



Høgskolen i Innlandet - Avd. Rena

M P A

## **Servicetorget som informasjons- og kommunikasjonskanal**

**- et casestudium av servicetorget på en videregående skole**

Service square as information and communication channel  
- a case study of the service square at a high school

Kandidatnummer: 220

Master in public administration

2020

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage    JA  NEI

## Innhold

1. Innledning.....	11
1.1. Bakgrunn for valg av tema .....	11
1.2. Problemstilling.....	12
1.3. Oppgavens oppbygning .....	13
2. Organisasjonskonteksten.....	13
2.1. Skolen og servicetorget .....	13
2.2. Det politiske og administrative.....	16
2.3. Politikk og byråkrati .....	17
3. Teori .....	18
3.1. Organisasjonsteori .....	18
3.2. Offentlig tjenesteyting .....	21
3.2.1. Servicetorget som tjenesteyter.....	22
3.2.2. Statlig styring og samfunn i utvikling .....	23
3.3. Kommunikasjon i team.....	24
3.3.1. Servicekultur .....	26
3.3.2. Servicekvalitet.....	28
3.3.3. Organisasjonskultur.....	30
3.3.4. Motivasjon.....	32
3.4. Serviceledelse .....	34
3.4.1. Lederskap .....	34
3.4.2. Ledelse .....	34
3.4.3. Lederperspektiv.....	35
3.4.4. Lederstil.....	36
3.4.5. Teamledelse.....	37
3.4.6. Endringsledelse .....	39
3.5. Digitalisering .....	42

---

3.5.1.	Digital strategi .....	42
3.5.2.	Digitale plattformer og utviklingen .....	43
3.5.3.	Digitalisering i det offentlige .....	45
4.	Metode.....	47
4.1.	Forskningsdesign .....	47
4.2.	Valg av metode .....	48
4.3.	Utarbeidelse av intervjuguiden .....	51
4.4.	Det kvalitative forskningsintervjuet .....	52
4.5.	Forskerrollen og intervjuene.....	54
4.6.	Transkribering og bearbeiding av data .....	56
4.7.	Etiske vurderinger.....	56
4.8.	Validitet og reliabilitet .....	57
4.9.	Undersøkelsens utvalg .....	60
4.9.1.	Konfidensialitet .....	60
5.	Presentasjon av resultater .....	61
5.1.	Hovedfunn .....	61
5.2.	Kommunikasjon.....	61
5.2.1.	Kommunikasjon som knutepunkt.....	61
5.2.2.	Kommunikasjon og tilgjengelighet .....	62
5.2.3.	Kommunikasjon og omdømme .....	63
5.2.4.	Kommunikasjon i team .....	64
5.2.5.	Kommunikasjon og jobbinnhold .....	65
5.3.	Funn tjenesteyting.....	65
5.3.1.	Service tjenester .....	65
5.3.2.	Knutepunktet for service .....	66
5.3.3.	Servicekultur .....	66
5.3.4.	Service tilbudet.....	67

---

5.4. Funn digitalisering .....	67
5.4.1. Digitaliseringseffekter .....	67
5.4.2. Digital strategi .....	68
5.4.3. Den digitale utviklingen .....	68
5.4.4. Digitalisering i det offentlige .....	69
5.4.5. Regjeringen og digitalisering .....	70
5.5. Funn knyttet til endring og fremtid.....	70
5.5.1. Ledelse og endringer .....	70
5.5.2. Digital endring.....	71
5.5.3. Samfunnsendring.....	73
6.0. Analyse og drøfting .....	74
6.1. Forskningsspørsmål 1 - kommunikasjon.....	74
6.1.2. Knutepunkt .....	74
6.1.3. Tilgjengelighet .....	76
6.1.4. Omdømme .....	78
6.1.5. Team.....	81
6.1.6. Jobbinnhold .....	83
6.1.7. Svar på forskningsspørsmål 1 .....	85
6.2. Forskningsspørsmål 2 – behov for tjenesteyting .....	85
6.2.1. Servicetjenester .....	86
6.2.2. Knutepunktet for service .....	87
6.2.3. Servicekultur .....	87
6.2.4. Servicetilbudet.....	89
6.2.5. Svar på forskningsspørsmål 2: .....	90
6.3. Forskningsspørsmål 3 - digitalisering.....	90
6.3.1. Digitaliseringseffekter .....	90
6.3.2. Digitalisering plattformer .....	91

---

6.3.3. Digital strategi .....	92
6.3.4. Den digitale utviklingen i det politiske og offentlige.....	93
6.3.5. Endringsledelse .....	94
6.3.6. Digital endring.....	96
6.3.7. Samfunnsendring.....	96
6.3.8. Svar på forskningsspørsmål 3 .....	98
7.0. Oppsummering - konklusjon.....	98
7.1. Oppsummering .....	98
7.2. Oppsummering og konklusjon .....	99
7.3. Hva gjenstår.....	100
Litteratur.....	101
Vedlegg .....	107
Vedlegg 1: Intervjuguide gruppeintervjuer .....	107
Vedlegg 2: Utdypende spørsmål til ledere .....	108
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD .....	109
Vedlegg 4: Modell –.....	110
Vedlegg 5: Studiens utvalg .....	111

**Modeller:**

1. Modell 1 Fylkesadministrasjon s.14
2. Modell 2 Videregående skole, organisasjonsmatrise s.15
3. Modell 3 Fylkestinget med komite for opplæring og kultur til venstre i matrisen s.16
4. Modell 4 Mintzbergs organisasjons modell s.19
5. Modell 5 Transformasjonssystemet i organisasjonsutvikling s.20
6. Modell 6 Den omvendte organisasjons pyramiden s.22
7. Modell 7 Donabedians konseptuelle modell s.29
8. Modell 8 Selvregulerende team s.38
9. Modell 9 Lewins endringsmodell s.39
10. Modell 10 Kotters 8 steg for endring s.41
11. Modell 11 Digitaliserings strategi og teknologi s.42

## Forord

Takk til mine informanter som har delt villig vekk av sin kunnskap og erfaring om servicetorg i egen organisasjon, uten dere hadde det ikke blitt noe studie. Jeg synes det har vært en interessant og morsom opplevelse å intervju dere. I tillegg har jeg lært mye! Mine erfaringer er positivitet, glede og velvilje i fra dere alle i denne prosessen. For dette har vært en prosess, - virkelig. Det å sette seg inn i andres opplevelser av egen arbeidssituasjon og forsøksvis prøve å teoretisere, registrere, systematisere, drøfte, forklare og konkludere krever en viss ydmykhet og respekt. Jeg tror og håper at materialet jeg har fått er ivaretatt på en nøytral og faglig god måte. Hvis studien også bidrar til at det blir enda mer fokus og interesse på en personlig servicetjeneste som kan synes utryddingstruet er dette en bonus.

Tusen takk til min veileder Åse Storhaug Hole som har hjulpet meg underveis. Når ting har stoppet opp har du gitt gode faglige råd. Du har vært engasjert, støttende og vennlig bestemt hele veien. Til sist, stor takk til min gode korrekturleser Lillian, at du tok deg tid og lese. Det var verdifullt å få en nøytral gjennomgang av det skrevne materialet. Nå håper jeg det som er skrevet er nyttig og interessant lesning for flere.

Innlandet 1.3.2020

*Kandidat 220*



## Norsk sammendrag

Tema for oppgaven handler om nåtid og fremtid for de fysiske servicetorg med personlig kommunikasjon via servicemedarbeidere. Det kan være en utfordring at man ikke lenger får personlige tjenestemøter hvor en kan snakke med noen for å få hjelp. Hensikten med studiet i denne oppgaven er å finne ut mer om servicetorg i en videregående skole. Hvordan det fungerer og hva de ansatte og ledelse reflekterer over fremtiden. Kommunikasjon er et hovedtema og teorigrunnlaget for undersøkelsen. Ledelse, endring og digitalisering er også sentralt i denne studien. Studien har en betydning i den forstand at den sier noe om nåtid og tenkt fremtid der praksisrelaterte opplysninger anvendes og drøftes vitenskapelig og analytisk for om mulig svare på problemstillingen. Det er anvendt kvalitativ metode som grunnlag for å analysere og tilnærme seg problemstillingen. Data er innhentet via intervjuer med ansatte og ledere i et servicetorg som er i drift. Dette er gjennomført i både gruppe og enkeltvis og har blitt tapet og transkribert. Hovedkonklusjonen viser at det er grunnlag for å anta at et servicetorg kan være et effektivt kommunikasjonsverktøy for ledelsen, og et godt tilbud til brukere dersom grunnleggende faktorer er tilstede. Det er likevel grunn til å anta at teknologi og digitalisering vil bidra til mindre personlig kontakt og kommunikasjon via servicemedarbeidere i fremtiden.

## English summary

The theme of the assignment is about the present and future of the physical service squares with personal communication via service staff. It can be a challenge that you no longer get personal service meetings where you can talk to someone for help. The purpose of the study in this thesis is to find out more about service squares in a high school. How it works and what employees and management reflect on the future. Communication is a main theme and the theoretical basis for the study. Management, change and digitization are also central to this study. The study has a meaning in the sense that it says something about present and contemplated future where practice-related information is used and discussed scientifically and analytically to answer the problem if possible. Qualitative methodology has been used as a basis for analyzing and approaching the problem. Data is obtained through interviews with employees and managers in a service square that is in operation. This has been done both in groups and individually and has been lost and transcribed. The main conclusion shows that there is a basis for assuming that a service square can be an effective communication tool for management, and a good offer to users if basic factors are present. Nevertheless, there is reason to believe that technology and digitization will contribute to less personal contact and communication via service staff in the future.

## 1. Innledning

### 1.1. Bakgrunn for valg av tema

Vi lever i et samfunn som er i rask utvikling hvor det forventes at vil skal endre og tilpasse oss i en stadig raskere fart. I offentlig sektor slår dette ut i at organisasjonene må utvise mer fleksibilitet og servicetilbud som for eksempel fysiske servicetorg endres, nedbemannes eller legges ned. Offentlig sektor jobber med komplekse utfordringer med hensyn til krav fra omgivelsene. Også innen skolesektoren forventes en tilpasning der best mulig utnytting av ressursene ønskes samtidig med gode kvalitative servicetilbud er ønskelig. En leveranse som har hatt en meget høy prioritet i fra politisk ledelse innen skole er økt gjennomføring og høyt karaktersnitt samtidig som eleven ivaretas som individ og juridiske rettigheter oppfylles. Et fokus som også omfatter skolesektoren, er digitalisering av administrative tjenester, for å bidra til god og effektiv drift. Servicetorg der personlig informasjon og kommunikasjon foregår, er en funksjon som kan erstattes med digitale løsninger. Det antas å bli et gap mellom forventninger, muligheter og ressurser som igjen gir et endringspress på tjenestene servicetorgene i dag tilbyr. I denne kontekst gir studien et henblikk på deres subjektive vurderinger i dag samt refleksjoner om fremtiden, med temaer som omhandler tilpasninger til ny digital hverdag, omstillinger, høy frekvens av endring, innovasjoner og effektiviseringer.

Det foregår endring av tjenestetilbudet når det kommer til fysiske servicetorg overalt i samfunnet. Dette gjelder i så vel privat som offentlig sektor. Den videregående skolen som denne studien undersøker har et fysisk servicetorg. Empiri tilsier at denne tjenesten er både nyttig og viktig for skolens elever, ansatte og andre, men alle også at endringer vil komme på grunn av blant annet digitalisering for framtid, fornyelse og digitalisering.

Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi for grunnopplæringen 2017–2021 sier:

*For å utnytte mulighetene digitalisering gir er det behov for stadig både mer spesialisert og bedre generell IKT-kompetanse i samfunnet. På den ene siden trenger samfunnet flere IKT-spesialister og flere personer med tverrfaglig IKT-kompetanse. På den andre siden trenger alle en generell digital kompetanse som gjør oss i stand til å utnytte tjenestene som utvikles, utføre arbeidsoppgaver ved bruk av IKT, gjøre sikre valg i vår digitale hverdag og sikre vårt personvern. (Kunnskapsdepartementet, u.d.)*

Det kan være av stor interesse for skoleadministrative medarbeidere og ledere å få en større kunnskapsbase relatert til tema, kanskje også andre som jobber med skole og skoleutvikling.

## 1.2. Problemstilling

Med utgangspunkt i oppgavens tema, har jeg formulert følgende hovedproblemstilling.

*«Hvordan opplever ansatte og ledere i et offentlig servicetorg sin arbeidssituasjon med henblikk på hvilken rolle servicetorget skal fylle i dag, og i fremtidens videregående skole?»*

Når det gjelder de ansattes muligheter til å kommunisere velger jeg å definere og konkretisere kjerneområdene av arbeidsoppgaver i forhold til innhold og kommunikasjon. Tradisjonelt er kommunikasjon definert via det latinske *communicare* som handler om å gjøre felles. Det har betydninger som, å melde, meddele, underrette om, stå i forbindelse med som betegnelse på overføring eller utveksling av informasjon eller kunnskap.

Kommunikasjon og kommunikasjonsteori handler blant annet om språk, signaler, kultur og atferd. Utvikling av kommunikasjons og informasjonskanaler endres ved at tilgangen til digitale plattformer nærmest har blitt uendelig. God og riktig informasjon som kommunikasjon, kan være vanskelig å både evaluere og vurdere fordi det oppleves individuelt og unikt. Mennesker har likevel noen felles nevner og felles subjektive oppfatninger av hva som er god eller dårlig kommunikasjon. Oppfatningene er ofte resultater av hva en har erfart og lært gjennom utdanning og praksis.

Kommunikasjon i servicetorget vil innbefatte samhandling mellom medarbeiderne i teamet og teamets samlede kompetanse, samt følelsen av medvirkning til god service ut til brukerne. I leder og styrings kontekst ser man ofte at prioriteringen av økonomi er viktig. For en best mulig informasjonsflyt innad og utad i organisasjonen handler lederspesspektivet om å skape gode rammer for gjennomføring av kjerneoppdrag for virksomheten.

I studien undersøkes et utvalg ansatte og ledere tilknyttet servicetorget. Det gjennomføres en kvalitativ undersøkelse som setter fokus på hva de gjør, hvordan de gjør det og hvorfor gjør de som de gjør. Det er av interesse å få deres syn på hva som er god kommunikasjon hvilke opplevelse de har av god kommunikasjon, om behovet for service er dekket og hva de tenker om fremtiden. For å kunne gi svar på hovedproblemstillingen er det formulert 3 underspørsmål.

1. Hva er ansatte og ledere i servicetorget sin oppfatning av hva som er god kommunikasjon?
2. Hvordan opplever ansatte og ledere behovet for servicetorget som tjenesteyter??
3. Hvordan vurderer de at den digitale utviklingen vil påvirke servicetorgets fremtidige funksjon?

Det første forskningsspørsmålet handler om oppfatning av god kommunikasjon for å finne svar på kommunikasjon og service i innhold og form som gjenspeiles i personlig kontakt. Spørsmål nummer to er en tolkning og forståelse fra respondentene i forhold til selve behovet for personlig kommunikasjon via servicetorget. I det tredje spørsmålet ønskes svar på deres vurdering i forhold til digitalisering av tjenester som tilligger servicetorget. Her er målet å få interessant informasjon om digital utvikling i deres skole og for deres servicetorg.

Alle de tre spørsmålene har bakgrunn i servicetorget og oppdraget deres, samt om kvalitet på tjenesten og om mål og hensikt oppfylles i forhold til mandat og oppdrag. Ved å åpne for innspill, kan ny kunnskap og innovative tanker medføre at denne studien kan bidra til å krydre og nyansere svarene samt gi noen refleksjoner som gir mer liv til problemstillingen. Det kan også bidra til oppdagelse av nye forhold som det gjenstår å studere mer om i servicetorgene.

### 1.3.Oppgavens oppbygning

Studien innledes med å presentere bakgrunn og formål med studiet, deretter formuleres problemstillingen og de 3 tilhørende forskningsspørsmålene. I kapittel 2 er det presentert det organisatorisk og politiske og administrative der servicetorget er satt i forhold til en organisatorisk kontekst. Videre følger en redegjørelse for spenningsfeltet mellom politikk og administrasjon der aktuelle styringsdokumenter fra digital agenda for Norge og stortingsmeldinger er tatt inn. Kapittel 3, teorikapittelet i denne studien, bygger på aktuell teori som gir mulighet til å besvare problemstillingen på best mulig måte. I kapittel 4 gjøres det rede for valg av metode samt hvordan datainnsamlingen og dataanalysen er gjennomført. Kapittel 5 gir en tematisk presentasjon av de viktigste funnene med de fire temaene kommunikasjon, service, digitalisering og endring. Kapittel 6 omhandler drøfting av forskningsspørsmålene. De tre forskningsspørsmålene ligger til grunn her med speiling av tematiske hovedområder fra kapittel 5. I kapittel 7 følger av avsluttende oppsummering og konklusjon.

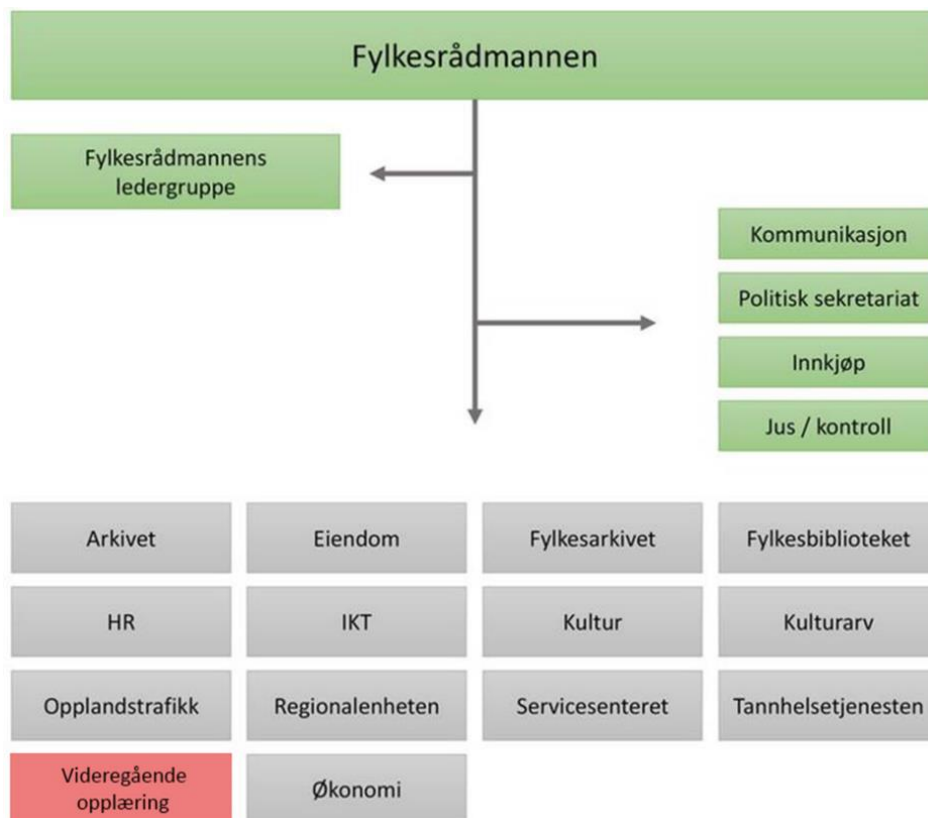
## 2. Organisasjonskonteksten

### 2.1. Skolen og servicetorget

Den videregående skolen studien omhandler, er en samlokaliserte videregående skole. Det er 1200 elever og 220 ansatte på skolen. Skolen drives av fylkeskommunen som styrer tildelinger fra det offentlige. Tildelinger foregår via politisk styring og betyr en langsiktig og årevis dimensjonering som er varierer. For en videregående skole er føringer fra

fylkeskommunen avgjørende i forhold til drift, dimensjonering og økonomi.

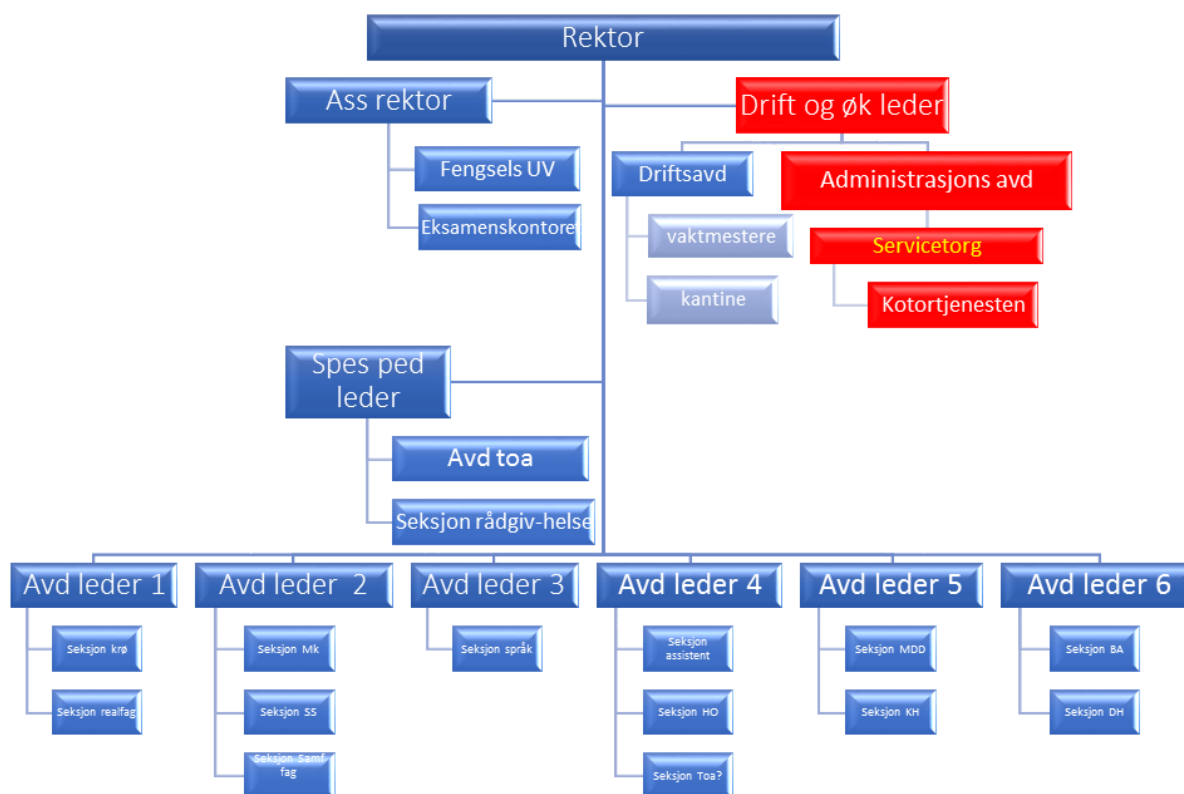
Organisasjonsmatrisen under viser videregående opplæring med rødt.



### Modell 1. Fylkesadministrasjon

I seksjon for videregående opplæring finnes de videregående skolene, og skolen som undersøkes er organiseringer etter lokale behov med avtaler og føringer fra fylkesopplæringsjefen. Organisasjonsmatrise for skolen vises under hvor servicetorget

ledelse og drift markert i rødt og servicetorget i rødt og gult.



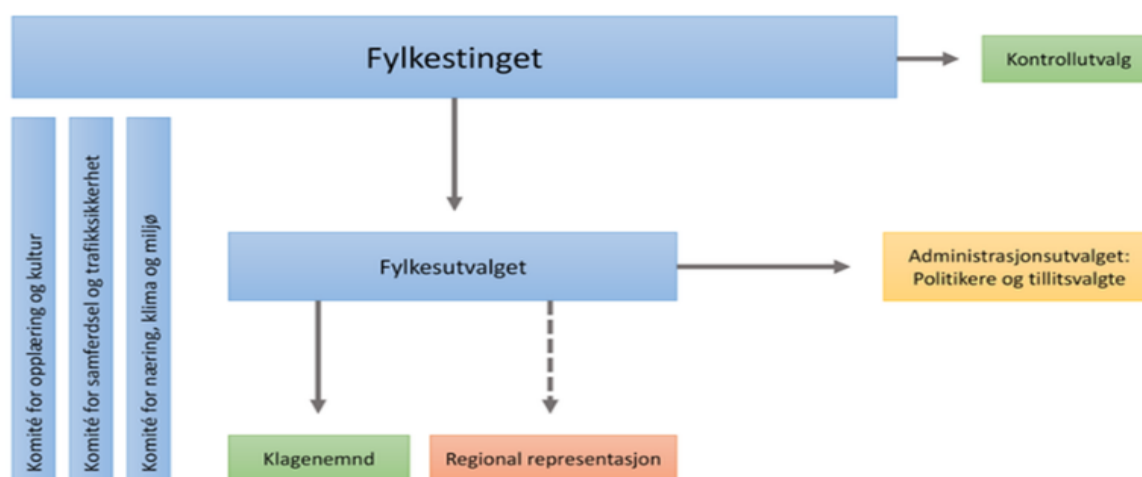
## Modell 2. Videregående skole, organisasjonsmatrise


Rektor er øverste leder med overordnede ledelses ansvar som delegeres nedover i organisasjonen. Rektor har faglige og juridiske ansvar og mandat i å sette i verk føringer basert på overordnede krav. Det er en også en lokal frihetsgrad i hvordan egen skole skal driftes basert på en best mulig leveranse på samfunnsoppdraget. Under seg har rektor mellomledere, og det er en mellomleder som er lederen for servicetorget. Servicetorget er en stabsfunksjon som bidrar for hele organisasjonen. Den er formelt sett underlagt økonomi og drift. Servicetorgets arbeidsoppgaver er kontakt og informasjon til publikum. Det vil si direkte kontakt ansikt til ansikt til alle som henvender seg dit. I tillegg utfører kontoradministrative oppgaver. De har mange og sammensatte arbeidsoppgaver innenfor informasjon, kommunikasjon og saksbehandling. De ansatte i servicetorget tar seg av arbeidsoppgaver i front. De er fast ansatte her, men det rulleres med resten av kontortjenesten ved behov. Det skal alltid være minst en fast medarbeider her, men det kan være fra to til fire og mer. avhengig av kapasitet og arbeidstrykk. Fysisk utforming består i to skjermede kontor plasser bak selve ekspedisjonsdesken og to plasser helt i front. Det er administrasjon av et rekvisita lager tilknyttet her også. Plassering er i skolens felles kantineområde med god oversikt til

hovedinngangen på skolen. Plasseringen er åpen og i nærheten av pulserende aktivitet midt i skole og kan beskrives som svært sentral. Det er en kantine i samme plan og felles areal og med bibliotek i planet over. Undervisningsrom finnes i umiddelbar nærhet på begge sider og over. Skolen har mye areal så det er likevel langt til de ytterste undervisningsrommene. Skolens administrasjon er i tredje etasje et godt stykke unna servicetorget.

## 2.2. Det politiske og administrative

En videregående skole er i det aller meste styrt av en politisk kontekst. Samfunnsopdraget som er kompetanseutvikling og utdanning for videre liv og arbeidsliv er initiert fra føringer og vedtak politikerne gjør. Politisk styring i hva som vektlegges av ressurstildeling og utdanningspolitikk er avgjørende for tjenestetilbudet i skolen. Tjenestetilbud handler hva samfunnet er tjent med, men også å sette brukeren i sentrum. Målet er å levere helhetlige og meningsfylte tjenester til beste for brukerne. En bruker er vidt definert, slik at en bruker kan være en ekstern (kunde) eller intern (ansatte i organisasjonen/bedriften). Det vil si at det er flere ledd som må koordineres for at det skal bli gode tjenester. Fylkestingets politikere setter ut i livet og initierer politikk og finansiering via egne fylkeskommunale vedtak basert og i tråd med statlige føringer. Komite for opplæring og kultur styrer mest med utdanning. Matrisen under viser plasseringen av komite for opplæring og kultur med rød pil til venstre.



 Modell 3. Fylkestinget med komite for opplæring og kultur til venstre i matrisen

Politikk har betydning for skole og drift. Politikken utgår fra Regjeringen som utgår av Stortinget på bakgrunn av flest stemmer og mandater. Regjeringen setter i verk



stortingsvedtakene via departementene. Statsbudsjettet er avgjørende og spesielt viktig i forhold til økonomiske rammer og tildelinger. Stortingsmeldinger og lovvedtak også. Regjeringen samordner politikken igjennom statsforvaltningen. Statsforvaltningen består av regjeringen og statsadministrasjonen med departementer, direktorater og andre typer statlige virksomheter. Statsråden er politiske leder av sitt departement. Kunnskapsdepartementet har ansvar for utdanning og her ligger utdanningsdirektoratet som har ansvaret for utviklingen av barnehage, grunnskole og videregående skole. Hvert år får Utdanningsdirektoratet et tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet. Tildelingsbrevet inneholder mål, prioriteringer og økonomiske rammer for hva Utdanningsdirektoratet skal arbeide med. Et styringsdokument i skole og utdanning omfatter overordnede føringer som lover, stortingsmeldinger, læreplaner, økonomi, som endres i forhold til politisk klima og samfunnsutviklingen. Regjeringen Solberg har oppnevnt digitaliseringsministre de senere år, som organisatorisk ligger under Kommunal og moderniseringsdepartementet med ansvar for IKT politikk og digital fremtid for Norge (Regjeringen, 2020)

### 2.3. Politikk og byråkrati

Byråkratiet i offentlig virksomhet er basert på styringsdokumenter og føringer fra politikere og skolene er påvirket av byråkratiske føringer. Begrepet byråkrati er hierarkisk organisering der ansatte beslutter og behandler saker på bakgrunn av felles regler. Max Weber (1864-1920) behandler teori om byråkratimodeller. (Roth, 1922). Byråkratiet i statsforvaltningen er omdiskutert og fremstilles ofte negativt. Grunnet at det kan sees som ineffektivt i tillegg til at byråkratiet får mye makt. Byråkrati betegnes av mange som en styreform på lik linje med demokrati men har ikke samme innhold. Demokrati betyr folkestyre imens byråkrati betyr at embeds eller tjeneste personer har den utøvende makt. Ideologisk sett har både demokrati og byråkrati gode intensjoner. Historisk sett er det mange eksempler på at byråkratiet har negative sider. Norge som demokrati med et parlamentarisk system basert på folkestyre har et byråkrati som fungerer som en forlenget arm av politiske beslutninger. En byråkratisk organisasjon, som Utdanningsdirektoratet setter i verk politiske vedtak. Opplæringsloven er politisk vedtatt og den er grunnlaget for skolens oppdrag (Opplæringsloven, 1998). Et område som har fått mye plass i skolen senere år er denne lovens paragraf 9 a med krav til et trygt skolemiljø (Elevens skolemiljø, 2017). Solbergregjeringen har vedtatt en digitaliseringsstrategi for grunnopplæring i skolen gjeldene for 2017-2021. Digitaliseringsrundskrivet er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i

offentlig sektor. Her er spesifikke krav, anbefalinger og veiledninger. Føringer som har betydning skole i årene fremover. (Digitaliseringsrundskrivnet, 2018)

### 3. Teori

Teori er styrende for problemstillingen og vil danne bakgrunn for behandling av funn og drøftinger senere. De mest sentrale teoriene underveis i forsknings prosessen er organisasjonsteori, ledelsesteori, kommunikasjonsteori og kulturteori som også er overordnede valg. I tillegg ble Ikt og digitaliserings teori valgt inn med vitenskapelig tilnærming og aktuelle artikler.

#### 3.1. Organisasjonsteori

Organisasjonsstruktur kan sies å være en organisasjons arkitektur som bestemmer hvordan organisasjonen ser ut. Det er mange faktorer som man må ta hensyn til når man skal velge en organisasjonsstruktur og hvilken struktur man velger sier noe om hvordan man tenker seg at organisasjonen skal fungere. Modellen man velger forteller for eksempel noe om hvordan man tenker at kommunikasjonen i bedriften skal fungere, hvordan beslutningsprosessene skal foregå, hvilken rolle ledelsen skal ha, hvordan læring i organisasjonen tenkes og hvordan man ønsker at kulturen i bedriften skal være.

Hvis man velger en struktur som vektlegger nært samarbeid mellom ledelsen og de ansattene velger man en strategi som legger til rette for dette. Dette samarbeidet henger nøye sammen med kommunikasjons- og beslutningsprosessene i bedriften. Strukturen som velges kan også være et utgangspunkt for hvilket marked organisasjonen møter, og hvem som er brukere av varer og tjenester som tilbys. (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Mintzberg (1939-) mener at alle organisasjoner i varierende grad består av fem hoveddeler. Disse er en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur og en støttestruktur. Teknostruktur og støttestruktur kalles for stabsfunksjoner, imens de andre kalles linjeorganisasjonen. Den operative kjernen er den delen som gjør det arbeidet organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål. Mellomledelsen har hovedansvar for å føre tilsyn med og koordinere produksjonen. Toppledelsen er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. Teknostrukturen består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som påvirker den gjennom å utforme planer, sette opp rutiner og drive økonomikontroll. Støttestrukturen er ikke involvert i

produksjonen, men er likevel betydningsfulle. De som jobber i støttestrukturen er for eksempel sentralbordet, servicetorg og rengjøring. Et servicetorg er å regne som en stabsfunksjon og en støttestruktur i en organisasjon.



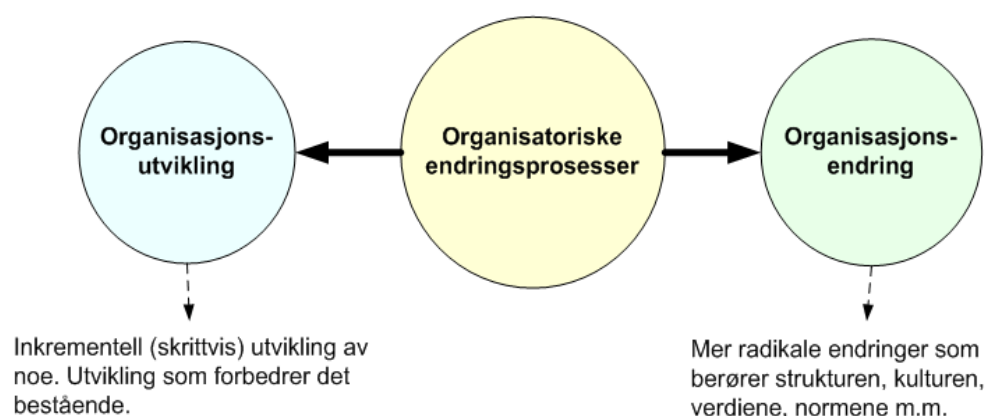
Modell 4. Mintzbergs organisasjon modell (Jacobsen & Thorsvik, 2019) s 87

Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved profesjonalisering der ansatte i den operative kjernen er tildelt mye beslutningsmyndighet. Beslutningsmyndigheten kan desentraliseres fordi den operative kjernen består av kompetente ansatte. Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved at beslutningsmyndighet er delegert til de ansatte i faglige spørsmål, altså et desentralisert byråkrati. Eksempler på profesjonelle byråkratier er sykehus eller universitet, hvor strukturen er sterkt spesialisert og framstår dermed som horisontalt kompleks. Fordeler ved denne organisasjonsformen er at delegering av beslutningsmyndighet sikrer et faglig godt arbeid. Denne delegeringen fører også til raskere saksbehandling og problemløsning. Ulempene kan være rivalisering og konflikter mellom ulike faggrupper, som videre kan føre til samarbeids- og styringsproblemer. De ansattes erfaring og realkompetanse kan få liten betydning, og bli tilsidesatt på grunnlag av ansattes formelle kompetanse (Johnsen, 2007) (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

Maskinbyråkratiet bygger på Max Webers (1864-1920) byråkratimodell og kjennetegnes ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering fordi mye av virksomheten styres og koordineres gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Her finner vi høy teknostruktur og ofte er maskinbyråkratiene funksjonelt spesialiserte. Private bedrifter som driver masseproduksjon av forholdsvis enkle produkter til stabile markeder vil ofte ligne et maskinbyråkrati. Et maskinbyråkrati har klare ansvarsforhold, stabilitet og forutsigbarhet, og standardisering som fremmer produktivitet. Den byråkratiske organisasjonsformen er vanskelig å endre, og reglene i seg selv kan bli et mål å følge. Sentraliseringen av beslutningsmyndighet og standardiseringen av oppgaveløsning kan være demotiverende på de

ansatte. Offentlig styring er byråkratisk og regelstyrt via overordnede beslutninger og kan sammenliknes med et maskinbyråkrati fordi mye blir standardisert og produksjon av tjenestene og effektivitet er et mål. Regler lover og forordninger som oftest er formelle og byråkratiske, derav rigide og komplekse og kanskje rettet mot mer mot massene. (Busch & Vanebo, 2003)

Organisasjonsutvikling er komplekse prosesser. Kravene fra både tekniske og institusjonelle omgivelser kan være så store at også transformasjonssystemet må kunne utvise fleksibilitet og endringsevne i organisatorisk en kontekst. Det kan være hensiktsmessig å skille mellom teknologi og organisasjonsstruktur for å belyse dette. Modellen viser noen overordnede prinsipper.



#### Modell nr.5. Transformasjonssystemet i organisasjonsutvikling (Hennestad, 2019)

Transformasjonssystemet er designet for å kunne gjennomføre en effektiv produksjon av belønninger til interessentene. Det vil i all hovedsak handle om produksjon av varer og tjenester til kunder eller brukere. For å oppnå en effektiv produksjon er det ønskelig med stor grad av stabilitet. Dette er årsaken til at organisasjoner bruker en rekke ulike strategier for å hindre at variasjoner fra omgivelsene skal påvirke den daglige produksjonen.

Organisasjonsstrukturen representerer det regelverk som er etablert for å kunne koordinere og styre transformasjonsprosessene, mens vi med teknologi kan legge en snever definisjon til grunn – fysisk utrustning og planleggingssystemer rettet mot transformasjon av ressurser over til varer og tjenester. En ser bort fra teknologiens myke side. Den ligger i atferd systemet og består av organisasjonsmedlemmenes kompetanse. Definerer av fleksibilitet og endringsevne i transformasjonssystemet ser evne til å håndtere variasjoner fra omgivelsene innenfor den

eksisterende strukturen. Det er også evne til å endre strukturelle forhold for å tilpasse seg varige endringer i omgivelsene (Johnsen, 2007)

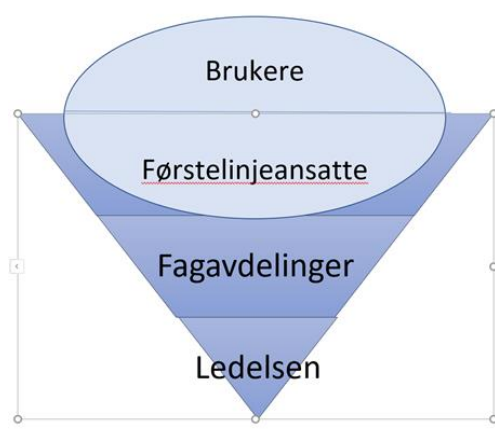
Når kunnskap blir viktig som produksjonsfaktor for organisasjonen, endres betingelser for utforming og styring. Kunnskap ligger i stor utstrekning lagret i enkeltindivider. Kunnskapen kan ikke eies av organisasjoner på samme måte som materielle verdier. Kunnskap og kompetanse blir også blitt karakterisert som usynlige aktiva. Disse vises ikke på balansekontoen som eiendel. Individuell kunnskap er i mange fag i stor utstrekning en ferskvare. For å holde seg a jour kreves kontinuerlig læring i form av refleksjon over erfaringer og påfyll i form av etterutdanning. En økende andel ansatte med høyere utdanning medfører at antall profesjoner og spesialister tiltar. Dette resulterer i økende organisasjonsmessig kompleksitet som setter nye og økte krav til intern koordinering. Det er påpekt at anvendelse av standardisering, formalisering og kontroll av arbeidsprosesser fungerer dårlig overfor ansatte med høy kompetanse. De krever som regel autonomi i jobben, myndighet til utforming av arbeidsoppgaver, deltagelse i strategiske utforminger etc. Ledelsesfunksjonen får et dilemma i balanseringen mellom henholdsvis standardisering som grunnlag for indre effektivitet og individuell autonomi som grunnlag for fleksibilitet og innovasjon for å opprettholde ytre effektivitet. Utnyttelse av individuell kunnskap til organisasjonens beste uten at man byråkratiserer ytterligere, er i slike tilfeller en utfordring. (Hennestad R. , 2012)

### 3.2. Offentlig tjenesteyting

Offentlige tjenester er knyttet til den offentlige sektor som skal sørge for felles samfunnsoppgaver og forvaltning av felles verdier. Skolens formålparagraf (Opplæringsloven, 1998) om samfunnsverdier som åpenhet, likebehandling, ikke diskriminering, demokrati og inkludering er grunnlag for et bredt sett av offentlig tjenester innen skole og utdanning. New public management - NPM har resultert i et brukerorienteringsfokus som blant annet har manifestert seg gjennom omfattende reorganisering av brukerkontakten i offentlig sektor. Såkalte one-stop-shops servicetorg er blitt opprettet i mange kommuner og statlige etater, blant annet NAV. Hensikten er å gi brukerne bedre service, fortrinnsvis i form av mindre fragmentert tjenesteyting og samtidig effektivisere organisasjonen ved å overføre oppgaver til fagavdelingene i back office over i en mer myndiggjort førstelinje i front office. Dette krever et velfungerende samspill i

organisasjonen sammen med helhetstenkning og kompetente profesjonelle førstelinje ansatte som får ansvar og myndighet til å fatte avgjørelser innenfor gitte rammer. Her dreier det seg også om det prosessrelaterte eller funksjonelle som er knyttet til menneskene for hvordan tjenesten utføres. Holdninger og atferd er et viktig kriterium for god tjenestekvalitet fordi holdninger har en tendens til å manifestere seg i hvordan vi tenker (Hole Storhaug, 2014 s.181). Teknologi er en hyppig pådriver i tjenesteutviklingen fordi teknologiske løsninger effektiviserer tjenestene ved at brukeren gjør deler av jobben selv, men det har ingen verdi før den anvendes på en måte som er nyttig for bruker, ansatte og organisasjonen (Hole Storhaug, 2014).

Utviklingen fra byråkratisk logikk til servicelogikk er en refraksjon mellom organisasjonslogikk som vektlegges i hierarkisk organisering, byråkratisk styring og forretningsinspirert ledelse. Først og fremst er det politiske, overordnede, organisatoriske og interne føringer som legges til grunn for førstelinje ansattes møte med brukere, i byråkratiet blir dette betraktet som rettsobjekter. Forhold som her påvirkes er blant annet en myndiggjøring av ansatte og deres arbeidssituasjon. Det beskrives som den omvendte pyramiden der skjæringspunktet mellom brukere og forvaltningen har noen utfordringer (Hole Storhaug, 2014).



Modell 6. Den omvendte organisasjons pyramiden (Hole Storhaug, 2014)

### 3.2.1. Servicetorget som tjenesteyter

Servicetorget i den offentlige tjenesteyting har et hovedspørsmål: Hvorfor er vi her?

(Aasbrenn, 2010). Aasbrenn viser til fire faktorer som en type kravspesifikasjon.

Kommunikasjonen i et bakkebyråkrati med en grensesettende tjenesterepresentant som opptrer på vegne av byråkratiets måtehold og strenge rammer, har hatt en viss tradisjon i offentlige systemer (Aasbrenn, 2010). Tjenestemøtet og tjenesteforbidling mellom bruker og

leverandør beror og avhenger av interaksjon og samhandling. Implementeringen av NPM i offentlig sektor gir rom for mer interaksjon og samhandling enn de gamle byråkratiske tradisjoner. Ressursene som tjenesteleverandøren møter brukeren med har et mål og et formål. De kan kategoriseres med menneskelig kapital, fysisk kapital, institusjonell kapital, uformelle handlingsskjemaer og omdømme. I et servicetorg er det en personlig kontakt ansikt til ansikt nært og direkte, Men også mer distansert via telefon, mail, video kontakt eller chat. Service i førstelinjen har personlig kontakt som fortrinn. Nærhet til bruker der samhandling og kommunikasjon gir gode muligheter for en målrettet tjeneste (Aasbrenn, 2010). Hensikten med servicetorg er at brukeren skal ha et sted å henvende seg, og i størst mulig grad få utført sitt ærend der og da. En skal kunne møte serviceinnstilte ansatte med myndighet til å fatte beslutninger på et tidlig stadium (Hole Storhaug, 2014).

### 3.2.2. Statlig styring og samfunn i utvikling

Det finnes offentlige utredninger om digitalisering av offentlige tjenester. Stortingsmelding. 23 (Regjeringen, regjeringen.no, u.d.) Digital agenda for Norge - IKT for vekst og verdiskaping sier noe om å få alle på nett. Disse sier blant annet noe om kunnskap om digital kompetanse personvern og informasjonssikkerhet. En nyere Stortingsmelding 27 (Regjeringen, regjeringen.no, u.d.) handler om den digitale agenda for Norge - IT for enklere hverdag og økt produktivitet ved bruk av digitale tjenester. Også innbyggernes digitale deltakelse og kommunenes rolle for å unngå digitale skiller er tatt inn her. Det hevdes at digitaliseringen bidrar til bedre ressursutnyttelse. Regjeringen ønsker å legge til rette for at både offentlige og private virksomheter skal ta i bruk nye digitale løsninger fordi digitalisering bidrar til effektivisering, bedre tjenester, konkurransekraft, og etablering av nye arbeidsplasser. Digitaliseringen av samfunnet har også medført at samfunnets risikobilde har endret seg (Lindbøl, 2018). Regjeringsplattformen til Solbergregjeringen inneholder overskriftene Digitaliseringen i offentlig sektor skal fortsette. Digitalisering av offentlige tjenester skal fortsette i tråd med føringene i Digital Agenda for Norge. Regjeringen vil utvikle en operativ strategi for digitalisering i offentlig sektor. IKT-sikkerhet skal inngå som viktig element i strategien (regjeringen, u.d.). Med dette fremtidsperspektivet blir det endringer, og det finnes eksempler på kommuner som har prøvd ut robot-teknologi. Bergen kommune har digitalisert enkle spørsmål til en robot som heter Kari. Tiltaket fikk mye motbør, men det hevdes at det over tid virker (Rokkan, 2018). Et annet relevant eksempel er Skatteetatens digitaliseringsstrategi, med målsetting om at de fremtidige dialogene med skattyterne skal være fullt digitalisert (offentligservice.no, 2018). Aftenposten har igjennom

2019 hatt en serie kronikker om digitale dilemmaer. En kronikk har som overskrift at smerten er umiddelbar, men gevinsten kommer på sikt. Her hevdes at bedrifts og samfunnsmessige gevinster kommer senere, at omstillinger gjør vondt og skjevhet mellom kostnad og kostnadsbærer også er ødeleggende for fremragende innovasjon. Her nevnes ulike eksempler på hva brukeren opplever og erfarer, ikke hva som skjer på baksiden. Eksempler som nevnes er digitale banktjenester der det meste nå foregår digitalt. Et annet er NAV, hvor konsulenter tidligere fylte ut skjemaer som brukere selv gjør dette i dag med egen pc. Disse to eksemplene gjør at organisasjonene kan bruke ressurser andre steder eller rasjonalisere (Aftenposten.no, 2019).

Tjenestevirksomheter kan gi god service og det er lederne som har ansvar på vegne av organisasjonen, imens den ansatte har ansvaret i praksis. Hvis pågangen er stor og ressursene ikke står i forhold kan det bli vanskelig å innfri løfter som igjen medfører en sviktende tilfredshet hos brukerne. Relasjonelt nærvær og emosjonell involvering i møte med brukeren koster, og det forventes at ansatte er effektive og profesjonelle og gir av seg selv (Hole Storhaug, 2014). En annen sektor hvor relasjonelt nærvær og emosjonell involvering er vesentlig er helsesektoren. Innføring av anestesi versus helsegevinsten med desinfisering av hygiene er et grelt eksempel, men sier noe at det ene virker mye bedre enn det andre, i forhold til alvorlige følger for pasienten. Hva er viktigst av god hygiene eller bedøvelse av pasienten. For legen som utfører oppdraget er det viktigste å jobbe i fred, hygiene har ikke første prioritering, selv om man vet at hygiene er avgjørende for helbred. Tidligere hadde ikke pasienten innflytelse på hva legen prioriterte, kanskje med katastrofale konsekvensen for pasienten. Nyttien pasienten hadde av behandling var av svært avgjørende betydning å kunne få fatale følger grunnet prioriteringer pasient ikke hadde kunnskap eller innflytelse på. Dilemmaet i effektivitet versus personlige og brukertilpassede tjenester ligger i et spenningsfelt mellom intensjon, hensikt og mål. (Aftenposten.no, 2019)

### 3.3. Kommunikasjon i team

Det er flere grunner til at organisasjoner organiserer team. Jeffery. D. Zients (1963), amerikansk næringslivsleder og nasjonal økonomisk rådgiver, organiserte i 2009 effektive team med klare mål. Istedenfor fokus på struktur, system og teknologi ble fokuset endret til mål, setting, leveranse, prosess og tidslinje. *The elements – a shared goal and an interdependent group of people – are defining characteristics of teams* (Thompson, 2011 s.3).



Det er ikke ukjent at organisasjoner har tenkt og benyttet team og teamwork i sine konsept for å utføre små eller store jobber. Boeing fabrikken på 1980 taller er et eksempel. Der deler av produksjonen ble delt opp i ulike prosjekter for å forbedre flyproduksjonen. Det samme gjelder amerikansk bilindustri hvor team ble engasjert for å gjøre ulike deler til endelig produkt. Årsaken for teamorganiseringen var å møte den økte konkurransen fra den Japanske bilindustrien, men også fordi det var mer effektivt enn de tradisjonelle organisasjonsstrukturer. Ifølge undersøkelser som ble gjort var også feilmarginene mindre for team baserte prosjekter (Thompson, 2011).

Professor Robert Huckman, Harvard Business School, og førsteamanuensis Bradley Staats, University of North Carolina, har over ti år og fire studier forsket på samarbeid i team. Funn fra Harvard University viser at fordelene ved å la medarbeidere jobbe sammen i team i prosjekter var langt større enn tidligere antatt. Medarbeidere som først lærte hverandre å kjenne, oppnådde bedre resultater, gjorde færre feil og hadde lettere for å overholde tidsfrister og budsjett enn team som begynte å jobbe sammen fra start. Forskerne snakket om at teamene hadde en læringskurve, og viste til at de i starten brukte lang tid på å finne ut av hverandres kompetanse, personlighet og omgangsform for så å fungere (Magne Lerø, 2014). *“A work team is an interdependent collection of individuals who share responsibilities for specific outcome for their organisations”* (Thompson, 2011 s.4). Med dette hevdes det at et medlem ikke kan oppnå sine mål alene, men mest sannsynlig er avhengig av hverandres ekspertise, ressurser og oppbacking.

En arbeidsgruppe er ikke det samme som et team, det er en viss kontrast til team fordi arbeidsgrupper ikke jobber mot spesifikke mål. Arbeidsgrupper er annerledes fordi de har mer fokus på å dele informasjon, ha perspektiver og innsikt for å ta avgjørelser og hjelpe folk i jobben deres mer på individnivå for kompetansedeling og ideutvikling (Thompson, 2011). Relasjonsmotivet er noe av grunnene til at serviceteam er blitt et begrep av betydning for handel og forretningsdrift. Samhandling med kunde og bedrift, konkurranse, globalisering og informasjonstidsalderen er faktorer som bidra til en nytenkning i forhold til og betydningen av og i siste hånd nytte av team tankegangen. Team benevnes som f.eks manage lead team, self managing teams, self directing teams, self governing teams og har alle sine likheter og ulikheter. Team er ikke alltid svaret på alt, men det har en viss funksjon om det passer inn i oppgave og organisasjon (Thompson, 2011 s.9). Organisering i fysiske team eller også serviceteam har vært gjenstand for vurderinger av ledere igjennom mange år, der flere faktorer spiller inn. Noen eksempler på dette er, vurdering av kreativitet og variasjon,

muligheter for rask omstilling og fysisk relokasjon, innsparinger og økonomiske avveininger, og effektivitet blant annet. Det er en sterk indikasjon på at ansikt til ansikt er nødvendig for troverdighet i business og en god leveranse. Mange indikatorer tilsier at direkte kommunikasjon er nødvendig for å kunne stole på, forstå og ikke minst ha det hyggelig med kunden. Det viser seg likevel at det ikke nødvendigvis gir bedre produktivitet, spesielt ikke i kreative team. Informasjonsteknologi kan øke produktivitet i team. En kvalifisert og erfaren leder vet når og hvordan en skal utnytte muligheter som team gir. En god leder bør kunne verifisere muligheter og hindringer i et team. Også se hvordan hindringer kan overstige muligheter i teamorganisering (Thompson, 2011s. 344). Oppsummert betyr det at småprat (smalltalk) og direkte kommunikasjon er hensiktsmessig og teamorganisering er har både positive og negative sider ved seg. Det er lederen som trekker i trådene og som ser helheten i hva som er best for organisasjonen. Det betinger igjen at lederen har innsikt og forståelse av hva som foregår i teamet, og hva som er tjenesteleveransen. I forretningslivet vil det være noe annerledes enn i offentlig forvaltning i at man vanligvis søker profitt og overskudd. I det offentlige har statlige føringer, tildelinger og best utnyttelse av ressurser gitt retning for ressursbruk.

### 3.3.1. Servicekultur

Servicekultur eller også empowerment beskrives som en personalstrategi, der medarbeideren er i fokus. Det kan være en plan for markedsføring, intern kommunikasjon og dialog for virksomheten. Empowerment er et begrep og har sammenheng med mobilisering og ansvarliggjøring av medarbeidere. Kompetanseheving og styrking av personalet relateres til begrepet. Empowerment brukes og fortolkes i ulike sammenhenger og situasjoner. I en kunnskapsbasert virksomhet, som en skole, vil det ha betydning for organisasjonens kommunikasjon internt og eksternt. Servicekultur har opprinnelse fra næringsliv og forretningslivet men har også blitt tatt opp i offentlig forvaltning og deres organisasjoner. Offentlig virksomhet er blitt mer brukerorientert ved at brukerne er blitt mer å anse som kunder. I et markedsføringsperspektiv vil det medføre mer fokus på rett tjenesteleveranse og god kommunikasjon med brukeren. En offentlig organisasjon vil også måtte ha en serviceorientering. Tjenesteorganisasjoner har tatt opp i seg en måte å organisere seg på som tilfredsstillende behovet til brukerne noe annerledes enn tidligere. I takt med den teknologiske utviklingen og digitalisering av tjenester har service vært en mix av tjenester, (tlf., chat, sms, mail), hvor brukeren etter hvert kan få tilgang på tjenester døgnet rundt. I tillegg er fysiske servicetorg og direkte tjenester med servicemedarbeidere fremdeles et tilbud. Dette er eneste

arena hvor den ekte personlige kommunikasjonen foregår med ansatte som betjener og server brukeren på en personlig og nær. Tjenestemarkedsføring i et nyere perspektiv setter mennesker i sentrum, samtidig som personalet er en kostbar ressurs og viktig brikke i virksomheten. Denne kan også være en mix av digital og personlig kommunikasjon, at servicemedarbeider hjelper til med å utføre digitale tjenester for brukeren. Tjenesten i et fysisk servicetorg er å betrakte som personlig og direkte, samtidig som det også her er bruk av digitale og tekniske løsninger for og med brukeren. Det kan være digitale portaler som er vanskelig tilgjengelig eller vanskelig å forstå eller bruker ikke har tilgang til. Slik sett er det i et servicetorg en mix av telefonhenvendelser, mail, digitale arkiv og digitale plattformer (Echeverri, 2012). I tjenestebransjen må personalet like å jobbe i et positivt miljø der de selv får mye informasjonsflyt til seg. Informasjon som de i neste omgang skal kunne gi til eksterne brukere. Et vesentlig perspektiv er at personalet oppfatter å ha ledelsens tillit og bemyndigelse der de skal kunne oppleve å handle etter egen dømmekraft og vurdering. Å være bemyndiget er at en ikke har for snevert mandat, men av og til kan ta avgjørelser som kan gå litt ut over normen. En god servicekultur omhandler også om menneskelige faktorer og intern kommunikasjon i organisasjonen (Echeverri.2012 s.349).

Det er forskjell på service i ulike tjenestebransjer i forhold til intensitet og betydningen for organisasjonen. Offentlig sektor vil i så måte ikke være den mest aggressive fordi overskudd og omsetning ikke er det avgjørende for overlevelse. Offentlig virksomhet basert på offentlige tildelinger som er variable vil regulere servicen. Omdømme og overlevelse for den enkelte virksomhet er også på mange måter avhengig av brukertilfredsheten og det samfunnsmessige oppdraget. Empowerment basert på mennesket som viktigste ressurs ble introdusert av tidligere Sas sjef Jan Carlzon på 80 tallet, han var en foregangsleder for et popularisert uttrykk om sannhetens øyeblikk. Carlzon mente at kundeorientering måtte komme først og dens forventninger ble skapt der tjenesten ble produsert. Suksessfaktoren for å lykkes som bedrift lå i møtet mellom kunde og servicemedarbeider der man hadde en tydelig systemrelatert kontekst. Her ligger hele bildet av kundens opplevelse med organisasjonen, der den er en helt avgjørende faktor er tilfredshet som suksessfaktor for bedriften. Flere franchisekjeder har brukt samme strategi ved at kundeopplevelsen skal være like god og forutsigbar for bruker hver gang. En slags standard som skal følges (Echeverri, 2012). Charmoffensiven fra 80 tallet er de senere år blitt erstattet med mer selvtenkende humanistisk tradisjon i at yrkesutøveren får tillit og mandat i tjenesteproduksjonen. Dette kan også ha en forklaring i bortfall av standardiserte servicefunksjoner grunnet teknologisk nyvinning og en samfunnsutvikling i

retning av mer kunnskap og kompetanse. For servicetorg har dette medført arbeidsoppgaver som gir mer bemyndigelse i jobben. Oppgaver som tidligere ble avgjort på ledernivå kan oppstå lengere ned i organisasjonen (Echeverri, 2012 s. 351).

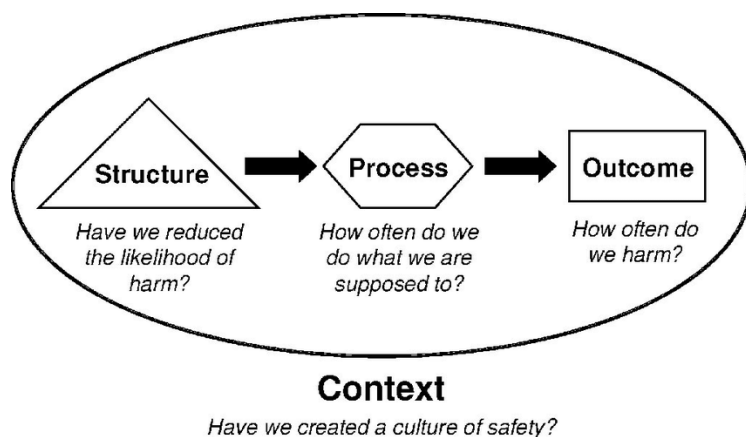
### 3.3.2. Servicekvalitet.

Kvalitetsvurdering av en tjeneste er vanskelig å vurdere. Tjenesten er i siste instans den verdien eller nytten som brukeren har av den. Service er å hjelpe brukere til å nå et mål. Tjenesten som produkt blir til som en verdi for bruker i det den blir unnfanget. Det kan være i direkte møte med mennesker eller i den tekniske digitale portalen. Begge deler krever at brukeren er der fysisk eller teknisk og deltar aktivt i overleveringen. Produksjon og konsumering av tjenester hører uløselig sammen og er individuelt og unikt (Aasbrenn, 2010 s.53).

Teoretisk er parameter knyttet til service, systemkvalitet, samhandlingskvalitet og resultat-kvalitet. Tjenesten er i siste instans nytten som brukeren har, en generalisering av tjenestekvaliteten er ikke mulig. Å hjelpe bruker til å nå et mål eller komme i prosess for å nå et mål bør ha definerte mål. En tjeneste er en aktivitet eller en serie av aktiviteter av mer eller mindre immateriell natur, som normalt, men ikke nødvendigvis, finner sted i interaksjon mellom serviceleverandørens medarbeidere og/eller fysiske ressurser eller produkter og/eller fysiske ressurser eller produkter og/eller systemer, som fremskaffes som løsninger (Aasbrenn, 2010). En tjeneste i et servicetorg har et utvalg av løsninger som kan være både teknisk og fysisk baserte. Slik sett kan løsningen være å henvise videre til systemer eller fag personer som kan hjelpe brukeren til å løse sitt behov, eller løse behovet der og da. Systemkvaliteten vil også være avhengig av tjenesteleverandørens leveranse. Helsedirektoratet har fokusert på betydning av tjenester med god kvalitet skal være virkningsfulle, trygge og sikre. Tjenester skal involvere brukerne og gi dem innflytelse, være samordnet og preget av kontinuitet, være tilgjengelige samt rettferdig fordelt. I tillegg til at ressursene skal være utnyttet på en god måte. Fokus på systemkvalitet har med mange ulike hensyn som skal ivaretas for at brukeren skal ha tilgang på gode og riktige helsetjenester. Pasientsikkerhet har vært et tema i samfunnslivet der systemkvalitet er sentralt for å ivareta pasientens rettigheter (Dihle, Bikset, & Melander, 2010). Til sammenligning har Skolens formålsparagraf om samfunnsverdier og faktorer i service og kommunikasjon som tilgjengelighet, individuell tilpasning og samordnede tjenester utviklet og levert i samråd med bruker vært vesentlig (Kjellevold, 2005). Motsatt har kommunikasjon i et bakkebyråkrati med en grensesettende tjenesterepresentant som opptrer på vegne av byråkratiets måtehold og strenge rammer tilbake

i tid hatt en viss tradisjon i offentlige systemer (Aasbrenn, 2010). Tjenestemøtet og tjenesteforvaltning mellom bruker og leverandør beror og avhenger av interaksjon og samhandling og innføring av NPM gir i utgangspunktet mer interaksjon og samhandling enn de gamle byråkratiske tradisjoner. Ressursene som leverandøren av tjenesten møter bruker med har et mål/formål og kan kategoriseres med menneskelig kapital, fysisk kapital, institusjonell kapital, uformelle handlingsskjemaer og omdømme. Servicetjenester i front har vanligvis personlig kontakt som et fortrinn. Der nærhet til brukeren hvor samhandling og kommunikasjon gir åpning for en gode og målrettet tjenester. Servicetrappa som den ideelle førstelinjen der bare skjønnsmessig saksbehandling sluses videre til fagansvarlige, og det øvrige kan løses i front er en beskrivelse av ideelle gode servicetjenester. (Vedlegg 6) Andre komplekse oppgaver kan også løses om det er tilgang på digitale verktøy eller om man møter medarbeidere med høy og variert kunnskap, en type spesialister. Brukeren skal og kan også bemyndiges til egne valg i kontakten med tjenestetilbyder. Det vil for eksempel være ved å gis informasjon og brukeren fullfører selv på bakgrunn av informasjon gitt. Det gir et spenn mellom brukervedvirkning og nytteorientering hvor utfallet er uvisst, men ansvaret gis til den enkelte bruker (Aasbrenn, 2010).

Kommunikasjonskultur for trygge utfall behandles i Donabedians modell (1919-2000)



Modell nr. 7 Donabedians konseptuelle modell (Sexton, 2006)

Modellen er relevant for kvalitetsbegrepet. Hvis systemkvaliteten er god, ligger det også til rette for at møtene med brukerne skal bli vellykket og samhandlingskvaliteten blir god. Når dette legges til grunn øker sannsynligheten for at resultatet, det brukeren sitter igjen med når tjenestemøtet er avsluttet er tilfredsstillende (Donabedian, 2019). Relasjonskvalitet handler i utgangspunktet om tillitsforholdet mellom bruker og leverandør. I en diskusjon av hvordan kvaliteten skal forstås i det offentlige tjeneste apparat vil relasjonskvalitet og omdømme være

nært beslektede begreper. I et spenningsfelt i tjenesteyting mellom leverandør og bruker må servicemedarbeider kommunisere godt for å levere gode svar (Aasbrenn, 2010). Leder og andre i organisasjonen bør bidra til at frontmedarbeidere skal opptre på vegne av organisasjonens ambisjon og oppdrag. Er det gap mellom visjon og virkelighet vil det være en utfordring. Donabedian gir et rammeverk for først å fremst undersøkelse av helsetjenester og evaluere kvaliteten på disse. Om en ser kvaliteten på omsorg og henter de tre kategoriene, struktur, prosess og utfall hvor en forklarer sammenheng og prosess mellom avsender og mottaker, ikke ulikt andre kommunikasjonsmodeller (Sexton, 2006). Modellen er basert på tre-komponent-forholdet mellom struktur, prosess og resultat, hvor hver av komponentene har direkte innflytelse på den neste. Strukturforhold påvirker prosesser, som igjen påvirker resultater (Dihle A, 2010).

### 3.3.3. Organisasjonskultur

Alle vet at organisasjonskultur er limet som holder en organisasjon sammen. (Jacobsen & Thorsvik, 2019) s.117. Ordet kultur er avledet fra det latinske colere, som betyr å bearbeide, og viser i denne sammenhengen til hvordan vi bearbeider inntrykk, erfaringer og kunnskap, og danner oss meninger om oss selv og vår tilværelse sammen med andre.

Edgar Schein (1928) definerer organisasjonskultur ved at organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe, som etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon og har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, lærer bort til nye medlemmer den riktige måten å oppfatte, tenke og føle i forhold til disse problemene. Schein har flere sentrale poeng. For det første påpeker han at gruppen deler et sett av grunnleggende antakelser. For det andre påpeker han at kultur er basert på læring, hvor kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon. For det tredje understrekes det at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Det er et poeng at kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale. Her vektlegges at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold i spesifikke problemer og føre til sosialisering av nyansatte inn i gruppens meningsverden og som lærer hvordan ting skal oppfattes og forstås, hva som er riktig og galt, og hva som er kjørereglene og passende atferd i gruppen (Schein, 2016).

Kultur kan beskrives og analyseres på tre kulturelle nivå a) grunnleggende antakelser, b) verdier og normer og c) artefakter. Artefakter er det eneste elementet i kultur som er synlig og kan observeres, de andre elementene finnes inne i hodet til folk. I tillegg kan syv dimensjoner si noe om hva man kan benytte seg for å skille ulike kulturer fra hverandre. Hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes - hvilket syn man har på menneskers handlinger - hvordan organisasjonen kommer frem til sannhet - hvordan organisasjonen betrakter tid - hvilke antakelser man har om menneskelig natur - hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker - hvilket syn man har på konflikt. Ved å kombinere disse kan man få mange ulike typer kulturer (H.Schein, 2016).

I en organisasjon en finne kultur preget av at organisasjonen og de ansatte må tilpasse seg de ytre forhold, at det gjelder å overleve på kort sikt, at det er gjensidig mistillit mellom ledelsen og de ansatte, at konkurranse på arbeidsplassen oppfattes som gunstig for effektivitet, samtidig som man mener at konflikt er ubehagelig og noe som bør unngås. (Deal & Kennedy, 1982) hevder at verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir en følelse av felles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktiviteter. Verdier formidler hva organisasjonen mener er bra og dermed implisitt hva den mener er dårlig. Det antas at det er sammenheng mellom de verdiene man uttrykker og de grunnleggende antakelsene man har, men det er ikke alltid at det stemmer. De uttalte verdiene er ofte noe man smykker seg med ubevisst eller bevisst, mens det egentlig er andre oppfatninger som styrer atferden. A.Giddens (1938-) definerer forskjellen mellom verdier og normer ved å hevde at verdier er abstrakte ideer, mens normer er bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge. I organisasjoner vil normer for atferd ofte være formalisert i form av regelverk, rutiner og formelle etiske standarder som er gjort kjent for alle ansatte i organisasjonen. Det vil også finnes uformelle normer i en organisasjon. Dette kan for eksempel være en uformell norm som sier at du ikke skal arbeide for hardt eller for lite. Med artefakter menes konkrete fysiske gjenstander, talespråk og atferd som er uttrykk de underliggende kulturelementene som grunnleggende antakelser, verdier og normer. Artefakter virker som symboler ved at de formidler informasjon om kultur. Det er et sentralt poeng at artefakter må tolkes for å kunne virke som symboler. Først når individer tillegger en artefakt eller en mening, kan vi kalle den et symbol. Ulike artefakter i organisasjoner formidler grunnleggende antakelser og bestemte verdier og normer som er utbredt i organisasjonen. Artefakter kan på denne måten tolkes som uttrykk for organisasjonskultur. Artefakter som finnes i organisasjoner deles ofte i tre hovedgrupper.

Artefakter kan være det mennesker sier. Dette kan være historiefortelling eller bruk av symboler. På denne måten overføres kulturell arv som en grunnleggende antakelse om hva som er den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til bestemte situasjoner. Artefakter kan være menneskers atferd. Dette kan være kroppsspråk eller hvordan medlemmer i en organisasjon uttrykker følelser. Artefakter kan være fysiske gjenstander. Dette kan f.eks. være utforming av bygg, logoer, bruk av uniformer osv. Disse er lette å observere, men det er vanskeligere å forstå betydningen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

#### 3.3.4. Motivasjon

Begrepet motivasjon defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til mål oppnåelse. Det dreier seg om hvilke drivkrefter som får oss til å handle, hva som er målet for våre handlinger og hvilke hensikter vi har. Det vises det til at det er vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika modeller om motivert atferd i arbeidslivet. I behovsteorier betrakter en motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov, som enten kan være utpreget biologiske, eller som kan være et produkt av læring over tid. Kognitive teorier ser på motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer og kilder til motivasjon. Sosiale teorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet vs. ulikhet, og rettferdighet vs. urettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. Jobbkarakteristika modellen handler om motivasjonselementer i selve jobben. Her forsøker en å kartlegge hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende. Modellen forsøker å organisere disse faktorene i forhold til hverandre på en slik måte at en kan regne ut en jobbs motivasjonspotensial. Slik kan en diagnostisere en jobb konkret med hensyn til dens motivasjonsverdi og utvikle tiltak rettet mot å bygge opp jobbens motivasjonsverdi (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

E.Deci (1942-) og R.Ryan (1953-) skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning som for eksempel bonus, arbeidet er et redskap for å oppnå den belønningen. Indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Denne energien har sine røtter i to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Deci og Ryan hevder at framveksten av denne typen motivasjon er svært meningsfull i et



evolusjonært perspektiv, fordi indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene. Deci og Ryan hevder at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomhet vekk fra gleden ved arbeidsutførelsen og således underminerer den indre motivasjon for arbeidet. I teorien er indre motivasjon å anse som sunnere i den forstand at den går for egen motor og er mer stabil over tid. Deci og Ryan hevder at det slett ikke er sikkert at belønning alltid lønner seg (Holm, 2017).

Herzberg (1923-2000) fremhever at motivasjonen skyldes egenskaper ved jobben og skille det mellom faktorer som kan skape mistriivsel hvis de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er til stede. Dette kan være arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Motivasjonsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlighetsvekst kan skaper trivsel i den grad de er til stede. Jo mer en jobb er preget av ulike trekk som variasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding desto mer egnet er den til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet.

Flyt-sonen modellen er utviklet av psykologen Mihaly Csikszentmihalyi (1934) behandler de sentrale begrepene i ferdigheter og utfordringer. Ideen er at mennesker fungerer best når det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer (Csikszentmihalyi, 2000: 1975). Når balansen er til stede er en i flyt-sonen. Å befinne seg i flyt-sonen oppleves av spillerne ved at spillet blir godt og erfares som en konstant utfordring. Men, det er en utfordring som en behersker fordi en har ferdigheter til å ta utfordringene. Det er to måter å bevege seg ut av flyt-sonen på. Den ene måten er at utfordringene overskrider ferdighetene og dette leder til at en blir bekymret. Hvis ubalansen er stor og vedvarende kan angst utvikles. Den andre måten en kan bevege seg ut av flyt-sonen på er at ferdigheter overskrider utfordringer og dette leder til at en kjeder seg. Hvis denne ubalansen er stor og vedvarende kan frustrasjon og/eller angst (Andreassen & Wadel, nb.no, 2019).

Innenfor behovsteorier er en av de mest kjente Maslows behovshierarki. Behovshierarkiet er organisert i en hierarkisk orden, hvor det er en systematisk rangorden mellom motiver fra laveste til høyeste typer av behov fremstilt i en pyramide. De laveste behovene må tilfredsstilles før de behovene som er høyere oppe i pyramiden kan aktiveres. De fem behovene deles inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning, de tre laveste, og behov for vekstmuligheter, de to øverste. Det nederste nivået i pyramiden er de fysiologiske behovene. Det mellomste nivået i pyramiden er sikkerhetsbehovet. Dette dreier seg om trygge omgivelser som sikrer oss mot fysisk og psykisk skade. Dette kan dreie seg om en sikkerhet i forhold til å beholde jobben sin eller trygge omgivelser der man oppholder seg i forhold til

helse miljø og sikkerhet. Det tredje nivået er sosiale behov, og det dreier seg om tilknytning i form av venner og kollegaer. Det neste nivået er det laveste nivået innenfor behov for vekstmuligheter. Aktelse handler om at man utvikler god selvrespekt og får anerkjennelse fra andre. Selvrealisering er det høyeste nivået i behovshierarkiet. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg, og altså å kunne realisere sine potensialer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### 3.4. Serviceledelse

#### 3.4.1. Lederskap

*Tillit og ansvar er stikkord i serviceledelse. Petter Stordalen(1963- ).*

Han hevder at ansvarsfølelse ofte er den sikreste garantien for de beste resultatene. For å få tillit må en gi tillit og være litt raus. Når en person har fått tillit følger også ansvarsfølelsen, som er den sikreste garantien for best resultat (A.Stordalen & Ihle, 2019). Det er mange oppfatninger og teorier om hva ledelse er. Tillit og ansvar er en del av det å lede. Noen fokuserer på gruppeprosesser og betrakter og behandler ledelse som en effekt av sosial samhandling, noen behandler ledelse som spørsmål om personlighet. Ledelse kan også være evne til å overtale eller påvirke der ledelse som en maktrelasjon som virkemiddel for å nå mål. Ledelse kan også være en spesiell atferd som utvises i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Hensikten med ledelse innenfor organisasjoner er mest sannsynlig å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere til å yte mer og bidra trivsel i arbeidet. Dette innebærer at ledelse er en prosess hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. Hva ledere gjør og hvilken effekt lederskap kan ha, varierer mellom ulike nivåer i organisasjonens hierarkiske struktur. Det stilles ulike krav til lederne avhengig av hvilket nivå lederen er. På alle nivåer er ledelse viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

#### 3.4.2. Ledelse

På det institusjonelle nivå finner vi toppledelsen som har ansvaret for overordnende mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid, og er gjerne de som må organisere forholdet til eksterne aktører. Toppledelsen bør gi organisasjonen et verdigrunnlag som de ansatte kan identifisere seg med, finne normer som er retningsgivende og være bevisst på hvordan organisasjonen skal framstå utad. På det administrative nivået arbeider mellomlederne som har det overordnende ansvaret for begrensede områder av organisasjonens virksomhet. Deres

viktigste funksjoner er organisering, administrere og integrere arbeidet innenfor det området de har ansvar for. Mellomlederne har viktige kommunikasjonsfunksjoner mellom det operative nivået og det institusjonelle nivået. Lederne som har det daglige oppsyn med kjerneaktivitetene i organisasjonen kalles det operative nivået. Ledelsesoppgavene vil være klart avgrenset til den arbeidsgruppen eller teamet man har ansvaret for, og vil som oftest omfatte veiledning og koordinering av arbeidet. De nære sosiale relasjonene til medarbeiderne vil ofte fylle lederrollen med sosiale funksjoner knyttet til å oppmuntre, støtte og ikke minst motivere (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 3.4.3. Lederperspektiv

Bolman og Deal sier en god leder tenker klart, tar gode beslutninger, har analytiske evner og kan utforme systemer og opplegg som får jobben gjort. I et strukturelt perspektiv ser man på de formelle relasjoner, ansvarsfordeling, arbeidsprosesser, samarbeid, systemer for kontroll, informasjon og beslutninger, og ledelse. Effektivitet, kvalitet og produktivitet er indikatorer på om organisasjonen er tilpasset oppgaver og omgivelser. Human Resource ledere vektlegger betydningen som ligger i mennesket. De mener at den viktigste lederoppgave er å få kjemien mellom mennesker og organisasjon til å stemme. De tror på betydningen av veiledning, deltakelse, motivasjon, teamarbeid og gode mellommenneskelige relasjoner. En god leder er en tilretteleggende og deltakende leder som støtter og bemyndiger andre mennesker. Medbestemmelse, muligheter for selvrealisering, egenutvikling, lønn, stilling, autonomi i frihet, ansvar og selvstendighet er faktorer som påvirker dette perspektivet. Politiske ledere vektlegger at ledere og sjefer fungerer i en verden av knappe ressurser og konflikter. Den sentrale oppgaven ved ledelse er å mobilisere de ressurser som trengs for å fremme og slåss for organisasjonens mål og målsettinger. Politiske ledere vektlegger det å bygge en maktbase gjennom allianser, nettverk og koalisjoner. En god leder er en talsmann og forhandler som forstår politikk og er komfortabel med konflikter. I politisk perspektiv ser organisasjonen som arena for motstridende forhold i mål og interesser og grad av makt og påvirkningsmulighet som finnes. Symbolske ledere vektlegger at den sentrale oppgaven ved ledelse er å bygge visjoner og skape inspirasjon. De stoler på sin personlige karisma og har dramatiseringer. En god leder er profetisk og visjonær, han bruker symboler, forteller historier og gir sine erfaringer en innramning som gir mennesker mening og håp. I et kulturelt perspektiv betraktes hele organisasjonens ledelsesform og atferd i verdier, etikk og virkelighetsoppfatning. En organisasjonskultur kan sies å være grunnleggende antakelser for de normer og verdier som finnes blant de som tilhører organisasjonen. Det kan være oppfatning av hva som er bra, riktig

og fornuftig. Det handler også om hvilke menneskesyn og oppfatning av hva som er rett eller gal måte å lede organisasjonen (Bolman & Deal, 2018).

#### 3.4.4. Lederstil

Hvilken lederstil som er mest effektiv vil i stor grad avhenge av hva som kjennetegner situasjonen som lederen befinner seg i. I offentlig tjenestevirksomheter er man i stor utstrekning nødt til å kommunisere med brukere, og ledere kan være tjent med å være lydhøre for hva de ansatte fanger opp. (Storhaug og Haugen s. 188) Ulike teorier og former for ledelse sier noe generelt eller situasjonsavhengig, og om ledelse er avhengig av trekk ved personen eller ikke. Mange mener at noen ledelsesegenskaper er felles uansett hvilket nivå man leder på eller hvor man er leder. Studier fra Michigan universitet fra 1960-tallet viste at man ofte kan karakterisere ledelse ut ifra oppgaveorientering og relasjonsorientering. Høy oppgaveorientering karakteriseres ved at man har fokus på oppgaven og er opptatt av å skape struktur og har resultater som sitt overordnede mål. Relasjonsorientering går ut på at man som leder har menneskene man leder i fokus. Hvilken leder man er avhenger av hvor oppgaveorientert eller relasjonsorientert man er. Innenfor her finner man ulike dimensjoner. Forskning gir imidlertid begrenset støtte til argumentasjon for at det er en bestemt lederstil som gir beste resultater i alle situasjoner. (Hersey & Blanchard, 2019) har utviklet en teori av samspilltypen som ofte benyttes i praktisk lederutvikling. I denne teorien inngår medarbeidernes modenhet eller kompetanse som en vesentlig modererende faktor med hensyn til hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Utgangspunktet er også her relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. De ser på ulike leder stiler som skal passe i ulike situasjoner. Leder-stilene er instruerende, deltakende, delegerende og overtalende leder stil. Hvilken type leder man bør velge å være, avhenger av hvor motiverte og modne de ansatte er. I noen situasjoner er ikke de ansatte motiverte for arbeidsoppgavene sine og trenger da en annen form for ledelse enn hvis de er motiverte. I mange tilfeller fungerer de ansatte veldig funksjonelt uten noen form for direkte ledelse og det er da viktig at lederen kan tilpasse seg, og trekker seg tilbake slik at de ansatte kan jobbe på egenhånd. Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeidere som en slags sosial transaksjon, hvor medarbeiderne gir sin arbeidskraft i bytte for belønning Her blir det brukt belønninger for å oppnå målrettet atferd. Lederen griper kun inn hvis arbeidet ikke går som planlagt. Transformasjonsledelse innebærer å spille på følelsene til de underordnede uten manipulasjon. Transformasjonsledelse

går ut på at man utvikler en klar visjon som har verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

#### 3.4.5. Teamledelse

Dårlige team finnes (Hjertø, 2013). Selv om team har dokumenterte overlegenhet i forhold til andre gruppeformer viser forskning at alle team ikke er like gode eller vellykkede. Ordet team vil i de fleste sammenhenger omfatte noe positivt. Som medlem eller deltaker i et team er man del av noe spesielt og viktig. Forståelsen av begrepet team har også i seg at det er en gruppe som jobber godt sammen om et felles prosjekt, med en bestemt hensikt eller mot et felles mål. Kjell B Hjertø viser i sin utredning om dette emnet til at et team som jobber dårlig ikke ville kunne betegnes som et team i en begrepsmessig forståelse. Fordi den allmenne oppfatning er at da er de ikke et team. En vanlig oppfatning er at team er en gruppe som lykkes. Et team er ofte forbundet med sport og vinnerkultur hvor man er med i et godt team. Som leder er det ikke umiddelbar suksess å opprette en arbeidsgruppe, kalle det et team og forvente gode resultater. Team har dokumenterte overlegenheter i forhold til andre gruppeformer, men det er også forskning som viser at team ikke fungerer (Hjertø, 2013). De viktigste kjennetegn for hvordan teambegrepet bør forstås er at det er en spesiell arbeidsgruppe med gode sosiale relasjoner. Arbeidsgruppen har tilhørighet og det foregår i samhandling over tid. Flere enn to er vesentlige kjennetegn for teamforståelsen. Teamet som arbeidsgruppe vil kunne kjennetegnes ved faktorer som formål, mål, differensiering av arbeidsoppgaver og roller som typiske trekk. Ved å avgrense et team som en spesiell arbeidsgruppe forutsettes det samtidig at det finnes andre arbeidsgrupper i organisasjonen som ikke er team, men som til sitt bruk kan være like bra som en teamarbeidsgruppe. Faste møter kan betegnes som en arbeidsgruppe eller også et team eller teammøte. Her kan det være noe uenighet i at teamet blir gjenstand for en kommunikasjonsform. Om man foretar en vurdering av en arbeidsform som er mest hensiktsmessig for en gruppe, vil det komme frem at ulike gruppeformer kan være sterke på hver sine områder. Dette kan avhenge av om arbeidsoppgavene er kortsiktige eller langsiktige, om det kreves spesiell kompetanse, om spesielle funksjoner må til, om det er en del av den formelle organisasjonen eller om det er ekstremt fokus på en spesiell ting såkalte hot groups. Harvard professor Richard Hackman (1940-2013) viser en inndeling av team etter to prinsipper. Det ene prinsippet er grad av gruppeansvar og det andre prinsippet er grad av lederansvar. Det er interessant å se hvordan inndelingen av team i denne modellen deler i fire typer arbeidsgrupper. Team med teamleder, selvstyrte team, selvdesignende team og selvregulerende team. Grad av lederansvar deles opp i team medlem, team leder, team eier og

organisasjons leder. Han betrakter deretter ansvarsområdene innenfor design, styring og gjennomføring og grad av lederansvar (Hackman, 2002).

Tabellen under viser fire typer lederansvar i team. Øverst design av team i organisasjonen hvor daglig leder har hovedansvar. Neste nivå gjelder utforming av det enkelte team. Her har vanligvis teameier et ansvar. Tredje nivå hvor teamleder kommer inn handler om å lede teamprosessen og være ansvarlig leder. På laveste nivå har hvert enkelt medlem et ansvar for å gjøre den jobben som skal utføres. Det vi her kan se er fire nivåer med lederansvar. I et team må ikke dette være knyttet til bestemte personer, det er mer slik at man fordeler et felles teamansvar på alle. I dette fremkommer fire typer team. I vanlige team, med teamleder og teammedlem dreier fellesansvaret for teamet seg om gjennomføring av jobben og ansvaret er felles. Om det er et team med en teamleder og teamet har oppgave og lede seg selv, dvs. uten teamleder er det et selvstyrte team. Slike team er ofte team som danner seg selv ved at teamet selv plukker ut medlemmer, ofte med tanke på tverrfaglighet hvor man har behov for ulike kompetanse. Den siste varianten er selvregulerende team, dette er vanligvis organisasjonens ledergruppe. Dette selvregulerende teamet rapporterer ikke til noen. Tabellen viser på en forenklet måte det faktum at jo høyere man er i organisasjonen desto mer ansvar for eget design, arbeidsprosesser, opprinnelse og arbeidsoppgaver har gruppen eller teamet (Hjertø, 2013).

Setting overall direction	Management Responsibility			
Designing the team and its organisational context				
Monitoring and managing work process and progress	Team's Own Responsibility			
Executing the team task				
	Manager-led teams	Self-managing teams	Self-designing teams	Self-governing teams

Modell nr. 8 Selvregulerende team (Hackman, 2002)

### 3.4.6. Endringsledelse

Utvikling og endring for organisasjoner kan beskrives med muligheter/begrensninger som kan belyses ved tre forhold. 1. Individuer skaper et motstandsproblem fordi folk engster seg for det ukjente og kan ha sin kompetanse, verdipreferanse og maktbase knyttet til det bestående. 2. Uformell organisasjon skaper et maktproblem fordi organisasjoner er maktsystemer bestående av individer, grupper og koalisjoner som i det åpne og skjulte konkurrerer om makt for å forfølge egne interesser og verdier. 3. Formell organisasjon skaper et kontrollproblem fordi systemer og strukturer er utformet for å sikre en bestemt type verdier og atferd. En ny ønsket situasjon fordrer andre understøttende kontrollmekanismer (Hennestad R, 2012 s. 171 – 172). De tre forhold relatert til strukturer er problematisert og gir utfordringer som ledelsen bør vite om, anerkjenne og være klar over. Mange kan se negativt på endring, men de fleste forstår at samfunnet endrer seg og omstilling kan være nødvendig og akseptabelt med god informasjon og involvering. I kunnskapsbaserte team vil sannsynligvis alle de tre nevnte endringsproblem være representert i større eller mindre grad. Endringsledelse er å realisere intensjoner for fremtiden. Endringsledelse er å implementere nye ideer i hverdagsvirkeligheten (Hennestad R. , 2012).

Kurt Lewin(1890-1947) viser til tre fasene som grunnleggende teori for en endringsdynamikk. Denne er normativ for flere teoretiske endringsmodeller (Lewin, 1947).



Modell 9 Lewins endringsmodell. Kurt Lewin (1890-1947)

Lewin legger til grunn at forutsetningen for å få til en endring først og fremst kan relateres til organisasjonens konserverende krefter som må tines opp (Hennestad B. W., 2012) Den første fasen handler om å løse opp og starte prosessen med å klargjøre organisasjonen for endring og løse opp strukturer og systemer som opprettholdes i den nåværende tilstand. Grunnleggende endring handler om å reorientere virksomheten. Det går dypere enn å endre en struktur, snu noen rutiner eller forbedre noen funksjonsmåter (Hennestad, 2019). Det vises i teorien til at paradigmatisk endring er inspirert av vitenskapsteorien. Her handler det om å definere virkeligheten og rådende sannheter annerledes. En transformasjon fra nåsituasjon til en ny og ønsket situasjon fordrer en forandring som ikke er overflatisk, men mer i dypstrukturen til

virksomheten. Nye ideer for ønsket fremtid transformeres inn i en ny hverdagsvirkelighet. Her beveger vi oss inn i det som beskrives som endringsrommet. Det er også beskrevet som det uavklarte rom. Er man heldig begynner det nye å virke, men det kan også være at det gamle ikke slipper taket. Noen kan si at kulturen sitter i veggene. Dette sier noe om at medarbeidere tilpasser seg omgivelsene. Ved å stokke om på estetikken, her veggene, vil atferd eller miljø kunne endre seg. En organisasjon kan være fanget av fortiden hvor krefter har interesser i fordeling av makt og innflytelse og man ikke helt finner sin egen plass i organisasjonen. Dette kan bidra til mobilisering av det Lewin kaller motkrefter.

Lewins, move fase, endrefasen, handler om implementering og iverksetting av tiltak som er ønskelig å endre organisasjonen og få den i riktig retning. Dette gjelder endring av strukturelle rammer som tidligere omtalt. Det kan også være endring av ledelsesform. En kritisk del i denne fasen er avlæring av tidligere handlingsmønster, virkelighetsoppfatning, eller kognitiv atferd. Kompetanseutvikling, informasjon og dialog står sentralt i denne prosessen. Endring krever energi, motstand krever også energi. Endringsvillighet er et moderne honnørord for teamledelse. Enten er du med eller så er man mot. Samtidig er motstand mot endring like velkjent. Motstand fører ofte med seg frustrasjon og sinne. Motstand mobiliserer også energi. Noen vil karakterisere dette som bortkastet energi eller energi på avveie. Energi isolert sett er bevegelse og kraft som har muligheter til konservering. Endringsledelse og endringsoppgaven vil da handle om å mobilisere negativ energi til positiv energi. Teoretisk sett kan dette høres enkelt, i praksis vil det være en kompleks ledelsesutfordring. Du kan ikke endre folk, men de kan kanskje endre seg er et utsagn. Dette uttrykket innebærer at endringsvilje må være tilstede om endring skal finne sted. Endringsrommet er usikkert og uforutsigbart for mange. Dette er grunnen til at det blir en kamp om å mobilisere drivkrefter og bekjempe motkrefter.

Organisasjoner er sosiale systemer og slik sett er det ikke automatikk i at motkrefter forsvinner om negative individer forlater teamet. Samspillet i organisasjonen innebærer sosiale krefter. Hva som defineres som drivkraft og motkraft er ofte et spørsmål om ståsted eller virkelighetsoppfatning. I motstand til endring kan det være at det oppstår usikkerhet eller angst i hva som skal skje. Det fremkommer for eksempel spørsmål fra medarbeidere i operativ tjeneste at de ser utfordringer som ledelsen ikke ser eller kjenner i hverdagen.

David A. Nadler (1948-2015) har gitt viktige bidrag til endringslitteraturen. (Hennestad, 2012 s.180). Han viser til angst og uro som et motstandsproblem. Makt og interessekonflikter kan være en barriere for endring. Nadler beskriver at et bestemt sett av verdier og atferd har strukturelle rammer som kan blir utfordret i en endring. På individuelt nivå kan barrierer som



redsel for det ukjente, økonomisk usikkerhet, trussel mot etablerte sosiale relasjoner, vaner, mangel på å erkjenne endringsbehov og demografiske forskjeller være utfordringer som synes store for enkelte medarbeidere. På et organisatorisk nivå er barrierer som strukturelle tregheter, trusler i maktbalanse- tidligere mislykkede endringsforsøk, sammensetning i ledergruppe, bakgrunn og egenskaper I manage eller movefase vil endringsmekanismer bidra til nye konsepter som tiltak og handlinger i et endringsmomentum i forholdet mellom ønsket retning og etablert retning Hvor er man er og hvor skal man hen, hva skal til for at man kommer dit, og hvilke mønstre må endres for å komme dit man vil. Det er til sist muligheter til å styre og påvirke dette i noen retning. Transformasjon eller movefase kan akkumuleres gjennom mindre endringer. Akkurat hvor spranget tas er ikke lett å se i situasjonen. (Hennestad, 2012 s.210)

John B. Kotter (1947-) viser til åtte trinn for en vellykket endring, også kalt Leading change Han viser til forhold rundt å redusere motstand, øke engasjementet og få til bedre løsninger i planleggingen og gjennomføringen av en omstillingsprosess. Ved å fjerne hindringer slik at medarbeidere kan være i stand til å utføre arbeidet på nye måter ved endre rutiner, strukturer, omplassere. Det er også viktig å ha en administrert prosess som hjelper ansatte til å endre sine holdninger og handlinger. Dette kan gjøres ved at medarbeidere får opplæring og støtte til å tilegne seg kunnskap, ferdigheter og holdninger som reduserer motkrefter. Kotter viser til plan for de små seire som et av de åtte steg i prosessen.



8 step change model by John Kotter

Modell 10. Kotters 8 steg for endring (Kotter, Leading in a changing world, 2020)

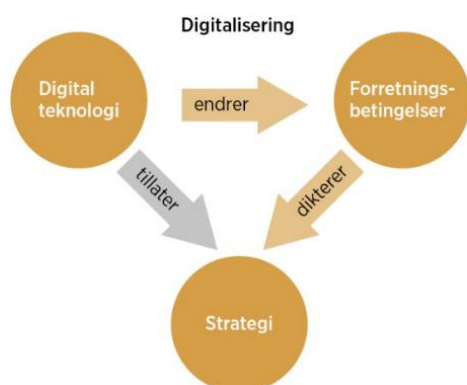
Det å kunne vise og tydeliggjøre overfor organisasjonens interessenter hvordan nye metoder, atferdsmønstre og holdninger har bidratt til å gjøre organisasjonen bedre, eksempelvis med hensyn til effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø. Det er viktig at nye ledere identifiserer seg med den nye måten å gjøre ting på. Ved rekruttering av nye medarbeidere bør også ansettelseskriteriene reflektere den nye organisasjonskulturen slik at de nye er innstilt på å jobbe etter prinsippene for den nye organisasjonsformen. Punkter som kan være viktige i en endringsfase er at medarbeiderne må ha eierforhold til prosessen, betydningen av tidlig suksess, at toppledelsen er aktivt involvert og har en god forståelse av organisasjonens situasjon, har en klar målsetting, gjør bruk av ressurspersoner og har en forankring i prosess og kontinuerlig evaluering.

### 3.5. Digitalisering

Begrepet digitalisering kan behandles på forskjellige måter. Ordet er et verb som betegner en transformativ prosess der noe blir digitalt – en digital prosess, en digital organisasjon eller digitalt samfunn. Tidligere har digitalisering vært mest knyttet til IT som i informasjonsteknologi. Det kan behandles som hva det er, hvorfor er det viktig og i forhold til strategi, organisasjonsprosesser og samfunnsforhold. Det er sammenheng mellom utvikling av teknologi, forretningsbetingelser og hvordan organisasjoner og samfunn vil og kanskje bør respondere i form av nye digitale strategier. Digitalisering behandles ofte også som et moteord som har fått stor plass i samfunnsdebatten. Begrepet digitalisering kan også sees som mer prosessorientert og strategisk designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi. (Andersen, 2017)

#### 3.5.1. Digital strategi

Sammenhengen mellom strategi og teknologi kan forklares i et diagram



Figur 11 diagram digitaliserings strategi og teknologi

(Andersen, 2017)

Denne kan forklares ved at teknologiske nyvinninger fører til endringer i betingelser – økonomien endres, mye muligheter oppstår, nye løsninger dukker opp. Nye betingelser gjør at bedrifter, og samfunnet, må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg. Når nye digitale aktører som for eksempel Uber og Airbnb kommer inn i etablerte markeder for persontransport og overnatting, må de eksisterende aktørene forholde seg til det. I kommunal sammenheng vil dette kunne være et Interkommunalt selskap som Vigo IKS. Vigo IKS ivaretar utvikling og forvaltning av fylkeskommunens felles IT-systemer innen videregående opplæring. (Vigoiks, 2020) Det å ha en digital strategi og en digital gjennomføringsevne handler i stor grad om den tredje pila – at man klarer å forstå sammenhengen mellom teknologiendring og endrede forretningsbetingelser slik at man kan endre sin strategi mens det fortsatt er tid, før man blir tvunget til det av endringer i forretningsbetingelsene. I en NPM orientert samfunnsutvikling er dette relevant teori basert på markedsøkonomisk tankegang. I næringslivet finnes andre utfordringer enn i offentlig forvaltning. Et eksempel fra næringslivet der det har vært store omstillinger er bank og avis som er bransjer med omstilling og endrede arbeidsbetingelser senere år. I det offentlige er ikke målet å gå med overskudd, det er andre forhold som bidrar til ønske og digitalisering. Vanligvis politiske føringer og pålegg. Det å økonomi effektivisere ofte et motiv, men også andre forhold spiller inn. Utfordringen ligger i teknologien, og evnen til å beskytte fremtiden mot fortiden (Andersen, 2017).

### 3.5.2. Digitale plattformer og utviklingen

Det blir satset på nye plattformer som bidrar til endringer, dette krever en fremsynt ledelse. Alle vet at den digitale utviklingen går med stormskritt – å forstå hva det innebærer er ikke så enkelt. Om det handler om å sende alt, lagre alt, beregne alt. Det hevdes at utviklingen vil på visst tidspunkt gå så fort, at det ikke lenger kan forutses hva som skjer (Kurzweil, 2005). I stedet tenkes det kanskje å være bedre å ta utgangspunkt i hva datamaskiner kan gjøre – sende og motta informasjon, lagre og finne igjen informasjon, og beregne prosessere informasjon. Alle disse dimensjonene øker i kapasitet også pc'er og smarttelefoner (Andersen, 2017).

Implementering av Visma i school har hatt en del støy og Utdanningsforbundets leder har gått hardt ut i media. Aftenposten skriver:

*Lærere og skoleledere opplever høstens innføring av Visma In School som en skandale. Datasystemet gjør situasjonen på skolene i Akershus helt uholdbar, sier Steffen Handal, leder i Utdanningsforbundet. 34 videregående skoler i Akershus fikk i*

*høst innført et nytt administrativt datasystem kalt Visma In School. Planen er at systemet skal rulles ut til alle videregående skoler i landet fra neste år. Men både skoleledere, lærere og elever har i høst fortalt om et system med en rekke feil og mangler, som gjør at elevene går til feil klasserom, ikke får opp timeplanen sin, at fravær registreres feil og at anmerkninger og meldinger ikke kommer frem. Det holder ikke å bare tette igjen noen avvik her og der. Systemet er langt unna å fungere tilfredsstillende, så her må det omfattende oppgraderinger til, sier Handal. (Aftenposten, 2019).*

Vigoiks har noe begrenset informasjon om innføring av det nye skoleadministrativt systemet-Visma InSchool. Det som kommer frem er at Vigo IKS har opprettet en egen prosjektorganisasjon (Sentralt mottaksprosjekt, SMP) som skal bistå leverandør med utviklingen av nytt skoleadministrativt system (SAS). Dette er gjort for å kvalitetssikre og sikre fremdrift i prosjektet. Denne organisasjon skal også bistå fylkeskommunene med implementering. Det er opprettet en egen intern styringsgruppe for prosjektet som har det formelle ansvaret for utvikling og implementering av nytt SAS. SMP skal i samarbeid med Visma utvikle et nytt nasjonalt system. De lokale innføringsprosjektene vil sammen med sine teammedlemmer, få en aktiv rolle i implementeringen i egne fylkeskommuner. Det vil være nødvendig med et utstrakt samarbeid mellom SMP og de lokale innføringsprosjektene om strategi vedrørende implementering og opplæring på nytt SAS i den enkelte fylkeskommune. Prosjektet vil utfordre de lokale innføringsprosjektene på dette arbeid. (Gule, Skoleadministrativt system Visma in School, 2020)

Informasjonslagring har i dag blitt så billig at vi kan lagre alt som skjer, i alle former. Når vi har alle data – ikke bare et utvalg – endres forholdet til data: Det blir ikke lenger nødvendig å forholde seg til hypoteser og signifikansnivåer: Når du har alle dataene, har du ikke statistiske feilkilder, og du er fri til å fiske etter alle de sammenhengene du ønsker (Anderson, 2008). Et klart fortrinn i forhold til blant annet typisk i skole, fraværsregistrering, varsler om lite karaktergrunnlag, elevregistrering, timeplaner, busskort, eksamensoppmelding ol. I dag kan man i stor grad automatisere dataanalyse – rett og slett sette datamaskinen til å finne sammenhenger i data og selv vurdere hvilke metoder som fungerer best. På skolen er dette i løpet av de siste tre årene forsøkt og etter hvert implementert med et digitalt system kalt IKO, -identifisering, -kartlegging og -oppfølging (Skoleprosjekt iko Oppland, 2020). Hovedmålet med IKO-modellen er å systematisere innsatsen over elever som står i fare for å falle fra videregående opplæring. IKO står for identifisering, kartlegging og oppfølging. Identifisering

av elever med mangelfullt utbytte av ordinær oppfølging. Grenseverdier for karakterer i fagene (1 og/eller ikke vurderingsgrunnlag) eller høyt fravær/spesielle mønstre i fraværet. Svake grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving og regning. Urealistiske studie-/yrkesvalg. Melding om mistrivsel. Kartlegging av årsakene til elevens utfordringer gjennom samtaler utført av kontaktlærere. Etter endt kartlegging skal det foreligge en plan for hva slags oppfølging eleven skal ha, hvem som har ansvaret for den og varigheten av tiltaket. Oppfølging som er skreddersydd de utfordringene som samtalen har avdekket. Målet er at tiltaket gjør at eleven kan gå tilbake til ordinær opplæring igjen. Noen elever har ikke forutsetninger for å fullføre og bestå fulle løp etter Kunnskapsløftet. De vil få en oppfølging i form av spesialundervisning. Modellen kalles også Akershus modellen siden de var de første som begynte med dette. IKO-modellen testes nå også ut ved 20 utvalgte skoler i fylkene Aust-Agder, Hedmark, Oppland og Trøndelag. En forskergruppe fra OsloMet skal belyse hvilken effekt IKO-modellen faktisk har på fullført og bestått. Dette blir sammenliknet med skoler i de samme fylkene som ikke anvender IKO-modellen. Akershus fylkeskommune har rollen som mentor og veileder for de andre fylkene. Forskningsprosjektet ble avsluttet i 2019 og ble finansiert av Kunnskapsdepartementet. Nå er det over i drift og en del av skolens rutiner. (Akershus fylkeskommune, 2018) Man kan forske i sanntid med sine brukere –og automatisk tilpasse sine tjenester. En slik utvikling reduserer bruken av menneskelig intuisjon og gir ledere mindre å si – men forskning viser at organisasjoner som tar databaserte beslutninger, gjør det bedre enn de som stoler på sine teorier og sin intuisjon (Andersen, 2017).

### 3.5.3. Digitalisering i det offentlige

Offentlige utredninger og politisk agenda påvirker samfunnet ved at servicetjenester automatiseres. Det finnes flere offentlige utredninger om digitalisering av offentlige tjenester. Digital agenda for Norge - IKT for vekst og verdiskaping sier noe om å få alle på nett. (Fornyings-, 2013) Stortingsmeldingen viser til kunnskap om digital kompetanse personvern og informasjonssikkerhet blant annet. En nyere Stortingsmelding 27 (2015-2016) handler om den digitale agenda for Norge - IT for enklere hverdag og økt produktivitet ved bruk av digitale tjenester. (moderniseringsdepartementet, 2016) Også innbyggernes digitale deltakelse og kommunenes rolle for å unngå digitale skiller er også tatt inn i dette (Lindbøl, 2018). Kommunal og moderniseringsdepartementet viser til at digitaliseringen bidrar til bedre ressursutnyttelse og i tillegg medfører at risikobildet endrer seg. Regjeringen ønsker å legge til rette for at både offentlige og private virksomheter skal ta i bruk nye digitale løsninger fordi digitalisering bidrar til effektivisering, bedre tjenester, konkurransekraft, og etablering

av nye arbeidsplasser. Skatteetaten har mye erfaring med digitalisering av servicetjenester. Seniorrådgiver i Skatteetaten Christine Sørøy Rokkan (1972-) gitt noen innspill i hvordan man gir god veiledning på håndholdte plattformer ved hjelp av digitale ambassadører under servicekonferansen til Kommunal og Moderniseringsdepartementet i 2018. Digitale ambassadører skal ha et minimum av kunnskap for å kunne formidle, både i sitt private og profesjonelle nettverk, hvordan de digitale løsningene kan benyttes (offentligservice.no, 2018). Målet er at de fremtidige dialogene med skattyterne skal være fullt digitalisert. Mye er blitt digitalisert innen skatsektoren. Det samme gjelder skolesektoren som har innført skoleopptak og eksamensordninger til å bli digitale. De er nå i ferd med å digitalisere også de skoleadministrative systemene i Visma in School (Vigoiks utviklingsprosjekter, 2020). Nyansene i hensikten og gode brukertilpassede gode tjenester kan være en utfordring.

Kommunal og moderniseringsdepartementet gir føringer i digitalisering av offentlige tjenester. Regjeringens føringer og styring henger sammen og de ulike styringsdokumenter og har en sammenheng selv om hvert departement har hvert sitt ansvarsområde. Økonomi har alltid en vesentlig faktor, det gjelder også skole. Tildelinger i ulike sektorer og økonomiske rammer har med driften. Samtidig er det ulike meninger om hvilke sektorer som er mer eller mindre viktig i samfunnet. Skole og utdanning er grunnlag for vekst og velstand i et samfunn og har høy prioritet. Innenfor skolesektoren finnes som ellers i samfunnet en modernisering innen digitalisering. Mye fordi man forventer at digitalisering er fremtidsrettet og innovativt samtidig som det er effektivt og økonomisk. En digitalisering kan defineres som både teknisk utstyr og systemrelaterte programmer som bidrar til kommunikasjon. Kommunal og moderniserings departementets sendte 19.12.18 ut et fornyet digitaliserings rundskriv. Digitaliseringsrundskrivet er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor. Rundskrivet gjelder for departementene, statens ordinære forvaltningsorganer, forvaltningsorganer med særskilte fullmakter og forvaltningsbedrifter. Her er spesifikke krav, anbefalinger og veiledninger. Disse føringer vil ha betydning for det som kommer innen digitalisering av samfunnet i nær fremtid. (Regjeringen, regjeringen.no, u.d.)

Solberg regjeringen oppnevnte i februar 2019 en digitaliseringsminister i Kommunal og moderniseringsdepartementet, denne ble erstattet med en ny i januar 2020.. Sentralt er arbeidet Regjeringen har satt i gang i et arbeid med å utvikle en strategi for digitalisering i offentlig sektor, for å forsterke innsats, samarbeid og samordning. Arbeidet bygger på Stortingsmeldingen digital agenda for Norge. (regjeringen, u.d.)

## 4. Metode

I dette kapitlet redegjøres for metoder og forskningsdesign. Her drøftes metoder og design i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål. Det er viktig å finne det mest hensiktsmessige forskningsdesign, og velge en metode som ville gi best mulig svar på problemstillingen innenfor rimelige rammer i forhold til muligheter for forskningsobjekt og forskeren. Denne studien omhandler undersøkelse av et team og deres ledelse. Undersøkelsen ble gjennomført på ulike tidspunkt i en tidsbestemt periode. Det ble søkt om tillatelse til NSD og denne ble anbefalt etter gjeldende retningslinjer.

### 4.1. Forskningsdesign

Forskningsdesign er strukturen eller planen for en studie. Denne brukes som en guide for å samle og analysere data. Valg av forskningsdesign bestemmes først og fremst ut fra studiens problemstilling. Denne studien er et casestudium som undersøker et servicetorg. Studien har en problemstilling og spørsmål om hva, hvorfor og hvordan, men også et hva som skjer fremover. Ifølge Selnes (Selnes, 2007) kan forskningsdesign deles inn i tre hovedtyper: eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Det finnes flere typer, men disse er som regel kombinasjoner av de tre. Deskriptivt design blir brukt når problemstillingen går ut på å beskrive en eller flere begreper eller variabler og sammenhengen mellom disse. En kan si at det omhandler forskningens hva. I dette tilfellet servicetorget. Man har gjerne en klar formening om hvilke variabler eller begreper som forklarer det man skal studere, og relativt klare hypoteser om hvordan variablene eller begrepene påvirker hverandre. En kan godt si at det er noe forforståelse av fenomenet servicetorg og hvilke variabler som påvirker hverandre finnes. Et eksempel er kompetanse, et annet er økonomi, et tredje er teknologi. Deskriptive undersøkelser skiller seg fra eksplorative ved at de gir målbare data. Alle fakta som samles inn kategoriseres, sorteres og anvendes for å vise funn. En vil ikke kunne gjøre dette i denne forskningen, fordi det er vanskelig å gi helt målbare data i en forskning som skal belyse og undersøke kvalitative data. Dette designet krever stor grad av systematikk hele veien og i motsetning til eksplorativt design skjer læringen i deskriptive undersøkelser først når dataene er samlet inn og sortert eksakt. Kausalitet betyr årsakssammenheng, det vil si at noe forårsaker noe annet. Kausalt forskningsdesign er derfor vanlig å bruke når man vil sammenligne eller vise at en variabel påvirker en annen variabel, eller at en variabel x er årsak til effekten y. Kausalt design stiller store krav til hvordan undersøkelsen legges opp med hensyn til design og prosedyre. Dette er fordi det er en stor utfordring å måle effektene av stimuli og det finnes

mange mulige feilkilder. Kausalt design er det mest brukte forskningsdesignet under eksperimenter. Hvilket ikke er aktuelt i denne undersøkelsen. Eksplorativt forskningsdesign anvendes når problemstillingens karakter er uklar eller svært grov. Ved bruk av denne metoden står man ofte ovenfor et fenomen man ønsker å vite mer om, uten at man har klare ideer om hvordan dette kan analyseres. Hypoteser fremsatt under dette designet kan være fraværende eller vage. Å eksplorere betyr og utforske, og i forbindelse med denne typen design, utforsker man selve fenomenet. Målet med denne type undersøkelser er dermed ofte å generere økt innsikt eller forståelse av et fenomen. Et servicetorg er ikke et fenomen, men mer en tjeneste som mange er vant til å bruke. At det kan bli et fenomen er en annen måte å se det på om heldigitale servicetorg blir fremtiden. Et annet kjennetegn med denne typen design er at framgangsmåten er fleksibel. Under datainnsamlingsprosessen vil den som forsker gradvis få mer innsikt i fenomenet som studeres. Dette kan kanskje være et scenario som ikke er helt uaktuelt å betenke i denne settingen fordi servicetorg er ulike. Gangen i datainnsamlingen vil dermed påvirke hva man lærer underveis (Selnes, 2007) Av dette kan det trekkes den slutningen at det er svært uvisst hva som kommer frem under prosessen og svarene ikke er gitt på forhånd, og således vil det være en snev av eksplorativt design i det å undersøke et servicetorg. Selv om de fleste har noen erfaringer fra servicetorg er det gjerne en slags forforståelse om hva det er, en kan anta det kommer frem nye funn som kan belyse forskningsspørsmålene.

#### 4.2. Valg av metode

I de siste tiårene har feltforskning med andre former for kvalitativt arbeid blitt en populær tilnæringsmåte til samfunnsforskning. Noe av bakgrunnen for dette er misnøyen med de kvantitative metodene som lenge var dominerende. I den senere tid er kvalitative metoder tatt over på mange områder for samfunnsforskning (Atkinson, 2004). Hovedforskjellen i de to metodene finner vi kanskje i forhold til nærhet og distanse med hensyn til forholdet mellom forsker og forsøkspersoner. Forskning som gjøres kvalitativt er ofte mer ustrukturert enn hva kvantitativ forskning er (Kleven & Hjordemal, 2018). Dette gjør at forskningen blir mer fleksibel og resultatene kan gå mer dyptgående enn hva kvantitativ forskning gjelder. Det er når det gjelder helhetlig vurdering av enkeltkasus at kvalitative metoder har sin styrke, men de kan være mindre egnet til å sammenligne ulike kasus. Dette passet godt inn i denne forskningen, som ikke skal sammenlikne, men undersøke et servicetorg og operasjonalisere en problemstilling. I praksis er kvalitative analyser vanskelige å gjennomføre på større datamengder. Det ble en mengde tapet informasjon som må bearbeides for deretter å prøve å



systematisere materialet. Dette var ikke vanskelig, men kan mer beskrives som komplisert fordi svarene kanskje ikke var som forventet eller stemte med det på forhånd operasjonaliserte materialet. Uansett begge metodene har sine sterke og svake sider og de kan ofte fungere godt som supplerende i forhold til hverandre. Det var ikke naturlig å bruke supplerende metode i dette tilfellet da det var kvalitative data som var hovedfokus. Når det velges mellom kvalitative og kvantitative metoder i en undersøkelse, er det større grunn til å ta valget på basis av vurderinger av hva metodene kan tilby i forhold til problemstillingen, enn til å la valget tas på rent vitenskapsfilosofisk grunnlag. Skillet mellom innsamlings- og analyseprosess er mindre tydelig ved kvalitativ forskning. Dette gjør at også analysen av dataen i denne kvalitative undersøkelsen er mer preget av forskerens person og subjektive element i analyseprosessen. Forskeren og dennes subjektivitet kan være både en styrke og en svakhet i kvalitative metode. Styrken til kvalitative analyser ligger i den helhetlige vurderingen av enkeltkasus. Svakheten ligger i at de vanskelig kan brukes til å sammenligne ulike kasus. De er også vanskelige å gjennomføre på større datamengder (Kleven & Hjordemal, 2018). På grunnlag av dette er det vanskelig å generalisere ut ifra et enkeltkasus med mindre det ligger kvantitativ forskning som kan triangulere de samme resultatene. Det vil si at man bruker flere perspektiv for å finne hva som kan gi en retning. Det var ikke aktuelt å gjøre og ble heller ikke vurdert. Kvalitative og kvantitative metoder har hver sine sterke og svake sider. Det må gjøres et valg for hvilken metode som skal bruke på grunnlag av hva det er en er ute etter å finne ut i forskningen. For at den kvantitative metoden skal kunne gi en høy grad av reliabilitet, må man ha et statistisk utvalg som er stort nok til å kunne gi undersøkelsen pålitelighet. Det ville i dette tilfellet vært brukerne som kunne blitt undersøkt med en brukerundersøkelse i tillegg. Ofte vil bruken av begge metodene kunne supplere hverandre, og i mange sammenhenger kan det være en styrke å bruke begge metodene. Da ville det blitt et bredere og fyldigere utgangspunkt for videre drøfting om servicetorg.

Man kan i noen tilfeller mene at de kvantitative metodene kan virke kunstige, fordi de ikke viser til nærhet til intervjuobjektene. De kvalitative metodene kan kritiseres fordi våre egne erfaringer og meninger i en viss grad kommer til syne i observasjonen, og dette er en faktor en må være meget bevisste på i forskning, noe som var gjennomtenkt på forhånd. Kvalitet er ikke statisk, og det kan være mange måter å vurdere hva som er god eller dårlig kvalitet på en servicetjeneste som i denne undersøkelsen. Det vil være vanskelig å finne en objektiv vurdering av kvalitet og det vil sannsynligvis alltid være rom for forbedringer. (Dihle, Bikset, & Melander, 2010). Forskningsspørsmålene vil kunne gi noen indikasjoner på hva man mener

er god eller dårlig kvalitet på tjenestene, hva som kan bedres og hvordan man tenker seg fremtiden for et servicetorg.

Gruppeintervju har fått større og større betydning i de senere årene. Det kan være flere grunner til dette. Det hevdes at mennesker som er tilknyttet samme tema, i større grad kan utfylle og berike hverandres kunnskap når de deltar sammen i samtalen. For mange vil denne intervjuformen også kunne virke tryggere, fordi den ofte kan oppfattes som en samtale, mer enn et intervju. Vi står i hovedsak overfor tre ulike intervjuformer avhengig av deres struktur (Fugleseth & Skogen, 2006). Det strukturerte intervjuet omfatter en serie lukkede spørsmål som enten har ja/nei-svar, eller kan bli besvart gjennom valg mellom et avgrenset antall svaralternativer. Informantenes svar blir ikke fulgt opp gjennom spørsmål med tanke på større dybde. I det semi -strukturerte intervjuet har en på forhånd utviklet en intervjuguide med noen gjennomtenkte spørsmål, men intervjueren følger vanligvis opp med mer utdypende spørsmål for å få mer utfyllende informasjon. Denne intervjuformen har den fordel at den innhenter en rekke standarddata fra informantene og i tillegg får vi også større dybde enn gjennom det strukturerte intervjuet. Ved det ustrukturerte intervjuet har en ikke med seg en på forhånd utviklet intervjuguide. Det blir heller slik at intervjueren stiller spørsmål som gradvis leder informanten til å gi den ønskede informasjonen.

Ved å intervju en sosialt naturlig gruppe vil forskeren ha muligheten for å fange den sosiale konteksten meningene dannes i. Gruppeintervjuet som metode utnytter dynamikken i samtalen om bestemt fenomen og det kan være vanskelig å få tak i informasjon om forhold vi vanligvis ikke har gjennomtenkte meninger om. I samtale med dem man arbeider sammen med vil man lettere kunne hente fram tanker man bygger sine intensjoner på. (Brandth, 1996).

En annen styrke ved gruppeintervjuet som metode er forholdet til et maktspekt. Et forskningsintervju er en faglig samtale og i denne ligger det et asymmetrisk maktforhold og et slikt ubalansert maktforhold kan påvirke kvaliteten og dermed validiteten (Kvale, 2015 s.89) Informantenes opplevelse av dette forholdet kan for eksempel føre til at informanten føler seg ufri og svarene blir mindre utdypende og nyanserte. Forskeren mister dermed muligheter for å samle inn fullstendige data om fenomenet. Et annet perspektiv ved opplevelsen av et slikt maktforhold er at det kan lede til at informanten kan føle seg som objekt i intervjusituasjonen. Dette er ønskelig i en kvalitativ forskningsnærming hvor forskeren ønsker nærhet til sine informanter (Fog, 2004 s.254-255).

Ved å intervju informanter i en gruppe kan dette maktforholdet forsker/informant reduseres gjennom at et antall overvekt av informanter forskyver forholdet, men også fordi dynamikken mellom informantene kan redusere forskerens rolle og definisjonsmakt, og informantene kan i større grad oppleve seg selv som subjekter i intervjuprosessen. Datainnsamlingen blir dermed mer deltakerstyrt og det induktive aspektet i forskningsprosessen blir styrket (Brandth, 1996 s.158). En kvalitativ forskningsmetode vil gi mulighet for dypere kunnskap om begrunnelsene og intensjonen enn en kvantitativ kartlegging vil gi. Dette er fordi de kvalitative datainnsamlingsmetoder baserer seg på en åpen interaksjon med informantene i ustrukturert eller halvstrukturerte samtaleformer og mulighet til direkte tilgjengelighet til informantene.

#### 4.3. Utarbeidelse av intervjuguiden

Det ble valgt å benytte semi-strukturert gruppeintervju intervju med et prøveintervju først. Grunnen til dette førstevalget var det var ønskelig med en intervjuform hvor det kunne benyttes åpne spørsmål, med mulighet for å stille ekstra spørsmål ut ifra hva respondentene svarer. På denne måten kan det tas tak i noen aktuelle problemstillinger som oppstår og en kan i større grad stoppe svar som ender opp i noe som ikke har med det aktuelle spørsmålet å gjøre. I noen tilfeller kan man oppleve det motsatte, at det er vanskelig å stoppe mennesker når de selv tror de svarer på det de skal. Som intervjuer er det nødvendig å ha en klar plan for hvordan takle denne typen utfordringer. Hvis det hadde blitt ble valgt en ustrukturert intervjuguide kunne den ha lagt alt for store begrensninger på spørsmålene. Og det kunne da skjedd at en ble helt avhengig av å stille oppfølgings spørsmål der hvor det var aktuelt. Ustrukturert intervju ble ikke aktuelt fordi denne formen for intervju vil være alt for ustrukturert og krevd for mye av både den som intervjuer og respondentene. Som en oppfølging til gruppeintervjuet ble det vurdert dybdeintervjuer for enkelte i teamet så som teamleder og HR leder, men også mellomleder og rektor. I studien er det også ledelsesrelaterte spørsmål som det ble vurdert at ledere kunne gi mer utfyllende svar til. Da ville de semistrukturerte gruppeintervjuene gi grunnlaget for dybdeintervjuer der svar som er uklare og/eller oppfølging av interessante funn. Dette holdt ble holdt åpent, og det er meget sannsynlig at dybde informasjon er nødvendig for å gi bedre bredde/dybde i forskningsspørsmål og problemstilling. Dybdeintervjuene gir en kvalitetssikring og økt innsikt i å gi svar på problemstillingen.

Interessante forhold og avklaringer må undersøkes i hva som gjøres i dag, og hvordan dette fungerer, og hvordan medarbeiderene opplever sin arbeidssituasjon. Hva de tenker om kommunikasjon med brukerne, teamarbeid, digitale løsninger blant annet. Her vil synspunkter fra medarbeiderne med et internt fokus på avdeling være første prioritering. Er de et kommunikasjonsverktøy for skolen, og opplever de seg gode nok.

De første intervjuene ble som semi-strukturert gruppe intervju, med et prøveintervju og et hoved intervju. Intervjuene ville være med en fokusgruppe medarbeidere. Deretter gjennomføring dybde intervjuene med ledere. Prøveintervjuet vil gi informasjon om mer organisatoriske og systemrelaterte forhold. Disse behøver nødvendigvis ikke gjentas i hoved intervjuet. Hoved intervjuet kalles fokusintervjuet, og gjennomføres for å få mest mulig utfyllende informasjon fra flere. Her kan om forhold utdypes eller forklares ytterligere. Det planlegges for 60 min pr intervju med lydopptak som deretter transkriberes. Det skal ikke være ledende spørsmål, som intervjuer må en være nøytral og ikke ha egne ideer. Til intervjuobjektene utformes intervju guide, som også sende skriftlig på mail før intervjuet. Intervjuguiden vil følge med et informasjonsskriv som også presentere forsker og studien. Intervjuguiden ble utformet tematisk strukturert. Det antas at intervjuobjektene også har egne innspill. Intervju guiden handler om hva, hvordan og hvorfor i forhold til organisasjon, kommunikasjon, service, team, ledelse og endring (Vedlegg 1).

#### 4.4. Det kvalitative forskningsintervjuet

Spørsmålene er utarbeidet i intervjuguiden skal prøve å undersøke og belyse problemstillinger knyttet til studiens tema. For å gjøre ble det satt opp en del tema og spørsmål som vil kunne bidra til å svare på problemstillingen. Når forslag til intervjuguide var ferdig ble prøveintervjuet gjennomførte med to intervjuobjekter. Før prøveintervjuet fikk deltakerne utdelt intervjuguiden slik at de kunne tenke litt igjennom spørsmålene før gjennomføring. Prøveintervjuet ble gjennomført på ca. en time totalt sett. Her ga mange av svarene et godt innblikk i hva som foregår på et servicetorg. Intervjuobjektene svarte entusiastisk og klart på spørsmålene som ble stilt. Det måtte tilpasses litt i forhold til at objektene var i en helt ny situasjon i å reflektere over egen arbeidssituasjon. Det kunne bli noen litt for detaljerte beskrivelser om hva man gjorde og hvorfor. Likevel sa også disse svarene en del om hvordan kommunikasjonen fungerer i et servicetorg. Senere ble prøve intervjuet valgt inn som bidrag inn i datamaterialet. Mye fordi det var en fin og avslappet tone og de som svarte var flinke til å beskrive og utdype spørsmålene som ble stilt. Alle spørsmålene i intervjuguiden ble ikke brukt på dette intervjuet. Etter gjennomføringen av prøveintervjuet ble noen av spørsmålene

justert. Til hovedintervjuet ble noe tilpasset ved at det organisatoriske og generelle ikke ble tatt inn, siden det var svart på i i prøveintervjuet. Da ble det mulighet til å få gode svar på andre ting. Det var interessant å få frem individuelle svar samtidig som det også var et mål å prøve å forstå når det var enighet/uenighet om utsagnene som kom. Problemet her var kanskje at objektene til en viss grad påvirket hverandre ved å være for enige. Enkelte kan også fremstå mer utadvendte og ta ordet. I dette intervjuet var det ønskelig å få med flest mulig av de som hadde tilknytning til servicetorget. På dette tidspunktet var det tilknyttet totalt syv medarbeidere i servicetorget. To i hel stilling i servicetorget, og øvrige i noen lavere stilling her. Det vil si at de hadde fulle stillinger, men jobbet deltid i servicetorget når det var behov. Det ble til at seks stilte opp til intervjuet. Under intervjuet ble det forsøkt ledet slik at flest mulig kom til orde. Dette skjedde ved at det ble en runde rundt bordet innimellom, slik at alle ble spurt om noe, om enn ikke alt. Ellers var det ofte at en tok ordet, og de andre nikket eller utdypet noe av det som ble sagt. Det var en veldig positiv tone under intervjuet og merkbart at flere reflekterte både alene og sammen om de spørsmålene som ble stilt. Det kunne være en liten ulempe at mye av det som ble sagt ble gjentatt, eller bare ble sagt på en annen måte. Det tas som indikasjon for at det var mange fellesnevner og utsagn både i dette intervjuet og fra prøveintervjuet. Når det kom til tema om fremtiden og digitalisering var erfaringen at det ikke fikk ble veldig utfyllende svar. Dette ble tatt med videre i en vurdering om behovet for mer informasjon. Derfor ble dybdeintervjuer med mellomleder, teamleder, personalkonsulent og toppleder viktige. Disse intervjuene gav mulighet til mer utdyping og perspektiv på ledelse og utvikling. En del av spørsmålene fra intervjuguiden passet ikke helt til disse intervjuene og det endte med et utvalg av spørsmål som for disse intervjuene, med utfyllede spørsmål ettersom intervjuet pågikk Vedlegg 2.

Siden intervjuobjektene her hadde noe ulikt fokus ble disse intervjuene veldig interessante både som grunnlag for tidligere gruppe intervju sine uttalelser, men også som et bedre informasjonsmateriale for å kunne svare på problemstillinger i forskningstemaet. Dybdeintervjuene gav en mulighet til å spørre mer konkret om interessante funn og tema som opplevdes som ikke godt nok belyst. Intervjuobjektene her var også særs imøtekommende og svarte veldig seriøst og reflektert omkring det som det ble spurt om. Det var tydelig at det her var spesialisert kunnskap om arbeidsområder omkring ledelse, brukere, personalet og digitalisering. Intervjuet med topplederen var litt kortere. Her ble det i det meste fokusert på det tredje forskningsspørsmålet om digitalisering og endring.

Totalt sett er det gjennom intervjuene blitt mange svar som ble tatt inn i forskningen. Funnene ble transkribert, systematisert, tematisert og operasjonalisert. Det var en krevende prosess hvor det ble satt opp koder og funn i tabellform for å sammenlikne og vurdere hvilke som var mest interessante. Utvalget av funn som er med i studien anses som de mest relevante og interessante for å gi svar på problemstillingen.

#### 4.5. Forskerrollen og intervjuene

I forhold til egen rolle som forsker er det nødvendig å ha en profesjonell tilnærming. Teorien gir noen innspill som det er nyttig å tenke igjennom. Det er forsøksvis prøvd å reflektere over egen forskerrolle. De vitenskapsteoretiske betraktninger beskriver hvordan profesjonaliteten kan sikres. Denne forskning ligner mest på eksplorativt design. Det er en ganske åpen problemstilling og det er vanskelig å stille klare hypoteser med utgangspunkt i problemstillingen. Formålet med studien er å få en økt forståelse. Det er dermed en fordel at designet ikke krever for streng strukturering. Eksplorativt design egner seg godt når man skal undersøke et fenomen man ikke kjenner så godt, og som det eksisterer begrenset forskning på. Det er ikke mye forskning på servicetorg. Det er en del forskning på kommunikasjon og serviceledelse, og det eksisterer også mye teori. Det som undersøkes er vanskelig å tallfeste, og det valgt derfor kvalitativ undersøkelse. Det er reflektert over at det er noe begrensning i å få fullt ut tilfredsstillende svar på problemstillingen.

I (Hammersley & Atkinson, 2007) blir tre generelle vitenskapsteoretiske posisjoner nevnt innledningsvis; positivisme, naturalisme og refleksivitet. Positivistene forholder seg gjerne til en naturvitenskapelig fortolkning av samfunnsforskningens oppgaver og arbeidsmåter. En naturalist legger vekt på å studere den sosiale virkelighet i sin naturlige tilstand, ikke i kunstige situasjoner som formelle intervjuer eller eksperimenter. Et alternativ til disse to metodene er refleksivitet, som mener at man er en del av den sosiale verden som studeres. Verken positivismen eller naturalismen gir et tilstrekkelig grunnlag for samfunnsforskning. Begge overser den fundamentale refleksiviteten: det faktum at man er en del av den sosiale verden som studeres og at man må stole på allmenngyldige kunnskaper og undersøkelsesmetoder. All samfunnsforskning baserer seg på de menneskelige evnene til observasjon (Atkinson, 2004 s.51). Innenfor hermeneutikken, mener Popper at det aldri gjøres observasjoner med en teori-løs bakgrunn (Gilje & Grimen, 1993). Innenfor forskningen er alltid observasjoner knyttet sammen med forskerens forventninger. En forsker forventer for eksempel at, det og det, skal skje under testing av en hypotese. I denne sammenhengen blir observasjoner brukt til å oppnå et bekreftende eller avkreftende svar på de forventninger som

er formulert i (Gilje & Grimen, 1993 s.66-68). Som forsker er det alltid noen forventninger, kanskje spesielt når det man forsker på er noe man har et forhold til i en samfunnsmessig kontekst. Dette kommer da gjerne frem via egne fremsatte hypoteser ved at man er en del av den sosiale verden som studeres. Det er klart mest riktig å stole på kunnskap fra de som jobber i et servicetorg til daglig. Forskerens evne til å få frem deres kunnskap og innsikt er helt klart avhengig av hvordan en ville klare å gjennomføre intervjuene. Prøve intervjuet gav nyttig erfaring for neste intervju og bidro til å fjerne formell informasjon og heller konsentrere om problemstillinger og hypoteser i hoved intervjuet. Det ble også en erfaring i forhold til refleksivitet og forutsetninger i å forstå og fortolke hvordan det aktuelle servicetorget fungerte. Denne erfaringen skulle helst ikke tas videre inn i neste intervju, det burde være fritt og uavhengig. Dette viste seg å ha noen utfordringer fordi at ledelse av intervjuet førte tilbake på tema der en alt visste. Men for å unngå banale gjentakelser og mer ønsket informasjon relatert til forskningsspørsmålene ble det slik. På en måte var det fint at objektene var så aktive, åpne, positive og selvironiske. Det gav en åpen dialog som gav rom for utfyllende spørsmål. Det var en god tone og objektene hadde en humoristisk og positiv tilnærming til egen jobb og arbeidsmiljø. Dette skjedde samtidig som det også kom frem alvor i de spørsmålene som ble stilt og svarene som ble gitt. Det var merkbart at intervjuobjektene hadde en god tone seg imellom at de var lyttende og utfyllende til hverandre, samtidig som de også hadde mot og integritet til å svare for egen regning. Det var også merkbart at de ikke altfor ofte i det daglige hadde muligheten til å felles reflektere over egen arbeidssituasjon. De sa også at de hadde en veldig hektisk arbeidsdag, med fokus på brukerne. Men at de i de daglige var i dialog og samarbeidet i arbeidsoppgavene og for felles mål om å betjene brukere. En grunntanke i hermeneutikken er at vi alltid forstår noe på grunnlag av visse forutsetninger. Vi møter aldri verden forutsetningsløst. De forutsetninger vi har, bestemmer hva som er forståelig og uforståelig. Vi er preget av våre erfaringer, interesser og meninger (Gilje & Grimen, 1993 s.148). Erfaring under intervjuene understøtter flere av disse forhold. Utvalget i hoved intervjuet var kvinner i ulike alder med ulikt ståsted, dette bidro til at det kom frem noen nyanser i svar som ble gitt. Ved gjennomføringen av dybdeintervjuene var opplevelsen noe av det samme som ved de to foregående intervjuene. Forskjellen var noe mer fokus på fremtidens servicetorg og ledelse. Som de fleste benyttet også en forsker seg av servicetorg. Som intervjuer ble også egne erfaringer brukt for å få frem informasjon, ikke for lede objektene i den ene eller andre retningen. Dette hadde noen utfordringer fordi de kan være lett å la seg rive med og ledes inn på smale spor og egne erfaringer. Likevel fungerte også dybde intervjuene bra, mye på grunn av intervju guiden, men også fordi utfordringer var

vurdert dette i forkant. Under transkriberingen var opplevelsen at det som var forberedt fungerte godt.

#### 4.6. Transkribering og bearbeiding av data

Ifølge (Kvale & Brinkmann, 2015) er transkribering av intervjuene i seg selv en tolkningsprosess. Arbeidet med transkriberingen begynte kort tid etter at intervjuet ble gjennomført. Intervjuene ble spilt av en gang og det ble noterte viktige poeng. Etterpå ble intervjuene transkriberte helt ordrett. Det var hele tiden muligheten til å høre igjennom intervjuet på nytt og skrive underveis som avspillingen ble stoppet og startet. Skriveprosessen ble da kun som bruddstykker, men det hjalp til i forhold til systematikk og korrekthet. Metoden var til stor hjelp, slik at det var mulig å finne tilbake til ting som ble usikkert oppfattet eller for å forsikre om at gjengivelsen ble korrekt. Det var viktig å få litt tid imellom de to prosessene får å kunne få i gang en tankeprosess i mellomtiden. Alle intervjuene ble spilt av samlet flere ganger, før skriveprosessen begynte. Det ble også laget en kortversjon å jobbe med for å systematisere noen funn. Disse funnene var til hjelp for å finne fellesnevner og avvik til operasjonalisere av materialet. Det ble mengde data og jobbe videre med og det ble krevende å gi gode eller riktige svar. For å få en enda bedre oversikt ble det laget en tematisert tabelloversikt med fargekoder og bokstavkoder på svarene i forhold til underspørsmålene. Dette hjalp til å kunne for å finne like og ulike funn som opplevdes som viktige for problemstillingen. Det ble valgt ut funn som samsvarer med hverandre, det vil si utsagn som gikk igjen flere steder. Funn som var spesielt interessante i intervjumaterialet er også tatt med. Nå er det ikke et mål å gi riktige svar men å behandle svarene på en profesjonell og mest mulig riktig måte. De tolkninger som er gjort er ut fra de forutsetninger og forhold redegjørelser igjennom dette kapitlet. Dette samsvarer med en profesjonell behandling av dataene som er innhentet. Alle skrevne og uskrevne data ble slettet etter tiden for godkjenning i NDT utløp, slik at det ikke skal kunne spores tilbake. Dette er også i henhold til med avtalen som har gjort i den skriftlige avtalen med forskningsobjektene som har deltatt i studien.

#### 4.7. Etiske vurderinger

(Kvale & Brinkmann, 2015) omtaler tre vesentlige etiske regler for forskning på mennesker: samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Samtykket vedrører planleggingsprosessen og inngår som en del av dette. Personene det forskes på må gi sitt samtykke til å delta i en undersøkelse på et informert grunnlag. Det vil si at de vet hva hovedmålsettingen er for undersøkelsen, fordeler og ulemper ved å delta, at de vet at det er frivillig å delta og at de når



som helst kan trekke seg. Konfidensialiteten er en etisk side som går igjennom hele forskningsprosessen, men i særlig grad transkriberingsprosessen og i rapporteringen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det å sikre konfidensialiteten innebærer at personene blir anonymisert i en slik grad at man ikke kan gå tilbake gjennom opplysninger i materialet eller rapporten for å identifisere personene. Eksempler på slike opplysninger kan være opplysninger om arbeidssted, etnisk opprinnelse, utdanningsmessige forhold og bosted. Slike opplysninger kan være så spesifikke at man kan identifisere på bakgrunn av dette. Hvis det framgår slike opplysninger i rapporten skal vedkommende gi sitt samtykke til at disse opplysningene blir gitt.

Overveielser av konsekvenser det kan være for deltakeren å delta i forskningsprosjektet skal være med igjennom hele forskningsprosessen. I planleggingsfasen og tematisering av prosjektet kan dette være med i metodevalg, teorivalg og perspektivvalg. I forhold til intervju som metode, kan måten intervjuet blir foretatt på gi informantene stressopplevelse eller påvirke eller forandre deres selvbilde. Ved transkribering av datamaterialet skal man forholde seg etisk til hvordan for eksempel muntlig tale blir omformet til skriftlig materiale. Det samme gjelder for hvordan dette framstilles i rapporten. Det er viktig at ingen framstilles som den sorte ulven, eller den som har de riktige svarene. Det prøvd så godt det lar seg gjøre å framstille alle svar så nøytralt og likt som mulig. Det kan være vanskelig å være helt objektiv, men det er hele tiden prøvd å skille mellom egen refleksjon/tolkning og det som er teori/empiri. På denne måten skal ingen svar bli framstilt som feil eller riktig. Sitater er gjengitt i bokmål, for at ingen personer skal kunne gjenkjennes via språkbruk/dialekt.

#### 4.8. Validitet og reliabilitet

Validitet betyr gyldighet. I kvantitativ forskningssammenheng er validiteten avhengig av i hvilken grad man måler det man tror man måler, eller om man undersøker det man tror man undersøker. Ved kvalitative forskningsmetoder hvor man ikke måler tall eller andre kvantitative data, vil gyldigheten være avhengig av i hvilken grad for eksempel observasjoner reflekterer de fenomenene eller de variablene man ønsker å vite noe om (Kvale & Brinkmann, 2015). Definisjonsmessig validitet er samsvar mellom teoretisk begrep og planlagt operasjonalisering. Begrepsvaliditet uttrykker samsvaret mellom teoretiske begrep og gjennomført måling. De empiriske indikasjonene på god eller dårlig begrepsvaliditet er en vurdering av hvorvidt de relasjonene finnes på det observerbare empiriplanet, og stemmer

overens med de relasjonene som teoretisk kan forventes. Det som det spørres etter er om det målte begrepet oppfører seg slik det teoretisk forventes at det skal oppføre seg.

De viktigste empiriske indikasjonene på begrepsvaliditet får man ved det som kan kalles en ytre vurdering. Denne vurderingen består i å se hvordan måleresultatet oppfører seg i relasjon til målinger i andre situasjoner og målinger av andre begrep. Denne vurderingen har delvis sin parallell i kriterievaliditet (Kleven & Hjerdermal, 2018 s. 122-123). En kan dele truslene mot begrepsvaliditet i to hovedgrupper, tilfeldige målingsfeil og systematiske målingsfeil. Om det oppstår tilfeldige målingsfeil betyr det at feilene oppfører seg tilfeldig, de følger det som kalles tilfeldighetenes lov. Slike feil jevner seg ut i det store løp og kan sammenlignes med begrepene flaks og uflaks. Det kan også forekomme systematiske målingsfeil, og de jevner seg ikke ut i det lange løp. De systematiske feilene reduserer ikke konsistensen i målingen, de har en tendens til å påvirke i samme retning ved gjentatte målinger.

God indre validitet innebærer at man kan stole på den tolkningen som fremsettes på grunnlag av relasjoner mellom variabler. En kan tenke at det konkluderes med at en variabel påvirker en annen variabel i en undersøkelse, og god indre validitet innebærer at denne konklusjonen er gyldig. Det er ikke bare en statisk sammenheng mellom dem, men de virker slik at de påvirker hverandre. Indre validitet er knyttet til slutninger om relasjoner mellom variabler, slik de er operasjonalisert i undersøkelsen. Om operasjonaliseringen er godt gjennomført, er et spørsmål om begrepsvaliditet. I hvilken grad konklusjonen kan overføres til andre sammenhenger og situasjoner, er et spørsmål om ytre validitet.

Indre validitet er et lokalt fenomen, knyttet til den situasjonen undersøkelsen ble foretatt innenfor. Vi sier at en undersøkelse har god ytre validitet dersom resultatene i undersøkelsen kan gjøres gjeldene for de personer og situasjoner som er relevante ut fra undersøkelsens problemstilling (Kleven & Hjerdermal, 2018). Dette kan være et godt utgangspunkt for å innhente både statistikk og observasjon, og i mange tilfeller lettere bekrefte eller avkrefte at resultatene stemmer med teoriene. Validiteten i denne studien er et spørsmål om det måles det som man er ute etter.

På bakgrunn av dette må en se på hvordan intervjuguiden er utformet og hvilke spørsmål som blir stilt. Om denne avhandlingen gir god indre og ytre validitet er vanskelig å si noe sikkert om. Det er ikke funnet lignende studier som kan resultatene kan sammenlignes med. Hvis studien hadde blitt gjort innenfor flere servicetorg på andre skoler, så kunne funn sammenlignes med disse. Om det en finner samsvarer med noe av det som ble funnet i teorien

er det begrepsvaliditet. Mye kan tyde på at det også innebærer at det er god ytre validitet. Når man stiller åpne spørsmål, er faren stor for at man kanskje ikke får svar på akkurat det man ønsker å få svar på. Det er derfor viktig at spørsmålene som blir stilt er så konkrete som mulig, men allikevel gir rom for tolkning og diskusjon. Hvis det hadde blitt stilt ledende spørsmål, ville dette undergrave reliabiliteten ved undersøkelsen. Man kan i mange tilfeller lede spørsmålene opp mot det man ønsker svar på ved ledende spørsmål. Det er ikke ønskelig i forskning som skal og bør være mest mulig nøytral.

Utenfor forskningsmetodelitteraturen blir reliabilitet vanligvis oversatt med pålitelighet. Slik uttrykket tradisjonelt har vært benyttet i forskningsmetodelitteraturen, har det imidlertid en mer avgrenset betydning. Reliabilitet er et uttrykk for i hvilken grad data er fri for tilfeldige målingsfeil (Lund, 2007). I kvalitativ forskning hvor det er innsamlet data gjennom intervju påvirkes reliabiliteten av i hvilken grad intervjueren stiller ledende spørsmål eller om spørsmålene blir forstått (Kvale & Brinkmann, 2015).

Hvis en finner samsvar mellom teorien og de målingene/observasjonen en gjør, er dette et tegn på god begrepsvaliditet. Det er et stort spørsmål om observasjoner vil være valide hvis en ikke klarer å være objektiv nok, eller at teoriene ikke stemmer med det som observeres eller måles. Man får aldri blitt helt objektiv, men man må i en grad legge sitt subjektive ståsted bort for å kunne få de observasjonene som vil være mest naturlige.

Selv om det gjøres observasjoner som stemmer på en liten gruppe, er det ikke sikkert at dette stemmer på flere grupper. Det vil si at vi kan oppleve å få en god indre validitet, mens at det ikke gir god ytre validitet. Dette er forhold som måtte tas med i betraktningen ved utforming av problemstilling, og i hvilken grad en observerer eller måler det man er ute etter. For å styrke både indre og ytre validitet er valgt å gjøre individuelle intervjuer i tillegg til gruppeintervjuene. Da kan man si at den indre validitet på sett og vis er sikret noe ekstra ved at man spørre på nytt eller få et svar som styrket gruppeintervju.

Om operasjonaliseringen er godt gjennomført er et spørsmål om den problemstillingen eller de spørsmålene som er stilt svarer på det som ønskes å få svar på. Det vil si at den ikke må være for vid eller bred, og kan ikke være så avgrenset at det blir vanskelig å få gjennomført intervjuene. Det vil allikevel oftere forekomme at problemstillinger heller er for vide enn for smale. I mange sammenhenger kan det være nødvendig å bruke kvantitative metoder for å sikre en god ytre validitet, eller at man kombinerer både kvalitative og kvantitative metoder. Kvantitativ metode er ikke brukt som i denne studien, det kunne vært vurdert som tillegg. I

operasjonaliseringen er det valgt ut fremhevet noen fokusområder som er tematisert og samsvarer med problemstilling, forskningsspørsmål og teori. Det er også nyanser i forskningsspørsmålene som kan utfylle og bidra til pålitelighet.

#### 4.9. Undersøkelsens utvalg

Intervjuene ble gjennomført i tiden 2017 til 2019. Det er seks kvalitative intervju som er gjennomført i denne perioden. Utvalget i gruppe intervju består seks respondenter i alderen 20 - 55 år. Alle kvinner. Utdanning og kompetanse er ikke kartlagt, men alle er kvalifisert for sin stilling og har fagbrev i kontor og administrasjonsfaget eller høyere kompetanse. Leder som intervjues individuelt er mann 60 år. Teamlederen er 25 år. HR konsulent er 35 år og kvinne. HR leder og teamlederen er en del av teamet, og har derfor også blitt intervjuet i prøveintervjuet og gruppeintervjuet. Toppleder er kvinne 65 år.

Utvalget i gruppen består av respondenter som jobber i servicetorget til daglig og ved behov. Slik sett bør de på bakgrunn av sin funksjon være representative og valide til å kunne gi god og riktig informasjon til forskningsarbeidet. Utvalget består av flest kvinner, grunnen er det var kun kvinner som arbeidet i servicetorget på tidspunktet intervjuene ble gjort. Under forskningen er det kommet to unge menn inn i servicetorget, disse ble ikke med i undersøkelsen. Det er mulig de kunne gitt noe inn i problemstillingen pga. kjønn og ung alder, men det ble aldri aktuelt. Aldersspennet av de spurte er mellom 20-og 65 år. Presentasjon av utvalget i tabell (Vedlegg 5).

##### 4.9.1. Konfidensialitet

Regelverket er slik at informanten kan nekte å svare på spørsmål og at det som blir sagt skal fremstilles på en anonym måte. Konfidensialitet handler om at informantene skal informeres dersom identifiserbar informasjon offentliggjøres. I praksis betyr dette at informantens tilhørighet ikke fremkommer i det skriftlige materialet, sitatene er navnløse, og fortellinger som kan identifisere deltagerne skal være omskrevet eller utelatt (Johannesen, Kristoffersen, & Tufte, 2011) I denne studien er det få informanter, noe som kan gjøre at det enkelt å identifisere informanter på bakgrunn av den informasjonen de gir. Dette er informanter informert om, det er benyttet generelle betegnelser som f.eks. medarbeider, respondent, leder for å unngå gjenkjennelse.

## 5. Presentasjon av resultater

### 5.1. Hovedfunn

Utvalgte funn innenfor hovedtemaene er systematisert innenfor de overfor nevnte temaene kommunikasjon, service, digitalisering og endring.

### 5.2. Kommunikasjon

#### 5.2.1. Kommunikasjon som knutepunkt

Gjennom intervjuene er det kommet frem et tydelig budskap om rollen til servicetorget som et godt knutepunkt for kommunikasjon. I skolesettingen der både unge og voksne har sin hverdag så sies det at vi trenger hverandre både fysisk og psykisk. Det gir trygghet når du kommer som elev, gjest eller ansatt at du har et sted å henvende deg, et sted du møter mennesker som kan svare på spørsmål. Dette forsterkes ytterligere i en uttalelse relatert til hva eldre elever sier til nye elever om servicetorget. Under gruppeintervjuet ble det referert til det de hører når elevmentorene viser rundt på første skoledag;

*Her er servicetorget og her kan dere spørre om alt!*

De ansatte sa at dette er grunnlaget for det ryktet de står for. En av dem uttrykker dette slik:

*Vi må kunne skolen og ha målrettet kommunikasjon. Det er tross alt jobben vår å serve. Vi er her for elevene og vi trengs for elevene også. Det er nesten ingen grense for hva vi får av spørsmål, det er veldig mange spørsmål du ikke helt kan forestille deg at kommer til oss.*

Disse utsagnene underbygger at det er mye som foregår i servicetorget, at det blir mye besøkt og faktisk er et knutepunkt der skolens elever føler de kan oppsøke og spørre om alt. I seg selv et svært viktig moment for servicetorg som knutepunkt. En av lederne utdyper dette slik:

*Flere ungdommer sliter psykisk, noen trenger virkelig å bli sett av en trygg voksenperson. For meg som øverste leder er det veldig viktig å utvikle en skolekultur der alle ansatte, uansett funksjon, skal være der for elevene - jeg mener det har med trygghet å gjøre at elevene blir sett av voksne også utenfor klasserommets fire vegger.*

En av lederne har en mer pragmatisk tilnærming til servicetorget som et sted å henvende seg når man kommer utenfra, men også for de som er i bygget.

*Det er viktig å møte noen når du kommer utenfra, men det er også viktig å alltid kunne møte noen for de som jobber her også.*

### 5.2.2. Kommunikasjon og tilgjengelighet

Et av spørsmålene som ble stilt er på hvilken måte teknisk organisering av servicetorget kan påvirke kommunikasjonen. Om plasseringen av dette gjør en forskjell og i så fall hvorfor. Det er også av interesse hvem som henvender seg på grunn av eller på tross av tilgjengelighet. En av lederne uttaler dette om den fysiske plasseringen.

*Jeg har erfart, gjennom mine 18 år som skoleleder at en fysisk kontorløsning/ et servicetorg har betydd spesielt mye for sårbare og utrygge ungdommer. Men det er da viktig med en utforming av servicetorget som innbyr til kontakt, ikke bare en luke i veggen på et usentralt sted!*

En annen leder uttrykker sin mening i forhold til menneskelig kontakt.

*Det å skape et sted hvor også mennesker er tilstede og møter deg. Rett og slett menneskelig kontakt. Egentlig kan du si at alle besøkende kommer til servicetorget. Det er mye enklere å komme til et åpent servicetorg som er lett tilgjengelig.*

En av informantene lag vekt på servicetorget's sentrale plassering i forhold til trygghetsbehov og det å ha et sentralt sted å henvende seg.

*Vi ser jo ungdommen vi også, og vi skal jo ta vare på dem, og vi ha jo de samme pliktene i forhold til å ta vare på elever, i forhold til paragraf 9 a og de tingene der.*

Paragraf 9a handler om elevens rett til et godt skolemiljø. (Elevens skolemiljø, 2017)

Plasseringen gjør en forskjell fordi vi ser hva som rører seg i skolemiljøet. Det er ikke en arbeidsinstruks eller noe pålagt, men noe man gjør fordi det er sentralt. I gruppeintervjuet ble dette sagt og flere sluttet seg til dette utsagnet.

*Vi er ikke miljøarbeidere, men mer observatører eller informanter. Dette er oppgaver som ledelsen samarbeider med oss om. Vi får også stadig nye oppgaver fra ledelsen og rektor underveis, samtidig har vi et sett av ansvarsområder som vi ivaretar uten at vi nødvendigvis må bli fortalt. Vi er jo her for elevene, vi trengs for elevene, vi anses nok som en viktig brikke for de som er elever her. Det er ingen barrierer og folk føler at de kan spørre, - også veldig er lett å finne oss.*

En annen informant fulgte forrige uttalelse med innspill i forhold til arbeidsoppgaver som gjør at servicetorget medvirker og involverer seg i skolens daglige drift og med det resultat at tilgjengelighet i forhold til åpningstiden også har en betydning. Dette forklares slik.

*Vi gjør mange oppgaver for ledelsen, her er vi også stadig på tilbudssiden, det er lett å komme til oss å få hjelp til informasjonsoppgaver og arkivering og annet. Vi skaffe vikarer, prøvevakter og ordner med tilsyn. En vanlig oppgave er å ta fravær i klassene for både lærere og mellomledere ved behov. Vi gir beskjeder til klassen om elevenes arbeidsoppgaver ved lærerfravær. En kan aldri stenge servicetorget i åpningstiden til skolen. Det gjør vi ikke for det blir for dårlig service.*

### 5.2.3. Kommunikasjon og omdømme

I spørsmålet om betydning av servicetorget og dets rolle kom det frem at omdømme var viktig, kanskje spesielt for kommende elever, men også for hele virksomheten som f.eks rekruttering av gode medarbeidere til skolen. En av lederne mente at synlighet og ha et sted å henvende seg styrket omdømmet og sa det slik.

*Omdømme er viktig for de som eventuelt skal begynne på skolen senere. Rykte og omdømme for hele virksomheten. Et dårlig fungerende servicetorg er ikke positivt for fremtidige elever. Ansatte og andre også for den del. Det å ha et servicetorg i seg selv er viktig. En veldig viktig funksjon, dette er i hjerte av skolen og det må være tilgjengelig og synlig.*

Samme leder utdyper nærmere at servicetorget er så viktig for omdømmet at det er blitt styrket siste året. Viktig for skolen fordi dialogen med brukere og ansatte personlig gjør en forskjell, og bidrar til et felles ansikt utad men også for elevene og de ansatte innad.

*Servicetorget er styrket som en positiv faktor, med en tydelig teamleder og en HR leder med god oversikt over personalet. I dette ligger at service og kontortjenesten er en erkjennelse av nødvendigheten å være på tilbudssiden ut mot brukerne og omgivelsene. Nå har vi samlet alt for å få en bedre dialog innad på alle forhold som vedrører skolen. Så er det viktig at man er på hele tiden, og deler sin informasjon. Det å opprettholde en høy grad av service er bare positivt for organisasjonen.*

Et moment i forhold til omdømme er også det å føle seg velkommen og sett. De ansatte fremhevet i gruppeintervjuet at det er et hyggelig sted fordi en treffer mange. De hevder også

at de nærmest er klagefrie i forhold til tilgjengelighet og omdømme. Det ble uttrykt på denne måten av en de som jobber der.

*Det er superhyggelig fordi de treffer så mange mennesker hele tiden og derfor er et veldig hyggelig sted å være. Forventing fra publikum er veldig forskjellig. Noen vil ikke vente, og noen ville ha svar for lenge siden og er utålmodige. Men de aller fleste har forståelse for å vente på tur. Det er aldri blitt mottatt klager på at noen ikke har blitt sett eller hørt.*

#### 5.2.4. Kommunikasjon i team

I spørsmål om hvordan teamet på servicetorget yter service og deres tanker om hva som er god service kom det frem et synspunkt fra en av de ansatte.

*Hvis man ikke kan svare så spør vi teamleder eller hverandre. Vi jobber sammen, vi tar inn telefoner og de som henvender seg, kan vi ikke svare spør og støtter vi hverandre. Dette er viktig for å gi best mulig svar. Vi er ikke redde for å sjekke med hverandre, eller ikke vite alt om alt. Det er nesten ikke mulig i en slik pulserende og travel hverdag som vi har. Det er alltid noen som kan svare, kan ikke vi så sjekker vi ut.*

I spørsmålet om hvordan arbeidssituasjonen, jobbautonomien og mestring oppleves innad i teamet ble det hevdet at de er gode på å kommunisere med hverandre. De støtter hverandre, respekterer hverandre, er gode kollegaer og har tillit. Dette ble uttrykt fra en av medarbeiderne i teamet.

*Vi har daglig og veldig tett og ofte kontakt med hverandre. Vi utfyller hverandres arbeidsoppgaver, vi drar nytte av hverandre, og det handler mye om samarbeid og gi tilbakemeldinger både positive og negative.*

På spørsmålet om hvilken måte ledelse og styring spiller en viktig rolle i kommunikasjon og god service via teamet sier en leder følgende,

*Et sted hvor arbeidsmiljø er viktig så må det være i servicetorget, rett og slett fordi det er en sånn hektisk hverdag. De som jobber der må være mest mulig synkrone. Spør du medarbeider a skal du få samme svar som av medarbeider b. Teamlederen vår er holder styr på mye av det som skal gjøres, det er spesielt viktig at teamlederen er på.*



### 5.2.5. Kommunikasjon og jobbinnhold

I spørsmålet om hva slags arbeidsoppgaver som utføres på et servicetorg kom dette svaret fra en av medarbeiderne som ikke er fast i servicetorget hver dag.

*Vi må kunne skolen, og ha målrettet kommunikasjon. Blir du for lenge vekk fra servicetorget mister du noe av førstehånds kontakt med brukere og den informasjonsflyten som går via servicetorget.*

Fra en leder servicetorget forklart et felles informasjonssted der mye av skolens informasjonsoppgaver går igjennom. Det ble uttrykt slik.

*Teamet er et one stop shop for kommunikasjon og informasjon for organisasjonen.*

Her ble det spurt om dette kunne utdypes med mer konkret om arbeidsoppgaver i gruppeintervjuet og det ble svart at arbeidsinstruks og ansvarsområde var viktig å ha klart for seg, men leder gav mye tillit og hadde utvidet deres arbeidsoppgaver senere to år. Det ble uttrykt slik.

*De er også viktig å ha en definisjon på arbeidsoppgaver og ansvarsområder, men er veldig selvstendige og nærmeste leder gir oss mye tillit. Servicetorget er oppbemannet de siste to årene. Det er flere arbeidsoppgaver og mer ansvar. Det lett å komme til å få hjelp til arbeidsoppgaver av varierende art.*

Hvilke oppgaver ble ikke konkretisert helt i dette svaret men en medarbeider mente at de var gode bidragsytere for hele organisasjonen og opplevet at jobben som ble utført ble verdsatt og medførte at andre igjen fikk gjort kjerneopdraget, undervisning. Det ble forklart slik.

*Det er likestilling og likeverd for jobber som gjøres i servicetorget. Alle ansatte er viktige og bidragsytere i organisasjonen og skolesamfunnet. Uansett stand og stilling har toppledelsen vært opptatt av likeverdighet for arbeid som utføres her. Det er stadig oppgaver for å avlaste ledelse og lærere slik at det kan gjøres oppgaver som handler om god undervisning.*

## 5.3. Funn tjenesteyting

### 5.3.1. Servicetjenester

Når teamet ble spurt om behovet for servicetjenester, og hvordan de ville anta at omgivelsene oppfattet verdien av deres tjenesteyting for brukere ble det svart at de selv oppfatter å gjøre en positiv forskjell. En av medarbeiderne sa dette slik.

*God service er å gjøre kunden fornøyd, det er tross alt jobben vår og serve, god service er å gjøre kunden fornøyd. Servicejobben består i å serve elever. De trenger oss og vi anses nok som en viktig brikke for de som er elever her. Ingen tar oss som en selvfølge.*

En av lederne gav sitt innspill i forhold til hva som var forventet av teamet som jobber i servicetorget og la også vekt på verdien av tjenesten som høyt prioritert.

*Det er viktig at den som jobber der har servicedimensjonen over seg. Og det å opprettholde en høy grad av service er bare positivt for organisasjonen. Det er verdt de pengene som investeres*

En leder kommenterte kostnader og tjenesteyting i forhold til om servicetorget har noe å si for skolens tjenestetilbud.

*Det koster, og vurderingen er fortløpende i forhold til nytte det har for hele organisasjonen. Nå er det et viktig verktøy for kommunikasjon og service. Om servicetorget skal være så stort som det er nå er jo et spørsmål som må vurderes fortløpende. Men å ha en menneskelig frontfigur ut mot elevflokkene og lærerflokkene tror jeg er god økonomi, fordi du får satt spesialister til det.*

### 5.3.2. Knutepunktet for service

En av lederne hevder at større organisasjoner er tjent med å ha en møteplass på grunn av informasjonsbehovet.

*Er det et lite firma så blir det annerledes. Det er rasjonelt at det er spesialister som tar seg av denne oppgaven når det er en organisasjon med en viss størrelse. På en skole med 1200 elever og 200 ansatte så er det veldig behov for informasjon. Det er rett og slett et meget stort og sammensatt informasjonsbehov på en slik plass.*

### 5.3.3. Servicekultur

På spørsmålet om servicetorget gir et bidrag i organisasjonskultur for skolen og elevene svarer en leder at det gir mye fordi det bidrar til et felles sted for informasjonsflyt og relasjonsbygging. Det uttrykkes slik.

*Servicetorget er «hjertet» i driften og det er viktig at det er høy grad av service. Der må det være noen. Vi trenger hverandre fysisk og psykisk, at det er trygt når du kommer elev, som gjest som ansatt på en skole at du møter mennesker som kan svare på spørsmål.*

På spørsmål om hvilke rolle og oppgaver som bidragsyter servicetorget har kom dette frem som en felles oppfatning fra flere i teamet når dette var tema i gruppeintervjuet. En av medarbeiderne uttrykte det slik.

*Det er høy grad av ansvar, variasjon, mestring, meningsfulle arbeidsoppgaver og medbestemmelse. Det handler mye om både intern og ekstern kommunikasjon og prøve å være løsningsorientert i egenskap av å være en bidragsyter i teamet.*

#### 5.3.4. Servicetilbudet

På spørsmålet om hvilke servicetilbud de som jobber oppfatter det bidrar med har denne kommentaren kommet frem under gruppeintervjuet.

*Ingen tar oss som en selyfølge. Tenker at det burde vært enda flere i servicetorget. Det gir enda bedre service!*

Fra en av lederne blir servicetilbudet fremstilt slik.

*Servicetorget er blitt en positiv faktor og erkjennelse av nødvendigheten å være på tilbudssiden ut mot brukerne og omgivelsene, hvor kompetanse er samlet for å få en bedre dialog innad og utad.*

### 5.4. Funn digitalisering

#### 5.4.1. Digitaliseringseffekter

Funn om digitalisering viser at de spurte har ganske god innsikt i hva som gjelder i dagens digitaliseringsverden. I gruppeintervjuet kom noen tanker om hva informasjonsteknologi kan gjøre og hva det fører til av negative eller positive konsekvenser. To medarbeidere uttrykker hver sin bekymring.

*Mennesker kan jo kanskje erstattes med maskiner i noen funksjoner, men ikke alt. Vi har så mye digitalt nå*

*En maskin har ikke sosiale evner. Kanskje vi ønsker mer av menneskelig relasjoner*

En av lederne uttrykker at digitalisering gjør er at verden forandrer seg, noe som også vil påvirke skole og undervisning. Det fysiske servicetorget får mindre betydning fordi elever ikke kommer til skolen men kan undervises hjemme.

*Digitaliseringen kan endre mye for oss, en kan jo prøve å se inn i fremtidens kule og det sitter en elev hjemme hos seg selv og har undervisningen der via digitale hjelpemidler.*

En leder uttrykker at digital endring er noe en må forholde seg til og er ikke negativ, bare slår fast at det er samfunnsendring på teknologi fronten.

*Det er jo strømninger fra nye digitale plattformer og nye digital agenda.*

En annen leder utdyper mer spesifikt hvilke plattformer som er på vei inn i skolen i nær fremtid og har informasjon om hva som ventes som nytt, men ikke innholdet i det. Det er kun en konstatering og ingen frykt, det uttrykkes slik.

*Vi har jo Visma in School, Visma flyt, IKO og mye nytt.*

#### 5.4.2. Digital strategi

En av lederne deler sine tanker om digital utvikling i spørsmålet om hva fremtiden bringer og hvordan mennesker kan erstattes med maskiner og hvor raskt det kan eller bør skje og det kanskje ikke alt kan ordnes via informasjonsteknologi. Lederen forklarer slik.

*Chat, app, eller teknisk installasjon kan ikke erstatte mennesker i servicetorget. Det tror jeg ikke. Den slags luksus tro jeg dette samfunnet har godt av, vi ikke skal løpe for fort i den digitaliserings iveren.*

Synspunktet ble nyansert i forhold hva som føles trygt og virker og det man ikke helt vet om fungerer.

*Balansegang mellom å verdsette det som er gjennomprøvd og funker og det som er nytt og kanskje bedre er alltid være gjenstand for drøfting. Det er litt sånn at hvis man ikke hadde hatt servicetorget men en hel digital løsning så ville det funket for 70 % av henvendelsene kanskje, men hvem skulle da hjulpet de siste 30 %. Litt terskel på det der. Levende mennesker som du kan snakke med å få råd og veiledning. En del ting kan man erstatte med automater, men på langt nær alt.*

#### 5.4.3. Den digitale utviklingen

Fra en leder uttrykkes tanker om den digitale utviklingen for servicetorg på egen skole med litt bekymring, men også bestemt på at det har en funksjon utover å bidra med rent rutinearbeid av den grunn verdifullt. Det ble sagt på denne måten.

*Men om servicetorget skal være så stort som det er nå er jo et spørsmål som må vurderes. Men å ha en menneskelig frontfigur ut mot elevflokket og lærerflokket tror jeg er god økonomi, fordi du får satt spesialister til det. Det jeg tenker er litt det samme med at det er en trend med at kontorpersonalet fases ut. Jeg tror kontor og saksbehandlere kan gjøre veldig mye mer enn service.*

En av medarbeiderne sier at det er bekymringsfullt at teknologi bidrar til effektivisering og nedbemanning og uttrykker det slik.

*Jeg tenker jo at det er fare for at det effektiviseres da, i form av at vi kan ha, ta i bruk f.eks apper eller mange verktøy, som vi kan bruke, eller brukere av vårt servicetorg kan ta i bruk.*

*Som gjør at de ikke trenger å møte oss, i hverdagen,*

Det er også uttrykt at fremtidens brukere vil være mer kompetente på digitale verktøy og derfor vil kunne orientere seg på egenhånd bedre og bedre, og brukeren tilpasser seg.

Medarbeideren reflekterte på denne måten i sitt svar.

*Jeg tror den oppvoksende generasjon blir dyktigere på å bruke digitale verktøy. Og det er jo utrolig hva man kan vende seg til. Så hvis det ikke er tilgang på en tjeneste så klarer de jo å finne ut av det de lurer på. Selv om det ikke hadde vært et servicetorg, men det er jo lettvis å henvende seg i et servicetorg*

En annen medarbeider uttrykker at rasjonalisering betyr at andre aktører vil kunne betjene servicetorget med digital fjernbetjening og eksterne aktører som serviceyter. Det uttrykkes slik.

*Om jeg tenker veldig svart på det, worst case, så er det da å outsource servicetorget.*

#### 5.4.4. Digitalisering i det offentlige

På spørsmål om digitaliseringen i offentlig sektor kom det ulike innspill som at mye foreløpig er diffust, men det krever kompetanseheving når nye digitale plattformer implementeres. En leder sa det slik,

*Via de nye digitale løsninger prøver man rasjonalisere og heve kompetanse til de som jobber der og de som bruker tjenester i det offentlige. Alt er litt diffust foreløpig.*

En leder mente at fysiske servicetorg ikke blir oppbemannet på grunn av økonomiske innstramninger og gav dette innspillet.

*Så tror jeg også det at vi blir mer og mer digitalisert gjør at man kan spare penger, da ser man jo det og det er positivt for mange bedrifter. At de kan kutte kostnader, ved å kutte på ansatte folk som er fysisk tilstede på servicetorg. Så vi blir nok ikke bemannet opp i fremtiden.*

*Jeg tror heller det motsatte.*

En leder var mer opptatt av at digitaliseringen bidro til utvikling og uttrykte seg slik.

*Kontor og administrasjonsfag med resepsjon, servicetorg, og tilhørende arbeidsoppgaver som fagkompetanse blir ikke borte, men det kan bli endret og utviklet i en eller annen retning.*

#### 5.4.5. Regjeringen og digitalisering

Dette kom frem under spørsmålet om digital fremtid og statlig styring. En av respondentene forklarte litt om hvordan de bruker digitale systemer nå og hvordan det antas at nye systemer kommer til å bli.

*Vi har kompetanse og har taushetsplikt. Vi har større tilgang en de fleste ansatte på digitale systemer. Visma in school har heller ikke noe med arkivsystemer. Dokumentasjon og arkiv er lovpålagt. Det er bare noen som har tilgang på disse systemene. Det er blir nytt arkiv for seg selv. Det blir komprimerte og samordnede systemer på en del, men ikke alt.*

Fra en av de andre respondentene ble det uttrykt usikkerhet med det nye nasjonale administrative skolesystemet Visma in School.

*Visma in school kan muligens effektiviser noe, men vi vet ikke helt hvordan det vil fungere, enda.*

### 5.5. Funn knyttet til endring og fremtid

#### 5.5.1. Ledelse og endringer

Når gjelder spørsmålene om fremtid og mulige endringer av et fysisk servicetorg uttrykte en av lederne at det ikke ble aktuelt å legge ned så lenge det var den lokale ledelsens prioritering og det var økonomi til dette. Om lokale prioriteringer gir rom for det avhenger av økonomiske tildelinger for drift, det er ingen garanti for fremtiden i administrative økonomiske tildelinger. Det ble sagt slik.

*Ingenting tilsier at vi ikke skal ha servicetorg på denne skolen, det vil være behov for fysisk servicetorg. Føringer i skoledriften merkantilt, - skjer i det meste via ledelsen. Ledelsen må*

*følge pålegg sentralt, men når det gjelder bemanning på servicetorget er det foreløpig en frihetsgrad.*

Under gruppeintervjuet mener en av informantene at skolen var helt avhengig av å ha et velfungerende servicetorg fordi det bidrar til kommunikasjon i alle miljøene. Det ble uttrykt slik.

*Det vil nok være litt småkaotisk uten et servicetorg på denne skolen. Vi er tjent med å ha servicetorg også fordi vi kan bistå forskjellige oppgaver om det delegeres og gis ansvar.*

En av leder mener at flere nye oppgaver naturlig tilligges servicetorget og dette vil bidra til en avlastning i skolen administrativt. Det ble på denne måten.

*Vi opplever også hele tiden å få flere kontoroppgaver, informasjonsoppgaver og deltakelse i prosjektgrupper. For eksempel bidrag i komiteer og arbeidsgrupper. Vi er medansvarlige for hjemmesiden, og for kultur arrangement.*

På spørsmålet om digitale hjelpemidler overtar jobben til servicetorgets medarbeidere ble dette tolket at deres funksjon ble endret og der de ble superbrukere som kan gi support og veiledning. En av medarbeiderne forklarte det slik.

*Vi får en utvidet rolle i support av elever og ansatte i de digitale systemer som superbrukere. Face to face kommunikasjonen er virkningsfullt når en skal drive support.*

Servicetorget blir viktig også i fremtiden. Grunnet skole og elever som har behov for å snakke med noen. På grunn av at samtale er med å avdekke og bidra til bedre svar enn hva digitale standardsvar gjør. Det ble formulert med disse ordene av en av informantene.

*Servicetorget har en viktig rolle på grunn av det befinner seg på en skole. Det er meget en ungdom lurere på, - som kommer frem bedre i en samtalesituasjon.*

### 5.5.2. Digital endring

En av servicetorgets medarbeidere vurderer digital endring ved å si at det etterhvert vil bli vanlig for alle. Det er ingen bekymring i uttalelsen om den digitale endringen.

*Den oppvoksende generasjon blir dyktigere på å bruke digitale verktøy, det er utrolig hva man kan vende seg til.*

En annen medarbeider uttrykker bekymring i forhold til økonomien hvor de som jobber her blir erstattet med tekniske løsninger. Bekymringen uttrykkes ved dette utsagnet.

*Det vi blir mer digitalisering noe som gjør at man kan spare penger. Ved å kutte kostnader kuttet ansatte folk som er fysisk tilstede.*

En medarbeider som forteller at hun er medlem i styringsgruppen for Visma in School hevder at mye skoleadministrativt blir effektivisert med systemet. Det kan synes som informanten har kunnskap om digitale endringer på videregående skoler. Det uttrykkes slik.

*Fremtiden vil vi bli mer og mer effektivisert i form av datasystemer og apper. Visma in School rulles ut alle skoler over hele landet på alle videregående skoler.*

En medarbeider tenker at blir så mye brukt at det alltid vil være behov for deres tjenester. Medarbeideren fremhever også de varierte arbeidsoppgavene de utfører som grunn for at de bidrar i skolesamfunnet. Det blir sagt slik.

*Håper jeg er langt frem i tid at vi ikke lenger gjør nytte for oss. Vi blir så mye brukt og gjør mange oppgaver som ikke nødvendigvis er tillagt et servicetorg.*

Det gis uttrykk om bekymring for at kontakt med brukere blir mindre og servicen blir dårligere og dette er negativt. Respondenten sier dette;

*Det vil gå ut over servicen og kontakten med brukerne, og det er ikke så positivt kanskje.*

En annen medarbeider sier at det er lettere å kutte på kostnader til administrasjon enn kostnader ved undervisning og derfor er servicetorget i faresonen for nedbemanning når det kommer til økonomiske tildelinger. Det uttrykkes slik;

*Når det skal spares inn så er nok det merkantile et sted det er enklere å kutte enn ressurser til undervisning.*

Det gis også uttrykk for å måtte fylle rollen i servicetorget med variasjon i arbeidsoppgaver som gjør at servicetorget har en utvidet betydning. Det blir uttrykt med en positiv vilje til å gjøre en god jobb og sies slik.

*Det er viktig at vi gjør oss unnværlige for da er det vanskeligere å bli kvitt oss!*

I gruppeintervjuet blir det også fremhevet deres rolle som saksbehandlere med ansvar og delegert myndighet som innebærer taushetsplikt og profesjonell behandling av saksmaterialet. Det ble uttrykt slik av en av medarbeiderne.



*Vi har mye sensitive opplysninger og tilganger til digitale plattformer, elevregistre, adresser, personopplysninger, karakterer, rapporter og annet som ikke alle har her på skolen.*

Det kom frem at flere oppgaver ble utført i bakkant av servicetorget. En sted skjermet for å utføre arbeidsoppgaver av annen karakter enn utadrettet service. Det ble forklart slik fra en av informantene.

*Vi er en enhet som har oversikt har delegert tilgang til mye. Noe av dette må vi sitte back office med, og noe kan vi gjøre innimellom vi betjener servicetorget*

### 5.5.3. Samfunnsendring

Det kom frem bekymringer kommende endringer i samfunnet ved at det ville påvirke servicetorget i negativ retning i forhold til nær og direkte kommunikasjon med brukere. Det ble kommentert på denne måten fra en informant.

*Håper ikke servicetorget blir borte blir telefon og digitalt alt som skal gjøres. Vi trenger å møte folk, ikke bare snakke gjennom et medium Det er så mye lettere å kommunisere når en ser mennesker.*

En annen informant uttrykte bekymring for fremtiden i forhold til hele virksomhetens service hvis servicetorget blir nedprioritert, med en nøktern optimist. Det ble sagt slik.

*Håper servicetorget ikke nedprioriteres, det gjør noe med inntrykket av hele virksomheten, og slike endringer gir en dårligere service.*

En av de ansatte gir uttrykk en mulighet i fremdeles personlig kommunikasjon via servicetorg ved å si at en må se verdien av kommunikasjon med elever, - det kan ikke alltid gjøres digitalt. Det blir sagt slik.

*En må se verdien av mennesker som møter brukerne, spesielt ungdom. det må finnes et servicetorg på skoler, det er ikke alt elevene klarer selv.*

En informant mener det er servicetorg i fremtiden, men det blir helt andre oppgaver en tidligere. Fagkompetanse innen kontor og administrasjon er nødvendig men det blir en kombinasjon av oppgaver i en ny og utviklet retning som kommer på bakgrunn av endringer i samfunnet, innovasjon og teknologiske nyvinninger. Det ble uttrykt slik.

*Det finnes en framtid for servicetorg, men det kommer nye oppgaver kontor og administrasjonsfaget som blir endret og utviklet i en annen retning som vi ikke helt ser formen på enda.*

## 6.0. Analyse og drøfting

Dette kapittelet omhandler analyse og drøfting der de tre forskningsspørsmålene vil ligge til grunn, og hvor avspeiling av de tematiske områder fra kapittel 5 drøftes hver for seg med en oppsummering og de tre forskningsspørsmålene besvares hver for seg.

### 6.1. Forskningsspørsmål 1 - kommunikasjon

Det første forskningsspørsmålet gjelder oppfatning av god kommunikasjon og hva ansatte og ledelse mener er god kommunikasjon i deres servicetorg. Hva som er deres forståelse og oppfatning av kommunikasjonen som foregår hos dem. Kommunikasjon er et stort, sammensatt og interessant felt der fasit ikke er gitt. Respondentene kjenner sitt eget servicetorg og hva som foregår her. Servicemedarbeiderne som jobber i operativt i servicetorget beskriver kommunikasjonen de jobber med i det daglige. Ledere er ikke operative og gir sin versjon ovenfra. De to synsvinklene har noen likheter og noen ulikheter. Ikke primært viktig, men det er interessant for totalbildet. Forskningsspørsmålet kommunikasjon er et stort felt og funnene gir innsikt og forståelse av hva som foregår og hva det betyr.

#### 6.1.2. Knutepunkt

Informantene er alle tydelige på at servicetorget er et knutepunkt. Her møtes mange mennesker og det foregår kommunikasjon med besøkende hele tiden, når servicetorget er åpent. Det er en stor mengde henvendelser hit, og brukere oppsøker stedet primært for å få løst et informasjons behov. Personlig kommunikasjon oppstår på dette stedet. Et slikt brukermøte er tidligere referert som sannhetens øyeblikk (Carlzon). Brukermøtene sier også noe om de systemiske forhold i hva som fungerer. Vi kan anta at søken til dette møtestedet generer mye kommunikasjon, mest sannsynlig fordi det fungerer og brukere har et behov. Aasbrenn sier det er nærhet til brukeren der samhandling og kommunikasjon gir gode muligheter for en målrettet tjeneste. (Aasbrenn, 2010). Målrettede tjenester avhenger av hvem man møter. De som møter dem hevder å imøtekomme brukeren med vennlighet og faglig kompetanse. Servicemedarbeiderne svarer på vegne av teamet. Det må antas å være riktig. Det er også bekreftet fra ledere at så er tilfelle. En medarbeider som opptrer på vegne av organisasjonen i det profesjonelle byråkratiet (Weber) er ledelsens forlengede arm. De som jobber bekrefter dette, ledere også. Servicetorget opplever seg å være en stabs og støttefunksjon som opptrer på vegne av ledelsen felles for organisasjonen. Lederne sier at de

som jobber her har tillit og mandat, i tillegg til faglig kompetanse som bidrar til en god informasjonsflyt. Det er fremkommet at denne direkte og personlige kommunikasjonen er ledelsen avhengig av. Ledere har ikke kapasitet til mengder med brukermøter. De har delegert møtene til servicemedarbeidere, som har kapasitet og kjenner skolen på pulsen i dette viktige møtestedet for daglig kommunikasjon med omgivelsene. Mange kommer med sine informasjons behov og ønsker. De som jobber her kan og skal svare eller hjelpe til med å finne svar. I personlig kommunikasjon er relasjon og nærhet et fortrinn. Av den grunn vil også kroppsspråket og informasjon fra omgivelsen rundt servicetorget være eksempler på verdifull informasjon. Nærvær og emosjonell involvering i møte med brukeren koster, og det forventes at ansatte er effektive og profesjonelle og gir av seg selv (Hole & Haugen, 2014). Det betyr at de som jobber her også må være på tilbudssiden i forhold til mer enn tekniske løsninger og digitale plattformer. Mange ting kan oppstå på en skole, og det personlige og relasjonelle kan ikke undervurderes som en viktig oppgave for servicemedarbeideren. Det kommer mange spørsmål man ikke forventer i et servicetorg er sagt, og her møter brukeren en eller flere representanter for skolen som kan svare eller hjelpe med svar eller skaffe hjelp. Det oppleves som trygt og sikkert å møte en voksenperson å snakke med, og få svar med en gang, eller få vite når svar eller hjelp kan skje. Trygghetsbehovet (Maslow) er en faktor som spiller inn i forhold til hvorfor dette blir et knutepunkt for informasjon. Et sted å henvende seg når man ikke vet hva man skal, hvor man skal gå eller hva som skjer. Det kan stå klasser står uten lærer. Hvis enkelt elever eller grupper av elever på og rundt skolen opplever noe ubehagelig, kommer seg ikke hjem fordi bussen var full, toalettet renner over, hvorfor er det uvedkommende i klasserommet, finner ikke miljøarbeideren, eleven er blitt syk og trenger drosje hjem osv. osv. Også de ansatte bruker servicetorget aktivt for å skaffe seg informasjon om skolesamfunnet, fordi medarbeiderne her er godt informert via kommunikasjon med omgivelsene, som vil si alle på skolen, ikke bare elever. Det er litt nyanser i svarene i forhold til gruppeintervjuene og lederintervjuene, de har sine erfaring og kunnskap reflektert innenfra og utenfra. Medarbeiderne mer organisatorisk praktisk eller også pedagogisk. Ledere reflekterer med et mer overordnet perspektiv, systemisk. Medarbeiderne med mer direkte kunnskap og erfaring i det som foregår i det daglige. Det som kom frem samsvarer med teori som sier at service i førstelinjen har personlig kontakt som et fortrinn. Det er nærhet til brukeren der samhandling og kommunikasjon gir gode muligheter for en målrettet tjeneste. (Aasbrenn, 2010). Dette er et knutepunkt for mye informasjon, og god informasjon. Om ikke alt kan hjelpes med så hevder de ansatte å møte publikum med vennlig bestemthet og har muligheter ved personlige kommunikasjon å tilpasse gode brukermøter. Det er et hyggelig

sted og her kommuniserer det godt med de som henvender seg. Her strekker man seg langt for å bidra til å løse oppgaver som kommer inn til dem når noen henvender seg.

### 6.1.3. Tilgjengelighet

Tilgjengelighet har betydning mest sannsynlig, et åpent og synlig servicetorg har et fortrinn fremfor et lite synlig med begrenset åpningstid. Artefakter som fysiske gjenstander, f.eks. utforming av bygg, logoer, bruk av uniformer osv. Disse er lette å observere, men det er vanskeligere å forstå betydningen det har (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Tjenestemarkedsføring i et nyere perspektiv setter mennesker i sentrum, samtidig som personalet er en kostbar ressurs og en veldig viktig brikke i virksomheten (Echeverri, 2012). To forhold som universell utforming og menneskelig innhold går i hverandre, og er avhengig av hverandre. Ledere gir klart uttrykk for betydningen av servicetorget fordi menneskelig kontakt gjør en forskjell, men også at plasseringen og åpenheten til publikum er vesentlig. En kan si at det er spesielt viktig i et skolesamfunn med elever, og alle som jobber for elevene. Dette må en anta er kjerneoppdraget og derfor er kommunikasjon med brukere av betydning. Mye dreier seg om å tilrettelegge i organisasjonen for at oppdraget skal gjennomføres. Servicetrappa som ideelle førstelinjen der bare skjønnsmessig saksbehandling sluses videre til fagansvarlige og det resten kan ofte løses i front er en beskrivelse av ideelle gode servicetjenester (Aasbrenn, 2010). Det legges til at komplekse oppgaver også kan løses om det er tilgang på digitale verktøy eller møter medarbeidere med høy og variert kunnskap. Det er kommet frem at så skjer i dette servicetorget, det kan antas at det foregår kommunikasjon med gode muligheter å gi service. En tjenesteyting som bidrar til gode løsninger, på grunn av at de er lett tilgjengelige. Her kan bruker også bemyndiges til egne valg i kontakten med tjenestetilbyder. Det kan være ved å gis informasjon og brukeren fullfører selv på bakgrunn av informasjon gitt. Det gir et spenn mellom brukermidvirking og nytteorientering hvor utfallet er uvisst, men ansvaret gis til den enkelte bruker (Aasbrenn, 2010). Det kan være at læreren ikke alltid er tilgjengelig, eller ikke har greie på alle administrative forhold i skoledriften der servicetorget har bedre oversikt, og derfor kan svare bedre. Lærer får hjelp til å finne informasjon om digitale løsninger som omfatter. møtevirksomhet på skolen, reservasjon av utstyr og rom, klasselister med bilder og adresser, foresatte, osv. osv. Det betyr ikke at det avlastes i ett og alt. Det er fastslått at servicetorget er en stabsfunksjon som bistår både ansatte og skoleledelsen i tillegg til elever og besøkende. Muligheten for at en representant for skolen kan møte brukere på et fast og sentralt sted, som er mulig å oppsøke enkelt, vil kunne bidra til god kommunikasjon fordi det lett tilgjengelig.

Lærer har kanskje ikke mulighet til å logge seg inn på en digital plattform på grunn av tidspress og trenger bistand der og da. Det bidrar til effektiv og rasjonell kommunikasjon fordi torget er sentralt plassert og lett å oppsøke. Motsatt kan det bli en hvilepute for de som selv ikke gidder å finne ut og spør om alt. Det virker ikke som det er tilfelle, fordi det har blitt svart at kollegaene ser på de ansatte i servicetorget med respekt, og de tas ikke som en selvfølge. De som spør her er veldig takknemlige for hjelp. Et moment av betydning er servicetorgets gode oversikt mot hovedinngangen, hvor de fleste kommer inn. Når de har god utsikt til forgården, og sentrale i områder hvor det skjer mye aktivitet hele dagen betyr det at det får mye informasjon til seg via observasjon. Nyttan av dette er vurdert av lederen å gjøre en forskjell, fordi tilflyt av informasjon og muligheten for kommunikasjon da blir god. Et grep som også ivaretar sikkerhet og varsling ved uønskede hendelser. Tilgjengelighet er grunnleggende for god kommunikasjon, mulighet til å oppsøke dette stedet uten hindringer. En organisasjonsstruktur kan sies å være en organisasjons arkitektur som bestemmer hvordan organisasjonen ser ut. Det er mange faktorer å ta hensyn til når ved valg av organisasjonsstruktur. Struktur man velger sier noe om hvordan man tenker seg at organisasjonen skal fungere, hvordan beslutningsprosessene skal foregå, hvilken rolle ledelsen skal ha, hvordan læring i organisasjonen tenkes og hvordan man ønsker at kulturen skal være (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ledelsen har vurdert servicetorget som en viktig kommunikasjonsfaktor, og har derfor plassert det sentralt for å generere mye personlig kontakt og kommunikasjon. En kommunikasjon som oppstår fordi ansatte er bevisst og myndiggjort i sin rolle som skolens ansikt utad. De har svart at de kan besvare, støtte seg på hverandre og finne ut. Støttestrukturen(servicetorget) er ikke involvert i produksjonen, men er likevel betydningsfull. Dette servicetorget som stabs og støttestruktur i Mintzbergs organisasjons modell bidrar i front med profesjonelle ansatte i tildelt mye beslutningsmyndighet som det å svare på faglige spørsmål via desentralisert byråkrati. (Roth, 1922)

Elevenes trygghetsbehov trekkes frem som et pluss i forhold til å være tilgjengelig. Sikkerhets og trygghetsbehovet knyttet til plasseringen avgjørende Lovverket via paragraf 9 som gir alle ansatte i skolesamfunnet et ansvar (Elevenes skolemiljø, 2017). Ansvaret ligger i varslingsplikt men også handlingsplikt. I samfunnsoppdraget er elevenes trygghet fremhevet. Det dreier seg om trygge omgivelser som sikrer oss mot fysisk og psykisk skade et nivå i behovspyramiden er sikkerhetsbehovet. (Maslow, 1943) (Maslow A.B. 1908-1970) Offentlig forvaltning tar innover seg tjenestemarkedsføringsprinsippet i personalet, uansett hvem det,

Servicearbeiderne sees som en kostbar ressurs og en viktig brikke for virksomheten. Det er fremhevet fra ledelsen via organisasjonskulturen. Ansattes ansvar for eleven fritar hverken ledere, lærere eller annet fagpersonale, alle anses likeverdige. Servicetorget er stab og støttestruktur hvor ansatte er myndiggjort og ansvarliggjort (Mintzberg). Den operative kjerne er tildelt beslutningsmyndighet og handlingsplikt. Dette støttes i at hensikten med servicetorg er at brukeren skal ha et sted å henvende seg enkelt og uten barrierer. Dette styrkes ytterligere i møtet med serviceinnstilte ansatte, med myndighet til å fatte beslutninger på et tidlig stadium (Hole Storhaug, 2014). Tilgjengelighet, myndighet og serviceinnstilling har et fortrinn. Det interessante er ansattes refleksjon og perspektivet deres. Det kan relateres til erfaringer og opplevelser i det daglige hvor de ser elever og vurderer behov. Eksempler er å få tak i miljøarbeider, helsesøster, kontaktlærer, rektor alt ettersom hvem som kan bidra til trygghet. Skoleskyting og trusler har vært et tema de senere år. Tilgjengelighet er sentralt tema for varsling av slike hendelser. Det betyr ledelsen må implementert gode rutiner hvor de tar ansvar og er involvert i skolens oppdrag/målsetting, og er sitt ansvar bevisst i forhold til gode løsninger for kommunikasjon og observasjon via et sentralt plassert servicetorg. Plasseringen av servicetorget virker ikke tilfeldig valgt. Medarbeidernes svar sier noe om deres involvering og ansvarsopplevelse. Samfunnsoppdraget på en skole går lenger enn hva en kanskje forbinder med en mer byråkratisk og regelstyrt type resepsjon, informasjonsdesk. Åpningstiden er ikke drøftet, men det er sagt at her en aldri stenge servicetorget. I forhold til kommunikasjon indikerer det at det fungerer så bra at det må være åpent når skolen er åpen. Det er derfor lite sannsynlig at dette behovet kan erstattes med skatteetatens apper og roboter (Rokkan, 2018). I forhold til skolens samfunnsoppdrag og lovverk som må ivaretas i forhold til paragraf 9 og Opplæringsloven er servicetorget sentralt for elevens ivaretagelse. På den annen side vet man ikke om det finnes måter som kan erstatte og ivareta fysiske brukermøtene. Her er innovasjon og nytenkning på gang. Skolen har fått introdusert en app, BComeSafe, for varsling av farlige hendelser, denne er ikke enda i operativ drift grunnet tekniske problemer og personvernet. Akershus fylkeskommune har innført denne. (Aktuellsikkerhet, 20) Om problemene med appen løses vil servicetorget kanskje få en redusert betydning, eller en rolle i å være den tilgjengelige møteplassen hvor man samles for personlig hjelp.

#### 6.1.4. Omdømme

Bevissthet i forhold til omdømme i organisasjonen kommer til syne i forhold til brukermøter og en rolle forståelse som skolens ansikt utad. Det er eksemplifisert ved en vesentlig faktor

som at skolen ønsker mange søkere og fornøyde elever. Omdømme har med både elever og foreldre og andre pårørendes betydning for skolevalg. Tilbakemeldinger fra elever som går på skolen og deres erfaringer har stor relevans for omdømmet. En vennlig mottakelse har mye å si for å føle seg velkommen. Kommunikasjon er grunnlag for omdømme de står for når de møter brukere sier respondentene i servicetorget. De har uttalt seg som leverandør av kommunikasjon med en positiv stolthet. Selvinnsett og selvkritikk av egne prestasjoner er en utfordring på grunn av subjektivitet. Det er ofte lett å oppfatte seg som mer positiv enn hva andre oppfatter. På den måten er det et dilemma å vurdere selv å være en positiv ambassadør for skolen. Det finnes referansepunkter til hvordan brukere og omgivelsene responderer på deres tjenester. Det har selv sagt at de ikke har klager, og folk flest oppleves som takknemlige og fornøyd med det de bidrar med. At oppgavene løses og de får muntlige tilbakemeldinger der og hva som fungerer er et godt tegn på at de er positive ambassadører. Det forsterker inntrykket av at de lykkes i det de gjør. Det er vanskelig å mistolke negative tilbakemeldinger og de fleste vil antakelig huske det. På den annen side er det ikke sikkert en vil fortelle om det. Det ble sagt at negative hendelser tas de imot med vennlig bestemthet og ved å lytte til brukeren med interesse. Klager kan løses ved å være lydhør til frustrasjon fra klageren, slik at denne får lettet på trykket og bli tatt på alvor. Det bidrar til godt omdømme, men betyr ikke at kunden alltid har rett. Det kommer klager hit, men de er profesjonelle og tenker løsninger fremfor problemer. Kundebehandling har med både profesjonelle og personlige egenskaper. Lederen hevder at den som jobber i servicetorg må ha gode kvalifikasjoner for kundebehandling. De utføre arbeidet i å serve brukeren ved hjelp og veiledning. Det er tilføyd at kollegastøtte til i teamet har en betydning også. Brukerundersøkelser vil gi nøytrale svar om kommunikasjonen fungerer, men det kan også den subjektive opplevelsen til de som leverer tjenestene være. Det er grunn til å anta at intervjuobjektene har grunnlag for å uttale seg om sin oppfatning av kommunikasjonen med relativt nøytrale briller når de svarer i gruppe. Hvis noen har det vanskelig hjelpes det til, de er nære og kommuniserer hele tiden sammen, og er gode kollegaer for hverandre. Når det er ekstra trøkk støtter de også hverandre. Dette har med arbeidsmiljøet å gjøre, og det er meget godt hevdes det. Studier fra Harvard sier at medarbeidere som først har lært hverandre å kjenne, oppnår bedre resultater, gjør færre feil og har lettere for å overholde tidsfrister og budsjett enn team som begynner å jobbe sammen fra helt fra bunnen av. Det vil si at servicetorget er utsatt om det kommer endringer i teamet, noe en ikke har noen garanti for annet enn at en må anta at det engasjeres og rekrutteres nye kvalifiserte som passer inn. Brukerne opplevelse og interaksjon og samhandling med team og medarbeider er grunnleggende for godt omdømme.. Det er ikke studert spesielt for servicetorg

for dette, men andre parallelle studier kan være relevant. Samhandling med brukere i helse og pleie sektoren eksempelvis. Der systemrelaterte forhold og kvalitetsindikatorer på helbred måles i forhold til kommunikasjon og samhandling. Kommunikasjon er et stort område innen helsesektoren og er overførbart fordi personlig kommunikasjon er vesentlig (Williamson, 2005). Som en parallell til servicemedarbeideren i servicetorget er disse lederens forlengende arm og brukerens personlige kontakt i et brukermøte. Alle kan ikke komme til rektor med sitt ærend, men de kan snakke med en i servicetorget om sitt problem, det lyttes og informasjonen kan gå videre. Det kommer an på hvor sammensatt behovet er. Servicemedarbeideren har mulighet til samhandling og interaksjon i front og terskelen for å spørre er lavere enn å gå til rektors kontor eller en annen myndighetsperson. I tjenesteyting mellom leverandør og bruker må servicemedarbeider kommunisere godt for å levere gode svar, men også for å handle riktig (Aasbrenn, 2010). Leder og andre i organisasjonen bidrar til at frontmedarbeidere skal og kan opptre på vegne av ambisjon og oppdrag. Er det gap mellom visjon og virkelighet er det en utfordring. Donabedians konseptuelle rammeverk for å undersøke og evaluere kvaliteten på omsorg. (Sexton, 2006) De tre kategoriene struktur, prosess og utfall forklarer sammenhenger i prosess mellom avsender og mottaker, hvor et utfall har konsekvenser, eller gir et resultat. For brukere av et servicetorg er personlig informasjon og veiledning avgjørende konsekvenser for hva bruker opplever kommunikasjonsmessig. Om medarbeideren man møter er en kompetent spesialist som rettleider og informerer på en god og målrettet måte, lytter, svarer, og gir gode svar er det all grunn til å anta at kommunikasjonen fungerer. Teamet som arbeidsgruppe vil kunne kjennetegnes ved faktorer som formål, mål, differensiering av arbeidsoppgaver og roller som typiske trekk. I vanlige team, med teamleder og teammedlem dreier fellesansvaret for teamet seg om gjennomføring av jobben og ansvaret er felles. (Hjertø, 2013). Dette teamet ligner et Manager-led team med ganske stor selvregulering og ansvar for arbeidsprosesser. Teamet består av profesjonelle medarbeidere med et delegert ansvar som bidrar til god kommunikasjon. (Hackman, Leading Teams, 2002)

Om en i tillegg kan underbygge ytterligere ved faglig støtte og tilhørighet i teamet så er det enda bedre. Kommunikasjonen i team har en stor relevans til kvalitet på leveransen. Det er ikke kommet frem konkret om systemrelaterte forhold i hva man tenker i forhold til omdømme og rykte, men det er grunn til å anta at verdier og bedriftskultur er et vesentlig bidrag. (Deal & Kennedy, 1982) hevder at verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. Verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess ved at de gir en følelse av felles retning for alle ansatte, samt retningslinjer for de daglige aktivitetene». Verdier og



bedriftskultur i en systemrelatert kontekst i den strukturelle rammen vil ha med både kompetanse og myndiggjøring av de ansatte. Dette gjenspeiles i tjenesteleveransen og de ansattes oppfatning av å både mestre og levere god kommunikasjon hvor de er delegert myndighet. De ansatte har kunnskap og kjennskap til både lovverk og drift, så vel som relasjonell menneskekunnskap. Utviklingen fra byråkratisk logikk til servicelogikk er en refraksjon mellom organisasjonslogikk som vektlegges i hierarkisk organisering, byråkratisk styring og forretningsinspirert ledelse. Først og fremst er det politiske, overordnede, organisatoriske og interne føringer som legges til grunn for førstelinje ansattes møte med brukere, - i byråkratiet blir dette betraktet som rettsobjekter. Her påvirkes det igjennom myndiggjøring av ansatte og deres arbeidssituasjon i den omvendte pyramide og skjæringspunktet mellom brukere og forvaltningen (Hole Storhaug, 2014). Likestilling og likeverd for jobben som gjøres der alle er viktige og bidrar i organisasjonen, uansett stand og stilling. Topplederen er opptatt av dette. Denne skolen har i tillegg oppbemannet servicetorget de siste to årene, fordi det betyr noe, også for omdømme er det sagt. Servicetorget er gitt flere arbeidsoppgaver og mer ansvar. Det som er kommet frem beskriver hvilke rammer de ansatte jobber innenfor, på hvilken måte ledelsen legger premissene for jobbutførelsen. Dette munner ut i god kommunikasjon som grunnlag for godt omdømme.

#### 6.1.5. Team

Dette teamet oppfattes å være selvregulert, men ikke helt. De blir styrt av leder og en teamleder. I forhold til selvreguleringen vil det være høy score på ledelse fordi teamet fungerer på oppdrag med noen klare føringer. Manager- led team har relativt stor selvregulering og ansvar for arbeidsprosesser (Hackman, 2012). Et team er en gruppe som jobber godt sammen om et felles prosjekt, med en bestemt hensikt eller mot et felles mål. Det er lett å si at dette er slik i teamet som er undersøkt. Det har en klar oppfatning av hva de er satt til som arbeidsoppgave. Teamet som arbeidsgruppe vil kunne kjennetegnes ved faktorer som formål, mål, differensiering av arbeidsoppgaver og roller som typiske trekk. I vanlige team, med teamleder og teammedlem dreier fellesansvaret for teamet seg om gjennomføring av jobben og ansvaret er felles. Selv om en det virker som innholdet i kommunikasjon utad praktiseres rimelig fritt og selvstendig. (Hjertø, 2013). Det bekrefter også funn fra gruppeintervjuet. Her er en teamleder som kan mye, men de oppfatte seg å ha et felles ansvar i arbeidet som utføres her.

En god servicekultur omhandler menneskelige faktorer og intern kommunikasjon i organisasjonen. Personalet oppfatter å ha ledelsens tillit og bemyndigelse. Empowerment ser

på mennesket som viktigste ressurs høy brukertilfredshet. Empowerment og teamfelleskap sammenholdt med kommunikasjon kan her sees i sammenheng og kan forklare medarbeidernes opplevelse av å gi gode svar til publikum. Motivasjon influerer på settingen i jobbsituasjonen og hvordan teamet fungerer. De sier at de fungerer godt sammen og det sier også ledelsen. Det hevdes at teamlederen har god oversikt og bistår ved behov. Det gir så klart en trygghet for de andre i teamet å vite at man har en backup i teamlederen. Motsatt fall vil være om teamlederen ikke er der, hvem spør som skal spørres da. Det er sagt at de spør hverandre og kan sjekke ut alt, det tar bare litt lenger tid. Likevel kan det være sårbart om en viktig ressursperson frafaller. *“A work team is an interdependent collection of individuals who share responsibilities for specific outcome for their organisations”* (Thompson, 2011). Med dette hevdes det at et medlem ikke kan oppnå sine mål alene, men mest sannsynlig er avhengig av hverandres ekspertise, ressurser og oppbacking. Organisering i fysiske team eller også serviceteam har vært gjenstand for vurderinger av ledere igjennom mange år. Flere faktorer spiller inn og eksempler på dette er, vurdering av kreativitet, variasjon, muligheter for rask omstilling, fysisk relokasjon, innsparinger, økonomiske avveininger, og effektivitet. b Det er en sterk indikasjon på at ansikt til ansikt kommunikasjon er nødvendig for troverdighet en god tjeneste leveranse. Mange indikatorer tilsier at direkte kommunikasjon er nødvendig for å kunne stole på, forstå og ikke minst ha det hyggelig med (referert i Thompson, 2011, s 344).

Jobbkarakteristika modellen handler om motivasjonselementer i selve jobben som et vesentlig element. Her kartlegges faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende. Om en organiserer ulike faktorene i forhold til hverandre for å regne ut en motivasjonspotensial (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Funn knyttet til motivasjon blant flere at det stadig gis nye oppgaver fra ledelsen underveis, samtidig har det er et sett av ansvarsområder som ivaretas uten at en nødvendigvis må bli fortalt. Motivasjonsfaktorer er variasjon, mestring, meningsfylte arbeidsoppgaver, medbestemmelse, god kommunikasjon med ledelsen. Deci og Ryan hevder at framveksten av denne typen motivasjon er svært meningsfull fordi indre motivasjon er egnet til å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene. Et viktig funn er bistand til ledere. Ledere forskjellige som folk flest, derav er antakelig deres bruk av staben forskjellig også. Det er vist til at toppledelsen er opptatt av servicetorgetts betydning og bruker dem mye som informasjons og kommunikasjonskanal. Nyanser i dette er ikke verifisert fordi øvrige mellomledere ikke er omfattet av studien. Det kan heller ikke sies at jobbinnholdet er konkret diagnostisert med

hensyn til motivasjon og utviklede tiltak rettet mot å bygge opp jobbets motivasjonsverdi. Funn gir inntrykk av at arbeidet er variert, motiverende og meningsfullt. Om daglig og ofte kontakt er viktig empiri for praksisen hos teamet viser at dette skaper trivsel og trygghet. Flyt i arbeidet er avhengig kontakt og kommunikasjon og det handler egentlig bare om å vise at du har vilje til å prøve å finne ut av ting, og være en bidragsyter som tar initiativ til å få arbeidet unna i tillegg til å være god en kollega. Sentrale begreper i arbeidsflyt beskriver at mennesker fungerer best når det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer. I teamet svares det at de stiller opp for hverandre og får utfordringer som oppfattes som å være felles oppgaver. Det er et godt tegn på at kommunikasjonen er god innad og derfor også har mulighet til å levere god kommunikasjon utad. Å befinne seg i flyt-sonen oppleves av spillerne ved at spillet glir godt og erfares som en konstant utfordring. Men, det er en utfordring som en behersker fordi en har ferdigheter til å ta utfordringene. Dette handler om at mennesker fungerer best når det er balanse mellom ferdigheter og utfordringer (Csikzentmihalyi, 2000: 1975).

#### 6.1.6. Jobbinnhold

Det å kunne se en større mening med den jobben en gjør, betyr kontroll over men også ansvar for egen arbeidssituasjon, informasjon om resultatene (Csikzentmihalyi, 2000: 1975). Dette handler om anvendelse av ferdigheter, få ansvar og utfordringer. Dette vil rom for muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap i jobben. Fra lederhold kalles servicetorget et one stop shop skolens kommunikasjon både internt og eksternt. Det estimeres tall på 80/20 i kommunikasjon for skolens totale eksterne henvendelser. Det betyr at mye kommunikasjon foregår i dette servicetorget. Mer konkret betyr det at skolens ansikt utad i det meste i kontakt med eksterne henvendelser kommer hit. Mest sannsynlig der det ikke er konkrete kontaktpersoner. En mengde henvendelser sluses til servicetorget via både sentralbordet fysisk oppmøte. Dette er en omfattende arbeidsoppgave. Det kan foregå at en bruker/besøkende har en avtale med en ansatt på skolen og ikke finner vedkommende i skolebygget. Servicetorget svar og informasjon via oppslagsverk som timeplaner, klasserom, informasjonstavler, outlook og digitale systemer. De ansatte legger vanligvis inn avtaler, timeplan, møter, sykdom, ferie og annet outlook slik at det skal være mulig å gi svar fordi servicetorget har innsyn. Implementeringen av NPM i offentlig sektor har gitt rom for mer interaksjon og samhandling enn gamle byråkratiske tradisjoner. Ressursene som tjenesteleverandøren møter brukeren med har et nye mål og et formål. Menneskelig kapital, fysisk kapital, institusjonell kapital anvendes på en ny måte og innholdet i brukermøtene er noe endret (Aasbrenn, 2010). Servicetorg der en møter representanter personlig uten å ha en

avtale er et eksempel på dette. Service i førstelinjen har personlig kontakt som et fortrinn i nærhet til brukere fordi man får utført sitt ærend der og da ved å møte serviceinnstilte ansatte i dette servicetorget. Og de har myndighet til å fatte beslutninger på et tidlig stadium. ‘

I tillegg til brukermøtene har de annet jobbinnhold som øker servicetorgets informasjon og kunnskapsbase om skolen. Det har en verdi i seg selv for å kunne gi gode og målrettede tjenester videre til brukerne. Eksempler på dette er koordinering av skolens ukenytt, møteplaner, skolerute, infotavler, web sider og mer. Alle ansatte på skolen vet dette og bruker servicetorget i sin tjeneste. Servicetorget er blitt en positiv faktor og vi har styrket det sier leder. Vi har en tydelig teamleder og en HR- leder med god oversikt over personalet som er svært viktig fordi da kan de ansatte treffe en representant for skolen uten å booke møte. Service og kontortjenesten er en erkjennelse av nødvendigheten å være på tilbudssiden ut mot brukerne og omgivelsene. Vi har bestemt at vi ville samle alt for å få en bedre dialog også innad på alle forhold som vedrører skolen. Når det kommer til jobbinnhold og målsetting med teamet så er servicetorget definert som skolens kanskje viktigste informasjonskanal til brukere og ansatte. Det vil naturlig nok ikke gjelde alle forhold. Ledelse og styring, der lederen viser tillit, gir utfordringer og har definert klare mål for kommunikasjon via servicetorget. Lederen viser en styrt prioritering i kommunikasjon via servicetorget. Hensikten med ledelse innenfor en organisasjon er å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Her kommer også frem hva som lederens syn og oppfatning av hva som er bra, riktig og fornuftig. Det sier også noe om hvilke menneskesyn og oppfatning av hva som er rett eller gal måte å lede organisasjonen (Bolman & Deal, 2018). Vi har frihetsgrad til å bestemme dette lokalt på skolen, og vi benytter oss av denne muligheten for å levere god kommunikasjon. Hvilken lederstil som er mest effektiv vil i stor grad avhenge av hva som kjennetegner situasjonen som lederen befinner seg i. I et skolesamfunn er man i stor utstrekning nødt til å kommunisere med brukere, og ledere kan være tjent med å være lydhøre for hva de ansatte fanger opp (Hole Storhaug, 2014). Det kommer frem at servicetorget gjør mange oppgaver for ledelsen fordi ledelsen har behov for avlastning. Det lett å komme til oss å få hjelp til informasjonsoppgaver og arkivering og annet. Skaffe vikarer, vakter og tilsyn det gjør de også mye av, - ta fravær også. Mitchell J. Larson har sett på ulike teorier og former for av ledelse og om ledelse er noe generelt eller situasjonsavhengig, eller ledelse er avhengig av trekk ved personen eller ikke. Hvilken leder man er avhenger av hvor oppgaveorientert eller relasjonsorientert man er. Innenfor her finner man ulike dimensjoner. Forskning gir imidlertid begrenset støtte til

argumentasjon for at det er en bestemt lederstil som gir beste resultater i alle situasjoner (Larson, 2016). På bakgrunn av dette er det ingen grunn til å si at det ene virker bedre enn det andre. Eller om funnene kan tilsi at trekkteori knyttet til person nødvendigvis er avgjørende. På den annen side er det intet som er bedre enn at begge ting fungerer, slik det her hevdes å gjøre i forhold til fordeling og delegering av arbeidsoppgaver.

#### 6.1.7. Svar på forskningsspørsmål 1

Det er grunnlag for å si mye positivt om det undersøkende servicetorg med henblikk på god kommunikasjon med bakgrunn i knutepunkt, tilgjengelighet, omdømme, team og jobbinnhold. Det kan bekreftes at det foregår en god og målrettet kommunikasjon på bakgrunn av funn og faktorer som er drøftet tematisert og operasjonalisert. Et helt entydig svar om hva som er god kommunikasjon har noen nyanser og de fremkommer ikke helt fordi objektene er veldig positive til egen arbeidsplass. Oppsummert er det mest sannsynlig at flere ting fungerer som er god kommunikasjon i skolens servicetorg. Det forsterkes ved et inntrykk av medarbeidernes faglige kompetanse og innstilling til jobben. Det strukturelle når det kommer til det fysiske eller psykiske arbeidsmiljøet er en positiv tilleggsfaktor. De ansattes motivasjon og felleskapet, samt tekniske og universelle fordeler som plassering og fysiske utrustning er i sum gode tilretteleggere for kommunikasjon. Godt omdømme er det skjøreste elementet i god kommunikasjon, men her finnes en samstemthet i hva dette betyr for organisasjonen som helhet.

På bakgrunn av informasjon fra ledere og ansatte så er det grunnlag for å si at menneskelig kontakt og personlig tilpassede tjenester har et klart fortrinn for god å målrettet kommunikasjon i servicetorg på denne videregående skolen.

#### 6.2. Forskningsspørsmål 2 – behov for tjenesteyting

Hva er det ansatte og ledelsen sin oppfatning av behovet for god tjenesteyting via skolens servicetorg er fokus for dette forskningsspørsmålet. Det interessante er hva de legger i servicebegrepet, fordi kommunikasjon er besvart i det forrige. Er det behov for den tjenesten som gis og blir den levert. Er det funn som tilsier at det er samsvar/eller ikke er samsvar mellom felles mål og visjon for arbeidet som utføres, i denne stabsfunksjonen, og det som reelt skjer. Det finnes empiri om hva som er god eller dårlig service, oftest oppfatninger basert erfaringer. I dette forskningsspørsmålet er service tematisert i forhold til behov for

servicetjenester, knutepunkt for service, servicekultur og servicetilbud og med drøfting i forhold til funn og teori.

### 6.2.1. Servicetjenester

I spørsmålet om gode servicetjenester, og hvordan de ansatte og ledelsen oppfatter at deres servicetorg dekker behov gis svar som god service er å gjøre kunden fornøyd, det er tross alt jobben vår og serve. Dette er et åpent svar og som ikke definerer hva det vil si å serve brukere. Det kan utledes ved forventningen i hva et servicetorg kan og bør levere av tjenester, med tillegg av hva som er faktisk mulig. Alt kan ikke løses i et servicetorg. Men informasjon eller saksbehandling kan løses. Svarene ligger i rollen servicemedarbeideren har fått. En kundeorientering kommer først, og forventningen blir skapt der tjenesten produseres. Suksessfaktoren for å lykkes ligger i møtet mellom kunde og servicemedarbeideren. Her ligger hele bildet av kundens opplevelse med organisasjonen. En helt avgjørende faktor i tilfredshet og suksess (Echeverri, 2012). Hensikten med servicetorg er nettopp at brukeren skal ha et sted å henvende seg og i størst mulig grad få utført sitt ærend der og da. De skal kunne møte serviceinnstilte ansatte med myndighet til å fatte beslutninger på et tidlig stadium (Hole & Haugen, 2014). Medarbeidere som betjener og server brukeren på en personlig og direkte måte med målrettet kommunikasjon er et kjerneoppdrag for servicetorget. Det undersøkende servicetorg har gitt flere innspill både fra ledelse og ansatte som bidrar til en oppfatning av at de vet hva som forventes som servicemedarbeider i kjerneoppdraget. Dette kan eksemplifiseres ved uttalelser som at de jobber for elevene og elevene også anser dem som viktige. Det er en forventning fra elever som kontakter dem, men det er veldig forskjellig, noen vil ikke vente, og noen ville ha svar for lenge siden (er utålmodige). Men de aller fleste har forståelse for å vente på tur før de fremlegger sitt ærend (behov) er sagt i undersøkelsen. Ledelsen sier at det å opprettholde en høy grad av service er positivt for hele organisasjonen. Det understreker at man tenker at denne funksjonen har noe å si i det å dekke et behov for informasjon og hjelp. Det koster både innsats og økonomi å dekke dette behovet, men det lever man godt med fordi det er ønskelig å fremstå som en serviceorganisasjon. Relasjonelt nærvær og emosjonell involvering i møte med brukeren koster, og det forventes i denne organisasjonen at de ansatte er effektive og profesjonelle og gir av seg selv. Inntrykket er at her har medarbeiderne en god serviceinnstilling, og et genuint ønske om å serve og dekke behov så langt det er mulig. Det er sagt at her kommer mange spørsmål en ikke kan tenke, men de vil søke å kunne svare og hjelpe. Dette betyr at de kan dekke behovet brukeren har. En åpenhet om å kunne spørre om alt er positivt, det betyr at det ikke noen til hinder i det å

spørre. Dette er ryktet de står for, og elevene vet det også. Elevmentorer markedsfører servicetorget overfor nye elever med om du er usikker så spør i servicetorget. I seg selv et positivt funn for å understreke hva brukere tenker om servicetorget og hvilke behov for informasjon og kommunikasjon som dekkes her.

### 6.2.2. Knutepunktet for service

En trenger hverandre fysisk og psykisk, at det er trygt når du kommer elev, som gjest eller ansatt på en skole og møter mennesker som kan svare på spørsmål sier en av lederne. Det er servicetorget som er hjerte i driften hvor det er høy grad av service blir også hevdet.

Hensikten med servicetorg er nettopp at brukeren skal ha et sted å henvende seg og i størst mulig grad få utført sitt ærend der og da. De skal kunne møte serviceinnstilte ansatte. (Hole Storhaug, 2014)

Servicetorget er blitt en positiv faktor som er blitt styrket nettopp i kraft av sin funksjon. Det har vært en erkjennelse av nødvendigheten å være på tilbudssiden ut mot brukerne og omgivelsene, hvor felles kompetanse er samlet for å få en bedre dialog innad og utad. Tidligere er det drøftet behov knyttet til trygghet og sikkerhet. Et svært viktig moment også relatert til tilgjengelighet og samling av informasjonstjenester. Det er kommet frem at arbeidsmiljøet er svært viktig for de som jobber i servicetorget. Begrunnet med at det er en sånn hektisk hverdag og man må være mest mulig samstemte, dele informasjon, være oppmerksom og tilstede. med myndighet til å fatte beslutninger på et tidlig stadium. Det handler mye om både intern og eksternt kommunikasjon og prøve å være løsningsorientert i egenskap av å være en bidragsyter i teamet. Hovedoppgaven er service og teamet har en felles målsetting på god og riktig kommunikasjon der det alltid er noen som kan svare.

### 6.2.3. Servicekultur

Servicetorget er skolens ansikt utad. Det betyr mye for hele organisasjonen omdømme å dekke behovet for denne servicetjenesten. Holdninger og atferd er et viktig kriterium for god tjenestekvalitet fordi holdninger har en tendens til å manifesteres seg i hvordan vi tenker (Echeverri, 2012). Ingen tar oss som en selvfølge. Det betyr at det kanskje ikke forventes å få svaret direkte, men få hjelp til å komme videre. Eller respekt for at de som er der ikke alltid kan eller har mulighet til å svare. Det speiles også i at det ventes på tur, og en kommer ikke for å klage, men for om mulig å få hjelp, med respekt for de som jobber der. Det sies at at at det burde vært enda flere i servicetorget for å gi enda bedre service. Dette betinges nok av økt aktivitet, og det er sagt at de også er flere når det er mye å gjøre. Et funn sier at de må ha andre oppgaver innimellom service oppgaver. Den nåværende dimensjoneringen synes å

fungere med en god kommunikasjon innad i teamet og med ledelsen. De tar unna ekstra trykk med å bemanne etter behov. Det er større behov for tjenester når det er ekstra pågang på eksamensdager og ansente elever. Også til skolestart når det er nye uerfarne og usikre elever med et stort informasjonsbehov. De klarer å dekke dette behovet på grunn av gode systemer og erfaring. Service er å hjelpe brukere til å nå et mål – som fremskaffes som løsninger på problemer som kunden har. (Grönroos, 1997) Tilgjengelighet, individuell tilpasning, samordnede tjenester som er utviklet og levert i samråd med bruker. (Kjellevold, 2005) Dette servicetorget har denne dimensjonen i de funn som er gjort fordi de hevder god oversikt og rutiner. Det er svært lite som tilsier en dårlig service, men en må også tenke at de ser sin side av servicedisken, og brukeren ikke er spurt. Et nøytralt blikk vil kunne gi andre svar. For å få disse må en undersøke kundetilfredshet eller søke andre målbare muligheter som observasjon, eller ved registrering av antall løste oppgaver.

Stordalen hevder at ansvarsfølelse ofte er den sikreste garantien for de beste resultatene. For å få tillit må en gi tillit og være litt raus. Når en person har fått tillit følger også ansvarsfølelsen, som er den sikreste garantien for best resultat (A.Stordalen & Ihle, 2019). Funn i denne studien underbygger at medarbeiderne har tillit fra ledelsen til å utføre tjenesteyting. Det er sagt at leder gir oss stor tillit i å utføre serviceoppdraget.

Det kan også synes som at de har utviklet en positiv servicekultur som bidrar til god tjenesteyting som dekker brukeres behov. De er svært at vi kan svare på det meste og vi finner ut av om vi ikke vet. Funn sier også at de er mye brukt. Om det ikke var nødvendig ville ikke brukere kommet hit. Edgar Schein (1928) definerer organisasjonskultur som et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe som etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. Scheins definisjon har flere sentrale poeng. For det første påpeker han at gruppen deler et sett av grunnleggende antakelser som det synes som dette servicetorget og deres ledere deler. For det andre påpeker han at kultur er basert på læring, hvor kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med ekstern tilpasning og intern samhörighet. Her må en kunne svare ja for teamet fordi mestring av utfordringer(problemer) er deres oppgave, og med felles internt fokus via team og organisasjon. For det tredje understrekes det at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig i teamet. Dette innebærer at ledelsen legger føringer og gir deres funksjon en fremskutt posisjon i at ulike tjenestetilbud skal komme herfra. Så som utlevering



av busskort, søknader til lånekassen, innlevering av fraværsskjema, eksamenslister, booking av rom, oversikt over undervisningsrom og lærere osv. Men også at de deltar i oppgaver som organisering av kulturarrangement, utsendelse av ukenytt, websider, infotavler mm.. Man er også positiv i teamet til å påta seg arbeidsoppgaver utover arbeidsinstruksen og vise fleksibilitet og selvstendighet, fordi man ønsker å være på tilbudssiden. Innhold i begrepet service har noen av kriteriene i seg ved de tre nevnte faktorer. I svarene som er gitt viser det seg en felles oppfatning i kultur og team. Det gir grunnlag for å si at team og kultur er en grunnleggende faktor for å lykkes i deres servicearbeid og bidra til å dekke behov.

#### 6.2.4. Servicetilbudet

Gjennom intervjuene er inntrykket at lederne mener det er viktig å motivere og legge til rette for at de ansatte skal levere gode tjenester via kompetente medarbeidere som har definerte arbeidsoppgaver, delegert ansvar, tillit, tilgjengelighet og god tilrettelegging. Mange av kriteriene antas å være oppfylt og denne organisasjonen faktisk ledes mot en godt forankret visjon i både statlige føringer og organisasjonspolitikken. De to faktorene service og rask leveranse vil for organisasjonen bety effektiv drift. Ledelsen har satt en standard og der det er et viktig verktøy for kommunikasjon og service. Det er en service man ser seg råd til fordi det er behov for denne tjenesten. Tjenestemøtet og tjenesteforidling mellom bruker og leverandør beror og avhenger av interaksjon og samhandling. (Aasbrenn, 2010) Servicekultur handler også om tillit. For å få tillit må en gi tillit og være litt raus. Når en person har fått tillit følger også ansvarsfølelsen, som er den sikreste garantien for best resultat (Stordalen, 2019). Det foreligger ingen strategisk eller utarbeidet kommunikasjonsplan, men det synes som det ligger til grunn verdier og holdning som gjenspeiles i overordnede føringer i samfunnsoppdraget der skolen skal møte elevene med tillit, respekt og krav og gi dem utfordringer som fremmer utdanning og lærelyst og former for diskriminering skal motarbeides, paragraf 1 i Opplæringsloven. (Opplæringsloven, 1998)

Om servicetorget skal være så stort som det er nå er jo et spørsmål som må vurderes fortløpende. Men å ha en menneskelig frontfigur ut mot elevflokk og lærerflokk er god økonomi, fordi du får satt spesialister til det. En kan anta at det betyr at behovet er tilstede. Om det i fremtiden finnes økonomi til det er en annen side av saken som kan bli utfordrende om tildelinger fra stat og kommune reduseres. Det vet vi enda ikke noe om, men det kan klart gå på bekostning av den gode tjenesten som leverer i dag, og som det er behov for. Det ikke alltid slik at levende mennesker kan erstattes med maskiner. Kanskje spesielt på et sted der mange unge mennesker møtes for å utdanne seg. Her er det 1200 elever med et stort

informasjonsbehov, og de har krav på en god service fra de som jobber her. Servicetorget bidrar i front og de er alltid der.

#### 6.2.5. Svar på forskningsspørsmål 2:

Behovet for et servicetorg på denne videregående skolen er behandlet i en servicekontekst der forhold til tjeneste, knutepunkt, kultur og tilbud har hatt et spesielt fokus. Det er kommet frem at de har en viktig posisjon som bidragsyter for god tjenesteyting til elever, ansatte og omgivelsene. Spesielt fordi det undersøkte servicetorget befinner seg i en utdanningsorganisasjon synes behovet for servicetjenester fra et fysisk servicetorg å være ekstra sterkt med bakgrunn i organisasjonene mål, visjon og komplekse brukergrupper som antas å ha svært ulike og sammensatte behov.

### 6.3. Forskningsspørsmål 3 - digitalisering

Hvordan vurderer de ansatte og ledelsen i servicetorget fremtiden med tanke på endring og digitale utviklingen og om dette vil påvirke servicetorgets fremtidige funksjon. Drøftingen tematiserer digitaliserings effekter, digitaliserings plattformer, digitaliserings strategi, digitaliserings utvikling og digitalisering i det offentlige og regjeringen. Drøfting av endringskonteksten har temaene endringsledelse, digital endring og samfunnsendringer.

#### 6.3.1. Digitaliseringseffekter

Regjeringen ønsker å legge til rette for at både offentlige og private virksomheter skal ta i bruk nye digitale løsninger fordi digitalisering bidrar til effektivisering, bedre tjenester, konkurransekraft, og etablering av nye arbeidsplasser. (regjeringen, u.d.; Moderniseringsdepartementet, 2016). Bedrifts og samfunnsmessige gevinster kommer senere, omstillinger gjør vondt og skjevhet mellom kostnad og kostnadsbærer kan være ødeleggende for fremragende innovasjon. (Aftenposten.no, 2019) Med ny teknologi vil en kunne ha et åpent servicetorg 24 timer i døgnet, dersom det tilbyr tjenester som er godt digitalt tilgjengelige, brukervennlige og målrettet og løser behov. Den trygge samtalen med en representant fra organisasjonen blir borte som en direkte effekt, og denne er vanskelig å erstatte med teknologi. Digitaliseringseffekt er en prosess hvor informasjonsteknologi overtar arbeidsoppgaver som tidligere er utført manuelt. Grunnene til at det blir slik er at det gir en økonomisk gevinst å erstatte maskiner med mennesker. Dette er gjort i mange bransjer og industrien er det beste eksempelet på at det fungerer godt fordi oppgavene her er

standardiserte, det vil si at alle operasjoner behandles likt. Det kan være at mange operative oppgaver i et servicetorg er veldig like, men mange er også mer komplekse og sammensatte. Det vil si at mange oppgaver ikke er standardisert. Generelle opplysninger som hvor et rom er eller hva som er regler for fravær er standard. Det er også sagt at utsending av varsler er blitt digitalisert som en forbedring. Andre mer spesielle opplysninger eller informasjon som gjelder kun en person der vedkommende må få spesiell behandling vil være annerledes. Det kan gjelde opplysninger og hjelp av mer personlig karakter som akutt behov for kontakt med en ansatt pga helse eller samtale om noe presserende som bidrar til bedre flyt og løsning pga raske svar. Det å ha et sted henvende seg å spørre når man er usikker, eller trenger personlig veiledning i bruk av digitale plattformer eller dagligdagse hendelser. Om behovet ikke dekkes, må andre enn servicetorget bistå eller ansvaret legges over på brukeren. Det vil bety en dårligere service og feil kan oppstå, om man ikke treffer den rette eller ikke får løst sitt problem. En profesjonell informant/rådgiver med erfaring og kunnskap om det henvendelsen vil kunne dekke et behov. Det er sagt at dette er både effektivt og raskt, kanskje mest fordi man sluses raskere inn på å finne ut av ting for bruker. Ikke at organisasjonen nødvendigvis har en umiddelbar økonomisk effektivitets gevinst for seg selv. På den annen side vil det kunne sees annerledes fordi man får informasjon av brukerne i en dialog og det er en positiv effekt i et samhandlings perspektiv. Informasjonen kan deles til ansatte og ledere, det gir også en positiv effekt. Omvendt vil kommunikasjon fra organisasjonen ut til brukeren også ha en verdi. Totalt sett kan en anta at det finnes både gode og dårligere løsninger i digitalisering av tjenester. Det kommer alt an på hva det er. Mye kan digitaliseres, men ikke menneskelig omsorg og relasjoner.

### 6.3.2. Digitalisering plattformer

Digitale plattformer som Visma, IKO, Fronter er i bruk. Noen er på vei ut, andre på vei inn så som Visma i School og BeSafe. Ledere mest informert om kommende digitale plattformer i denne organisasjonen, det er naturlig i kraft av deres funksjon som ledere med styringsoppgaver. Det betyr at de har mer informasjon enn de som etter hvert skal bruke dette og har arbeidsoppgaver som kan bli erstattet med nye tekniske løsninger. Ledelsen har utnevnt en av lederne i servicetorget til å være med i digitaliseringsgruppen. Det vil si denne har anledning til å få innsikt og påvirke og vurdere til en viss grad. Det er nok ikke slik at de nye plattformene det skal jobbes på er valgfrie, fordi de initiert fra politisk ledelse. Representanten får derfor en jobb med å informere i eget team. Det hevdes at utviklingen går så fort at vi ikke lenger kan forutse hva som kommer i det neste. Som medfører at det ikke er

noe opphold i den digitale utvikling. Man er tvunget til å følge strømningene og tilpasse seg. Herav ta innover seg hva det teknologiske kan bidra med positive effekter. Alle har blitt mer digitale senere år. Facebook er et eksempel på hvor mye som har tatt over for informasjon og engasjement i mye. Informasjonen om hva som foregår både blant kjente og ukjente er blitt en del av hverdagen. En refleksjon på hvordan det influerer på brukerens liv i forhold til å sende (og motta) informasjon, lagre (og finne igjen) informasjon, og beregne (prosessere) informasjon er både interessant og skremmende. Kanskje mest fordi en mister noe kontroll over personsensitive ting som bidrar til at styres til noe ukontrollerbart via algoritmer. Når digitale personopplysninger brukes i offentlig forvaltnings systemer betyr det også at staten får bedre oversikt over enkelt individer. Noe som kan ha både positive og negative sider ved seg. For en arbeidstaker eller skoleelev vil dette kanskje bety et rapporteringssystem for tilstedeværelse, undervisningstimer, tilpasset opplæring, måloppnåelse og evaluering behandles mer teknisk og maskinelt. Målet om effektiv og målrettet drift av undervisningen oppnås med en likebehandling der mer ansvar overlastes til brukeren både i anvendelse og det å informere seg. En effekt er at en får bedre tid til personlig kontakt med de som virkelig trenger det. Om det går andre veien, at teknologien tar all tiden og standardisering blir resultatet. Alle vet at den går med stormskritt – men hvordan forstå hva det innebærer er ikke så enkelt. Handler det om å sende alt, lagre alt, beregne alt. Noen hevder til og med at på et visst tidspunkt vil utviklingen gå så fort at vi ikke lenger kan forutse hva som skjer (Kurzweil, 2005) Både skoleledere, lærere og elever har i høst fortalt om et system med en rekke feil og mangler. Systemet er langt unna å fungere tilfredsstillende, så her må det omfattende oppgraderinger til, sier lederen i Utdanningsforbundet. (Aftenposten, 2019). Dette understøtter at digitalisering som går for fort kan bidra til at man mister kontroll.

### 6.3.3. Digital strategi

Teknologiske nyvinninger fører til endringer i betingelser – økonomien endres, nye muligheter oppstår, nye løsninger dukker opp. Nye betingelser gjør at bedrifter (og samfunnet) må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg. (Andersen, 2017). En strategi vil si at man har et mål og planlegger for det som skal til for å nå dette målet. Lederen hevder å skynde seg litt langsommere kan være klokt. Det handler det om å se hva som fungerer og er gjennomprøvd i en større sammenheng før man ivrer inn i den digitale verden. Nye arbeidsbetingelser gjør at samfunnet må endre sine strategier for å overleve og fortsette å utvikle seg, også fordi vi er en del av en globalisert verden. Teknologi og digitale løsninger kommuniserer over landegrensene og tilpasninger må til. Dette medfører at

overordnede instanser i gir føringer i nye overordnede strategier. Digitale strategi og digital gjennomføringsevne der det er sammenheng mellom teknologiendring i et forandret verdensbilde. På den annen side er det et minus at man fort kan glemme fortiden og hva som fungerte godt i alt det nye som kommer raskt. Levende mennesker man kan få råd og veiledning av kan ikke erstattes med automater har en av informantene spilt inn. Det er mye som taler for at dette er fornuftige uttalelser. Likevel vil digitale hjelpemidler bidra til gode effektive løsninger som gir oversikt og informasjon til beste for brukere også. Den digitale strategien bør kanskje ta høyde for at effekten gir resultat i et makro perspektiv der menneskene bør bli statister i det digitale, men en del av det, - aller helst med god kontroll.

#### 6.3.4. Den digitale utviklingen i det politiske og offentlige

Politiske agenda i forhold til digital utvikling er definert og vedtatt som et viktig satsningsområde. Digitaliseringsstrategi for grunnopplæring i skolen gjeldene for 2017-2021. (Solbergregjeringen, 2018) er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor. Digitalisering skal implementeres i samfunnet som en del av utviklingen. Det står i Stortingsmelding 27 (Moderniseringsdepartementet, 2016) at ikt skal bidra til vekst og verdiskaping. Ikt står for informasjons og kommunikasjons teknologi der målet er at alle skal med via å øke kunnskap og kompetanse samtidig som personvern og informasjonssikkerhet skal ivaretas. Fire ting skal fungere samtidig og det ikke enkle prosesser i å få til. Innholdet i de politiske vyene kan ikke drøftes grundig her, kun kommenteres med bakgrunn i svarene som er kommet frem. Respondentene har spilt inn rasjonalisering, kostnadskutt og taushetsplikt som motiver for endringer kommer. Det kan jo sies at informasjonssikkerhet og taushetsplikt til en viss grad henger sammen. Men noen må også betjene disse systemene på vegne av organisasjonene. Så derfor kan det bli som en av respondentene hevdet, at det blir å hjelpe brukere mer med support av systemer nå enn tidligere. Mest sannsynlig også mer saksbehandling via teknologi og standard systemer i tillegg. Arbeidsoppgavene vil endre seg. Dette vil til en viss grad ivareta et politisk mål om likebehandling. Det vil være noe skurr her i forhold til individuell oppfølging og tilpasning, som også er et uttalt mål. Ved å skjele til det nye fraværssystemet i videregående skole er brukeren er pålagt dokumentasjon for alt fravær. Erfaring viser at det virker i forhold til tilstedeværelse, men har skapt mye ekstraarbeid for både elev, skole og helsevesen i forhold til registrering og dokumentasjon. Skatteetaten har i det meste heldigitalisert seg, det er uvisst om servicen har blitt bedre for de få, kanskje heller for de mange. På den annen side så kan de få kanskje få bedre service hvis og når de trenger hjelp av en saksbehandler. Roboten Kari og

digitale ambassadører er blitt utprøvd og det er kanskje veien å gå også i andre offentlige virksomheter for å ta unna det mest standardiserte. Om det fungerer i skole vet vi enda lite om annet enn at Visma in School, IKO og andre systemer er på vei inn og det er noe man må forholde seg til, det er ikke reverserbart om enn motstand fra fagforeninger og andre.

Innføringen har medført komplikasjoner i for Akershus fylke. Feil og mangler skal rettes men det er bekymringer for konsekvenser. Kanskje fordi skole og utdanning ikke er standardisert men mer individuelt fundert enn et skatteoppgjør. Teknologi er en hyppig pådriver i tjenesteutviklingen fordi teknologiske løsninger effektiviserer tjenestene ved at brukeren gjør deler av jobben selv, men har ingen verdi før den anvendes på en måte som er nyttig for bruker, ansatte og organisasjonen (Aasbrenn, 2010) (Hole & Haugen, 2014)

Serviceforretningens medarbeidere og ledelsen vet at nye digitale løsninger kommer og aksepterer at dette er noe de må lære seg og bruke som et verktøy de er pålagt. De kan være at de får bedre tid til andre ting som handler om relasjon og personlig oppfølging innimellom alt det digitale også, det vet man ikke før det er prøvd. De har iallfall erfaring med flere digitale plattformer som virker og virker godt. Da er muligens utfordringen at det virker så godt at noe rasjonaliseres bort og endres for dem og brukerne.

#### 6.3.5. Endringsledelse

De har større tilgang en de fleste ansatte på digitale systemer er sagt, kanskje fordi ledelsen har bestemt dette. Visma in school har ikke arkivsystemer, det er blir nytt arkiv for seg. Det blir nye komprimerte og samordnede systemer, men ikke alt fordi sentrale myndigheter og ledelse må følge blant annet datasikkerhet og regler knyttet til personvern. Ved mer forskjellige oppgaver som de tar på seg desto mer unnværlige blir de, digitalt arkiv er en slik oppgave. Medarbeiderne har er en proaktiv måte å møte endringer på. De har backoffice oppgaver med sensitive informasjon, som de må sitte tilbaketrukket for å gjøre. Kontor og administrasjonsfag med resepsjon, servicetorg, og tilhørende arbeidsoppgaver som fagkompetanse blir ikke borte, men det kan bli endret og utviklet i en eller annen retning. Servicegraden vil nok endre seg om de ikke kan møte publikum med nærhet til egen skole. Et eksempel er at avstand ved outsourcing av sentralbord vekk fra skolen gir dårligere oversikt fordi et felles sentralbord på fylkeshuset vet hva som foregår i det daglige på den enkelte skole. Slik sett kan en slik endring medføre en dårligere service. Momenter som kan være viktige i en endringsfase er at medarbeiderne blir involvert. Det betyr å ha eierforhold til prosessen som betyr noe for suksess. At toppledelsen er aktivt involvert, det er en god forståelse av organisasjonens situasjon, det er en klar målsetting, det brukes av

ressurspersoner, det er en god forankring av prosess, og er en kontinuerlig evaluering av prosessen. Momenter som eksempler på elementer i endringsfase/ledelse fra Kotters 8 steg (Kotter, 2012) for vellykket endring. Budskapet i endringsprosessen er formidlet gjennom retorikk og historiefortelling slik at det ikke skal oppstå misforståelser, motstand og konflikter. I en endringsprosess vil det også være behov for mye informasjon, fordi de ansatte kan være usikre og bekymret i forhold til egen fremtid. Informasjonen må derfor legges frem korrekt fra første stund for å unngå frustrasjoner og trenering, og helst i form av dialog om de mest komplekse forhold. Dette er viktig å fokusere på, selv om det kan være dilemmaer knyttet til hvor mye informasjon som skal gis underveis mens ting fortsatt er i prosess, og hvor mye som skal avventes til noe er vedtatt. Det kan oppsummeres med at noe av kjernen i lederskap og endringsledelse handler om kommunikasjon, og bevissthet om at strategisk informasjon som er forankret ikke går tapt. Det er også gjennom kommunikasjon at verdier og meninger formidles i organisasjonen. De tre fasene til Kurt Lewin (1990-1947) (Lewin, 1947) viser til er grunnleggende teori for endringsdynamikk som normativ for mange teoretiske endringsmodeller. Lewin legger til grunn at forutsetningen for å få til en endring først og fremst kan relateres til organisasjonens konserverende krefter som må «tines opp» (Hennestad B. W., 2012) Gangen i dette beskrives som opptining, bevegelse og frysing av situasjonen. Endringsledelse og endringsoppgaven vil da handle om å mobilisere negativ energi til positiv energi. For den lokale ledelsen vil kanskje dette bli en utfordring fordi overordnede instanser pålegger nye digitale systemer. Det finnes likevel arenaer for medvirkning i prosessene, men muligheter konserveres kanskje vekk og man ender opp med kritikk slik det er referert fra Aftenposten der Steffen Handal i Utdanningsforbundet er kritisk. David A. Nadler har gitt viktige bidrag til endringslitteraturen. (Hennestad B. W., 2012): 180) Han viser til angst og uro som et motstandsproblem. Makt og interessekonflikter kan være en barriere for endring. Nadler beskriver at et bestemt sett av verdier og atferd har strukturelle rammer som utfordres i en endring. På individuelt nivå kan barrierer som redsel for det ukjente, økonomisk usikkerhet, trussel mot etablerte sosiale relasjoner, vaner, mangel på å erkjenne endringsbehov og demografiske forskjeller være utfordringer for ansatte. På et organisatorisk nivå er barrierer som f.eks, strukturelle tregheter, trusler i maktbalanse-tidligere mislykkede endringsforsøk, sammensetning i ledergruppe, bakgrunn og egenskaper. I «manage» eller "movefase" vil endringsmekanismer som bidrar til nye konsepter, tiltak og handlinger i et endrings momentum være forholdet mellom ønsket retning og etablert retning. Hvor man er, hvor skal man og hva skal til for at man kommer dit. Hvilke mønstre må endres for å komme dit man vil. Til sist har en muligheter til å styre og påvirke dette i noen retning

alt ettersom hva det er. Transformasjon eller "movefase» kan akkumuleres gjennom mindre endringer. Akkurat hvor spranget tas er ikke lett å se i situasjonen, om en om noen år skuer tilbake kan det muligens beskrives som et kvantesprang (Hennestad B. W., 2012)201

#### 6.3.6. Digital endring

Det nye må vokse ut av det gamle og dette kan ta tid. Samspill kan ikke slutte en dag og begynne med noe helt nytt neste. "Du ska få en dag i mårrå, med blanke ark og fargestifter tell" er en illusorisk beskrivelse ved å kunne begynne helt på nytt dagen etter. Men det er ikke helt slik for organisasjoner som endres og har oppgaver som endres. Offentlig virksomhet må levere på politiske føringer, direktiver og beslutninger som planlegges. Noe kan endres på kort sikt, men mangt og mye tar også tid, og det er mange hensyn som skal vurderes, drøftes og evalueres før noe settes i gang. På den annen side har det nok vært tendenser til at nye systemer implementeres raskt og uten medvirkning fra ansatte og brukere. Regjeringens digitaliseringsiver er et eksempel på føringer for samfunnsutvikling, Visma i school gir støy og Utdanningsforbundets kritiserer via media. Lærere og skoleledere opplever høstens innføring av Visma In School som en skandale sies det. Datasystemet gjør situasjonen på skolene i Akershus helt uholdbar. 34 videregående skoler i Akershus fikk i høst innført dette nye administrative datasystem. Planen er at systemet skal rulles ut til alle videregående skoler i landet fra neste år. Både skoleledere, lærere og elever har i høst fortalt om et system med en rekke feil og mangler, som gjør at elevene går til feil klasserom, ikke får opp timeplanen sin, at fravær registreres feil og at anmerkninger og meldinger ikke kommer frem. Det holder ikke å bare tette igjen noen avvik her og der, for systemet er langt unna å fungere tilfredsstillende, en omfattende oppgradering til, sier utdanningsforbundets leder (Aftenposten, 2019) John B. Kotters åtte trinn for en vellykket endring, Leading change er fremstilt gjennom å redusere motstand, øke engasjementet og få til bedre løsninger i planleggingen og gjennomføringen av en omstillingsprosess er et mulig scenario for bedre prosess, her er mangler i forhold til en vellykket endringsprosess.

#### 6.3.7. Samfunnsendring

I takt med den teknologiske utviklingen med digitalisering av tjenester har service vært en mix av tjenester hvor brukeren har tilgang på tjenester 24 timer 7 dager i uken. Fysiske servicetorg og direkte tjenester med servicemedarbeidere har tradisjonelt sett hatt en begrenset



åpningstid fra 8 til 16 (eller kortere) 5 dager i uken. Servicetorget er eneste arena for den ekte og fysiske personlige kommunikasjonen der også variasjoner fra omgivelsene kan påvirke den daglige produksjonen. Det er usikkert om medarbeiderne i et servicetorg på en skole bør ha digitale ambassadører på samme måte som skatteetaten. En digital ambassadør viderefremidler samfunnsoppdraget til skatteetaten har annet samfunnsoppdrag enn ansatte i skole. Målet er at de fremtidige dialogene med skattyterne skal være fullt digitalisert er ikke mulig innen skole og utdanningssektoren. En klar tilnærming til digitalisering er et bidrag i å understreke alvoret i digitalisering av servicetjenestene i skattesektoren. (Rokkan, 2018).

Svarene som gis av ledere og medarbeidere i denne studien er rimelig samstemte i forhold til at de vet at det kommer mer tekniske løsninger, men de ser også ivaretagelse av mennesker. Det kan mer relateres til helsesektoren der omsorg og samhandling er et mål på kvalitet og problemløsninger. Det at det kommer ganske mange spørsmål som du egentlig ikke tror kan komme på servicetorg er et bevis på dette. Det spørres om det meste og mange spørsmål som det ikke er lett å gi et standard svar på. Det er levende mennesker med ulike behov de møter hver dag. En maskin har ikke sosiale evner er blitt sagt, og det er et faktum. Det at det er så mye digitalt nå at man ønsker mer av menneskelig relasjoner. Når individbasert ivaretagelse blir viktig som produksjonsfaktor for organisasjonen, endres betingelser design av tjenester. Sosial og faglig kompetanse ligger i stor utstrekning lagret i enkeltindivider. Kunnskap eies ikke av organisasjoner på samme måte som materielle verdier. Kunnskap og kompetanse blir karakterisert som usynlige aktiva. Disse vises ikke på balansekontoen som eiendel. Individuell kunnskap er i mange fag i stor utstrekning en ferskvare. For å holde seg a jour kreves kontinuerlig læring i form av refleksjon over erfaringer og påfyll i form av etterutdanning. (Hennestad R. , 2012)

Fordi vi kan kommunisere raskt og billig, trenger vi i mindre grad å planlegge: før måtte vi avtale møter i god tid. Nå kan vi øyeblikkelig sende en melding og til og med se hvor de er – og dermed trenger vi ikke planlegge, siden endrede avtaler øyeblikkelig kan kringkastes. Kommunikasjon i stedet for planlegging i digitale løsninger betinges av hvor raskt en kan sendes informasjon over mobil, mail o.l. Dette betyr at kostnaden for å sende informasjon stadig går ned og blir billigere, og da brukes også mer av det. Dette har store konsekvenser for hvordan vi organiserer arbeid – særlig komplisert arbeid som vanskelig kan defineres med detaljerte prosessbeskrivelser er helsetjenester. Et sykehus til eksempel. Hvis du setter deg ned på et sykehus og begynner å undersøke hva syke- og hjelpepleierne gjør, vil du fort finne ut at de bruker svært mye av sin tid til å finne ut hvor en ressurs er. De fleste systemer på

sykehus forsøker å forholde seg til kompleksitet ved å spesifisere rutiner og innføre et beslutningshierarki, noe som fører til mye leting etter beslutningstakere i tillegg til mange konsulenttimer for å dokumentere rutinene. (Andersen, 2017) Innen offentlig skole er dette sammenlignbart med tanke på registrering, dokumentasjon og tilrettelegging.

#### 6.3.8. Svar på forskningsspørsmål 3

Å vurdere den digitale utviklingen og dets påvirkning på servicetorget fremtidige funksjon med bakgrunn i de som er kommet frem har en retning. På tross av all positivitet rundt de fysiske og personlige brukermøtene som forgår her ser både ansatte og ledelse at digital utvikling bidrar til rasjonalisering. Når sentrale myndigheter satser digitalt må det nødvendigvis føre til endringer, og da antakelig endringer som medfører kostnadsutt på bekostning av bemanningen. Det er all grunn til å anta at det ikke blir oppbemanning i fremtidens servicetorg, heller at oppgaver blir endret og rasjonalisert. Servicetorget markedsfører seg som verdifulle digitale ambassadører som kan bidra i skolesamfunnet, og med et endringsfokus og nye oppgaver for og med brukerne.

## 7.0. Oppsummering - konklusjon

### 7.1. Oppsummering

Hovedgrunnen til at kommunikasjonen fungerer i det undersøkte servicetorget er godt psykisk og fysisk arbeidsmiljø. Det er ansatte med gode faglige og sosiale egenskaper basert på skolens formål og visjon. Funnene gir en tydelig retning som kan bekrefte dette. I vurderingen om det er behov for kommunikasjon via et servicetorg er svarene noe nyansert. Det viktigste funnet er behov på grunn av kompleksitet i brukergruppen (elevene) Et tilleggs behov er et samlende punkt å henvende seg for ansatte og oppsøkende. Et ytterligere behov er servicetorget i ledelsens tjeneste. I funn rundt vurderingen av fremtiden for det fysiske servicetorget taler det meste for at oppgaver blir endret og rasjonalisert men det ikke kan legges helt ned.

Om en ser det fysiske servicetorget i en større sammenheng gir studien sterke indikasjoner det er fort kan glemme menneskelige relasjoner i en digital endringsiver

## 7.2. Oppsummering og konklusjon

Det kan bekreftes at servicetorget er en ressurs som anvendes i skolens tjeneste. Det er all grunn til å avkrefte at servicetorget kun er en resepsjon som behandler enkle henvendelser. Her foregår en mengde kommunikasjon som både er enkel og kompleks, hvilket betyr at dette er en viktig ressurs.

I problemstillingen om hvordan de ansatte og ledere opplever servicetorg og sin arbeidssituasjon med henblikk på hvilken rolle servicetorget skal fylle i dag og i fremtidens videregående skole ligger svaret mellom hva som skjer og hvilke samfunnsendringer som påvirker. De tradisjonelle servicetorgene der en møter mennesker å kan snakke med, er ikke lenger like vanlig som tidligere fordi tekniske løsninger overtar. Denne fysiske og personlige kommunikasjonen erstattes med nye kommunikasjonskanaler der den nære og trygge i personlig kommunikasjon har forsvunnet. De fysiske servicetorgene er endret ved at man møter en skjerm, en app, mailadresse, eller chatrobot, eller stengt dør. Offentlige sektor er i endringsprosess og under endringspress både økonomisk og digitalt. Og de som rammes er både brukere og ansatte. Skolesektoren er intet unntak når det forventes tilpasninger og best mulig utnyttning av ressurser. Det resultere i at det blir et gap mellom forventninger som brukeren har, og servicen som gis. For den som jobber i et servicetorg vil det være et dårligere alternativ å ikke møte fysisk elever, ansatte og andre for den del. De erfaringer som er spilt inn, er at personlig kommunikasjon fungerer spesielt godt for elever. Grunnet sammensatte spørsmål som stilles, og det er et daglig et stort informasjonsbehov som endrer seg fra dag til dag. Det er lett å forestille seg at det er slik. Deres observasjonsevne, erfaring, faglige og sosiale kompetanse bidrar til at de løser et stort spekter med kommunikasjon og informasjon. I fremtiden må de som jobber her mest sannsynlig tilpasse seg til ny digital hverdag med store omstillinger og høy frekvens av endring, innovasjoner og effektiviseringer. Alt dette sees ikke som en trussel, men heller en naturlig samfunnsutvikling hvor deres bidrag i fremdeles vil ha relevans. De føles på frykten for å bli rasjonalisert bort, men ses også muligheter det kan gi. I forhold til eleven er det ikke tvil at viktige behov dekkes. Også når lovverket legges til grunn. Det er svar som tyder på at fleksibilitet i forhold til sammensatte arbeidsoppgaver i organisasjonens tjeneste er et verdifullt bidrag som gjør denne skolen bedre på mange områder, og kanskje spesielt i bidraget om trygt skolemiljø. Respondentene er proaktive i omstillingsbildet og som team er det intensjoner om aktiv deltakelse i alt som foregår av endring og utvikling også på den digitale fronten. På grunn av prioritering av ledelsen, og en bevisst styring fyller servicetorget en stor rolle i dag. Det vil de også i fremtiden skole dersom

det bevilges og prioriteres. Ledelsen på denne skolen gitt uttrykk for verdien av det som utføres her og hva de får igjen. Det holdes likevel tilbake noe fordi det alltid vil være slik at det må evalueres og vurderes dersom økonomiske rammer eller overordnede føringer endrer seg. Her kan mye skje og det er vanskelig å forutse hva som kommer henholdsvis statlig og teknologisk hold. Ett er sikkert levende mennesker kan ikke erstattes med maskiner 100 prosent. Noen må være der for å ivareta både systemer og folk. De ansatte oppfatter seg som viktige bidragsyttere for kommunikasjon og har en arbeidssituasjon som fungerer både for dem som jobber der og for de som kommer dit. Om de ikke oppfatter seg selv som limet som binder skolens ulike miljøer sammen, så er det en oppsummerende og samlet konklusjon.

### 7.3. Hva gjenstår

Det som kunne vært interessant er å gjennomføre en brukerundersøkelse blant elever ved skolen. Undersøke hvordan kommunikasjonen fungerer via servicetorget og hvilke behov brukerne mener det er for et fysisk servicetorg. I tillegg ville det også vært interessant å spørre hvilken rolle de tenker om fysisk servicetorg i fremtiden, og hva de tenker om tjenestedesignets form og innhold. Det kunne også vært interessant å undersøke mer om de nye nasjonale digitale skoleadministrative plattformene. Om politiske visjoner og målsettinger oppfylles, og digitaliseringen gir en reel forbedring for brukerne. Men også om det gir et godt styringsverktøy for ledelse og styring av offentlige virksomheter.

## Litteratur

Aasbrenn. (2010). *Tjenester som treffer*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aftenposten. (2019, okt 24). *Aftenposten*. Hentet fra Aftenposten.no:

<https://www.aftenposten.no/norge/i/e80QGg/det-nye-datasystemet-maa-ikke-rulles-ut-i-flere-fylker-foer-problemene-er-loest>

*Aftenposten.no*. (2019, septemer 2). Hentet fra <https://www.e-pages.dk/aftenposten>:

<https://www.e-pages.dk/aftenposten/90212/article/962329/23/1/render/?token=cc2eab2237cc0d3127e4889550d2dc6f>

Akershus fylkeskommune. (2018, 06 18). *Akershus.no*. Hentet fra

[www.akershus.no/ansvarsomrader/opplering/akershusoppleringen](http://www.akershus.no/ansvarsomrader/opplering/akershusoppleringen):

<https://www.akershus.no/ansvarsomrader/opplering/akershusoppleringen/den%20gode%20akershusskolen/iko-modellen/>

Aktuellsikkerhet. (20, 06 2016). <http://www.aktuellsikkerhet.no>. Hentet fra 20000 elever får egen alarmknapp: <https://aktuellsikkerhet.no/20000-skoleelever-far-egen-alarmknapp/130070>

Andersen, S. (2017, 06). *Magma.no*. Hentet fra Magma.no: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>

Andreassen, & Wadel. (1989). *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling*. Seek AS.

Andreassen, & Wadel. (2019, nov 19). *nb.no*. Hentet fra <http://www.nb.no>:

Atkinson, H. (2004). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bolman, & Deal. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - Struktur, HR, politikk og symboler 6. utgave*. Gyldendal.

Bolman, & Deal. (2018). Gyldendal.

Brandth. (1996). Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I I. H. R., *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 100). oslo: Universitetsforlaget.

- Brynjolfsson. (2017, 04 08). *Strength in numbers: How does data-driven decisionmaking affect firm performance?* Hentet fra <https://papers.ssrn.com>:  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1819486](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486).
- Busch, & Vanebo. (2003). *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Csikzentmihalyi. (2000: 1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. UK: Jossey-Bass; 25th Anniversary edition.
- Dalen. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Deal, & Kennedy. (1982). *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, UK: Penguin Books.
- Digitaliseringsrundskrivet*. (2018, 12). Hentet fra <http://www.regjeringen.no>:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2623277/>
- Dihle, Bikset, & Melander. (2010, 10). *sykepleien.no*. Hentet fra Sikrere smertebehandling:  
<https://sykepleien.no/sites/default/files/documents/forsknings/434606.pdf>
- distriks--og-digitaliseringsminister. (2020, 02 23). *Distrikts og digitaliseringsminister*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/distrikts--og-digitaliseringsminister-linda-hofstad-helleland/id2687557/>
- Donabedian. (2019). *Donabedians model for measuring quality*. Hentet fra [researchgate.net](https://www.researchgate.net).
- Echeverri, E. (2012). *Marknadsføring i tjanasteekonomien*. Studentlitteratur AB.
- Elevens skolemiljø*. (2017, aug). Hentet fra <http://www.lovdatab.no>:  
[https://lovdatab.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL\\_11#§9a-7](https://lovdatab.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL_11#§9a-7)
- Fog. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag.
- Fugleseth, & Skogen. (2006). *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen.
- Gilje, & Grimen. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger, innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Grönroos. (1997). *Markedsføring av tjenester*. Cappelen Akademiske forlag.
- Gule. (2020, 02 24). *Skoleadministrativt system Visma in School*. Hentet fra vigoiks.no:  
<https://www.vigoiks.no/utviklingsprosjekter/nytt-skoleadministrativt-system-visma-inschool>
- Hackman. (2002, januar 30). Harvard Business Review Press. Hentet fra  
<https://www.google.com/search?q=richard+hackman+team+effectiveness+model&tb>
- Hackman. (2002). *Leading Teams*. Harvard Business Review Press.
- Hammersley, & Atkinson. (2007). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo.: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hennestad. (2019, november 18). *Endringsledelse*. Hentet fra  
<https://www.estudie.no/endringsledelse/>: <https://estudie.no/endringsledelse/>
- Hennestad, R. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, & Blanchard. (2019, nov 19). *wordpress.com*. Hentet fra  
<https://ess220.files.wordpress.com/2008/02/hersey-blanchard-1988.pdf>:
- Hjertø. (2013). *Team*. Fagbokforlaget.
- Hole Storhaug, H. (2014). *Personaledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Opplandske bokforlag.
- Holm. (2017, 11 03). *Motivasjon*. Hentet fra <http://www.psykologisk.no>:  
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- Jacobsen, & Thorsvik. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, Kristoffersen, & Tufte. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johnsen, V. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, & Kaufmann. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Kjellevoid. (2005). Brukernes medvirkning. I E. Willumsen, *Brukernes medvirkning - kvalitet og legitimitet i velferdstjenestene* (s. 192). Oslo: Universitetsforlaget.

- Kleven, & Hjordemal. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kommunal-ogmoderniseringsdepartementet. (u.d.). <http://www.regjeringen.no>. Hentet fra hva-er-statsforvaltningen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/hva-er-statsforvaltningen/id2397949/>
- Kotter. (2012). *Leading Change*. Usa: Harvard Business Review Press.
- Kotter. (2020, januar 31). *Leading in a changing world*. Hentet fra leadership and change: <https://culcfathimathsanyblog.wordpress.com/2017/07/17/theme-4-leadership-and-change/>
- Kunnskapsdep. (1998, 07 17). *Opplæringsloven*. Hentet fra <http://www.lovdatab.no>: <https://lovdatab.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/s9-4#s9-4>
- Kunnskapsdepartementet. (u.d.). *Digitaliseringstrategi for grunnsopplæringen 2017–2021*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/framtid-fornyelse-og-digitalisering/id2568347/>
- Kvale, & Brinkmann. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Larson. (2016). The challenge of management professionalization. In: 3. I S. T. John Wilson, *The Routledge Companion to Business History* (s. PART V Management and ethics). UK: The Routledge Companion.
- Lerø. (2014, mars 10). *Dagensperspektiv.no*. Hentet fra [Dagensperspektiv.no](http://Dagensperspektiv.no): <https://www.dagensperspektiv.no/2014/store-fordeler-med-faste-team>
- Lewin. (1947). Lewin, K (1947). "Frontiers of Group Dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria, and social change". Human Relations. I K. Lewin, *Frontiers of Group Dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria, and social change*" (ss. 1: 5–41.).
- Lund. (2007). *Innføring i forskningsmetodologi*. Bergen: Fagbokforlaget,.
- Maslow. (1943). Maslows behovsteori.



- Moderniseringsdepartementet, K. o. (2016, april 15). *Digital agenda for Norge - ikt for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Hentet fra Regjeringen.no:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.st.-27-20152016/id2483795/>
- moderniseringsdepartementet, K. o. (u.d.). *Meld. St. 27 (2015–2016)*. Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no>: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- offentligservice.no*. (2018, November 18). Hentet fra  
<http://www.offentligservice.no/servicekonferansen>:  
<http://www.offentligservice.no/servicekonferansen-2018-presentasjoner-og-video.6164980-507422.html>
- Opplæringsloven. (1998, 07 Opplæringsloven). <http://www.lovdata.no>. Hentet fra  
[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL\\_1#KAPITTEL\\_1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61/KAPITTEL_1#KAPITTEL_1)
- Regjeringen*. (2020, 02 29). Hentet fra <http://www.regjeringen.no>:  
<https://www.regjeringen.no/no/id4/>
- regjeringen. (u.d.). *Regjeringen.no*. Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- Regjeringen. (u.d.). *regjeringen.no*. Hentet fra  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2623277/?q=digitalisering>
- Rokkan. (2018, nov 8). *Digitale ambassadører - veiledning på mobile flater*. Bergen, Hordaland, Norge.
- Roth, W. (1922). *Max Weber Economy and Society*. Hentet fra <https://www.archive.org>:  
<https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety>
- Schein. (2016). *Organizational Culture and leadership 5th edition*. Hoboken, New Jersey, Usa: John Wiley & Sons Inc.
- Selnes, F. (. (2007). *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sexton. (2006). *Donabeidan-model-for-measuring-quality*. Hentet fra  
<http://www.researchgate.net>: [https://www.researchgate.net/figure/Donabedian-model-for-measuring-quality-Type-of-measures-structure-process-outcome-or\\_fig3\\_7147819](https://www.researchgate.net/figure/Donabedian-model-for-measuring-quality-Type-of-measures-structure-process-outcome-or_fig3_7147819)

- Skoleprosjekt iko Oppland.* (2020, 02 24). Hentet fra <http://www.oppland.no>:  
<https://www.oppland.no/fagomrader/opplaring/opplaring-i-skole/prosjekter/iko-modellen/>
- SNL, f. (u.d.). *Store norske leksikon.* Hentet fra Store: <https://snl.no/byråkrati>
- Stordalen, I. (2019). *Endelig mandag!* Pilar forlag.
- Sverdrup, T. E. (2005). *Kommunikasjon mellom baklandet og førstelinjen.* Hentet fra <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/133834>:
- Thompson. (2011). *Making the team - a guide for managers.* New Jersey: Pearson.
- Udir. (u.d.). *Utdanningsdirektoratet.* Hentet fra [udir.no](http://udir.no)
- Vigoiks. (2020, 02 23). Hentet fra [Vigoiks.no](https://www.vigoiks.no/): <https://www.vigoiks.no/>
- Vigoiks utviklingsprosjekter.* (2020, 02 23). Hentet fra <http://www.Vigoiks.no>:  
<https://www.vigoiks.no/utviklingsprosjekter/nytt-skoleadministrativt-system-visma-inschool>
- Williamson. (2005). *Brukerenes medvirkning, kvalitet og legitimitet i velferdstjenestene.* Oslo: Universitetsforlaget.

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide gruppeintervjuer

#### Innledning:

Hvordan er en vanlig arbeidsdag på servicetorget?

Hvordan trives du i jobben din?

Hvilke utfordringer finnes i jobben din?

#### Arbeidsmiljø:

Hvordan vil du definere det å være en god kollega?

Hvilke verdier legger du til grunn for den jobben du gjør?

Hva skal til for å etablere et godt arbeidsmiljø?

Hvilken betydning har teamet ditt for det arbeidet du gjør?

Hvordan kan du beskrive kulturen i din egen avdeling/organisasjon/servicetorge?

Er det tiltak som har forbedret eller forverret arbeidsmiljø i forhold til motivasjon og resultater?

Hvilke sammenheng er det mellom arbeidsmiljø og servicetjenester? (resultater, kommunikasjon, trivsel, etc.

#### Servicemiljø

Hvordan vil beskrive god informasjon og kommunikasjon til de som henvender seg til servicetorget?

Hva skal til for å etablere et godt servicemiljø i servicetorget?

Kan du si noe om servicemiljøet i servicetorget?

Har noen spesielle tiltak eller forhold bidratt til positive/negative endringer i servicemiljøet?

Kan du si noe om hvilke forventninger omgivelsene har til servicetorget?

#### Servicetjenester i førstelinjen:

Hva legger du i begrepet servicetjenester i førstelinjen?

På hvilken måte tror/mener du at kommunikasjon og førstelinjetjenester kan bidra positivt/negativt i en organisasjon?

På hvilken måte har arbeidet i servicedesk bidratt til bedre/dårligere kommunikasjon i organisasjonen?

Hvordan vil du beskrive brukernes forventninger og servicetorgetts muligheter til å innfri forventningene?

På hvilke måte opplever du variasjon, mestring, mening, medbestemmelse og autonomi i arbeidsoppgavene som utføres.

På hvilke måte opplever du lederstøtte og god kommunikasjon fra ledelsen i det arbeidet du har som informasjons og kommunikasjonsmedarbeider i førstelinje tjeneste.

Hvordan tenker du framtidens servicetorg vil være?

På hvilke måte vil menneskelig kommunikasjon verdsettes og fungere i fremtidens servicedesk/torg

## Vedlegg 2: Utdypende spørsmål til ledere

Ledelse:

- På hvilken måte kan ledelse og styring spille en viktig rolle i kommunikasjon og god service?
- På hvilken måte kan teknisk organisering og digitalisering påvirke skolens servicetorg?
- På hvilken måte kan ledelsen/leder påvirke førstelinjekommunikasjon?

Fremtiden:

- Er personlig kommunikasjon undervurdert i den digitale hverdagen?
- Hva skoleledernes fordeler og ulemper i forhold til servicetorget?
- Hvordan opplever ledelsen muligheter og begrensinger for servicetorget og førstelinjetjenesten?
- Hva er fremtidens behov for fysiske servicetorg (servicedesk) med fysisk bemannet førstelinjetjenester i et mer og mer digitalisert samfunn? Hvilke muligheter og begrensninger finnes i dag og i fremtiden.

## Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Åse Storhaug Hole  
2418 ELVERUM

Vår dato: 26.02.2018 Vår ref: 59047 / 3 / STM Deres dato: Deres ref:

### Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 07.02.2018 for prosjektet:

#### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er

meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt

til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

#### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

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

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

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

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

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

59047 Servicetorgetets funksjon som informasjons og kommunikasjonskanal i førstelinjen.

Et casestudium av servicetorget på en videregående skole.

Behandlingsansvarlig Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Åse Storhaug Hole

Student xxxxxxxx

Ved prosjektslutt 28.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

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

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

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: xxxxxxxxxxxx

Dag Kiberg

Siri Tenden Myklebust

## Personvernombudet for forskning

### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 59047

Dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig

til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

Personvernombudet forutsetter at dere behandler alle data i tråd med Høgskolen i Innlandet sine retningslinjer

for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc/mobil lagringsenhet er i

samsvar med institusjonens retningslinjer.

Prosjektslutt er oppgitt til 28.06.2018. Det fremgår av meldeskjema og informasjonsskriv at dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt.

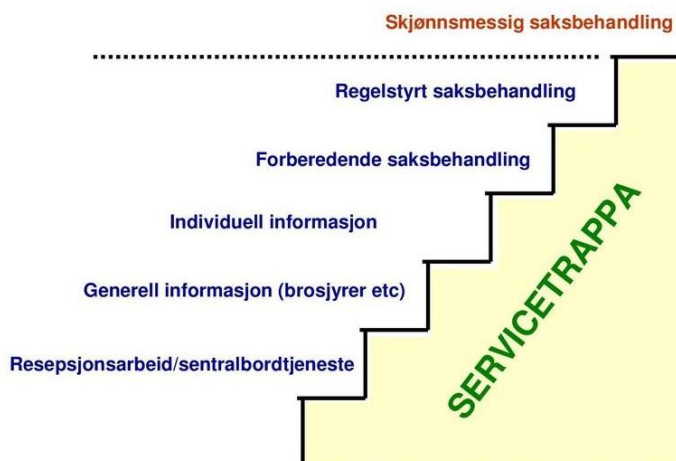
Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

#### Vedlegg 4: Modell –



Modell 1: Servicetrappen

(Sverdrup, 2005)

## Vedlegg 5: Studiens utvalg

Presentasjon av studiens utvalg:

Tid	Intervju	Objekter	Kjønn	Alder	Annen info
2017	1.	2	Kvinner	20-50	55 min, lydopptak
2018	2.	6	Kvinner	20-50	60 min, lydopptak
2019	3.	1	Mann	60	55 min. lydopptak
2019	4.	1	Kvinne	35	55 min lydopptak
2019	5	1	Kvinne	25	40 min lydopptak
2019	6	1	Kvinne	65	20 min lydopptak