kontorplasser og møterom i Lånekassens lokaler på Økern under prosjektperioden. Adresse: Østre Aker vei 02, 0581, Oslo
- **Kontaktperson:**
Marianne Mellem (marianne.mellem@lanekassen.no, tlf: 976 85 998)
- **Prosjektansvarlig:**
IT-direktør i Lånekassen, Sigurd Eriksson (sigurd.eriksson@lanekassen.no, tlf: 900 91 210)
- **Veileder:**
Konsulent i Agenda Kaupang, Gjermund Lanestedt
(gjermund.lanestedt@agendakaupang.no tlf: 951 95 648)
- **Kontaktinformasjon prosjektgruppen:**
 - Siri Nicoline Andersen (sirinicoline.andersen@gmail.com, tlf: 98484564)
 - Camilla Lucia Ramse (camilla.ramse@gmail.com, tlf: 99378831)
 - Eline Lindsten (elinelindd@gmail.com, tlf: 48261761)
 - Pernille Hole (pernille@hole.priv.no, tlf: 99587534)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Innføring av Una hos Lånekassen	
Navn informant	
Tilstede fra studentgruppe	
Dato og tid	
Introduksjon av oss: Vi er studenter ved Masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid på Universitetet i Oslo. I forbindelse med prosjektforum gjennomfører vi en undersøkelse på oppdrag fra Lånekassen. Denne undersøkelsen vil knyttes opp mot Lånekassens strategi 'Lånekassen2020'. Du er en av x antall informanter, hvor alle informantene er plukket ut fra ulike avdelinger i Lånekassen. Intervjuet tar cirka en time og du vil være helt anonym. Det er altså ikke mulig å knytte deg til noen av svarene du gir oss. Det er i hovedsak jeg som intervjuer, men xx vil være med for å ta notater og komme med eventuelle tilleggsspørsmål. Vi ønsker å ta opp intervjuet på lydbånd, kun for å forsikre oss om at vi har med all informasjonen vi ønsker. Lydfilen vil bli slettet omgående. Er dette greit for deg at vi spiller det inn? Vi er her i forbindelse med O365, dette vil vi komme inn på i den siste delen av intervjuet. Foreløpig skal vi fokusere mer på kultur og Lånekassen generelt.	
Før vi setter i gang, er det noe du lurer på, eller noe du tenker er viktig at vi vet?	
Innledende	
Hvilken avdeling jobber du i? - Har du evt. jobbet i flere avdelinger?	
Hvor gammel er du og hvor lenge har du arbeidet i Lånekassen?	

Kan du forklare kort hvilke arbeidsoppgaver du har i din stilling?	
Kultur I denne delen ønsker vi å danne oss et bilde av hvordan dere jobber i dag, før innføringen av det nye systemet.	
<i>Organisasjon:</i>	
Kan du fortelle oss hva du vet om Lånekassens målsetning for 2020('Lånekassen 2020')?	
Evt. Lese opp Lånekassens målsetting (<i>Målsetting for 2020: Vi er en mer lærende organisasjon med sterkere felles kultur og høyere produktivitet</i>) og spørre: Hva synes du om denne? - Hva legger du i begrepet "felles kultur"?	
Hvordan vil du beskrive Lånekassen som arbeidsplass?	
Hvilke verdier synes du er fremtredende hos Lånekassens ansatte? - Miljøet - Lånekassen som helhet - Kulturelle verdier - Ledelse - Utvikling - Trygghet - Åpenhet - Innovativ	
Kan du fortelle litt om hvordan dere samarbeider i Lånekassen i dag? - På tvers av avdelinger, mer/mindre enn andre - Internt i din avdeling - Godkjennelse av leder - Kommunikasjon - muntlig/skriftlig/åpen dør/e-post/telefon? Åpenhet/Tanker rundt deling, Tydelig, Akseptert, Lettvint - Kompetanseutveksling - rutiner, standarder - Selvstendig/team/prosjekter	
Hvordan opplever du at samarbeidet i organisasjonen fungerer i dag? - Nivåskiller	

- Er det effektivt? - Medvillighet	
Avdeling:	
Hva tror du bidrar til et godt fellesskap på din avdeling? - Hva har dere til felles? - Verdier/Kulturelle og personlige - Hvilke holdninger har dere angående teknologi på deres avdeling? - Åpent kontorlandskap vs. lukkede kontorer (verdi: deling) - I hvilke tilfeller forekommer samtaler om annet enn arbeid (verdi: åpenhet) - Samarbeid under endringsprosesser, feks. teknologi (verdi: fleksibilitet, endringsholdninger, deling)	
Hvordan opplever du at din avdeling skiller seg fra de andre avdelingene på Lånekassen? - Sosialt miljø - holdninger og kultur blant ansatte - Yrkessammensetning - Arbeidsmåter - prosjekt/selvstendig - Lunsjkultur - Verdier: Åpenhet, - Holdninger til teknologi	
Teknologi	
Teknologi generelt:	
Hvilken rolle spiller teknologi i din arbeidshverdag? • Hjelp, hindre • Kan du fortelle om et tilfelle hvor teknologi har skapt utfordringer for deg i arbeidshverdagen din? • Kan du fortelle om et tilfelle hvor teknologi har vært spesielt til fordel for deg i arbeidshverdagen din? • Hva synes du fungerer godt med dagens samhandlingssystem?	
Synes du teknologiske endringer ofte forekommer på din avdeling? • Hva tenker du om det? • Hvordan påvirker dette din arbeidshverdag?	
Hvordan ser du for deg at ny teknologi/teknologiendringer kan påvirke kulturen hos Lånekassen?	
Hvordan ser du for deg at ny teknologi kan påvirke din arbeidshverdag fremover? • Forventninger • Deling • Kommunikasjon • Effektivitet og produktivitet • Fordeler /ulemper • Åpenhet • Endring i arbeidsoppgaver/prosess/ bruken • Fellesskap (felles kultur)	
Office 365/Una:	
Hvilken erfaring har du med å bruke Office 365?	
Hvordan synes du innføringen av Office 365 har fungert så langt?	

• <i>Kommunikasjon og informasjonsflyt</i> • <i>Medbestemmelse/bli hørt/påvirkning/behov</i> • <i>Opplevelse av endringen/stemning/arbeidsmiljø/holdninger/prat</i> • <i>Hvordan snakker dere om innføringen av O365 i avdelingen din?</i> • <i>Opplæring</i>	
Hvordan har din leder påvirket din innstilling til Office365/ny samhandlingsplattform? • <i>Frontmann</i> • <i>Motivasjon/inspirasjon</i> • <i>Holdninger</i>	
Hva ser du for deg vil være de største muligheter og utfordringer når flere skal samarbeide om de samme dokumentene? Hvorfor?	
Avslutning	
Er det noen tanker du har gjort deg om innføringen av O365 som du ikke har fått snakket om enda?	
Er det noen temaer du tenker er viktige å se på når vi skal måle hvor effektiv innføringen av O365 er?	