

Navn på forfatterne

Helen Hol
Hege Røttereng

«Ledelse i den digitale fremtiden»

MASTEROPPGAVE – MPA Master of Public Administration
Dato: 24.4.2019

Veileder: Gjermund Haga

Konfidensiell til:

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studiet Master of Public Administration. For oss har det vært to interessante, men også krevende år, der vi har kombinert studier, jobb og familieliv. Vi har funnet stor motivasjon i at vi er to fra samme organisasjon som har fullført dette studiet side ved side. Vi har i arbeidsomme stunder hatt mulighet til å drive hverandre framover, men aller mest har vi hatt stor glede og faglig utbytte av å ha en felles bakgrunnsreferanse i arbeidet med problemstillinger i fagnotat og eksamener. Vi anbefaler å ta dette studiet med en kollega. Det har gitt oss mye!

Vi vil takke vår arbeidsgiver, Skaun kommune, som har tilrettelagt, vist fleksibilitet og gjort det mulig for oss å delta på samlinger og studieopphold. Vi vil takke tålmodige kollegaer som har holdt ut med oss i tider som nok ofte har vært preget av at vi har vært inne i vår masterboble. Takk også til våre informanter, som alle er enhetsledere i Skaun kommune og dermed også våre kollegaer. Uten deres deling av arbeidserfaringer og refleksjoner rundt ledelse av digitale endringsprosesser har det ikke vært mulig å studere og besvare problemstillingen vår. Vi håper at vår forskning på egen virksomhet vil gi noe tilbake.

Takk til medstudenter på MPA- kullet 2017 – 2019 for utviklende faglige stunder og nye lærerike vennskap. Vi ønsker også å takke vår veileder Gjermund Haga for konstruktiv og inspirerende veiledning.

Til slutt vil vi rette en stor takk til familiene våre! De er nok enda mer lettet over at dette prosjektet har kommet til veis ende!

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Skaun
April 2019

Helen Hol

Hege Røttereng

Sammendrag

Denne masteroppgaven inngår som en del av studiet Master of Public Administration ved NTNU, våren 2019. Vår overordnede problemstilling i avhandlingen er om Skaun kommunes ledere er skodd for den digitale framtida? Vi stiller tre forskningsspørsmål som vi søker svar på:

- Hvordan møter lederne i Skaun kommune ledelsesutfordringer i digitale omstillingsprosesser?
- Fremstår Skaun kommune som en digitalt moden organisasjon som vil kunne forbedre og effektivisere tjenestene?
- Involverer lederne de interne og eksterne brukere i digitale omstillingsprosesser?

Skaun kommunes utviklingsstrategi 2018 – 2022 «*Ledelse og Samspill*» har vi valgt som et bakteppe for vår forskning, og denne har vært førende for strukturen i oppgaven. Strategien skisserer tre veivalg: ledelse, kvalitet og dialog. Vi redegjør for vår analyse ut fra disse veivalgene.

Vi har valgt å tilnærme oss ledelse av digitale endringsprosesser i Skaun kommune i lys av flere perspektiver. Ut ifra at Skaun kommune har valgt mestringsorientert ledelse som teoretisk perspektiv i sin utviklingsstrategi, er dette den naturlige tilnærming. Danmarks tetposisjon i forhold til digitalisering av offentlig sektor gjør at har valgt å se nærmere på vår empiri ut fra dansk forskning. Jørgensen, Kundsens og Pietras modell av den digitale leders seks kompetanser er en del av vårt teorigrunnlag. Den internasjonale tilnærmingen er representert ved Kane, Palmer, Phillips, Kiron og Buckelys teorier om digitalt modne organisasjoner. Karlsens strategiske fremsynsledelse presenterer nye måter å tenke strategi, planlegging og endring, og framstår derfor for oss som et spennende perspektiv til å belyse våre funn.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie med individuelle intervjuer av enhetsledere i Skaun kommune. Vi har funnet at lederne utfordres av at teknologien ikke er tilstrekkelig robust, at et felles språk i ledergruppen knyttet til ledelse av digitale endringsprosesser mangler, samt at fremsynte strategiplaner for digitaliseringsprosesser ikke er på plass. Dialog og involvering av interne og eksterne aktører bør få større fokus når man søker nye digitale løsninger. Det utøves mestringsorientert ledelse i Skaun kommune, og dette anses som en styrke i arbeidet med digital transformasjon av de offentlige tjenestene. Vårt hovedfunn er at lederne i Skaun

kommune i dag ikke er tilstrekkelig skodd til å møte den digitale framtida, men at motivasjonen for å bli det i høy grad er til stede.

Abstract

This Master's thesis is part of the Master of Public Administration program at NTNU, spring 2019. Our overall problem in the thesis is whether Skaun municipality's leaders are prepared for the digital future? We ask three research questions that we seek answers to:

- How do the leaders in Skaun municipality meet challenges in digital change processes?
- Does Skaun municipality appear as a digital mature organization that will be able to improve the services?
- Do the leaders involve internal and external users in digital conversion processes?

We have chosen Skaun municipality's development strategy 2018 - 2022 "*Management and interaction*" as a backdrop for our research, and this has been the leading of the structure. The strategy outlines three choices: management, quality and dialogue. We clarify our analysis based on these pathways.

We have chosen to approach the leadership of digital change processes in Skaun municipality considering several perspectives. Since Skaun municipality has chosen competence mobilization management as a theoretical perspective in its development strategy, this is the natural approach. Denmark's position in relation to digitization of the public sector has made it interesting to look more closely at our empirical data based on Danish research. Jørgensen, Kundsén and Pietra's model of the digital leader's six competencies are part of our theory base. The international approach is represented by Kane, Palmer, Phillips, Kiron, and Buckely's theories of digitally mature organizations. Karlsen's strategic foresight presents new ways of thinking about strategy, planning and change, and therefore appears to us as an exciting perspective to shed light on our findings.

We have conducted a qualitative study with individual interviews of unit managers in Skaun municipality. We have found that the leaders are challenged by the fact that the technology is

not sufficiently robust, that a common language in the management team associated with the management of digital change processes is lacking, and that forward-looking strategy plans for digitization processes are not in place. Dialogue and involvement of internal and external participants should be given greater focus when seeking new digital solutions. Competence mobilization management is established in Skaun municipality, and this is considered a strength in the work on digital transformation of the public services. Our main finding is that the leaders in Skaun municipality are not currently sufficiently prepared for meeting the digital future, but that the motivation for being there is to a large extent present.

Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven

Figur 1	Skaun kommunes visjon og verdier hentet fra Skaun kommunes utviklingsstrategi: <i>Ledelse og samspill 2018-2022</i> . Side 11.
Figur 2	Skaun kommunes kommunikasjonsprinsipper hentet fra Skaun kommunes Kommunikasjonsstrategi: <i>Medarbeiderne som ambassadører 2018-2021</i> . Side 7
Figur 3	Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser. KS FoU, prosjektnummer 174031. Side 10
Figur 4	Effekter av svak kompetansemobilisering. Linda Lai 2012. Presentasjon: https://www.regjeringen.no
Figur 5	Effekter av høy kompetansemobilisering. Linda Lai 2012. Presentasjon: https://www.regjeringen.no
Figur 6	Faktorer som fremmer kompetansemobilisering. Linda Lai, <i>Strategisk kompetanseledelse</i> . 2017, Fagbokforlaget. 3 utgave
Figur 7	Den digitale behovspyramide. Jørgensen m.fl, <i>Ledelse i d-land</i> . 2017. Side 16
Figur 8	De 6 kompetencer. Jørgensen m.fl, <i>Ledelse i d-land</i> . 2017. Side 20
Figur 9	Fremskuing, scenario, tilbakeskuing. Jan Erik Karlsen. <i>Fremsynsledelse</i> . Fra foredrag Universitetet i Stavanger: https://www.youtube.com/watch?v=g94WJcNMpfo
Figur 10	Fremsynsmetoder. Jan Erik Karlsen. <i>Fremsynsledelse</i> . Fra foredrag Universitetet i Stavanger: https://www.youtube.com/watch?v=g94WJcNMpfo
Figur 11	Fremtidsverksted. Jan Erik Karlsen. <i>Strategisk fremsynsledelse</i> . 2016. Side 247. Fagbokforlaget.
Figur 12	Hermeneutisk spiral. Niels Ebdrup: www.forskning.no . Grafikk: Mette Friis-Mikkelsen. https://forskning.no

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven	6
Innholdsfortegnelse	7
Del I Innledning og begrunnelse for valg av tema	9
1.3 Problemstilling	10
1.4 Om Skaun kommune	11
1.5 Utvilingsstrategi Skaun kommune 2018 – 2022 «Ledelse og samspill»	14
Del II Et innblikk i digitalisering av offentlig sektor	20
2.1 Hva er digitalisering?	20
2.2 Nasjonale føringer og strategier	20
DEL III Teoriperspektiver	25
3.1 Ledelse	25
3.1.1 Mestringsorientert ledelse	26
3.1.2 En digital leders 6 kompetanser	29
3.1.3 Strategisk digital ledelse	34
3.1.4 Strategisk fremsynsledelse	35
3.2 Strategi	41
3.2.1 Mintzbergs fem Për for strategi	41
DEL IV Metode	44
4.1 Ontologi og epistemologi	44
4.2 Positivistisk tilnærming	46
4.3 Fortolkende tilnærming	47
4.4 Begrunnelse for våre valg	48
4.5 Forskningsdesign	49
4.5.1 Datakilder- innsamling av kvalitative data	49
4.5.2 Utvalg av informanter	51
4.5.3 Analyse av innsamlet datamateriell	52
4.5.4 Framstilling og kvalitet	55
4.5.5 Etikk, tolkningsfeil og forskning på egen organisasjon	57
Del V Analyse av funn i lys av teoretisk ramme	58

5.1	Ledelse.....	59
5.1.1	Strategisk ledelse.....	61
6.1.2	Digital ledelse.....	63
5.1.3	Mestringsorientert ledelse	70
5.2.4	Konklusjon forskerspørsmål 1	74
5.2	Kvalitet	75
5.2.1	Digital modenhet	76
5.2.2	Kvalitet i tjenesten:.....	80
5.2.3	Effektivisering som resultat av digitalisering:	84
6.3.4	Konklusjon forskningsspørsmål 2	88
6.4	Dialog	89
6.4.1	Konklusjon forskningsspørsmål 3	94
Del VI	Avslutning.....	95
6.1	Hovedfunn	95
6.2	Svar på problemstilling.....	98
6.3	Noen råd til Skaun kommune	98
	Litteraturliste	99
	Vedlegg	102
Vedlegg 1	Intervjuguide enhetsledere Skaun kommune.....	102
Vedlegg 2	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet.....	105

Del I Innledning og begrunnelse for valg av tema

Vår motivasjon for å ta fatt på denne avhandlingen er vår interesse for ledelse i offentlig sektor, og spesielt ledelse av endringsprosesser. Innovasjon og digitalisering blir pekt på som løsninger på fremtidens velferdsoppgaver. Nasjonale styringsdokumenter og samfunnsdebatten preges av forventninger om at offentlig sektor deltar i en omfattende prosess med digitalisering av tjenestetilbudet, samt at det hevdes at denne utviklingen krever nye samarbeidsformer der innbyggerne involveres i kvalitetsarbeidet. Vi ser at krav til forenkling, forbedring og fornying av offentlige tjenester vil påvirke sektorens lederatferd og strategisk ledertenkning.

I FOU- rapporten *Kartlegging av digital modenhet i kommunesektoren* (KS og Rambøll 2018), hevdes det at selv om kommunesektoren er godt i gang med digitaliseringen, har den fortsatt en vei å gå. Som ledere i en norsk kommune er dette noe vi mener er aktuelt å studere nærmere. Vårt mål med avhandlingen er å rette søkelyset mot en forholdsvis ny retning innenfor fagfeltet ledelse – digital ledelse i kommunal sektor. I tråd med formålet for MPA-studiet om at masteroppgaven skal ha relevans for den virksomhet som studentene arbeider i, har dette motivert oss til å ytterligere avgrense innenfor tema og fokusere på egen organisasjon. Kommunene i Norge er ulike både i omfang og innbyggertall, allikevel mener vi vår masteravhandling kan være interessant for ledere i andre kommuner.

Vi er begge ansatt i Skaun kommune, og har valgt å forske på om ledere i Skaun kommune er skodd for å møte den digitale framtida. Med ledere mener vi her enhetsledere med delegert personal og budsjettansvar, og er en del av rådmannens øverste ledergruppe. Vi har valgt å ha Skaun kommunens vedtatte utviklingsstrategi som et bakteppe for vår forskning. Dette fordi vi anser det som et strategisk viktig dokument for kommunenes ledere, noe vi redegjør for i oppgaven.

1.3 PROBLEMSTILLING

Digitalisering av offentlig sektor har i de siste årene vært mye omtalt, både i styringsdokumenter og i ulike fora i den offentlige forvaltningen. Dette er et tema vi som ansatte i rådmannens stab i en norsk kommune har yrkesfaglig stor interesse for. Både på grunn av effektiviseringen som ligger i digitalisering, men også troen på at den kan være med å forbedre og forenkle de offentlige tjenestene kommunen tilbyr sine innbyggere.

Digitalisering i offentlig sektor er et bredt tema. I vår problemstilling ønsker vi å snevre det inn til å se på ledelsesutfordringene knyttet til digitaliseringsprosesser. Vi mener det er interessant å forske på om vi finner kommunale ledere i førersetet i disse prosessene, slik at de kan gripe og utnytte mulighetene til å forbedre både måloppnåelse og verdiskaping.

Ved innføring av ny politikk er det ledere i offentlige virksomheter som sitter igjen med ansvar for implementering, gjennomføring og oppfølging. Vi ønsker å se på ledelse av digitaliseringsprosesser i egen kommune, og da spesielt forske på enhetslederne i kommunens virksomheter. Enhetslederen i Skaun kommune rapporterer direkte til rådmannen, har delegert budsjett- og personalansvar, samt deltar i rådmannens ledergruppe.

Skaun kommunes utviklingsstrategi for 2018 – 2022 har tittelen «*Ledelse og samspill*». Strategien beskriver hva alle enhetsledere i Skaun kommune skal legge til grunn for sitt lederskap, og skal derfor fungere som et kart som viser strategiske veivalg. De valgene som er tatt i denne strategien, hevder rådmannen og hans ledergruppe, er det som skal til for å realisere de overordnede målsettingene for kommunen, deriblant utfordringene som ligger i møtet med den digitale framtida. Vi ønsker å ha denne utviklingsstrategien som et bakteppe for vår forskning, og har valgt å strukturere både empiri og analyse etter samme overskrifter som utviklingsstrategiens tre veivalg; ledelse, kvalitet og dialog. Vår problemstilling er som følger:

Er Skaun kommunes ledere skodd for den digitale framtida?

For å gi svar på problemstillingen har vi valgt tre forskningsspørsmål. Disse har vi kategorisert ut ifra de tre definerte veivalga i Skaun kommunes utviklingsstrategi.

- Forskningsspørsmål 1: Ledelse – Hvordan møter lederne i Skaun kommune ledelsesutfordringer i digitale omstillingsprosesser?*
- Forskningsspørsmål 2: Kvalitet – Fremstår Skaun kommune som en digitalt moden organisasjon som vil kunne forbedre og effektivisere tjenestene?*
- Forskningsspørsmål 3 Dialog – Involverer lederne de interne og eksterne brukere i digitale omstillingsprosesser?*

1.4 OM SKAUN KOMMUNE

Skaun kommune har i dag 8230 innbyggere. Kommunen har historisk sett vært en landbrukskommune, men har i de senere år blitt en bokommune der en stor andel av de sysselsatte innbyggerne pendler til nabokommuner (SSB, 2017). I sin oversikt over registrerbar sysselsetting viser SSB (2017) at i dag har ca. 100 innbyggere sin inntekt knyttet til jordbruk.

Kommunen har opplevd stor vekst i nyere tid. Dette vises ved at folketallet har økt med 15% de siste fem årene (SSB 2017). Veksten kom som følge av åpning av ny E39 i 2006. Det kan se ut for at veksten vil fortsette i årene som kommer. I november 2017 ble det gjennomført en markedsanalyse om flyttelyst til Skaun (Røe kommunikasjon, 2017). Der kom det fram at 13 000 personer i Trondheimsregionen mener det kan være aktuelt å flytte til Skaun. Hele 9 % av innbyggerne i regionen mellom 15 – 30 år ga uttrykk for at det kan være svært aktuelt eller aktuelt å flytte til Skaun. Dette utgjør 6000 personer i denne aldersgruppen. Argumentene som ble oppgitt for at man kunne tenke seg å flytte til Skaun var å komme seg ut fra byen, lavere bokostnader, men samtidig ha nærhet til et attraktivt jobbmarked i Trondheim. SSBs prognoser i 2017 for innbyggertallet i Skaun i 2030 (10 515 innbyggere) og 2040 (12 870 innbyggere) bekrefter også at Skaun kommune kan forvente å være en vekstkommune i framtida. Andel av unge i befolkningen er høy sammenlignet med landsgjennomsnittet. I Skaun kommune er 24 % av innbyggerne mellom 0 – 15 år, mens landet forøvrig har en andel på 19% i denne aldersgruppen (SSB, 2017).

Fra midten av 2000-tallet opplevde kommunen tøffe år økonomisk, noe som medførte at Skaun kommune kom på den såkalte ROBEK lista i 2008. Styringa av kommunen ble satt under lupen og det ble pekt på behov for endringer. I 2009 fikk man et vedtak i

kommunestyret som innførte en såkalt to-nivå styring. Leddet med kommunalsjefer ble fjernet og enhetslederne fikk et helhetlig ansvar. Kommunens lederideal ble en leder som evnet å løfte blikket, der nærheten til rådmannen skulle øke enhetsledernes fokus på utvikling av hele kommunen. Endringen skulle også bidra til en bedring i den økonomiske situasjonen. I 2013 ble det utarbeidet en utviklingsstrategi for Skaun kommune. Denne fikk navnet: «Helhetlig styring i Skaun kommune; resultatstyring, dialog og kvalitetsutvikling». Fornyelse skulle bli en naturlig del av driften blant lederne og alle medarbeidere som sto i det daglige arbeidet. Samarbeid og samordning mellom de ulike tjenesteområdene hadde tidligere vært utfordrende, og man hadde tro på at to-nivåstrukturen ville bidra til mer direkte samhandling mellom enhetene, ut ifra intensjonene om et mer helhetlig perspektiv i enhetsledernivået. Ledelsesformen som ble beskrevet i utviklingsstrategien var resultatledelse, noe som innebærer å styre på bakgrunn av resultatinformasjon, med en systematisk bruk av indikatorer fra fokusområdene - økonomi, tjenestekvalitet, organisasjon og samfunn.

Kommunens visjon er «Aktiv og attraktiv». Suksessfaktorer i arbeidet med denne visjonen ble vedtatt i «*Samfunnsplanen 2013 – 2024*» 14.02.2013:

Kommunen skal:

- Være blant de beste bokommunene i Midt-Norge.
- Utvikle lokalsamfunn som legger til rette for aktiv deltagelse, positive helsevalg og en sunn livsstil.
- Legge økt vekt på økonomisk planlegging og styring for å oppnå handlefrihet og løse prioriterte oppgaver.
- Skape og utvikle tjenester i samspill med innbyggernes behov ut fra tilgjengelige ressurser.
- Øke bo- og etableringslysten gjennom økt fokus på næring, miljø og kultur.
- Videreutvikle en fleksibel og endringsdyktig organisasjon gjennom motiverte, engasjerte og kreative medarbeidere.

Det kan hevdes at Skaun kommune i tiden etter 2010 har hatt en god økonomistyring, da det ikke har vært økonomisk overforbruk i denne perioden. Lave rentekostnader og veksttilskudd over Statsbudsjettet har også påvirket økonomien i positiv retning. Økonomiplanen for de kommende årene viser imidlertid at det må foretas en omstilling. Det har vært høy

byggeaktivitet for å holde tritt blant annet i tjenestetilbudene for barn og unge grunnet veksten. Dette har fordret låneopptak og vekst i antall årsverk. I budsjettprosessen for 2019 ble det nødvendig å foreta prioriteringer knyttet til både drift og investeringer for å få et budsjett i balanse.

Kommunen kan vise til gode resultater både på medarbeider- og brukerundersøkelser. Det kan derimot se ut for at organisasjonen ikke har holdt et tydelig fokus på utvikling. Dette kan hevdes ut fra resultater fra Kommunekompasset 2017. Kommunekompasset er utviklet av KS sammen med sine søsterorganisasjoner i Sverige og Danmark, og er et strategisk verktøy for evaluering og utvikling. Evalueringen gir et bilde av dagens praksis innenfor åtte områder av kommunens forvaltningspraksis, deriblant utviklingsstrategi og lærende organisasjon (www.kskonsulent.no). Det kan virke som et paradoks at NPM-inspirerte reformer, som i utgangspunktet skulle føre til tydeligere roller, mindre byråkrati og fokus helhetlig utvikling tvert om, ifølge Kommunekompasset, har ført til uklarhet, økt mengde rapportering og dermed også nedprioritert fokus på utviklingsprosesser. Det kan virke som om organiseringene med autonome enheter har forsterket behovet for kontroll og at rådmannen dermed har sett seg nødt til å øke rapporteringskravet og antallet i rådmannens stab for å følge opp dette. Det hevdes også at rapportering og oppfølging av styringssystemer for egen enhet fører til en kapasitetsproblematikk i forholdet mellom drift og utvikling for enheten. Videre får kommunen en score på 6,5 av 20 mulige på spørsmålet om utvikling og samarbeid på tvers av sektorer. Scoren blir i rapporten fulgt opp med en skriftliggjøring av begrunnelse for den forholdsvis lave scoren. Det blir det sagt at det er vanskelig for styrende organer og utenforstående å se hvilke prosjekter som til enhver tid foregår, og at det er uklart hvem som tar ansvar i forhold til mål, budsjett og ressurser knyttet til tverrfaglige oppgaver. Det kan se ut for at organisasjonsstrukturen har vært med på å få enhetene til «å være seg selv nok» i forhold til å bidra til utvikling av kommunen. Prosesser i kjølvannet av gjennomføringen av Kommunekompasset 2017 endte opp med vedtak om en ny utviklingsstrategi for Skaun kommune. Denne vil det bli redegjort for i oppgaven.

I tillegg har rådmannen initiert et prosjekt knyttet til organisasjonsutvikling, med mål om å utvikle en god og fornuftig ledelsesstruktur og en rasjonell og effektiv drift. Prosjektet skal inneholde en analyse som har som mål å bidra til god samhandling mellom rådmannsnivået, stabsfunksjonene og enhetene. Det ligger ulike ansvar, roller og oppgaver i de nevnte organisasjonsstrukturene, og samhandlingen og styringslinjene kan være avgjørende for en effektiv ledelse og tjenesteproduksjon i Skaun kommune. Prosessen skal avsluttes ved at det

foreligger en rapport som viser hvordan alternative organisasjonsstrukturer kan svare på dagens utfordringsbilde for kommunen. Rådmannens vurdering av denne rapporten skal legges fram til politisk behandling i løpet av 2019.

På politisk og administrativt ledernivå pågår det også en prosess knyttet til kartlegging og kompetanseheving i forhold til digitalisering. Det er planlagt workshops og samarbeidsmøter for å kartlegge kommunens digitale modenhet. Prosessen skal gi input til en digitaliseringsstrategi for kommunen. Denne er det også et mål om skal være ferdigstilt i løpet av 2019.

Det pågår flere parallelle prosesser i vår kommune som omhandler vår problemstilling. Vårt mål er at vår forskning på Skaun kommune skal være et bidrag til å se de ulike tiltakene i en sammenheng, og være med på å utvikle organisasjonen til å møte de utfordringene kommunen står overfor, til det beste for innbyggerne i Skaun.

1.5 UTVILINGSSTRATEGI SKAUN KOMMUNE 2018 – 2022 «LEDELSE OG SAMSPILL»

Skaun kommune preges av endring, mye på grunn av at kommunen er av de som prosentvis vokser raskest i landet (SSB, 2017). Kommunens utviklingsstrategi, «Helhetlig styring i Skaun» fra 2014, var klar for revidering og ny strategi ble vedtatt av kommunestyret i september 2018. «Ledelse og samspill» ble den nye tittelen på Skaun kommunes utviklingsstrategi for perioden 2018-2022.

Den nye utviklingsstrategien er forankret i kommunes samfunnsplan. Den overordnede visjonen for Skaun kommune «Aktiv og attraktiv», som gir bud om at kommunen ønsker å ha høye ambisjoner, er også gjeldene for strategien. Det er et mål om at Skaun kommune skaper og utvikler stadig bedre tjenester i samspill med innbyggerne gjennom smart og effektiv bruk av ressurser. Utviklingsstrategien har tatt utgangspunkt i funn fra «Kommunekompasset, 2017» og medarbeiderundersøkelsen «10 - faktor» fra 2017 (Skaun kommunes medarbeiderundersøkelse utarbeidet av KS, i samarbeid med Linda Lai).

Den nye utviklingsstrategien viser flere fremtidsrettet valg og har definert en målsetting om å lede kommunen mot å bli en enda bedre tjenesteleverandør. Selve strategien er ment som et kart som viser veivalgene som er viktig for å nå de politisk vedtatte målene i kommuneplanen.

Nye terreng og nye forutsetninger krever nye veivalg. Fokus er derfor flyttet fra styring til et større søkelys på ledelse og samspill. Det forutsett at enhetene samhandler mot felles mål og at de er opptatt av å utvikle effektive og gode tjenester ved å lytte aktivt til innbyggerne og stadig søke forbedring.

På veien mot å bli en bedre tjenesteleverandør erkjenner kommunen at det vil oppstå mange utfordringer. Fire spesifikke utfordringer blir nærmere belyst i strategien. Det blir redegjort for hva de innebærer, og i det videre presisert hvilke veivalg kommunen må ta for å møte disse. Det uttrykkes en bevisstgjøring i forhold til at det i utfordringene ligger både trusler og muligheter.

De fire sentrale utfordringene Skaun kommune ser for seg å måtte ta tak i er som følger:

Tilflytnings-kommune og ung befolkning

Det blir vist til de siste års store vekst i antall innbyggere, og at mange av de nye skauningene er unge mennesker. Utfordringene knyttet til stadig vekst ser også ut til å må håndteres i framtiden viser en markedsanalyse kommunen har fått gjennomført. Nye innbyggere krever ny infrastruktur og det blir vist store utbygginger i barnehage- og skolesektoren.

Samhandlingsreformen har tilført kommune nye oppgaver, samtidig som antall eldre øker de kommende årene. Nye og endrede oppgaver blir derfor også gjeldende for helse- og omsorgssektoren.

Inntektene vokser ikke like mye som før

Innholdet i Perspektivmeldingen 2017 bærer bud om at offentlig sektor må bli mer produktiv, jobbe bedre og smartere for å kunne opprettholde velferdsgodene. Samtidig har Skaun kommune valgt seg visjonen aktiv og attraktiv – en kommune med høye ambisjoner for tjenestenivået. Statlige signaler varsler nedgang i de økonomiske rammene for offentlig sektor, noe som utfordrer kommunene til å utnytte ressursene mer effektivt for å kunne gi bedre tjenester som imøtekommer innbyggernes behov.

Den digitale fremtida

Kommunen har de neste årene store muligheter for å forenkle, fornye og forbedre tjenestene og måten disse leveres og produseres. For å komme i mål med dette, må kommunen ha en digitaliseringsstrategi. I denne må kommunen vise at digitalisering handler om ledelse,

forståelse og teknologi. Moderne og rask kommunikasjon, samt informasjon med og ut til innbyggerne er viktig nå og i fremtiden.

Bli bedre på samhandling med innbyggerne og egne medarbeidere

Resultatene fra «Kommunekompasset 2017» viser at kommunen kan bli bedre på utviklingsperspektivet og bli en mer lærende organisasjon. Det utfordrer også at kommunes potensial på tilgjengelighet, innbygger- og brukerorientering ikke er tatt ut, ifølge «Kommunekompasset 2017». Resultatene fra denne analysen har vært retningsgivende for utviklingsstrategien «Ledelse og samspill».

Kommunens mål er å skape og utvikle bedre tjenester gjennom samspill med innbyggerne. Kommunen har i utviklingsstrategien pekt ut tre veivalg som viser hva kommunen må prioritere for kunne møte de fire nevnte utfordringene og samtidig kunne fremstå som aktiv og attraktiv. De tre veivalgene er:

1. Ledelse
2. Kvalitet
3. Dialog

1. Ledelse

God ledelse blir vesentlig for å videreutvikle og levere gode tjenester til innbyggerne. Sammen med andre skal lederen prioritere og ta valg for å nå sine mål. Ledelse vil handle om å balansere mellom drift vs. utvikling, styring vs. samspill og tydelig tale vs. aktiv lytting.

Kommunens visjon og verdier som lederne er forpliktet å følge er:

Visjon	Aktiv og attraktiv		
Verdier	Tydelig	Raus	Engasjert

(Skaun kommunes utviklingsstrategi 2018 – 2022. Side 11)

Figur 1

Det er en forventning om at lederne skal gjøre visjonen og verdiene til sine egne, og at det vil medføre en læringskultur som vil øke kvaliteten på tjenestene.

Kommunen har prioritert mestringsorientert ledelse for å fremme vekst og faglighet i enhetene. I mestringsorientert ledelse legger lederen vekt på indre motivasjon, læring og utvikling ut fra medarbeiderens individuelle forutsetninger (Skaun kommune, 2018). Lederens rolle inneholder både ledelse og styring. Lederne skal legge til rette for en organisasjons- og arbeidskultur som fremmer gode arbeidsprosesser, medarbeiderskap, innovasjon og læring. De skal også etablere og følge opp administrative rutiner og systemer som sikrer god styring, internkontroll og riktige tjenester til innbyggerne i kommunen.

Det blir slått fast at KS' medarbeiderundersøkelse «10-faktor» skal gjennomføres annet hver år og at den skal brukes til å fange opp viktige forhold på ulike nivå i organisasjonen. Den skal også danne et grunnlag for organisasjons- og lederutvikling i kommunen.

Skaun kommune beskriver hvilken ledelse som skal etterstrebes i organisasjonen. Det er en ledelse som er i stand til å bygge tillit og kan ivareta et godt samspill med de folkevalgte, er tydelig i sine forventninger, styrer etter verdier, mål og rammer i tråd med vedtak og føringer, viser gjennomføringskraft, er i stand til å løfte blikket i organisasjonene for å se helhet og sammenhenger, gir relevante tilbakemeldinger og gir anerkjennelse, legger til rette for læring og utvikling, skaper oppslutning om endring og involverer medarbeidere, innbyggere og andre aktører i utvikling av tjenestene.

Lederavtalen blir pekt på som en gjensidig klargjøring av mål og forventninger mellom rådmannen og enhetsleder, og konkretiserer de føringene som er gitt. Avtalen skal revideres årlig og er et redskap for dialog omkring mål og resultatoppnåelse.

2. Kvalitet

Gjennom å fremme en læringskultur, reflektere over egen praksis og sørge for faglig og personlig utvikling hos medarbeiderne, ønsker kommunen å øke kvaliteten på tjenestene. Kvalitet er blant annet å tilfredsstille forventninger. Dette gjøres best ved å spørre de som mottar tjenestene. Nye løsninger skal tas i bruk og gjennom avvikssystemet skal kommunen få informasjon om hva som må forbedres for å få økt kvalitet. Vesentlige elementer i kvalitetsarbeidet blir en stegvis forbedring gjennom en delingskultur, som setter fokus på god

praksis og sørger for at denne gir læring i hele organisasjonen. Tverrfaglig tilnærming til utfordringer blir også pekt på som et virkemiddel i kvalitetsarbeidet.

I utviklingsstrategien har digitalisering fått en sentral plass. Digitalisering blir holdt fram som en mulighet for å bedre kvaliteten i alle ledd, både av produksjon og utvikling av tjenestene. Strategien fokuserer på at digitaliseringen kan effektivisere tjenestene, gi tjenesteyterne bedre tid til brukerne og bedre dialog mellom for eksempel skole og hjem.

Strategien viser til KS sin digitaliseringsstrategi som har disse hovedpunktene (KS digitaliseringsstrategi 2017 - 2020):

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

Kommunen uttrykker en målsetting om å utarbeide sin egen digitaliseringsstrategi med blant annet fokus på disse punktene, for å bedre kunne utnytte mulighetene som digitaliseringen gir for å øke kvaliteten i alle ledd.

Både Kommunekompasset og «10-faktor» blir holdt fram som nyttige analyseverktøy i arbeidet med å øke kvaliteten.

3. Dialog

Et av veivalgene i utviklingsstrategien er å føre en systematisk og kvalitetssikret dialog med alle interessenter, både internt og eksternt. Målsettingen med dialogen er å få rede på hvilke resultater som skal oppnås, hvordan de skal nås, hva som har skjedd og hvordan organisasjonen skal utvikles videre. En felles forståelse, utviklet gjennom dialog, vil kunne være drivere i utvikling og forbedring av tjenestene. Kommunen vil etablere arenaer der brukere av tjenestene og kommunen drøfter kvaliteten på tjenestene. Gjennom dialogkonferanser i etterkant av brukerundersøkelser og i strategikonferanser med politikere, vil kommunen ha arenaer for åpen dialog. Strategien beskriver en tenkt arbeidsmetode for disse møteplassene. Dialog om bruker- og medarbeiderundersøkelser blir pekt på som et grunnlag for forbedringsarbeid, både i den enkelte enhet og i kommunen som helhet.

Digitale løsninger gir kommunen nye plattformer for samhandling og dialog med brukere, innbyggere, samarbeidspartnere og medarbeidere. Det er et ønske om at utviklingen skal fra tradisjonelt byråkrati til nettverkskultur. Digitalisering kan gi muligheter for forenkling, fornyelse og forbedring av dialogen, og medføre at dialog enklere bli en integrert del av all tjenesteutvikling. Digital kommunikasjon bli derfor holdt fram som en viktig del av kommunikasjon, i tillegg til de personlige relasjonene.

Kommunen har en egen kommunikasjonsstrategi som en delstrategi til utviklingsstrategien. Kommunikasjonsstrategien for Skaun kommune 2018 - 2021 «Medarbeiderne som ambassadører» ble vedtatt i kommunestyret i desember 2018. Kommunikasjon blir pekt på som et strategisk virkemiddel for at kommune skal nå sine mål og også her har kommunen foretatt fire veivalg som er som følger; medarbeideren som ambassadør, digitalt førstevalg, SMART organisering og velkommen til Skaun.

Skaun komme skal forholde seg til fem enkle prinsipper for å måle seg selv når det gjelder kommunikasjon:



(Kommunikasjonsstrategi for Skaun kommune 2018 – 2021 «Medarbeideren som ambassadører» Side 7)

Figur 2

Utviklingsstrategien skal legges til grunn for all ledelse i Skaun kommune, og vil være et sentralt verktøy når organisasjonen skal utvikles i tråd med nasjonale føringer og samfunnsendringene de neste årene.

Del II Et innblikk i digitalisering av offentlig sektor

Nasjonale myndigheter gir føringer for ønsket overordnet politikk for digitalisering av offentlig sektor. IKT-politikken griper på tvers av samfunnssektorene og Kommunal- og moderniseringsdepartementet har ansvar for å samordne politikken.

2.1 HVA ER DIGITALISERING?

Digitalisering er i utgangspunktet en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger. Videre handler det om etablering av nye IT-systemer som opprettholder rutiner som utføres manuelt og rutiner som kan automatiseres. Oppgradering av gamle og utdaterte løsninger omfattes også av digitalisering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Bruk av teknologi for å forbedre, fornye og forenkle, kunne tilby nye og bedre tjenester, økt verdiskapning og innovasjon, samt bidra til at produktiviteten øker både i privat og offentlig sektor, er noe av hva digitalisering handler om ifølge regjeringen. Videre beskrives i artikkelen, digitalisering som omstilling, og som noe som på sitt beste kan være en katalysator for forenkling av komplisert regelverk og fornying av gammel og tungvint forvaltningspraksis.

Av KS blir digitalisering beskrevet som en drivkraft for hvordan kommunal sektor organiserer, utvikler og leverer tjenester, og som endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Som følge av digitaliseringene oppstår det nye organisatoriske og styringsmessige utfordringer, der ledelse, kultur og holdninger står sentralt (KS` digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017 - 2020).

2.2 NASJONALE FØRINGER OG STRATEGIER

Vi ønsker i det videre å redegjøre for viktige nasjonale føringer som ligger til grunn for digitalisering av offentlig sektor. Dette for å skape et bilde av konteksten som digital ledelse i offentlig sektor utøves.

I 2009 ble det første digitaliseringsrundskrivet sendt ut fra Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Rundskrivet er en orientering fra departementet til berørte parter om tolkninger av lover og forskrifter. Siden har det er det årlig sendt ut skriv, og i 2018 var avsender Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Innholdet er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor. Digitaliseringsrundskrivet H-8/18 forsterker Meld. St. 27 (2015- 2016) *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Rundskriv H-8/18 presiserer at brukeren skal settes i sentrum, at det skal være digitale løsninger som førstevalg når det gjelder kommunikasjon, gjenbruk av informasjon, samt sikkerhet og GDPR er punkter som blir framhevet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2018).

Digitutvalget ble oppnevnt i statsråd i juni 2011. Mandatet var å identifisere utfordringer og eventuelle barrierer mot digital tjenesteutvikling. Utvalget ble bedt om å komme med innspill til politikktutviklingen innen digitalisering, samt vurdere tiltak fra andre land det kunne være naturlige å sammenligne Norge med på dette feltet. Utvalget så på hele spekteret fra organisering av offentlige digitalisering, infrastruktur til vilkårene for å utvikle digitale tjenester og forvaltning av opphavsrett. I januar 2013 la de fram NOU 2013:2 *Hindre for digital verdiskapning*. Der ble det pekt på at tradisjonell sektoriell tenkning og lokal selvråde rett kunne være til hinder, at det lå et uførløst potensial for digital verdiskapning i offentlig sektor som ikke hadde blitt realisert. Det ble pekt på en sektorovergripende prosjektorganisasjon ledet av en digitaliseringsdirektør som burde ha det overordnede ansvaret for digitalisering i Norge. Kompetanse på flere felt som informasjonssikkerhet og skole og utdanning burde også økes. Bredbåndsutbyggingen burde skyte fart ved at kommersielle aktører skulle får bygge ut så raskt som mulig. I rapporten ble det hevdet at de norske målene for bredbånddekning er lite ambisiøse og legger for dårlig til rette for utbygging. Digitale løsninger for kultursektoren ble også løftet fram.

Regjeringen Stoltenberg presenterte i april 2012 sine ambisjoner for digitalisering av offentlig sektor i regjeringens digitaliseringsprogram *På nett med innbyggerne*. Digitalisering ble presenter som et verktøy for en sterk og effektiv forvaltning, forbedringer på tvers av offentlig sektor, men også som en forutsetning for et bedre og raskere møte med offentlig sektor for innbyggere og næringsliv, noe som ville sikre en mer effektiv sektor. Digital kommunikasjon skulle være hovedregelen for kontakt med sektoren, samtidig som tjenestene som skulle tilbys skulle oppleves som helhetlige, brukervennlige, enkle og sikre. Det ble også pekt på at utvikling av IKT-løsninger måtte sees i sammenheng med arbeidsprosesser og organisering.

Det ble også presentert en digital infrastruktur for forvaltningen som besto av ulike felleskomponenter. Brukerne skulle også involveres i utviklingen av offentlige tjenester. Ambisjonen fra regjeringen var at Norge skulle ligge i front i utviklingen av en digital forvaltning internasjonalt.

Meld. St. 23 (2012 -2013) *Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskapning* hadde som formål å legge frem hvordan Norge som samfunn skulle utnytte mulighetene i digitalisering for verdiskapning og innovasjon. Digital agenda hadde et perspektiv fram til 2020, og blikket skulle rettes mot de samfunnsområdene som hadde størst potensial for videre utvikling. Målsettingen var at alle innbyggere skulle være på nett og at offentlig sektor skulle både tilby og etterspørre digitale løsninger. Den digitale kompetansen skulle heves i hele befolkningen, men særlig høy innsats i forskningen og utdanningen. Viktige områder skulle få rammebetingelser og særlig oppmerksomhet knyttet til digital omstilling, slik at de ble i stand til å møte den digitale revolusjon som det norske samfunnet sto overfor. Disse områdene var næringsliv og handel, klimaområdet, helse og omsorg og digitalisering av offentlige funksjoner og tjenester. Godt personvern, høy sikkerhet og et åpent og ikke -diskriminerende internett var også vesentlig.

En ny stortingsmelding som bærer bud om hvordan landets overordnede politikk for utnyttelse av IKT til samfunnets beste kom i november 2016, Meld. St. 27 (2015 - 2016) *Digital Agenda – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Politikken skal imøtekomme de store og reelle utfordringene næringsliv og offentlig sektor står overfor når det gjelder effektivisering og omstilling, og har i lys av dette to hovedmålsettinger; en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning og verdiskapning og deltakelse for alle. Det presiseres at det er behov for en sektorovergripende tilnærming til problemstillingen knyttet til digitalisering. Meldingen viser retning ved at den peker på fem hovedprioriteringer i IKT-politikken;

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

Det er klare signaler i meldingen om at det skal bli en bedre samordning mellom stat og kommune, og den presenterer flere skisser til endret finansiering i forholdet mellom stat og kommune. Videre presiseres det at digitalisering ikke primært handler om teknologi, men i stor grad om styring, organisasjonsutvikling og ledelse.

KS fremmer kommunesektorens interesser knyttet til digitaliseringsarbeidet. KS digitalisering består av KommIT-rådet, digitaliseringsutvalget og underliggende fagutvalg definerer kommunesektorens behov. Komm-IT-rådet er et rådgivende organ i KS innen digitalisering. Rådet skal bidra til at nasjonale strategier, lover og regler tilpasses sektorens behov, samt bidra til utvikling av felles løsninger og ivareta kommunesektorens interesser. KS` hovedstyre vedtok i 2017 *KS` digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017 – 2020* som danner et sett med felles mål som beskriver digitaliseringsarbeidet. Til grunn for sin strategi legger KS` at dersom kommune og fylkeskommune skal lykkes med digitalisering er samordning mellom stat og kommune avgjørende. Også KS slår fast at digitalisering i stor grad dreier seg om ledelse, holdninger og kultur, og at endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter står sentralt. For å fornye og forbedre offentlig sektor i Norge står bruk av teknologi sentralt. Det pekes på et stort uutnyttet potensial for effektivisering av forvaltningen gjennom bruk av IKT. Flere varer og tjenester må produseres med gitt ressursinnsats, og da blir digitalisering i tjenesteutøvelsen pekt på som et viktig grep. De fem hovedprioriteringene som er formulert i Meld. St. 27 (2015 - 2016) *Digital agenda for Norge*, speiles også i *KS` digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017 – 2020*. Næringsliv, frivillig sektor og innbyggere skal oppleve offentlige tjenester som sammenhengende og helhetlig, samt at forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre på nytt. Det handler om å sette *brukeren i sentrum*. Økt digital innovasjon må fasiliteres av myndighetene, slik at samfunnet og næringslivet skal kunne utnytte mulighetene som digitalisering gir. Det pekes på *IKT som en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet*. Gjennom alle livets faser må det legges til rette for *en styrket digital kompetanse og deltakelse*. IKT-forskning og avansert IKT-kompetanse blir en forutsetning for å lykkes med digitalisering av Norge. For at man skal oppnå en *effektiv digitalisering av offentlig sektor* må det fokuseres på gevinstrealisering. Fellesløsninger som dekker like behov i ulike sektorer og for kommune og stat må benyttes. Som en integrert del av utviklingen og bruken av IKT-løsninger må godt personvern og god informasjonssikkerhet ivaretas.

KS fikk i mars 2018 utarbeidet en rapport for å få økt kompetanse i hva som er god håndtering av arbeidsgiverrollen i digitale omstillingsprosesser. Prosjektet knyttet til *KS FoU*

prosjekt nr 174031 Lederutfordring i digitale omstillingsprosesser ble utført av PwC. Det ble utført en kvalitativ studie der man undersøkte sju caseorganisasjoner. Caseorganisasjonen ble valgt ut basert på en vurdering av hvilke organisasjoner som har kommet langt i sin digitale omstilling. Det ble valgt ut fire kommuner, en statlig virksomhet, et kommunalt foretak og en privat aktør. Sett i lys av KS` digitaliseringsstrategi, som ble lagt frem våren 2017 for kommunesektoren, svarer rapporten opp behovet for kunnskap om hva som kreves av ledere på strategisk nivå for at hele organisasjonen skal lykkes med digital omstilling. Figuren under gir et bilde av hva som skal til for å lykkes med digitale omstillingsprosesser i kommunene.



(Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser, KS FoU, prosjektnummer 174031, s.10)
Figur 3

DEL III Teoriperspektiver

3.1 LEDELSE

Det er skrevet og sagt mye om ledelse. Vår argumentasjon for valg av teori tar utgangspunkt i et ønske om å belyse våre empiriske funn fra flere perspektiver. Mestringsorientert ledelse er beskrevet som en valgt teoretisk retning i Skaun kommunes utviklingsstrategi. Begrunnet med at vi ønsker å ha dette dokumentet som et bakteppe for vår avhandling, ble det for oss et selvsagt valg å belyse informantens refleksjoner ut ifra dette perspektivet.

UNs E-government Survey 2018, som er FNs benchmarking av de ulike FN landenes grad av digitalisering i offentlig sektor viser at Danmark kan smykke seg med tittelen verdensmester i offentlig digitalisering blant FNs 193 medlemsland. Også på EUs Digital Economy and Society Index (DESI) 2018 topper Danmark listen, foran 27 andre EU land. Undersøkelsen viser hvordan de ulike nasjonene presterer digitalt i forhold til hverandre (Regjeringen, 2018). Å lære av de beste er mener vi er en nyttig tilnærming. Danmarks posisjon i forhold til digitalisering av offentlig sektor er begrunnelsen for at vi ville ha med teoretiske perspektiver som har sitt utspring i dansk forskning, og dermed valgte Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017) beskrivelse av den digitale leders seks kompetanser.

Vi ønsket også et internasjonalt perspektiv i vår analyse. Vi har brukt mye tid på å lese oss opp på faglitteratur i emnet digital ledelse. Vi valgte til slutt å benytte Kane, Palmer, Phillips, Kiron og Buckelys (2015) globale studie på digitalt modne virksomheter, da deres teoretiske tilnærming oppleves som svært relevant for vår problemstilling.

Karlsen (2016) presenterer nye måter å tenke strategi, planlegging og endring på, knyttet til hvordan organisatorisk tidsbevissthet om fortid, nåtid og fremtid bindes sammen i alternative fremtidsbilder og handlingsstrategier. For oss var dette spennende perspektiver å ta med i analysen om hvorvidt Skaun kommune har den organisatoriske slagkraft på ledernivå som skal til for å møte den digitale framtida.

3.1.1 Mestringsorientert ledelse

Det finnes flere betegnelser for å beskrive god ledelse. Det vi ofte hører om, er relasjonsledelse, tillitsledelse, karismatisk ledelse, etisk ledelse, verdibasert ledelse, respektfull ledelse, støttende ledelse, endringsledelse og transformasjonsledelse. Mange av disse har overlapp mellom seg. Et viktig fellestrekk er at de vektlegger ledelse basert på positive virkemidler og motivasjon fremfor negativt press og tvang (Lai, 2017).

Linda Lai (2017) bruker termen mestringsledelse for å beskrive den typen lederadferd hun mener fungerer best sett ut fra nyere forskning. Dette gjelder uansett hvilke bransjer eller typer medarbeidere vi snakker om. Studier viser at ledelse med vekt på at medarbeiderne skal oppleve mestring, er mest effektiv for indre motivasjon og andre positive resultater som for eksempel lojalitet i organisasjonen (Fletre og Frydenlund, 2017). Mestring er en forutsetning for gode resultater (Lai, 2017). Mestring er også et grunnleggende psykologisk behov. Medarbeiderens behov for å oppleve at de kan håndtere de oppgaver de blir tildelt er viktig for utførelsen av oppgavene. Mestringsorientert ledelse er avgjørende for å bygge kultur for innovasjon i egen organisasjon, og å finne nye løsninger i bredt samarbeid med mange aktører som har ulike interesser og behov (Fletre og Frydenlund, 2017). Om en utøver en kontrollerende og autoritær ledelse, øker det motstanden, aggresjonsnivå og turenover blant medarbeiderne. Ytelsen blir lavere særlig i komplekse og kompetansekrevende oppgaver (Fletre og Frydenlund, 2017).

Forskning viser at medarbeidere som opplever «høy mestring», blir mer motiverte og lojale mot sin leder og mot organisasjonen. I tillegg får de bedre livskvalitet og en mer robust helse. Det viser seg også i lavere sykefravær. (Lai, 2017). Medarbeidere som opplever «liten mestring», føler derimot ofte avmakt og blir mindre motiverte og lojale. De faller også lettere ut av arbeidslivet i kortere eller lengre tid (Lai, 2017). Et mestringsorientert arbeidsklima innebærer at medarbeiderne selv ønsker å gjøre hverandre gode fremfor å konkurrere om å være best. Medarbeidere deler kompetanse med hverandre, slik at både hver enkelt medarbeider og gruppen som helhet mestrer og yter bedre. Dette er viktig i utvikling av tjenestene og evne til endring på arbeidsplassen (Lai, 2017). Like så viktig som å akseptere risiko, er det å ha en plan for hvordan man involverer ansatte med ulik kompetanse, og setter organisasjonen i stand til å jobbe innovativt. Det er enklere å lykkes med endringsprosesser dersom alle som blir berørt av endringene har en forståelse av hva som skjer, og hvorfor (Lai, 2017).

Medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres gjennom relevante oppgaver. Dette kan bidra til bedre måloppnåelse og verdiskaping. Tiltak for å sikre kompetansemobilisering er på mange måter viktigst i strategisk jobbing med kompetanse (Lai, 2017). Om det overfokuseres på å skaffe kompetanse og legger mindre fokus på å hvordan den kompetansen som allerede er i organisasjonen blir brukt, får vi en svak kompetansemobilisering. Mange ledere antar at kompetansen som er i organisasjonene automatisk blir brukt (Lai, 2017).

Svak grad av kompetansemobilisering:



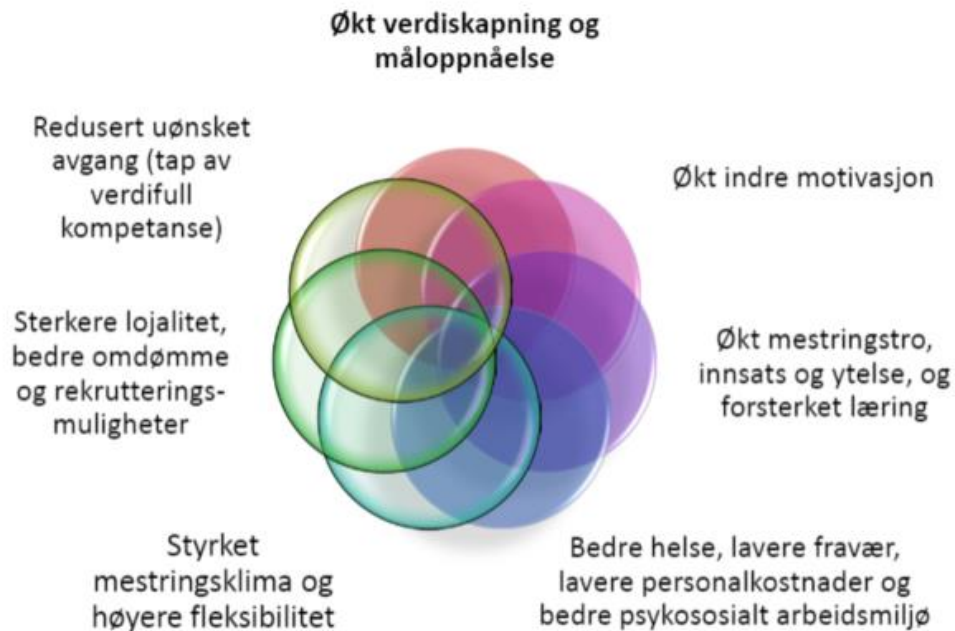
Effekter av svak kompetansemobilisering. (Linda Lai, 2012)

Figur 4

Flere studier viser at det er en sammenheng mellom kompetansemobilisering og medarbeiderne indre motivasjon. Indremotivasjon gir mest positive effekter for medarbeideren selv og organisasjonen (Lai, 2017). Det har også en effekt på utvikling av angst og depresjon som igjen vil kunne redusere risiko for sykefravær (Griffin, Greiner, Stansfeld & Marmot, 2007). Om medarbeidere opplever å ikke få oppgaver som motiverer og gir mening, vil få en negativ effekt på omgivelsene sine. Det vil utspille seg i frustrasjon, negativt fokus og leting etter bedre muligheter andre steder. De får da en svekket affektiv organisasjonstilknypning og blir mindre motivert til å hjelpe sine kollegaer og bidra til at gruppen når sine mål og forbedrer seg, det vil si at de viser mindre hjelpeadferd og ekstrarolleadferd (Lai, 2017). Begge disse adferdsformene er viktig i utvikling og innovasjon

for organisasjonen. Denne typen adferd må komme frivillig, og har ikke samme effekt om den kommer som et krav fra lederen.

Høy grad av kompetansemobilisering:



Effekter av svak kompetansemobilisering (Linda Lai 2012).

Figur 5

Organisasjoner som ønsker å satse på innovasjon og ha et økt fokus på digitalisering, bør styrke organisasjonens kompetansemobilisering. Dette er essensen i mestringsorientert ledelse.

Ny norsk forskning fra Norge, viser at det er noen faktorer som kan beskrives som avgjørende for den enkelte medarbeiders muligheter til kompetansemobilisering. Mange av disse faktorene ligger utenfor medarbeidernes direkte kontroll og er avhengig av en leder som leder etter disse prinsippene, arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på.

Kompetansemobilisering blir derfor et lederansvar og ikke et ansvar som overlates til den enkelte medarbeider. Følgende faktorer fremme kompetansemobilisering:



Faktorer som fremmer kompetansemobilisering. (Linda Lai, 2017)

Figur 6

Det er sammenhenger mellom disse faktorene og moderne egenmotivasjonsteori («self-determination theory» (Lai, 2017). Opplevd autonomi, kompetanse og tilhørighet står sentralt i denne. Dette viser sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre jobbmotivasjon og viser hvordan medarbeideren opplever arbeidsoppgavene i seg selv som motiverende.

3.1.2 En digital leders 6 kompetanser

Vi står over en digital tsunami som utfordrer tid og sted og som forandrer vår kultur -måten vi lever, lærer og arbeider på, hevder de danske forfatterne Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017). Denne samfunnstansformasjonen drevet av ny teknologi vil også endre måten lederskap i offentlig sektor utføres, og de hevder at ledere i et digitalt og globalt samfunn, et d-land, må stilles overfor nye krav til ledelseskompetanser. Det blir stilt spørsmål om offentlig sektor har ledelsen som kan håndterer teknologien som allerede er her, og om sektoren har tatt innover seg hva som kreves av en leder for å kunne utnytte de digitale mulighetene det ligger i å lede i en digitalisert verden? Det framstilles en påstand om at i takt med digitaliseringen er det oppstått en ny utfordring – ledelse (Jørgensen m.fl., 2017). For å få til en suksessfull transformasjon må to grunnleggende og avgjørende elementer være på plass. Disse to elementene er teknologi og ledelse (Jørgensen m.fl., 2017). Hvor raskt den teknologiske utviklingen vil gå vil reelt begrenses av en organisasjons evne til å lede utviklingen, og vil også være avgjørende om og hvordan man vil utnytte de digitale drivkreftene, og dermed også

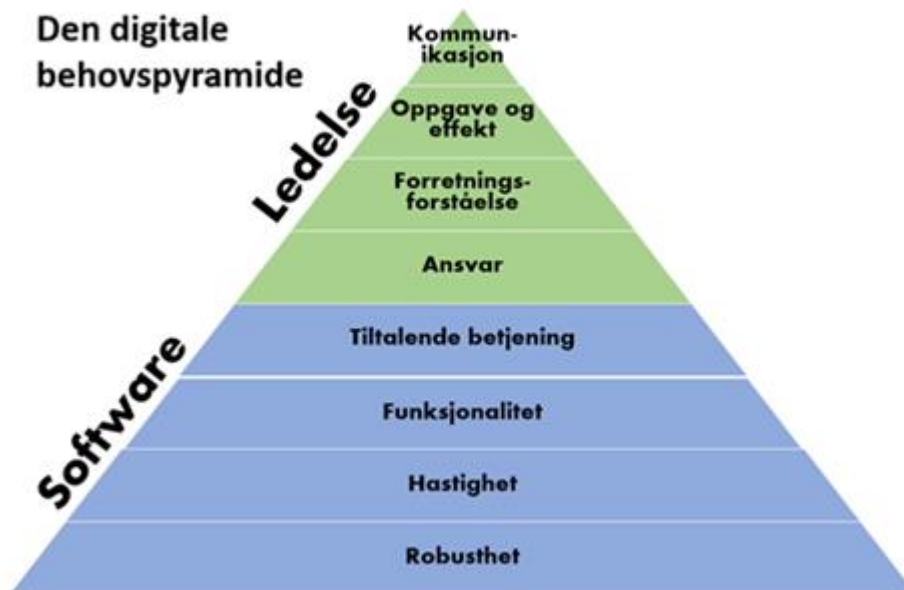
kunne være avgjørende for hvem som blir vinnere og tapere i det nye d-land (Jørgensen m.fl., 2017).

Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017) hevder at samfunnet vil stille de samme krav til toppledere av offentlig sektor som i privat sektor i forhold til å lede i et digitalt samfunn. Historisk har offentlig sektor i stor grad vært beskyttet fra konkurransemarkedet, men det forventes et at innbyggere vil stille krav om og ha forventninger til at den offentlige sektor vil kunne levere mottakelige og kontekst spesifikke tjenester som vil gjøre livet til borgerne enklere. Også i forhold til transparens, effektivitet og datasikkerhet vil offentlig sektor kunne forvente et økt press fra sine brukere. De skandinaviske landenes felles kulturtrekk bærer preg av stor tillit til offentlig sektor. Opplever innbyggerne tjenester som ikke er tidsrelevante, samt et økende antall digitale skandaler knyttet til sikkerhet, vil både den offentlige sektors rolle og demokratiet utfordres (Jørgensen m.fl., 2017)

Det er ingen som kan se inn i krystallkulen og vite sikkert hvilke fremtidige ledelsesoppgaver som skal løses, eller hva det er som skal ledes i det fremtidig digitalisert og globalisert samfunn. Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017) har valgt å fokusere på ledelseskompetanser de mener er nødvendig i den fasen som offentlig sektor står overfor nå – en tidlig fase der samfunnet transformeres fra et industrialisert samfunn til et digitalisert samfunn. De peker på utfordringen ved å kunne skille «ledelse i d-land» og «ledelse generelt», og hevder at de ledelseskompetanser de beskriver som nødvendige, gamle så vel som nye, vil beskrive en god leder i et digitalisert samfunn. Transformasjonen fra i-land til d-land vil endre språket, i takt med at den nye ledelsesdisiplinen utvikles (Jørgensen m.fl., 2017). Begrep som IT og digitalisering er vesentlige ord i den fasen av transformasjonen man befinner seg nå, men etter hvert vil enhver endringsprosess ha et digitalt element i seg, slik at betydningen av disse begrepene vil stadig bli mindre (Jørgensen m.fl., 2017). Vi snakker ikke så mye om digitale kamera lenger i og med at de fleste kamera er digitale i dag. En kan anta at når man i framtiden snakker om ledelse, ikke lenger snakker om digital ledelse da det ikke eksisterer ledelse som ikke må ta hensyn til dette aspektet ved samfunnet.

Verdenshistorien har vist at grunnlaget for vekst og velstand er ny teknologi og innovasjon. Transformasjonene fra i-land til d-land er drevet av en grunnleggende ny teknologi ifølge Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017). Det blir dermed avgjørende en avgjørende faktor for offentlig sektor å kunne utnytte teknologien klokt. Denne evnen til å utnytte teknologien kaller Jørgensen m.fl. (2017) for strategisk ledelse. Den strategiske ledelsen er avgjørende og en leders primære oppgave i forbindelse med den digitale transformasjonen. Denne evnen vil være vesentlig i forhold til organisasjoners eksistens, både i offentlig og privat sektor

Strategisk ledelse vil være den disiplinen som blir avgjørende for en organisasjon om man evner å utnytte de teknologiske mulighetene. Teknologi og strategisk ledelse blir to avgjørende faktorer i samfunnsutviklingen, mens andre ledelsesdisipliner som økonomi, organisering, markedsføring m.m. blir støtte- og implementeringsdisipliner (Jørgensen m.fl., 2017)



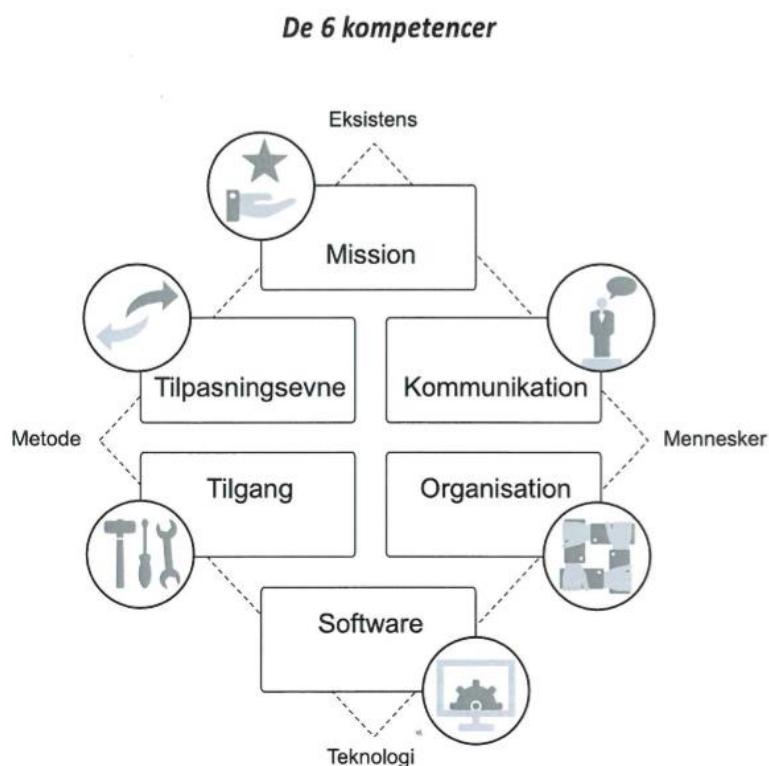
(Jørgensen m.fl.(2017) Ledelse i d-land, Den digitale behovspyramide, s. 16)

Figur 7

Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017) mener figuren Den Digitale Behovspyramide illustrere hvordan de to avgjørende faktorene for digital utvikling er avhengig av og bygger på hverandre. Både teknologi (software) og ledelse har grunnleggende krav og egenskaper som er nødvendig for å lykkes i en digital omstillingsprosess. Den viser at ledelse i seg selv ikke holder, men at teknologien må blant annet ha de to basale forutsetningene robusthet og hurtighet. Er ikke disse trinnene på plass vil løsningen være uinteressant for brukeren, uavhengig av hvor smart den for øvrig måtte være. I tillegg må funksjonaliteten være på plass. Det er avgjørende om brukeren opplever teknologien som funksjonell og intuitiv, samtidig som den forstår brukerens kontekst og dermed skaper en reel merverdi. Måten teknologien presenteres seg selv er også vesentlig. God design vil i seg selv tiltrekke oppmerksomhet og gjøre teknologien interessant (Jørgensen m.fl., 2017). Figuren Den Digitale Behovspyramide gir et bilde på hvilke tekniske kompetanser en leder for en digital omstillingsprosess bør

beherske. Det er ikke forventet at lederen skal kunne utvikle teknologien, men hun må være i stand til å vurdere om teknologien imøtekommer organisasjonens behov ut ifra de fire nevnte trinn i pyramiden (Jørgensen m.fl., 2017) Lederen må ta ansvar for at omstillingsprosessen leverer en god løsning for organisasjonen, og må dermed ha en god forståelse for hvilke endringer prosessen skal føre til. Lederen må forså sin egen organisasjon og hvilken del av den som skal understøttes gjennom endringen. I tillegg er det vesentlig at lederen har en målsetting for hvilken oppgave som skal løses og hvilken gevinstrealisering som er forventet. Til sist viser behovspyramiden at i relasjon til ledelse i digitale omstillingsprosesser blir det lederens oppgave å «stå på ølkassen» gjennom hele prosjektet og kommunisere og motivere (Jørgensen, m.fl., 2017).

I det videre har Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017) tatt for seg hvilke seks kompetanser en som kjennetegner en leder som er i stand til å utnytte de digitale mulighetene, lede forandringen og lede i en digitalisert verden.



(Jørgensen m.fl.(2017) Ledelse i d-land, De 6 kompetencer, s 20)

Figur 8

Kompetansene kan ses i fire dimensjoner; eksistens, metode, mennesker og teknologi. Dimensjonene setter fokus på organisasjonens eksistens, transformasjon, er forsterkere i forhold til endring og belyser av hvem og hvordan påvirkes organisasjonens transformasjon av. Jørgensen m.fl. (2017) hevder at kompetansene er grunnpilarene i god ledelse i en digital realitet.

Mission (oppdrag)– som leder må du ha evne til å skape retning og mening, samt kunne formidle organisasjonens eksistensberettigelse. Det må synligjøres et formål utover den utøvde tjeneste, slik at samfunnsoppdraget blir tydelig.

Software (teknologi) – lederen må inneha kunnskaper og ferdigheter tilstrekkelige til å forstå hvordan nye teknologier kan påvirke egen organisasjon. Det krever evne til å bygge denne kunnskapen i virksomheten og samtidig kunne handle på den i tide. Lederen må kunne utnytte teknologien i tråd med organisasjonens «mission».

Tilgang (tilnærming)- kompetanse knyttet til hvordan man som leder velger en tilnærming som utnytter teknologien effektivt for å oppnå organisasjonens oppdrag. Samfunnsendringer vil kreve nye metoder, og en leder må være i stand til å konstant utfordre dagens tilnærminger for å kunne endre retning dersom de eksisterende ikke løser utfordringene eller oppnår effekter og målsettinger som forventet. Som leder bør man innta en kritisk optimistisk tilnærming som gjør henne i stand til å se trusler og muligheter samtidig. Det bør også være en toleranse for prøving og feiling i en slikt mindset.

Tilpasningsevne – å lese sine omgivelser, holde fast med mål, men endre tiltak underveis – gjerne gjennom ny teknologi, ha smidighet i sine metoder og feile hurtig på utvikling er ferdigheter som leder i et digitalt samfunn må beherske. Strategisk ledelse kan ikke være planlagt på samme måte som tidligere, men må bli mer tilpasningsdyktig og elastisk i forhold til endringer i strategiens forutsetninger, gradvis som forutsetningene endrer seg.

Organisasjon – en leder må kunne bruke organisasjonens egen styrke for å skape fremdrift og forandring. Transformasjon skjer i og gjennom organisasjonen, og mulighetsrommet for hva om kan oppnås blir dermed gitt av organisasjonen. Det vil være sentralt for den digitale leder å motivere til utprøving og initiativ, da kompleksitetene i den lærende organisasjonen vanskeliggjør en kommanderende tilnærming til ledelse. Stimulering til samarbeid, både internt og eksternt, bli vesentlig om man skal oppnå synergier som gjør organisasjonen sterkere enn summen av den enkelte medarbeiders styrke.

Kommunikasjon – formidling av organisasjonens narrativ på en troverdig og tydelig måte, som mobiliserer og som forsterker de andre kompetansene er avgjørende for en leder i det digitale samfunn. Forfatterne benytter det danske uttrykket «stå på ølkassen» i sin beskrivelse av denne kompetansen. Konstant sørge for at organisasjonen kjenner til sitt oppdrag og strategi er lederens ansvar. Kompetansen knyttet til kommunikasjon innebærer ikke bare å få formidlet sitt budskap, men også å være i dialog og lytte. Det handler om å skape rom for kreative tanker og initiativ.

3.1.3 Strategisk digital ledelse

Kane, Palmer, Phillips, Kiron and Buckley (2015) fant i sin globale studie av digitale virksomheter at fokuset på å integrere digital teknologi i digitalt modne bedrifter blir drevet av et ønske om å utvikle og forandre virksomheten, framfor å løse konkrete utfordringer i organisasjonen med individuell digital teknologi. Det ble også vist til at evnen til digital transformasjon av organisasjonen i stor grad avgjøres av om man har en klar digital strategi som støttes av ledere som forsterker en endringsdyktig kultur og greier å etablere risikotaking som en kulturell norm. Digitalt modne organisasjoner er mer komfortable med å ta risiko, og lederne i disse organisasjonene omfavner fiasko som en forutsetning for suksess. Lederstøtte til samarbeidskulturer og risikofylt atferd i forhold til prøving og feiling er også et suksesskriterium, ifølge Kane m.fl. Det som skiller gode digitale ledere fra mindre gode digitale ledere, hevder Kane m.fl. (2015), er en tydelig artikulering på en digital strategi, kombinert med en kultur og ledelse som er klar til å drive transformasjonen. Historien er full av eksempler på organisasjoner som har innført teknologiske løsninger uten å investere i organisatoriske evner som sikrer at løsningen faktisk fører til en forbedring. Mange mislykkes med implementeringen av systemer og løsninger fordi organisasjonene ikke endrer tankegang og prosesser eller bygger kulturer fremmer forandring. Kane m.fl. (2015) hevder å ha belegg for at de fleste ansatte i moderne organisasjoner ønsker at arbeidsplassen skal være engasjert i digitalisering, uansett alder på arbeidstaker, og at mann som leder derfor bør være foroverlent knyttet til digitale løsninger for å tiltrekke seg og beholde de beste arbeidstakerne.

Digital modenhet bli drevet av digital strategi, hevder Kane m.fl. (2015) der kraften i den digitale transformasjonsstrategien ligger i omfang og mål. De digitalt modne organisasjonene har fått sine prosesser, engasjement og måter å arbeide på forvandlet på bakgrunn av teknologiske løsninger. Målsettingen har ikke vært innføring av teknologi i selg selv, men en

klar og sammenhengende strategi om å forbedre tjenestene - man innfører ikke teknologi for teknologiens skyld, men det blir tydelig brukt for å oppnå strategiske mål.

Et annet nøkkelfunn av Kane m.fl (2015) er at en klar digital strategi kombinert med en kultur og ledelse som evner å drive transformasjonen, blir vesentlig. Sannsynligheten for å lykkes øker dersom man oppmuntrer til en samarbeidskultur som gir rom for risikotaking. Videre mener Kane m.fl. (2015) å ha belegg for å hevde at måten strategien blir kommunisert på er vesentlig og at digitalt modne organisasjoner utmerker seg i å ha effektive kommunikasjonsstrategier.

Kane m.fl. (2015) påstår at digitalt modne organisasjoner oppfører seg annerledes enn mindre modne organisasjoner, men at forskjellen har mindre å gjøre med teknologi å gjøre enn hva som er grunnleggende i en organisasjon: digitalt modne organisasjoner har i mye større grad transformativ strategier støttet av samarbeidskulturer som åpner for å ta risiko. Evnen til å samarbeide om raske endringer ved å prøve å feile blir pekt på ferdigheter som man kjenner igjen hos digitalt modne organisasjoner. Kane m. fl (2015) konkluderer med at skal en organisasjon øke sin digitale modenhet må det en strategi, kultur og ledelse til, som understøtter dette. Ansatte i digitalt modne organisasjoner er sikre på at deres ledere evner å spille det digitale spillet (Kane m.fl 2015). I dette ligger det ikke at lederne skal være avanserte teknologibrukere selv, men ha en grunnleggende forståelse for digitale trender og teknologier, og konseptualisere hvordan digital teknologi kan påvirke organisasjonen.

3.1.4 Strategisk fremsynsledelse

Kan vi planlegge og legge strategier i et samfunn preget av stor usikkerhet, kompleksitet og tvetydighet? Dette er et spørsmål som Jan Erik Karlsen stiller seg. Karlsen underviser i Strategisk fremsynsledelse ved universitetet i Stavanger. Strategisk fremsynsledelse representerer et paradigme og en metode som håndterer det som er uhandgripelig ved det som er usikkert, tvetydig og kompleks i fremtiden (Karlsen, 2016). Karlsen (2016) beskriver strategisk fremsynsledelse som verktøy som kan gjøre organisasjonen mer bestandig og robust ovenfor interne og eksterne endringer. Det kan forklares som en måte å diskutere, tenke og forme organisasjonen på sikt. Langtidsplanlegging kan fort anta at det finnes en eneste fremtid og at tidsdimensjonen er lineær og kontinuerlig. Strategisk fremsynsledelse tar et helt annet utgangspunkt enn denne formen for langtidsplanlegging (Karlsen, 2016). Den vil si at det finnes en uendelighet av fremtider. Eksempler på ulike fremtider er de som kommer som et sjokk ut av det blå, de som følges av diskontinuiteter og noen som endret form fastlagt i et

skjema. For å kunne skape robuste organisasjoner må man ha en forståelse av at tid er endringens rotasjonspunkt og at den har ulike framtoninger (Karlsen, 2016). Forståelse av tid er et nøkkelement i strategisk framsynsledelse, sier Karlsen (2016). Videre sier han at det å ha kunnskap om tiden som var, tiden man har og tiden det tar vil være avgjørende for om en organisasjon overlever på mellomlang og lang sikt. Han begrunner dette med at organisasjoner har behov for nye virkemidler innenfor strategisk tenkning, der prognoser og framskrivninger får en begrenset verdi i tider med stadig raskere endringer. Organisasjoner kan oppleve raske samfunnsendringer som brå og overaskende. Man har, som organisasjon, et fortrinn om man er forberedt på det som er uventet, noe som bør gjøres ved å øke en beredskap og robusthet hos de som er ansatt i organisasjonen slik at de kan takle fremtiden. Karlsen (2016) sier at strategisk fremsynsledelse ikke styrer mot definitive mål og tidsrammer. Strategisk fremsynsledelse øker organisasjonenes overlevelsessevne gjennom tankemodeller og metodologiske grep som fokuserer på **tid og endring**. Ved å ta utgangspunkt i at det finnes en uendelighet av fremtider har man bruk for ulike tidsbegreper (Karlsen, 2016). Karlsen (2016) beskriver tidsbegrepet som sosiale konstruksjoner som vi i hverdagen kjenner som fortid, nåtid, framtid og evighet. I tillegg beskriver han tre ulike tidsbegreper som fremsynsledelse bruker:

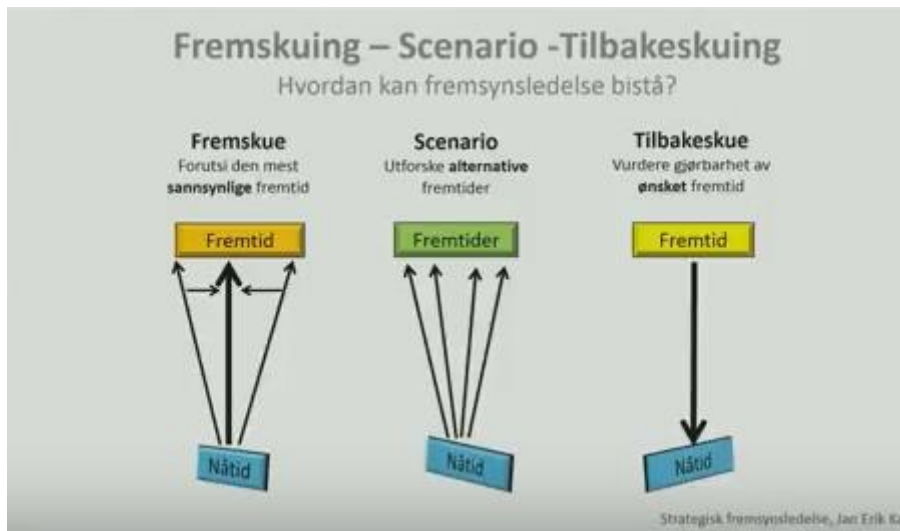
- Sirkulær tid/ naturlig tid. Kan beskrives som sesongsvingninger eller motesvingninger) Ser dette i naturens regelmessigheter som gir en slags gjentakelse, Både nåtid og fortid er gjentakelser av fortiden. Fremtiden kommer bakfra.
- Lineært og kronologisk (klokketiden, også beskrevet som logostikk) Vi kan planlegge fremtiden med almanakker, elektroniske kalendere etc. Tidsforankringen er knyttet til fremtiden. Fremtiden kommer forfra.
- Hendelsesbasert tidsoppfatning (beskrevet også som en snuoperasjon). Tid er når noe skjer. En subjektiv tidsopplevelse. Fremtiden er egentlig aldri der eller er alltid der. Tid erfares gjennom de handlinger hendelsen utløser. Tidsforankringen er nåtid. Framtidsplanlegging er illusorisk.

Endring som fenomen er ikke en følge av at den kronologiske klokketiden tikker, men av at noe skjer. Jo sterkere krav om endring er jo mer har vi bruk for andretidsforståelser enn den lineære klokketiden. Tidssammenhengen behandles i vårsammenheng som sosiale konstruksjoner, som vi i hverdagen gjenkjenner som fortid, nåtid, framtid, evighet, men også

som nevnt over; som lineære, sirkulære og hendelsesbaserte tidsformer. I tillegg vil vi kunne behandle tid som individuelle og organisatoriske, som psykologiske og psykologiske, som bevegelse og stillstand, som endring og likevekt, som rytme og taktarter, som ressurs og forbruk, som bevissthet og mestring. Alt dette knyttet til sosialt og organisatorisk liv. Dette mangfoldet av tidsforståelser må vi lære oss å forstå og utnytte (Karlsen, 2016).

I strategisk fremsynsledelse er forholdet mellom nåtid og fremtid som er mest utfordrende. Rent faktisk og som rene tankeøvelser (Karlsen, 2016). De ulike måtene å håndtere fremtid på for eksempel fremskue og forutsi, utforske og bildelegge eller visjonere og tilbakeskue, bygger på at vi har tenkt oss ulike forbindelse mellom nåtid og fremtid. Prognostiseringen ser ulike fremtider, men antar at det er et syn som vil dominere. En trend som vil slå inn og det med stor sannsynlighet. Scenario utforsker ulike fremtidsbilder som identifiserer ulike veitraseer, veivalg, aktører og ulike faktorer som virker innen de hovedveiene som meisles ut. Både fremskuing og scenarioer starter i nåtiden. Det er hvor vi står nå som avgjør hvor vi kan gå og hva vi kan nå. (Karlsen, 2016). Tilbakeskuing snur tidspilen. Fremtiden blir vår tenkte nåtid og vår opplevde nåtid blir vår tenkte fortid. Alle disse koblingene mellom nåtid og fremtid er slike vi bruker i organisasjonens fremtidsarbeid.

Større endringer i organisasjonen gjør at vi har bruk for andre tidsforståelser enn den lineære (Karlsen, 2016) Organisasjonene må lære seg å forstå ulike tidsformene og utnytte de muligheter som ligger i dem. Forbindelsen mellom nåtid og fremtid blir av Karlsen (2016) beskrevet som den mest utfordrende, både faktisk og som ren tankeøvelse. Strategisk framsynsledelse beskriver ulike forestillinger en organisasjon kan ha mellom nåtid og fremtid. Vi kan bruke nåtiden til å fremskue den mest sannsynlige fremtid, vi kan, ved å ta utgangspunkt i nåtiden, se for oss ulike alternative fremtider og vi kan gjøre det Karlsen (2016) kaller tilbakeskuelser og gjøre vurdere gjørbarhet av ønsket fremtid ut ifra nåtiden. Disse koblingene kan brukes i organisasjonens fremtidsarbeid. Med utgangspunkt i at organisasjoner er lærende systemer, som samtidig er komplekse og fleksible, bygger strategisk fremsynsledelse på at fremtiden er åpen og ubeskrevet (Karlsen, 2016).

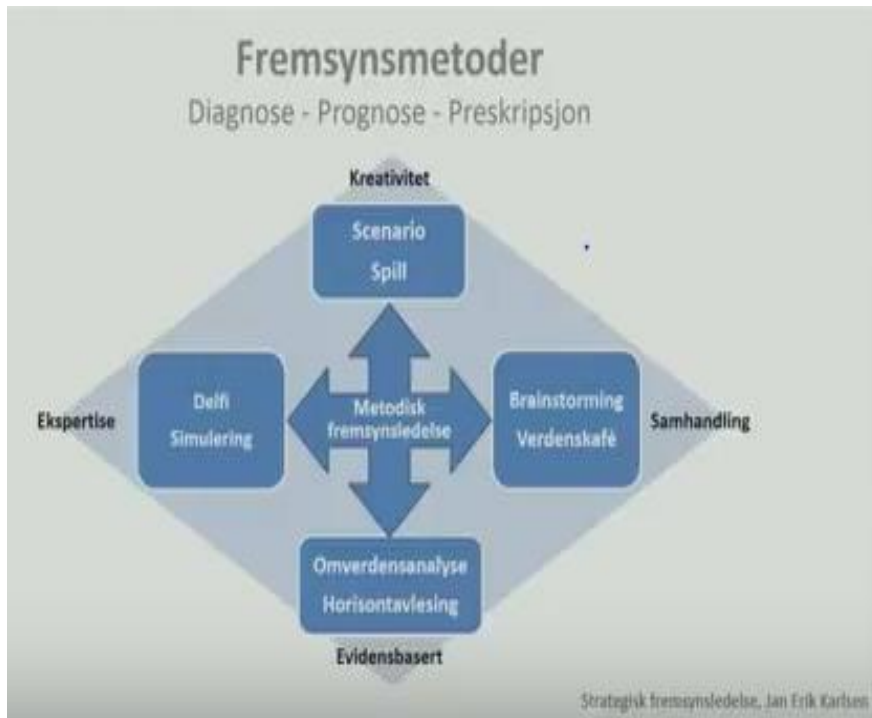


(Jan Erik Karlsen. *Fremsynsledelse*. Fra foredrag Universitetet i Stavanger:

Figur 9

Bruken av metoder er det strategiske fremsynets ryggrad. Det er det som skiller det fra ren syning og antagelser. Forhåndsvaliderte og formaliserte metoder trengs derfor i fremsynsledelse. Fremsynet trenger metoder for å finne ut hvor vi befinner oss.

Organisasjonen har behov for å se fremover for å proaktivt planlegge og takle fremtiden. Det å innta en proaktiv holdning vil være nyttig for å kunne se forbi dagens generasjon. I tillegg forsøker man å finne nye drivere og forhåndsvarslere når det gjelder signaler og trender som vil prege fremtiden. Det kan være viktig å finne en hovedvei eller retning som velges, noe som vil påvirke hvordan man avgjør prioriteringer i forhold til hva som er de beste beslutningsvalgene. Ut ifra dette bør organisasjonene formulere visjoner og strategiske tiltak. På denne måten vil man katalysere nyskaping og skape en større forståelse for hva organisasjonen må gjøre når den trenger nyskaping. Dette er hovedmotivet for strategisk fremsynsledelse i organisasjoner ifølge Karlsen (2016). Det er vesentlig å bruke metoder i strategiske fremsynsledelse (Karlsen 2016). Metodene man bruker må være evidensbasert, basert på ekspertise, kreativitet og samhandling. Metoden må brukes for å lage en organisatorisk diagnose, prognose og preskripsjon. De fleste metodene som finnes er rettet mot framsynet, der man erkjenner at det eneste man kan gjøre om fremtiden er å tenke om den, at den ikke finnes på samme måte som nåtiden og at den heller ikke lar seg bevise (Karlsen, 2016).



(Jan Erik Karlsen. *Fremsynsledelse*. Fra foredrag Universitetet i Stavanger:

Figur 10

Organisasjonens fremsynsalfabetisme

Når vi ser for oss organisasjoner som lærende systemer og ikke maskiner som gjentar sine operasjoner. De er heller fleksible og tilpassningsdyktig. Deres fremtid er derfor alltid åpen. I organisasjoners fremsynsalfabetisme har den behov for å se forbi dagens generasjon og langt inn i fremtiden. Den må i tillegg være proaktiv og rustet for å takle fremtidens åpenhet. Dette er hovedmotiver for strategisk fremsynsledelse. Formålet med dette er å se signaler og trender, hvilken vei vi skal ta videre og hvilken vei som skal velges, avgjøre ulike prioriteringer, formulere visjoner og ulike strategiske tiltak og det Karlsen kaller å katalysere nyskaping – vite hva vi gjør når det trengs nyskaping (Karlsen, 2016). Fremsynsalfabetismen må skapes på organisasjonens nivå. Det er dette som kan være nøkkelen til overlevelse. Hele bildet kan se ut lik figur fremsynsalfabetismens pensumblokker.



(Jan Erik Karlsen, 2016. Strategisk fremsynsledelse. Fremtidsalfabetismens pensumblokker. Side 58)

Figur 11

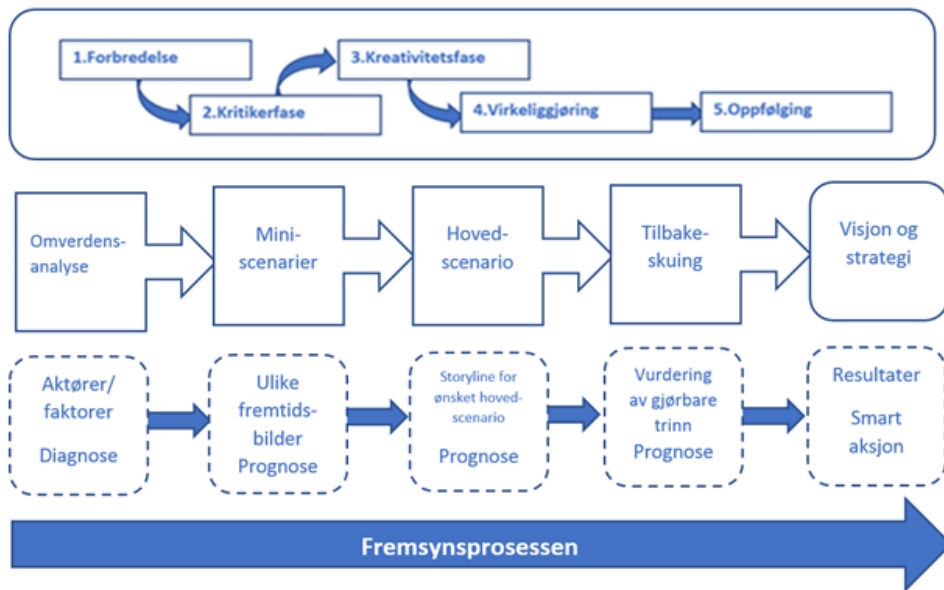
Fremtidsverksted

Karlsen (2016) lanserer fremtidsverkstedet som en metodisk arena der organisasjonen tar i seg framtidsperspektivet i arbeidet med strategi. Det tar for seg hvordan en virksomhet ser på sin egen fremtid. Fremtidsverkstedet tar også for seg hvordan virksomheten ønsker å realisere sitt fremtidige idealbilde ved hjelp av tverrfaglighet og medvirkning i fremsynsprosesser (Karlsen, 2016). Her oppleves deltagerens forestillingsevne gjennom ulike kreative teknikker. De utvikler ulike scenarier gjennom metoder, vil skrive storylines, vi velger et foretrukket fremtidsbilde og gjennomfører tilbakeskuing av et slikt bilde for å prøve ut gjennomførbarheten. Vi følger disse fem trinnene (Karlsen, 2016):

1. Forberedelse
2. Kritikerfase
3. Kreativitetsfase
4. Virkeliggjøring
5. Oppfølging

Denne metodologien er utviklet i masterprogrammer ved UIS og ved flere europeiske forskningsprosjekter (Karlsen, 2016). Den er anvendbar på makro- og mesonivå og kan brukes i alle organisasjoner uavhengig av størrelse. I tillegg kan den involvere både interne og

eksterne aktører. Kostnad og tidseffektiv. Fremtidsverksverkstedet bygger sammen det å tenke, diskutere og forme fremtiden. Det utvikler prediktive fremsyn der vi ser på hva som kan gjennomføres og kreative fremsyn der hensikten er å finne frem til ønskede fremtidstilstander. Slik blir organisasjonen mer bevisst og får en bedre forståelse av hvor den ønsker seg og hvordan vi starter dettearbeidet. Hvis vi får til dette, har iv gjort et godt tankearbeid som kan øke organisasjonens slagkraft (Karlsen, 2016).



(Karlsen 2016, *Strategisk fremsynsledelse, Fremtidsverksted s.247*)

Figur 12

3.2 STRATEGI

3.2.1 Mintzbergs fem Për for strategi

Whittington (2002) hevder at det ikke er noen enighet i hva strategi er. Johnsen (2014) gjengir Freeman (2013), som har studert strategitenkningen historie og som påpeker det samme. Mintzberg har likevel forsøkt å utvikle et teoretisk rammeverk for å kunne beskrive

strategifaget på en dekkende måte. I det vider vil vi redegjøre for dette rammeverk med fem definisjoner av strategi og 10 strategiskoler.

I følge Mintzberg (1992) ligger det i menneskets natur å insistere på en definisjon for hvert konsept vi gjør oss kjent med. Feltet knyttet til strategisk ledelse, hevder Mintzberg (1992), er derimot for komplekst til bare å lene seg mot en definisjon. Det er nødvendig å kjenne til ulike definisjoner for strategi for å kunne manøvrere i dette intrikate feltet. På bakgrunn av dette har Mintzberg utviklet fem definisjoner for strategi. Disse blir definert som hans «Five Ps for Strategy» (Mintzberg,1987):

- Plan (plan)
- Manøver (ploy)
- Mønster (pattern)
- Posisjon (position)
- Perspektiv (perspectives)

Disse fem kategoriene som Mintzberg deler opp strategibegrepet i, representerer ulike syn på strategi. De fem definisjonene gir til sammen en mer helhetlig definisjon av strategibegrepet. Intensjonen med de fem P`er var å forenkle å navigere innenfor strategiens til tider uoversiktlige og komplekse område (Mintzberg, 1987).

De fleste mennesker oppfatter *strategi som en plan*, der du analyserer omgivelsene og ut ifra det legger en plan for hvordan man kan utnytte muligheter eller unngår trusler på best mulig måte. Informasjon som analysen gir benyttes til å legge en plan der strategien har en intensjon om å skape bevissthet og være målrettet (Mintzberg,1987). Roos (2005) hevder at strategi som plan er meget vanlig i de fleste virksomheter. En strategi blir planlagt, utformet og nedskrevet.

Å se på strategi som et spill eller manøver (*ploy*) for å utmanøvrere konkurrentene og skape situasjoner til egen fordel, er den neste av de fem dimensjonene. En kan se på strategi som et trekk i et spill som gir muligheter for fordeler til egen vinning og hindringer for konkurrentene til å komme på markedet. Ploy handler om de eksterne aktørene – hvordan du kan påvirke deres avgjørelser og valg, og hvordan de kan påvirke dine (Mintzberg, 1987). Eksempler på offentlige manøvrere kan være lover, reguleringer eller endringer i krav til det offentlige markedet. Lovfestede rettigheter til bestemte goder kan også være en strategisk manøver (Roos, 2005)

Mintzberg (1987) hevder at strategi også kan ses på som mønster (*patterns*) – mønster i en rekke gjentatte handlinger. Strategi består av atferd, om den er tilsiktet eller ikke, og denne atferden utledes ikke planen som er designet, men av de handlinger som blir gjort ut fra den. Denne tilnærmingen påpeker at å se strategi som en plan blir ikke er tilstrekkelig, men handler om det Mintzberg (1987) kaller «emergent strategies» - strategier som vokser fram underveis. Ved å se på mønstrene i virksomhetens utvikling og ledernes atferd kan denne formen for strategi gi mening. Disse mønstrene kan ofte være forklaringen på at planer ikke lykkes og nye strategier kan utformes med utgangspunkt i dette, om man lykkes med de opprinnelige intensjonene eller ei (Roos, 2005)

Ved å definere strategi som en *position* vektlegger man hvordan man posisjonerer seg i markedet. Viktig blir hvilke tiltak man iverksetter for å komme i fordelaktige posisjoner (Mintzberg, 1987). Det er ikke nødvendigvis snakke om en fysisk posisjon, men hvordan man kan skille seg ut fra konkurrentene, finne nye markeder, gjøre noe unikt. Mintzberg (1987) hevder strategien blir formidlingskraften mellom organisasjonen og omgivelsene. Roos (2005) hevder denne tilnærmingen til strategi fokuserer i mye større grad på organisasjonens forhold til omgivelsene enn de tre øvrige, der fokuset i mye større grad blir på de indre forhold.

Den femte dimensjonen, *perspectives*, vektlegger at strategien er et konsept. Mintzberg (1987) påpeker at alle strategier er abstraksjoner, og at valget organisasjonen tar knyttet til strategi i stor grad avhenger av dens kultur – *perspectives* er for organisasjonen det personlighet er for mennesket. Denne måten å se strategi som perspektiv er igjen rettet mot de indre forhold, med særlig fokus på organisasjonens kollektive tankegang (Roos, 2005). Hvordan virksomheten, og spesielt ledelsen, hensyntar omgivelsene. Roos (2005) kaller dette «den felles verdensanskuelse», og hevder at det handler om hvordan ledelsen evner å skape et felles språk.

I følge Mintzberg (1987) er ingen av de fem dimensjonen bedre enn den andre. I stedet komplimenterer de hverandre og tilfører en ytterligere forståelse for strategibegrepet. Det er ikke nødvendigvis et klart skille mellom de fem dimensjonene, og de vil derfor kunne påvirke hverandre på ulike måter. Organisasjoner vil ofte ha en strategi som kombinerer minst to av dimensjonene. Johnsen (2014) hevder at strategisk ledelse i offentlig sektor benytter alle fem av Mintzbergs dimensjoner, men at strategisk ledelse synes å være mer mangfoldig enn som så. Det synes typisk for offentlig sektor å benytte et knippe av strategiske tilnærminger og

strategiske tenkemåter samtidig. Johnsen (2014) hevder at dette kan tolkes som at et stort omfang av virksomhetene i offentlig sektor har en velutviklet og sammensatt strategisk styring, eller det kan også tolkes dithen at den strategiske styringen er løst koblede systemer med mer eller mindre gode strategier som resultat.

DEL IV Metode

Jacobsen (2016) forklarer metode som et hjelpemiddel til å beskrive virkeligheten. Metodens sammenheng med oppfattelsen av virkeligheten kan vise seg på to ulike måter. Den ene ved at forskerens oppfatning av virkeligheten er bestemmende for valg av metode, den andre ved at valg av forskningsspørsmål vil bestemme valg av metode, som igjen vil være bestemmende for hvordan forskeren oppfatter virkeligheten. Den tette sammenhengen mellom oppfatning, virkelighet og metode gjør det nødvendig med en gjennomgang av begrep knyttet til virkelighet og kunnskap. Det er også vesentlig med utdypning av sentrale begreper og tilnærminger, før vi redegjør for hvilke syn som ligger til grunn for egne metodiske valg.

4.1 ONTOLOGI OG EPISTEMOLOGI

Ringdal (2016) beskriver ontologi som ulike syn på virkeligheten, hva vitenskapen handler om. Gjennom tidene har det eksistert mange ulike oppfatninger om hva som er virkelighet. Jacobsen (2016) definerer ontologi som læren om hvordan virkelighet ser ut. Ontologiske spørsmål er spørsmål om hva som eksisterer, hevder Nyeng (2010). Et eksempel kan være om det er organisasjonen som kan forklare hvorfor individer handler som de gjør, eller om det er riktig å si at det er bare individer som eksisterer, slik at en organisasjon dermed ikke er annet enn summen av det de ansatte foretar seg. Nyeng (2010) snakker her om to ontologiske hovedsyn, der den ene representerer tanken om at organisasjonen er mer enn summen av delene, og er like virkelig som de individene som jobber i den. Prosesser, strukturer og kultur utvikles som noe eget og er ikke noe latent i de ansatte hver for seg. Det andre hovedsynet peker på at helheten er lik summen av delene, dermed blir organisasjonene en språklig og teoretisk konstruert størrelse som består av de individene som jobber i den. Dette betyr at enhver utvikling er drevet av individene.

Nyeng (2010) beskriver epistemologi som den type kunnskap vi mener er mulig og relevant om de tingene vi ønsker å forske på, og i hvilken grad det mulig å tilegne seg kunnskap om verden. Begrepet kan dermed forstås som læren om kunnskap. Det kreves en erkjennelse av at det er et skille mellom virkeligheten slik den faktisk er (en tilstand eller objekt som faktisk finnes), og virkeligheten slik den framstår for og oppfattes av forskeren (er subjekt som tilegner seg kunnskap). Spørsmålet blir hvor mulig det blir å få fram en sann kunnskap (subjektiv) om virkeligheten (objektiv), når et slikt skille finnes? (Jacobsen, 2016).

Epistemologiske spørsmål kan være om hvorvidt våre tidligere erfaringer (oppvekst, utdanning) er med på å prege hvordan vi ser virkeligheten. Vil vår ubevisssthet til enkelte sider ved virkeligheten bli oversett i og med at vi faktisk ikke er klar over disse sidene, eller vil mangler ved vårt eget språk forme vår forståelse av virkeligheten i og med at det kan finnes begrep som ikke er etablert i vårt språk? (Jacobsen, 2016). Hva slags tenkning skal ligge til grunn for hvordan vi skal få vitenskapelig kunnskap, og hvordan skal vi gjøre det når vi skal etablere vitenskapelig kunnskap? Det kan hevdes at ontologiske antakelser ofte gir epistemologiske konsekvenser. Metode kan hevdes å være de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten, men også i forhold til disse teknikkene er det ulike tilnærminger som er vesentlige (Jacobsen, 2016). Skal man innta en induktiv eller deduktiv tilnærming? Nyeng (2010) beskriver den induktive forskningsmetoden slik at den danner praktisk grunnlaget for teori-bygging, mens man ved den deduktive metoden sjekker teori mot praksis. Individualistisk eller holistisk tilnærming? I det individualistiske perspektivet finner vi forklaringsvariablene på mikro- eller individnivå, mens i det holistiske perspektivet finner vi de i makro- og samfunnsnivå. I denne tilnærmingen er altså problematikken mellom aktør og struktur utkrystallisert (Ringdal, 2016). Avstand eller nærhet er en tredje tilnærming, der idealet om avstand presiserer at fenomenet som skal undersøkes bør ha et klart skille fra forskeren, mens idealet om nærhet vektlegger empati og forståelse i forhold til forskningsopplegget (Jacobsen, 2016). Kvantitativ eller kvalitativ tilnærming? Valget mellom bruk av kvantitative og kvalitative data kan ses på som et pragmatisk valg eller som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt. Ringdal (2016) lister punkter hun mener beskriver forskjellen mellom disse to tilnærmingene. Det første er kunnskapssynet, der kvalitativ tilnærming hevder at sosiale fenomener viser så stor stabilitet kvantitative beskrivelser ved hjelp av måling er meningsfylt. I motsetning står den kvalitative tilnærmelsen for et syn på at den sosiale verden konstrueres gjennom individets handlinger og dermed varierer sosiale fenomener ut ifra kontekst og er i kontinuerlig endring. En kvantitativ strategi er gjerne

teoristyrte, mens en kvalitativ tilnærming er ofte induktiv. Videre er årsaksforklaringer sentrale i kvantitativ forskningsstrategi, mens søken etter mening er typisk i en kvalitativ forskningsstrategi. Avstandene til det som skal studeres er et karakteristisk skille mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming, der kvalitativ legger vekt på nærhet og gjerne et fåtalls studieobjekter i naturlige omgivelser. Mens den kvantitative står langt fra den som skal studeres, og man baserer seg på så store utvalg at nærhet er så å si umulig. Tilnærmingen vil derfor også variere mellom fleksibel og sturkurert. Ved en kvalitativ tilnærming vil data registreres som tekst, mens den kvantitative vil fylle datamatriksen med tall som analyseres ved hjelp av statistiske analyseteknikker. Ringdal (2016) påpeker at denne stiliserte beskrivelsen av skillene mellom kvantitativ og kvalitativ metode i praksis er for enkel, da det finnes kvalitative tilnærminger som er teoristyrte, på samme måte som at det eksisterer kvantitative forskere som kan oppdage nye sammenhenger. I det videre hevder Ringdal (2016) at det etter hvert har blitt mer gyldig å se kvalitativ og kvantitativ tilnærming som komplementære snarere enn motsetning og at triangulering er et utslag av dette. Likeframt pågår fremdeles debatten om hva som er den riktige forståelsen av virkeligheten (ontologi), den beste måten å forstå hvordan kunnskap tilegnes på (epistemologi) og den korrekte måten å samle inn empiri på (metode). Jacobsen (2016) hevder debatten kan oppsummeres i skillet mellom en positivistisk og en fortolknings basert tilnærming.

4.2 POSITIVISTISK TILNÆRMING

Positivismen har sitt utgangspunkt i naturvitenskapene, hvorpå samfunnsvitenskapen overførte idealer knyttet til studier på fysiske ting og fenomener gjennom antakelsen at det også finnes noen generelle lover i sosiale systemer som lar seg avdekke på en objektiv måte (Jacobsen, 2016). Positivismen bygger på en grunnforestilling om hva som er vitenskap og vitenskap må bestemmes på generelt grunnlag – uavhengig av hva man studerer. Forskning bør holde seg til målbare fakta for dermed å kunne avdekke generelle fenomener og formulere teorier om disse (Nyeng, 2010). Gjennom observasjon av eksempler skal man kunne avdekke interessante fenomener som kan forklare eksemplene. Positivismens oppgave blir derfor ikke å fordype seg i konkrete eksempler. Det er altså det generelle man er ute etter i forskningen, noe som igjen gjør at vi kommer til den sterke troen på lovmessigheter, og troen på vitenskapens evne til å avsløre og formulere den kvantitativt (Nyeng, 2010). Ontologisk og epistemologisk hevdes at det i denne tilnærmingen finnes en objektiv verden som er regulert

av lovmessigheter utenfor oss selv, og alt – også sosiale systemer kan studere empirisk som en objektiv virkelighet på en objektiv måte. Stadig forskning ved bruk av disse objektive teknikkene vil medføre at vi opparbeider en kumulativ kunnskap om den objektive verden, som vil medføre en stadig bedre oversikt over de lovmessigheter som samfunnet styres av (Jacobsen, 2016). Positivistisk tilnærming vil metodisk forbindes som deduktiv, noe som vil si at man først skaper en forventning til hvordan verden ser og deretter samler empiri for å teste om forventningene stemmer med virkeligheten. Tidligere teorier og empiriske funn vil være med å danne forventningene (Jacobsen, 2016). Metodologisk individualisme er et annet trekk ved positivismen, der man hevder at individet er den eneste fornuftige analyseenheten. Kollektiver forstås gjennom å studere medlemmers handlinger (Jacobsen, 2016). Videre hevder Jacobsen (2016) at avstanden mellom forsker og forskerobjekt vesentlig, og man skal aller helst eliminere forskerens effekt på det som studeres. Repliserbarhet er også et ideal. Empiri i form av tall hevder positivismen vil kunne medføre at fenomener kan studeres nøye og med stor presisjon, noe som er nødvendig for å beskrive en objektiv verden presist (Jacobsen, 2016).

4.3 FORTOLKENDE TILNÆRMING

Den fortolkende tilnærmingen kan ses på som en representant for et av oppgjørene med positivismen i forhold til det å gjøre oppmerksom på at fenomener til natur- og menneskevitenskap er prinsipielt forskjellig (Nyeng, 2010). Hermeneutikken, altså den fortolkende tilnærmingen til menneske og samfunn, benekter eksistensen av lovmessigheter utenfor naturvitenskapelig område. Visse regulariteter ved samfunnet kan avdekkes, men det bør ikke være forskerens hovedoppgave å finne disse. Retningen hevder at man heller bør beskjeftige seg med å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold, sosiale strukturer og aktiviteter (Nyeng, 2010). Å studere disse forholdene er noe helt annet enn å studere atomer og partikler og forskeren bør derfor erkjenne at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men endres kontinuerlig (Jacobsen, 2016). Menneskers atferd og sosiale systemer styres ikke av lovmessigheter, noe som medfører at kunnskap om disse fenomenene vil nødvendigvis bli mindre generell og mer unik (Jacobsen, 2016). Det framstilles som lite hensiktsmessig å snakke om en objektiv virkelighet i samfunnsforskning, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten. Forskerens virkelighetsbilde vil avhenge av hvem som er forskningsobjektet (Jacobsen, 2016). Hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer

virkeligheten blir den epistemologiske utfordringen for forskningen. Jacobsen (2016) hevder at da blir empati en nødvendighet. Det vil oppstå en rekke ulike fortolkninger i og med at forskeren også selv vil måtte fortolke den innsamlede empiri. Fortolkningsbasert tilnærming forbindes med en induktiv metode, hvor man søker å forstå det dynamiske og unike og får fra empiri til teori. Tilnærmingen er holistisk, der forskerens oppgave blir å fokusere på samspill og sosiale systemer med et åpent sinn (Ringdal, 2016). Nøytralitet i forhold til forskningsobjektet anses som umulig, da det alltid vil være en relasjon mellom forsker og forskningsobjekt, uavhengig av hvordan data samles inn (Jacobsen, 2016). Nærhet oppfattes som et pre, knyttet til muligheten for å gå dypere inn i forskningsobjektets forståelse og fortolkning (Jacobsen, 2016). Nyeng (2010) hevder at tekstens tale er foretrukket i denne tilnærmingen. Da den produserer fortolkninger og tilnærminger på en måte som regel er mer åpen og nærmere studieobjektet, med en bredere tematisk innfallsvinkel enn å studere fenomener ved hjelp av kvantitative data.

4.4 BEGRUNNELSE FOR VÅRE VALG

Ut ifra kunnskap vi har tilegnet oss i dette faget har vi spurt oss selv om det vi ønsker å undersøke er en sosial konstruert virkelighet som eksisterer gjennom en subjektiv bevissthet om den, eller om den er en objektiv og konkret størrelse? Vi anser vår kommune som en dynamisk og menneskeskapt virkelighet som eksisterer gjennom en subjektiv bevissthet. Vi hevder at i forhold til vår problemstilling er det utfordrende å se at det finnes noen generelle lover. Det vi har sett på er det unike og særegne ved Skaun kommune, og om organisasjonens ledere er skodd for den digitale fremtida. Siden vi ser nærmere på ledernes handlinger i form av digital ledelse, tangerer vi en tilnærming mot metodologisk individualisme (Jacobsen, 2016), der vi ser at individet og samfunnet har en gjensidig påvirkning på hverandre. Eksempelvis vil det kunne hevdes at en leder kan påvirke sin organisasjon, samtidig som organisasjonen og det ytre samfunnet påvirker beslutninger og atferd hos lederen. Et mål med vår forskning er å kunne utforske og forklare respondentenes virkelighet.

Primær inntar vi en holistisk metodologisk tilnærming som hører naturlig til i induktiv metode, som vi har beskrevet ovenfor. Vi har tilnærmet oss problemstillingen på en åpen og nysgjerrig måte. Vi anser vår organisasjon som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i (Ringdal, 2016). I og med at det ikke finnes særlig kunnskap om vår organisasjon på dette området tidligere, har vi benyttet oss av en

induktiv tilnærming, der vi har gått i dybden for å få fram detaljer og nyanser. Vi har en fortolkende tilnærming, der vi har søkt data om aktørenes egen forståelse gjennom ulike kvalitative metoder som intervjuer og dokumentanalyse. Vi har gjennom disse forsøkt å få en forståelse av hvordan lederne takler de digitale endringene gjennom måten de utøver ledelse og hvilke fokus de har på ledelse i digitale endringsprosesser. I vår masteroppgave har vi gjennomført dybdeintervju med flere av enhetslederne i kommunen. Vårt valg har følgelig falt på induktiv metode som baserer seg på å samle inn mest mulig relevant empiri og deretter kategorisert og analyseres for å gi muligheten til å utvikle eksisterende teori eller danne en ny teori (Jacobsen, 2016). Siden vi er ferske i faget som forskere, har vi ikke hatt intensjoner om å utvikle ny teori, men å samle mest mulig kunnskap og viten om det fenomenet vi har valgt å forske på og bruke relevant teori opp mot våre data.

4.5 FORSKNINGSDESIGN

4.5.1 Datakilder- innsamling av kvalitative data

Kvalitative studier har som regel få kilder og er mer intensiv enn kvantitative studier. Data samles inn som ord, ikke tall. De metodene som oftest blir brukt i kvalitativ forskning er:

- Det individuelle intervjuet
- Fokusgruppeintervjuet
- Observasjon
- Dokumentanalyse

Det individuelle intervjuet

Vi har valgt det individuelle forskningsintervjuet. Dette er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor det vi kan kalle for kvalitativ metode (Jacobsen, 2016). I denne formen for undersøkelse, prater respondent og informant sammen som en samtale mellom to personer. Data som samles inn kommer gjennom ord og fortellinger. Dette kan være gjennom fysiske møter eller via telefon eller internett. Respondenten skriver ned det som blir sagt eller bruker andre hjelpemidler som lydopptak etc. Dette analyseres etter at intervjuet er gjort. I vår oppgave har vi valgt å bruke individuelle intervju der vi har møtt intervjuobjektet fysisk. Vi vet det er både styrker og svakheter ved det individuelle intervjuet, men mener det har gitt oss grundig informasjon om det vi har ønsket å undersøke. Valg av individuelle intervju er begrunnet i antall informanter. Det er relativt få og vi ønsket å få inngående kunnskap om hva den enkelte leder mente om deres muligheter for nåtiden og

fremtidens krav til digitalisering. I det åpne individuelle intervjuet vil et fortolkende eller konstruktivistisk vitenskapssyn ligge til grunn (Jacobsen, 2016). Det er enkeltindividenes fortolkning som er i fokus, og vi avklarte den enkeltes forståelse over hva slags mening som legges i ulike forhold. Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet (Jacobsen, 2016). Vanligvis er intervjuene til en viss grad strukturert ved å for eksempel sette opp en liste med tema man skal igjennom. Når vi skal ta notater, må vi beslutte hvor pre-strukturert de skal være. Pre-strukturering kan være en form for lukking av datainnsamlingen og at dette beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal. Motargumenter til dette kan si at et ustrukturert intervju, ikke vil være egnet for en god analyse og for ressurskrevende å analysere. Et annet argument er at vi alle går inn med «før-dommer» når de skal intervjuer. Ved å formalisere denne pre-struktureringen gjør vi «før-fordommene» eksplisitte, både for forskeren og eventuelle lesere (Jacobsen, 2016). Pre-strukturering kan gjøre intervjuet mer åpent og sette enkelte aspekter i fokus. Tjora (2017) beskriver det han kaller dybdeintervjuet som en metode som har som mål å skape en situasjon for en relativt fri samtale som omhandler spesifikke tema forskeren har bestemt på forhånd. Dybdeintervjuet er basert på fenomenologisk perspektiv hvor forskeren prøver å forstå informantens opplevelser og hvordan han/ hun reflekterer over dette (Tjora, 2017). Slike intervjuer undersøker dermed informantens subjektive mening. Vi valgte et pre-strukturert intervju. Dette for å forenkle analyseprosessen og lettere se sammenligninger mellom informantene.

Intervjuguide

For å sikre at vi fikk svar på problemstillingen og å pre-strukturere notatene våre, laget vi en intervjuguide. En intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer vi skal innom i løpet av intervjuet og har som formål å hente ut mest mulig informasjon. Den kan være mer eller mindre strukturert (Jacobsen, 2016). Vi laget en oversikt over hvilke temaer vi skulle innom i løpet av intervjuet og konkretiserte spørsmål innenfor hvert tema. En intervjuguide kan variere fra det svært lite strukturerte til det sterkt strukturerte (Jacobsen, 2016). Vi ønsket å bruke en "sterk strukturingsgrad". Dette er en intervjuguide som er formet som konkrete spørsmål der alle informantene blir spurt de samme spørsmålene. Vi har ingen føring når det gjelder tidsbruk eller lengde på intervjuene. Vi regner med at det kunne variere fordi respondentene ville utdype litt forskjellig ift ulike spørsmål. Det var viktig å utforme spørsmålene med tanke på hvem som skulle besvare dem, og en utforming som bar preg av et klart språk. Spørsmålene vi valgte, kunne utdypes ut over ja/nei svar. I intervjuguiden ville vi startet med enkle og generelle spørsmål. Avslutningsvis fikk den som ble intervjuet mulighet

til å fortelle om noe de eventuelt mente ikke ble tatt opp. Vi gjorde også et prøveintervju for å være forberedt på hvor lang tid det ville ta, og eventuelt justere intervjuguiden og dataregistrering. Testpersonen fikk mulighet til si oss noe om hvor klare eller uklare spørsmålene var og om de måtte justeres for å bli tydeligere.

4.5.2 Utvalg av informanter

Et godt utvalg av informanter er viktig for å sikre god reliabilitet. For at studien skal være reliabel skal datainnsamlingen gi det samme resultatet hvis den gjennomføres på samme måte flere ganger. I tillegg skal det være mulig å gjenta studien. Utvalget velges derfor med klare regler. Dermed blir det mulig for andre å vurdere reglene for utvalget og å bruke de samme reglene selv om de ønsker å gjenta studien. I vår studie intervjuet vi ledere i Skaun kommune. Ved å intervjuere ledere fra ulike sektorer og enheter, fikk vi kunnskap om hvordan ledere i ulike sektorer og innenfor ulike tjenesteområder svarte på vår problemstilling.

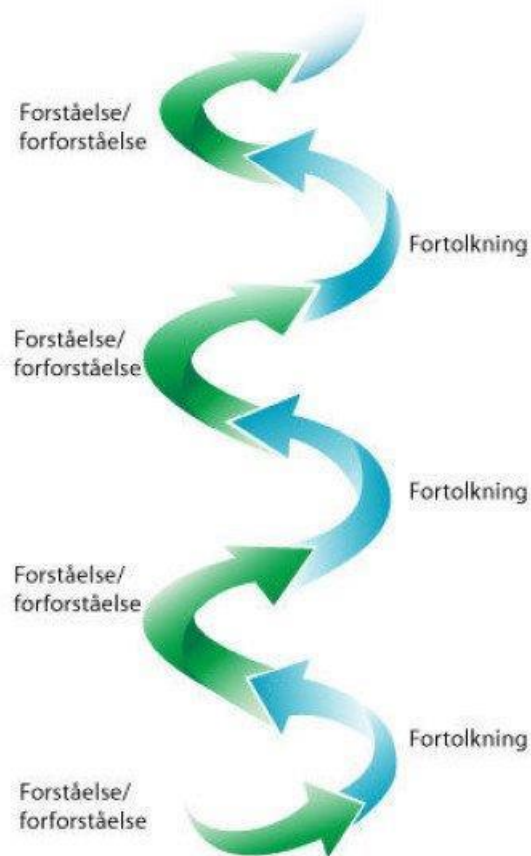
Informantene

Informantene er enhetsledere i den kommunen vi forsker på. Kommunen har 18 enhetsledere, og vi ønsket å intervjuer ni av disse for å få et bredt utvalg. Det ble sendt invitasjon pr e-post til de vi ønsket å intervjuer, og vi fikk umiddelbart positive svar på vår forespørsel. På forhånd fikk informantene et informasjonsskriv med opplysninger om intervjuet. Dette skrevet ga informantene en grundig gjennomgang av formålet med studiet, at det var frivillig deltakelse og at svarene ville bli anonymisert før publisering av oppgaven. Informantene viste interesse i vårt prosjekt og prioriterte tid til å møte oss. Tid og sted hvor vi gjennomførte intervjuene ble valgt av den enkelte informant. I forkant av intervjuet signerte informantene på et samtykkeskjema. Fire av intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor og fem av intervjuene fant sted på møterom i kommunens rådhus. Vi har gjengitt alt det verbale i intervjuet, men har standardisert ord og uttrykk gjennom å velge bokmål. For å sikre anonymitet og ivareta personvernet til informantene, har vi valgt å omtale de i presentasjon av funn som informant 1 til 9. Sitat fra informantenes svar er direkte gjengitt med unntak av ord og uttalelsene som sier hvor de jobber. Det blir da endret til enhet eller organisasjon i sitatene. Vi ønsker heller ikke å gå nærmere inn på hvilken enhet de enkelte informantene tilhører, eller hvor mange de er leder for. Dette fordi de ulike lederne vil være lett å gjenkjenne for ansatte i organisasjonen.

Enhetslederne har mellom 9-110 medarbeidere ved sin enhet. Ut fra ulik størrelse på enhetene, har noen enhetsledere avdelingsledere med delegert personalansvar under seg. Alle informantene har minimum 3-årig høgskole eller universitetsutdanning, med minimum 1-årig formell videreutdanning i ledelse. Informantene er representert fra alle sektorer i kommunen. Kjønnfordelingen er tre menn og seks kvinner. I Skaun kommune er det enhetslederen som har ansvar for utviklingsarbeidet ved sin enhet. Kommunen er styrt etter en såkalt to-nivå modell der rådmannen er øverst og enhetslederne rapporterer direkte til rådmannen, ut ifra lederavtalen. Lederavtalen er en gjensidig klargjøring av mål og forventninger mellom rådmann og enhetsleder. Enhetslederen er en del av rådmannens øverste ledergruppe, og det blir presisert i utviklingsstrategien til kommunen at enhetsleders lojalitet først og fremst ligger hos rådmannen. Noen av tjenesteområdene har nettverk for sin sektor ledet av en rådgiver, men det er likevel enhetslederne som har utviklings-, personal og økonomiansvar. Det er ut ifra den rolle enhetslederne har i Skaun kommune at vi ønsker å benytte disse som informanter i vår søken etter svar om Skaun kommunes ledere er skodd for den digitale framtida.

4.5.3 Analyse av innsamlet datamateriell

Etter gjennomførte intervju, sitter vi igjen med en omfattende empiri. Det som ble viktig i analysearbeidet, var å finne ut hvordan vi skulle kunne trekke ut det essensielle fra denne informasjonsmengden. Det ble viktig å begrense kompleksiteten i alt materialet. Vi måtte strukturere og forenkle for å kunne se om det var mønstre, spesielle avvik, regulariteter eller underliggende årsaker. Kvalitativ analyse handler om å redusere tekster til mindre deler. Enten ord, avsnitt eller setninger. Videre kan vi binde disse delene sammen for å forstå delene i lys av helheten som dannes (Jacobsen, 2016). Som regel vil dette føre til at man ser delene i et nytt lys slik at analysen utvides til en nøye gjennomgang av de enkelte delene. Denne vekslingen mellom deler og helhet kalles hermeneutisk metode. Analysen som har en spiralform, ofte kalt den hermeneutiske spiral kan illustreres på denne måten:



(Niels Ebdrup, 2012)

Figur 13

Når vi skal forstå noe nytt, starter vi ikke på bar bakke. Vi bruker kunnskap vi allerede har (forforståelse) til å fortolke hva som skjer i historien. Når historien beveger seg framover, går opplysningene inn i forforståelsen vår. Når vi er halvveis inne i en historie, kjenner vi for eksempelvis navnene på figurene. Fortolkning blir dermed et møte mellom deg og det du oppfatter (Niels Ebdrup, 2012).

Jacobsen (2016) peker på fire forhold som analyse av kvalitative data inneholder:

1. Dokumentere

I denne fasen beskrev vi det vi har fått inn gjennom individuelle intervju. Vi måtte gjennomføre en utskrivning av intervjuene. Vi systematiserte innenfor ulike tema/ kategorier.

2. Utforske

Når vi beskrev dataene, foretok vi en utforsking av det som var innholdet i dataene. Her kunne vi lete, uten noe bestemt system, etter forhold som dukket opp.

3. Systematisere og kategorisere

Informasjonen som i første omgang kom ut, var nokså uoversiktlig. Det var derfor viktig å kunne systematisere og redusere den uoversiktlige informasjonen. Teksten ble delt inn i kategorier som hendelser, tema, tidspunkt eller steder. Hvordan informasjonen ble gruppert, var avhengig av hva vi så etter. I vår forskning, knyttet vi tema til ledelse, kvalitet og dialog.

4. Sammenbinde

Her så vi på sammenhenger mellom de ulike kategoriene. Om flere ledere snakket om det samme på en lik måte, ble det interessant. Her å vi også på om det var sammenhenger eller ulike deler som påvirker hverandre.

Skille mellom planlegging, gjennomføring og analyse er små i kvalitativ forskning.

Gjennom vår forskning ønsker vi å gi leserne av oppgaven, kunnskap om et saksområde vi har forsket på, uten å selv å måtte foreta de samme undersøkelsene eller gå igjennom dataene på samme måte som vi har gjort. Dette er essensen i kvalitativ forskning mener Tjora (2017).

I kapitlet 6, analyserer vi presenterte funn og som omhandler bearbeidelse og tolkning av den empirien vi har samlet inn gjennom intervjuer, og til dels dokumentstudier. Vi anser *Ledelse og Samspill. Utviklingsstrategi for Skaun kommune 2018 – 2022* som et viktig dokument i forhold til hvordan kommunens tjenester skal utvikle seg i framtida, og har derfor valgt dette dokumentet som et bakteppe for vår forskning og analyse av funn.

I tråd med begrunnelse for valg av metode har vi en eklektisk tilnærming til analysearbeidet. Det er naturlig å strukturere datamaterialet noe. Presentasjonen av funn og analysen av disse har vi valgt å dele inn i tre deler som samsvarer med veivalgene i kommunens utviklingsstrategi:

- Ledelse
- Kvalitet
- Dialog

Denne inndelingen gjelder også for vår intervjuguide. Vi vil hevde empirien fra hvert av disse områdene vil være en forutsetning for å ta for oss hvert enkelt av forskningsspørsmålene, samt gi svar på problemstillingen. Intervjuguidene inneholder både spørsmål om fakta og spørsmål om informantenes meninger. Jacobsen (2016) hevder at et kvalitativt forskningsintervju bør inneholde begge disse aspektene i spørsmålene. Dette for at vi som forskere skal få mulighet til å forstå informantenes meninger i lys av personlige konkrete erfaringer. Utarbeidelsen av intervjuguiden gjorde vi på bakgrunn av informasjon om den aktuelle organisasjonen/enheten og kjennskap til de teoretiske perspektivene. Selv om vi tidligere har forholdsvis lang erfaring med bruk av intervju i rekruttering, er vi uerfarne som forskere. Vi jobbet derfor mye med å bli kjent med vår intervjuguide. Vi testet intervjuet på en kollega i forkant av gjennomføringen av intervjuene for å få et innblikk i hvor lang tid et intervju ville ta. Dette bidro til at vi justerte på noen av spørsmålene. Etter hvert som vi gjennomførte intervjuene forsto vi at selv om vi tok utgangspunkt i samme spørsmålsstillinger til alle informantene, varierte varigheten på intervjuene ut fra utfyllende svar og refleksjon hos respondenten. Etter å ha gjennomført intervjuene, lyttet vi til intervjuene flere ganger før vi begynte med transkriberingen. Lydopptakene ble transkribert på omstendelig vis, noe som var en svært tidkrevende prosess med ni informanter. Jacobsen (2016) referer til transkriberingsfasen som beskrivelse, og er i seg selv en tolkning av intervjuene. Dette er noe vi kjenner oss igjen i da vi opplevde at det var utviklende prosess fra empirien lå som lydfiler til de ble omgjort til tekstfiler.

I presentasjonen av funn og analysen av disse gir vi konkrete eksempler ved å gjengi sitater fra intervjuene med noen av informantene. Dette for å synliggjøre den subjektive opplevelsen og perspektivet de ulike informantene har. I tillegg vil det levendegjøre presentasjonen og kunne vise eventuelle ulikheter mellom informantenes svar. Funnene blir diskutert med utgangspunkt i problemstillingen sett opp mot den kontekstuelle teorien og de teoretiske perspektivene vi har presentert i teoridelen av oppgaven.

4.5.4 Framstilling og kvalitet

Ofte brukes gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet (Tjora, 2017). Innenfor kvalitativ forskning har man også snakket om pålitelighet, generaliserbarhet og gyldighet som tilsvarende indikatorer (Tjora, 2017). Jacobsen sammenstiller begrepet validitet med gyldighet og reliabilitet med pålitelighet. Validitet sier noe om vi måler det vi

ønsker å måle og reliabilitet sier noe om undersøkelsen kan påvirke det vi skal undersøke (Jacobsen, 2016). Som kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning brukes mange ulike begreper. Vi har valgt å bruke pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet for å si noe om kvaliteten i vår forskning.

- Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet handler om gjennomgående intern sammenheng (Tjora, 2017). Eksempelvis er dette krav til datagenerering hvordan empirien skal utvikles og teoriens relevans senere i arbeidet/forskningen. Forkunnskapen og hvilken posisjon de som forsker har, er også relevant ift påliteligheten. Siden vi har vært to som har jobbet sammen om masterprosjektet og forskningen, mener vi det er til fordel for påliteligheten. Vi har vært to personer som har analysert og sett på forskningen med kritisk blikk. Vi har valgt å analysere intervjuene hver for oss, før vi satt oss sammen, sammenlignet og tolket svarene lederne ga oss. Dette mener vi har kvalitetssikret analysene og vi har fått en mer nøyaktig fremstilling av svarene.

- Gyldighet (validitet/ intern gyldighet)

Gyldighet har med den logiske sammenheng mellom forskningens utforming og funn og de spørsmål man ønsker å finne svarene på. Hvis flere personer er enige i om at noe er riktig beskrivelse, så er det større sannsynlighet for at dataen er riktig (Jacobsen, 2016). Ved å kontrollere undersøkelsen og konklusjoner som kommer ut av den, kan man validere resultatet. I vårt masterprosjekt har vi hatt begrenset med tid. Vi har derfor tatt en kritisk gjennomgang av resultatene selv.

- Generaliserbare (ekstern gyldighet)

Forskningens relevans kan knyttes opp mot generaliserbarhet. Dette er relevans forskningen har for annet enn den konkrete forskningen. Kan vi for eksempel generalisere våre funn innenfor ledelse og digitalisering til andre kommuner eller bedrifter? Kan resultater fra en enhet generaliseres til en annen? Dette er spørsmål vi har stilt oss. Jacobsen (2016) mener kvalitative metoders fremste styrke er teoretisk generalisering. Ved en slik tilnærming er det vanskelig å generalisere eller overføre fra utvalg til populasjon fordi enhetene som er valgt ut er få, og valgt ut for å undersøke et spesielt fenomen/ problemstilling.

4.5.5 Etikk, tolkningsfeil og forskning på egen organisasjon

Ved gjennomføring av undersøkelser det viktig å følge en rekke etiske prinsipper (Jacobsen, 2016). Jacobsen nevner særlig tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og det det forskes på:

- Informert samtykke
- Krav på privatliv
- Krav på å bli korrekt gjengitt

I vår undersøkelse har vi tilstrebet å gi alle informanter utfyllende informasjon om deres rettigheter i forhold til etiske prinsipper. Enhetslederne som ble spurt har selvfølgelig stått fritt til å svare. Alle svar har blitt konfidensielt behandlet. Deltagelsen er ikke fullstendig anonym i form av at vi gjør det kjent at det er enhetsledere i kommunen som er vårt empiriske grunnlag, men stilling og sektor vil ikke bli gjengitt i analysen. Dette har vi informert deltagerne om før de bekreftet deltakelse. Vi har valgt å gjøre lydopptak, men disse er ikke publisert. Det er brukt sitater fra informantenes svar i analysedelen av oppgaven. Sitatene blir korrekt gjengitt og i riktig sammenheng, noe vi mener medfører at den empiriske dataen og diskusjonsdelen blir riktig og pålitelig.

Vårt arbeid med den innsamlede data og videre behandling av datamaterialet har vært preget av stor ydmykhet. Det å forske på sin egen organisasjon kan ha særlige utfordringer. Vi har i vårt arbeide med oppgaven måttet forta en rekke etiske overveielser, og vi kjent på at vi må kunne kommunisere våre analyser på en åpen og ærlig måte for å kunne gi oppgaven troverdighet. Nielsen og Repstad (2004) beskriver flere fordeler og begrensninger ved dette å forske på egen organisasjon. Som ansatt kjenner man den uformelle organisasjonen, hverdagspråket og man vet hva folk er opptatt av. Vi har et stort engasjement knyttet til våre stillinger i rådmannens stab i Skaun kommune Nielsen og Repstad (2004) hevder at et slikt engasjement kan være en fordel, ved at den øker framdrift og gir utholdenheten som forsker. Imidlertid kan engasjementet bli så sterkt at det styrer erkjennelsen. En annen av begrensningene som nevnes av Nielsen og Ropstad (2004) er at man i dobbeltrollen som aktør og forsker i egen virksomhet vektlegger i for stor grad et «froskeperspektiv på det man skal undersøke, noe som kan medfører at man ikke får øye på det som er overordnet for organisasjon. Nielsen og Ropstad (2004) påpeker videre at ved å foreta en analyse av egen

organisasjon vil man også stå i fare for å ta med seg forutfattede meninger, teorier og løsningsforslag inn i forskningen, samtidig som det ikke er uvanlig at informantene overrasker forskerne ved å fokusere på andre forhold enn det forskerne hadde sett for seg at de skulle analysere. Det er derfor vesentlig at man gir empirien en fremtredende rolle, og at man som forsker er bevisst disse utfordringen som gir grunn for en ekstra refleksjon (Nielsen og Ropstad, 2004).

Vi har vært ansatte i Skaun kommune siden 2012 og 2014, og har begge hatt roller i rådmannens stab og ledergruppe. Vi kjenner dermed respondentene forholdsvis godt og har derfor kontinuerlig måttet forholde oss til utfordringer knyttet til vår forforståelse. Det har dermed vært svært viktig for oss i tolkningsprosessen å være bevisst vår forutinntatthet om refleksjon av praksisutøvelsen hos lederne og vi har bestrebet oss på å ikke omskrive data underveis i prosessen. Som følge av dette har vi brukt mye tid på å lytte til lydopptak og transkribering for å forsikre oss om at det vi gjengir blir så korrekt som mulig. Samtidig har vi god kjennskap til utfordringen vi har forsket på og har hatt mulighet til å formulere presise spørsmål og stille oppfølgingsspørsmål underveis i innhenting av empiri. Vi har også unngått distansen mellom forsker og informant som kan være til hinder dersom forskeren er fjern fra det rådende kunnskaps- og erfaringsgrunnlaget som eksisterer på det feltet det forskes på (Jacobsen, 2016)

Del V Analyse av funn i lys av teoretisk ramme

Vi ønsker at vår masteroppgave skal gi svar på om Skaun kommunes ledere er skodd for den digitale framtida, og tar utgangspunkt i ledelsesutfordringer i digitale omstillingsprosesser. Vi har valgt å bruke kommunens egen utviklingsstrategi som et bakteppe for våre undersøkelser, og vil kommentere funnene opp mot intensjonene i dette dokumentet. Fremstillingen struktureres etter forskerspørsmål, der avsnittene har fått overskrift fra veivalgene i utviklingsstrategien og avsluttes med en konklusjon på hvert av de tre nevnte forskerspørsmålene.

- Ledelse – *Hvordan møter lederne i Skaun kommune ledelsesutfordringer i digitale omstillingsprosesser?*

- Kvalitet – *Fremstår Skaun kommune som en digitalt moden organisasjon som vil kunne forbedre tjenestekvaliteten og effektivisere driften av tjenestene?*
- Dialog – *Involverer lederne de interne og eksterne brukere i de digitale omstillingsprosessene?*

De konkluderende svarene på forskerspørsmålet legger grunnlaget for hovedfunnene og for å besvare problemstillingen.

5.1 LEDELSE

Kommunens utviklingsstrategi har fått tittelen «*Ledelse og samspill*», og ut ifra den kan man ane at ledelse er et prioritert området i strategien. Dette blir raskt bekreftet ved at ledelse er pekt på som det første av tre veivalg kommunen mener er nødvendig for å nærme seg målsettinga i kommunens visjon, aktiv og attraktiv. For å videreutvikle og levere gode tjenester til innbyggerne, uttrykker strategien at kommunen bevisst har valgt et sterkere søkelys på ledelse. Den forrige utviklingsstrategien bar navnet «*Helhetlig styring i Skaun*», og vektla i større grad på styring enn ledelse. Argumentasjonen for et økt fokus på ledelse er at de utfordringene lederen nå står overfor i større grad krever mer motivasjon enn kontroll, mer kommunikasjon enn informasjon og mer kontinuerlig læring enn instruksjon. Strategien gir ingen klare uttrykk for om dette også gjelder innenfor digitalisering av tjenestene og de prosessene som finner sted i den digitale transformasjonen. Vi merker oss at underkapitlene som beskriver de to andre veivalga i strategien, kvalitet og dialog, tar for seg hvordan digitalisering kan være med å bidra til større måloppnåelse. I underkapittelet om ledelse er ikke digitalisering nevnt i det hele tatt. Imidlertid skal lederen, sammen med andre, ta valg for å nå sine mål. Kommunen har prioritert mestringsorientert ledelse for å fremme vekst og faglighet i enhetene, godt medarbeiderskap, læring, forbedring og innovasjon. Ledernes vekt på indre motivasjon, læring og utvikling ut fra medarbeidernes individuelle forutsetninger, skal også fremme dette. Utviklingsstrategien i seg selv har ingen tydelige forventinger knyttet til digitale ledelsesprosesser, men stiller likevel krav om at enhetslederne skal lede på en slik måte at tjenestene både kan utøves på en mer effektiv måte og med en stadig bedre kvalitet.

For å finne ut av hvor Skaun kommune står når det gjelder digitalisering og hvordan lederne i kommunen forholder seg til tema digitalisering, er et av de første spørsmålene vi stiller informantene: Hva er digitalisering i offentlig sektor og hvilke digitale omstillingsprosesser er

gjennomført ved deres enhet? På dette spørsmålet svarer enhetslederne veldig ulikt. Noen beskriver det som modernisering, andre bruker ord som effektivisering, nytenking og det å være fremtidsrettet. Informantene er opptatt av at kommunen skal fremstå som fremoverlent, men samtidig gå i et moderat tempo. Ingen av lederne refererer til kommunens utviklingsstrategi eller andre nasjonale føringer og strategier som for eksempel Meld. St. 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge*, KS sin *Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020* eller kommunens egen utviklingsstrategi *Ledelse og samspill*. De nevnte nasjonale føringer og strategier, samt kommunens utviklingsstrategi, kan oppfattes som styringsdokumenter for digitalisering av offentlig sektor. Siden lederne ikke beskriver disse som vesentlig i sitt svar på spørsmål om hva digitalisering av offentlig sektor er, kan det bety at de enten ikke kjenner til disse, eller ikke kjenner de godt nok. Lederne beskriver konkrete digitale løsninger og implementering av disse, når de snakker om digitalisering av offentlig sektor og hvilke prosesser som er blitt satt i gang på deres enhet. Ingen av lederne omtaler et overordnet syn på hva dette er, eller hvilke overordnede planer som ligger til grunn for det som er gjennomført.

Jørgensen, Knudsen og Pietras (2017) mener to grunnleggende og avgjørende elementer må være på plass for å få til en suksessfull digital transformasjon: teknologi og ledelse, der teknologi er å betrakte som en grunnmur. Teknologi og nettilgang beskrives som utfordrende av flere lederne vi intervjuet.

Informant 1: Vi går og venter på å få et ordentlig nett i virksomheten vår, slik at vi kan ta i bruk det digitale verktøyet....et nyttig kommunikasjonsverktøy mellom kommune og innbygger. Dette har vi ventet på lenge og er klar for å ta det i bruk funksjonelt, men vi mangler grunnmuren, som jeg kaller det å ha et bra nok nett. Dette har vi ventet på lenge og det er så demotiverende i den videre arbeidsprosessen når det ikke virker.

Den ene av det Jørgensen m.fl. (2017) beskriver som to grunnleggende elementene, anser ikke lederen å være på plass. En digital transformasjon vil derfor være krevende, om ikke umulig. Hvor raskt den teknologiske utviklingen vil gå vil reelt begrenses av en organisasjons evne til å lede utviklingen, utnytte de digitale drivkreftene, samt at selve grunnmuren må være på plass (Jørgensen m.fl. 2017). Informant 1 sier rådmannen pusher på og har en forventning om at de skal starte opp med digitale verktøy, men at det er liten vits når nettet ikke fungerer. Også ledere innenfor skole beskriver digitaliseringen som utfordrende når et stadig sviktende

nett gjør at undervisning basert på digitale løsninger må utsettes eller avlyses. Da velger lærerne andre undervisningsmetoder som ikke krever digitale verktøy. Disse utsagnene kan bekrefte det Jørgensen m.fl. (2017) beskriver som avgjørende og grunnleggende krav dersom de digitale løsningene skal være interessant for brukerne. Ifølge Jørgensen m.fl. (2017) sin digitale behovspyramide, må både robusthet og hurtighet være på plass. Disse betegnes som de to grunnleggende forutsetningene innenfor software.

5.1.1 Strategisk ledelse

Alle enhetene i kommunen deltar i et overordnet digitaliseringsprosjekt som akkurat hadde hatt oppstart da intervjuene ble gjennomført. Et av målene til digitaliseringsprosjektet, er å utarbeide en overordnet digitaliseringsstrategi for kommunen. Under intervjuene kommer det frem hvor ulikt hvor involvert lederne er i prosjektet. Dette kan være en av årsakene til at informantene svarer veldig ulikt på hvordan kommunen på overordnet nivå har jobbet eller jobber med digitalisering. Informant 1 beskriver implementerte digitaliseringsprosesser som noe som absolutt gjelder for hennes enhet. Det nevnes eksempler både på enhetsnivå og fra nettverket hun er i, sammen med andre ledere fra samme sektor i kommunen. Hun sier alle ansatte er involvert i alle deler av prosessen og det jobbes målrettet i enheten.

Informantene refererer til at de har ledet konkrete digitale løsninger som er iverksatt. Det er enkeltstående prosjekter, og ikke en helhetlig strategi lederne beskriver. Vi kan i dette se strategien som et mønster, det Mintzberg kaller «patterns». Han beskriver det som mønster i form av en rekke gjentatte handlinger. Strategien i kommunen består av atferd, om den er tilsiktet eller ikke. Denne atferden utledes av de handlinger som blir gjort ut fra den og ikke av planen som er designet (Mintzberg 1987). Med denne tilnærmingen mener Mintzberg (1987) at strategi ikke bare må sees på som en plan, men også som «smørgent strategies». Strategiene vokser frem eller dukker opp underveis. Lederne beskriver en slik strategi eller mønster. De tar det som kommer og «kaster» seg ut i nye løsninger som blir presentert.

Informant 3: Jeg er en ny leder i kommunal sektor og har lurt på om det er slik de alltid har gjort det her....altså bare kommet med nye ting å gjennomføre og at ideene

ikke blir gjennomarbeidet og satt i system. Det er krevende å skulle snu om på all drift for å gjennomføre nye ting, samtidig som jeg skal ha med meg medarbeiderne på det»

Informant 7 sier det slik: Vi skulle alltid vært med på mer. Flere prosesser er igangsatt på enheten. Det er viktig at vi går i det tempoet som passer oss med de ressursene vi har. Ulike sektorer og enheter jobber ulikt i kommunen. Vi kan ikke ta inn alle tsunamiene. Brukerne først...men vi har tatt innover oss det som har kommet, operasjonalisert i vårt eget tempo».

Lederne refererer ikke til en felles strategi for kommunen- «pattern» har oppstått og summen av den digitaliseringen lederne beskriver har ingen rød tråd, men dukker opp underveis i prosesser og kan virke mer tilfeldig. Kane m.fl (2015) har, i sin globale studie, funnet ut at evnen til digital transformasjon av organisasjonen avgjøres om man har en digital strategi som støttes av ledere. Kane m.fl viser til at det er avgjørende for moderne organisasjoner som drives av et ønske om å utvikle og forandre organisasjonen å ha en klar strategisk ledelse, istedenfor å gå detaljert inn i konkrete utfordringer med mer individuell teknologi. Dette ser vi kan utfordre organisasjonen vi forsker på, ut fra informantenes beskrivelser. Strategi handler om hvordan man organisasjonene tar beviste grep i forhold til langtidsutsikter og langsiktige mål. Johnsen (2014) hevder at det mest typiske for norske kommuner er strategiplaner i form av dokumenter, men strategier kan også være både relasjoner og handlinger (Roos, 2005). I vår intervjuguide spør vi lederne om enheten har en digitaliseringsstrategi. Informantene oppfatter dette som et spørsmål om det finnes et dokument som beskriver målsettingen med digital transformasjon for organisasjonen. Det er ingen av enheten i Skaun kommune som har en slik strategi. Mintzberg (1987) utvider strategibegrepet og redegjør sine fem ulike definisjoner av strategi. I tillegg til å se på strategi som en plan og mønster, kan strategi også ses på som en manøver (Mintzberg 1987). Dette kan innebære for offentlig sektor at man utfører en strategisk manøver for å forenkle og forbedre ulike kommunikasjons og arbeidsprosesser, noe som ikke nødvendigvis skal skape en posisjon i et marked, men heller vise omgivelsene at man er foroverlent og følger med i samfunnsutviklingen.

Informant 1 Målsettingen vår med digitalisering er jo å finne nye måter å arbeide på som forhåpentligvis gir en gevinst i andre enden.

Informant 3 *Vi har kommet langt når det gjelder å ta i bruk moderne teknologi i forhold til andre kommuner, men vi har likevel en vei å gå.*

Roos (2005) hevder at å se på strategi som perspektiv handler om ledelse og språk-skaping, og hvordan organisasjonen har en felles verdensanskuelse. Man kan anta at for strategisk ledelse i forhold til digitalisering vil det være viktig med strategier som viser seg i forhold til felles språk knyttet til begreper i digitale transformasjonsprosesser. Vi ser at informantene svarer svært ulik både på de ulike spørsmålene som handler om hva er digitalisering av offentlig sektor, hva kjennetegner en digital leder og er din organisasjon digitalt moden. Her vist ved svar på spørsmål hva en digital leder er

Informant 5 *Å stille spørsmål er noe av det som en digital leder må gjøre*

Informant 3 *En god digital leder er opptatt av veien videre etter at vi har strategidokumentet på plass. Her kan ikke enhetsleder stå alene.*

Informant 4 *Det er ikke min jobb å være en digital leder, det er et ressurspersoner på IKT som m å gjøre*

Å se hvordan virksomheten posisjonerer seg i forhold til omgivelsene, og fokus mot ytre forhold, vil si noe om hvordan den forholder seg til posisjon som strategi. Tradisjonelt sett har ikke offentlige tjenester i stor grad hatt fokus på å posisjonere seg i forhold til sine omgivelser på grunn av at konkurransemarkedet for de tjenestene sektoren tilbyr er minimalt. I våre intervju ser vi ikke spør av strategi som posisjon, men Jørgensen m. fl. (2017) hevder at dersom ikke innbyggerne opplever tjenestene som tidsrelevante og sikre vil både den offentlige sektors rolle og demokratiet utfordres.

6.1.2 Digital ledelse

Informant 1, beskriver mengden og tempoet i digitaliseringen som tsunamier som kommer over oss i strømmen av nye digitale løsninger. Jørgensen m.fl. (2017) beskriver det på samme måte, som tsunamier som utfordrer både tid og sted, måten vi lever, lærer og arbeider på.

Lederskapet vil ha en viktig rolle i denne transformasjonen. Nye krav til lederne og deres lederkompetanser med kompetanse i å utnytte de digitale mulighetene vil bli gjeldene (Jørgensen m. fl., 2017). Lederne vi intervjuet svarer veldig ulikt i deres syn på hva som kjennetegner en god digital leder.

Informant 1: En digital leder må være en som er litt frempå og som har kunnskap og som greier å få med seg folk på å se nytten av det. Det er ingen forskjell på en annen leder og en digital leder sånn sett, tenker nå jeg.

Informant 2: Det er viktig å være åpen for å være en god digital leder. Jeg må kunne tenke fremover og vite hva jeg ønsker for organisasjonen. Lederen må vite mulighetene som ligger foran en.

Informant 3: Det må være en prosjektleder som ikke tar snarveier for å få på plass en strategi. Den må ha med seg alle fasene og klare å se alle behovene. En god digital leder er opptatt av veien videre etter at vi har et strategidokument på plass. Her kan ikke enhetslederne stå alene. Det må være en prosjektleder som er den digitale lederen.

Informant 4 mener det ikke er hun som skal være en digital leder, men noen som kan gå inn og gjøre denne jobben, uavhengig av fagområde. Denne personen må ha kunnskap om utvikling og digitalisering og være en digital leder sier hun.

Informant 4: Det er ikke min jobb. Ressursperson på IKT må gjøre det. Eller yrkesgrupper som jobber spesifikt med løsninger til brukere, de må også kunne si noe om hva brukerne trenger, men drivkraften må ligge hos IKT. Den digitale lederen må jobbe opp mot mitt fagområde. Personen må legger til rette for og oppmuntre mine folk, samtidig spørre seg om vi kunne gjort noe annerledes. For jeg sitter ikke på svaret på hvordan. Denne personen må være åpen for de nye tankene....ha lyst til å få det til.

Det denne lederen sier, er motsatt av det Jørgensen m.fl (2017) mener om hvilke krav som ligger til ledelse og her digital ledelse i en organisasjon eller enhet. Jørgensen m.fl. (2017)

stiller spørsmål om offentlig sektor har en ledelse som kan håndtere teknologien som allerede finnes og om sektoren har tatt innover seg hva som kreves av lederen for å kunne nyttiggjøre seg av de mulighetene som ligger i å lede i en digital verden. Det kan se ut til at denne lederen ikke kjenner på dette ansvaret knyttet til sin egen rolle som leder. Jørgensen m.fl (2017) setter ord på dette og mener det i tillegg til utfordringene som ligger i det teknologiske ved digitaliseringen, er oppstått en ny utfordring: ledelse. For å lykkes må både teknologi og ledelse være på plass. Om lederne ser sin rolle i dette arbeidet, vil være avgjørende for hvem som er vinnere og tapere i det nye d-land. Informant 4 ser ikke sin klare rolle i dette arbeidet og skyver ansvaret for digital ledelse til andre enn seg selv. Informant 2 ser klarere sitt ansvar i det å være åpen, tenke fremover med et klart mål og at lederen må se mulighetene. Innbyggerne vil stille de samme krav til offentlig sektor som privat sektor hevder Jørgensen m.fl. (2017). Det blir derfor viktig å ha en ledelse som ser muligheten og som er åpne for det som forventes av tjenestene. Vi er nå i en fase der samfunnet transformeres fra et industrialisert til et digitalisert samfunn. Transformasjonen, som Jørgensen m.fl. (2017) beskriver, går fra i-land til d-land og vil endre språket vi bruker. Digitaliseringen vil inngå som en naturlig del av all ledelse og tjenesteproduksjon, og det vil bli mindre relevant å kalle noe for digital ved at den digitale løsningen blir selvfølgelig og en naturlig del av all ledelse og alle tjenester. Jørgensen bruker her eksempel som digitale kamera, der vi ikke snakker så mye om digitale kamera lenger, siden de fleste kamera er digitale i dag. Informant 1 mener det ikke er forskjell på en digital leder eller en annen leder. Flere av informantene referere til konkrete endringer når det gjelder digitalisering i sin enhet og hvilke lederegenskaper som trengs for digital endring.

Informant 5: En digital leder er en som fasiliteter og legger til rette for og motiverer ansatte. Å stille spørsmål er også en del av det en digital leder må gjøre. Stille spørsmål om dette kan gjøres på en annen måte og hva kan vi tjene på det? Jeg er ikke i stand til å svare på alle disse spørsmålene, særlig siden jeg har ansvar for så mange fagområder og tjenester. Vi har en samling hele enheten to gange ri året, da har vi tid til utvikling og de ansatte kan få tid til å tenke på hav som kan endres.

Lederen viser her en forståelse for digital ledelse som noe helt konkret i forhold til den digitale løsningen innenfor tjenestene. Hun løfter ikke blikket for å tenke helhet om sin ledelse og sitt ansvar som en digital leder. Den strategiske ledelsen er avgjørende og hovedtyngden i lederens oppgave i den digitale transformasjonen mener Jørgensen m.fl. (2017). Informant 6 sier den digitale lederen ikke trenger å være den som kan alt. Lederen må

være innstilt på å lære seg det nye og bruke ressurspersoner som er i enheten. Jørgensen m.fl. (2017) bekrefter at det ikke forventes av lederen å kunne utvikle selve teknologien, men at lederne må kunne vurdere om den imøtekommer organisasjonens behov. Faget og innsikten i den enkelte enhet, vil gjøre lederen i stand til å vurdere om omstillingsprosessen leverer en god løsning for organisasjonen. Informant 5 mener hun ikke har nok innsikt innenfor hvert av de fagområdene hun leder, og det vil derfor kunne sette kjepper i hjulene for den videre prosessen om utviklingen kun skal finne sted to ganger i året, slik hun refererer til. De smarte løsningene kommer ikke to ganger i året, men er noe som ligger som en naturlig del av ledelsen. Jørgensen m.fl. (2017) mener lederen må ha en klar målsetting for hvilke oppgaver som skal løses og hvilken gevinstrealisering som forventes. Det blir lederens oppgave å «stå på ølkassen» gjennom hele prosjektet og kommunisere og motivere de ansatte, sier Jørgensen m.fl. (2017). Denne forståelsen deler flere av informantene. De vil få med seg medarbeiderne på endringene, se behovene opp mot tjenestene og hvilken gevinstrealisering som er forventet. Som leder må man ha disse egenskaper for å se de digitale mulighetene, lede forandringen som skal skje og drive ledelse i en digitalisert verden mener Jørgensen m.fl. (2017). Karlsen (2016) bruker tid for å beskrive gode strategiske grep for en organisasjon. En leders kompetanse må kunne møte en organisasjon slik den har vært og er, samtidig som lederen må mobilisere organisasjonen for det som kommer, parallelt med å løse dagens oppgaver. Fortid, nåtid og fremtid er relevante perspektiver. Lederen må ha kunnskap om tiden som var, tiden man har og tiden det tar. Dette mener Karlsen (2016) er avgjørende for om en organisasjon overlever på mellomlang eller lang sikt. Skaun kommune har behov for nye virkemidler innenfor strategisk tenkning i tider med raske endringer der prognoser og framskrivinger har kort levetid, kan det se ut for. Informantene ser ikke klart sin rolle som leder, der krav til å øke beredskap og robusthet i organisasjonen blir viktig.

Jørgensen m.fl. (2017) mener det er visse kompetanser som kjennetegner en leder som er i stand til å utnytte de digitale mulighetene og lede de digitale endringsprosessene. Vi ønsker å se på de 6 kompetansene og hvor informantene står ift disse.

1. Missjon (oppdrag) Ledere som evner å skape retning og mening og samtidig hvilke mål enheten har, kan defineres innenfor denne lederkompetansen.

Informant 1: Jeg definerer alltid mål med prosessen før vi starter med noe nytt. Det er også viktig å se alle sider ved behovet for endring. Ikke bare i vår sektor, men for alle

brukere og pårørende som er tilknyttet våre tjenester. Alle kan ha nytte av dette. Vi må løfte blikket og ikke bare tenke våre behov.

Informant 7: Jeg som leder må være tydelig på hva vi skal gjøre. Eller blir det mange meninger og mange som ønsker å bestemme. Det må være et klart mål med det vi gjør.

Begge lederne sier at mål og retning må være tydelige før de går inn i større digitale prosesser. De synliggjøres formålet med endringen og utviklingen, mer enn nytten for selve tjenesten som blir utført. Enhetenes samfunnsoppdrag blir tydeligere.

2. *Software (teknologi)* En av informantene mener klart at det ikke er hennes oppgave å kunne de teknologiske løsningene, eller kjenne til teknologiske nyvinninger innen fagområdene. I kompetanseområdet Jørgensen m.fl. (2017) kaller *Software*, er det akkurat denne kompetansen de anser som viktig for en leder. Lederen må ha kunnskaper og ferdigheter som er god nok til å forstå hvordan nye teknologier kan påvirke deres enhet.

Informant 6: Jeg har meldt meg på en utdanning som gjør meg bedre i stand til å takle de digitale endringene som kommer. Jeg trenger ikke kunne alt i detalj, men jeg mener det er viktig å ha en innsikt for å kunne lede i digitaliseringsprosessene.

Denne lederen ser behov og nytten for egen kompetanse innen feltet, samt kunnskap som gjør lederen i stand til å utnytte teknologien i tråd med organisasjonene «mission».

3. *Tilgang (tilnærming)* Dette er en form for kompetanse som er knyttet til hvordan man som leder velger en tilnærming som utnytter teknologien effektivt for å nå organisasjonens mål.

Informant 5: Det er viktig å utnytte de ansattes ressurser og kompetanse. Om vi starter på prosesser og ser det ikke går, må vi kunne endre retning og se på andre løsninger. Det er ikke alltid vi bruker de rette metoden første gang og må da se til andre metoder. Vi skal jo nå et mål og ikke bare drive med digitalisering for digitaliseringens skyld.

Informant 8: Om vi skal klare å bli bedre på nyskaping må vi se på kulturen...vi må ha raushet og tørre å prøve. Tørre å utfordre oss selv. Vi må utfordre oss selv slik at vi blir i takt med og kjenner markedet. Jeg tror at dersom vi skal henge med må vi hele tiden lære og ville utvikle oss. Da må jeg som leder være tydelig. Jeg må legge til rette for utvikling og utfordre ansatte til å prøve...vi må bli tøffere her altså, hvis vi skal komme oss fremover. Jeg må starte med meg selv og være en god rollemodell. Tørre å trå utenfor komfort-sonen sjøl også, og samtidig løfte frem gode eksempler i kollegiet. Vi må tørre å snu...litt sånn...det er ingen skam å snu, eller dreie i en annen retning. Vise at de trenger ikke ta kvantesprang hele tida, men at også små steg er utvikling.

Jørgensen m.fl. (2017) mener en leder må kunne endre retning dersom de eksisterende metodene ikke løser utfordringene eller oppnår ønsket effekt og målsetting som forventet. Denne informanten viser nettopp denne kompetansen til å kunne snu. Hun gir uttrykk for at det er en kultur for å prøve og feile ved enheten. Evnen til digital transformasjon avgjøres i stor grad av om man har en klar digital strategi som støttes av ledere, som forsterker en endringsdyktig kultur og greier å skape en kultur i organisasjonen der det å ta risiko, våge og feile, blir en kulturell norm (Kane m.fl., 2015).

4. Tilpasningsevne. En leder må kunne lese sine omgivelser, holde fast ved mål og kunne endre underveis. Jørgensen m.fl. (2017) mener smidighet i forhold til valg av metoder også er en viktig kompetanse som leder. Informant 5 viser denne kompetansen ved at hun ser etter andre metoder når de som brukes ikke er tilstrekkelig for å nå målet. De fleste lederne mener det å bli kjent med medarbeidernes kompetanse, er viktig i digitaliseringsarbeidet.

Informant 6: Jeg mener at realkompetanse er like viktig som formell kompetanse hos den ansatte, og å gi ansvar ut fra dette. Jeg tror en slik åpenhet er med på å styrke en delingskultur. Hos oss har det skjedd mye etter at vi begynte med intern kurs. Det er ikke lenger skummelt å lære av hverandre...du er god på det, og du er god på det...det må selvfølgelig settes av tid til slikt arbeid, men jeg kjenner også dette kan brukes i digitaliseringsarbeidet. Vi må holde fast ved målet og kunne endre arbeidsmetoder eller retning underveis om det er behov. Dette er en styrke hos oss. Vi deler og vi brukes hverandres styrker for å nå mål.

Her viser lederen tilpasningsevne ved å ha fokus på målet, og samtidig kunne endre underveis. Enheten har en delingskultur der det oppleves greit å feile, samt at alle medarbeiderne får tilpasset oppgaver ut fra den kompetansen de har.

5. *Organisasjon.* Kompetanse innenfor organisasjon beskriver Jørgensen m.fl. (2017) som evne til å bruke organisasjonens egen styrke for å skape fremdrift og forandring. I sitatet ovenfor, beskriver informant 6 en slik kompetanse. Hun ønsker å bruke den enkelte medarbeiders kompetanse ut fra dere ståsted. Det er organisasjonen som skaper endringen og det er viktig å utnytte denne ressursen. Den digitale lederen må motivere for utprøving og ta initiativ til dette. Her er det noen ulikheter mellom de lederne vi intervjuet. Alle lederne mener det er viktig å motivere ansatte til å tenke utvikling og komme med forslag til endringer innenfor digitalisering. Flere av lederne opplever derimot ikke seg selv som den rette til å komme med et slikt initiativ. Informantene gi uttrykk for at de ikke har nok innsikt innen fagområdene, eller at det ikke er deres oppgave som leder å skulle komme med forslag. Jørgensen m.fl. (2017) mener stimulering til samarbeid internt og med eksterne aktører er vesentlig om vi ønsker å oppnå synergieffekter som gjør organisasjonen sterkere enn summen av den enkelte medarbeiders styrke. Dette er en kompetanse lederne formidler de har og som de bruker aktivt.

6. *Kommunikasjon.* Formidling av kommunens narrativ på en troverdig og tydelig måte er den siste kompetansen Jørgensen m.fl. (2017) mener en leder bør inneha. Dette skal forsterke de andre kompetansene og det er her danskene bruker uttrykket «stå på ølkassen». Lederne er delt når de vurderer seg selv om de har en tydelig retning når de kommuniserer forventninger.

Informant 1: Når det er nye ting som rulles ut, forsøker jeg å være mye ute blant de ansatte slik at jeg får snakket med de. Jeg liker å være tilstede for å veilede og svare på spørsmål. I forhold til retning er det også viktig å ha med seg de tillitsvalgte. Det så alle er kjent med dit vi skal, synes jeg er en styrke i å få kommunisert forventninger.

Informant 9: Vi må applaudere og motivere medarbeiderne for endringsforslag. Uansett om det ryker eller fyker og en medarbeider sier hun har lyst til å ta tak i det så

forsøker jeg alltid å finne tid til det.....fordi jeg ser det motiverer medarbeiderne. De må ivareta tjenestene, jeg kan ta hånd om det overordnede som å skaffe penger og alt det der strategiske.

Disse lederne ønsker å være en synlig leder og være den som «står på ølkassen» på sin enhet. De er klar over at endringer kan skape spørsmål og de ønsker å være tilstede der endringene skjer. De handler ut fra at det er lederens oppgave å få organisasjonen til å kjenne sitt oppdrag og en leders oppgave å ivareta dens strategi.

Informant 3: Jeg må ærlig innrømme at jeg ikke har greid å være så tydelig på hvor vi skal innfor digitalisering ennå, men jeg har enda grunnen føler jeg. Kommunen mangler jo en god strategi. Jeg mener det er vesentlig før jeg kan kjøre på med mer av forventninger.

Her ser det ut til at informanten mener det er andre faktorer, utenfor sin enhet, som må være på plass før han kan fortsette å motivere for endring.

5.1.3 Mestringsorientert ledelse

Flere av informantene bruker åpenhet som et ord som beskriver en god digital leder. I tillegg til at det er en som tilrettelegger og oppmuntrer sine ansatte. Lai (2017) påpeker at den mest effektive ledelsesformen, er den som legger vekt på medarbeidernes mestring. Dette gjelder både i forhold til indre motivasjon og når det gjelder lojalitet ovenfor organisasjonen.

Informant 6 mener det er viktig å bruke de ressurspersoner en leder til enhver tid har. Det å få muligheten til å bruke sin kompetanse og mestre de oppgaver man får tildelt, er i tråd med Lais (2017) teori om mestringsorientert ledelse. En leder som ikke tar hensyn til den enkeltes kompetanse og hvilke forutsetninger medarbeiderne har, vil ikke oppnå de samme gode resultatene som en leder som tar hensyn til disse faktorene (Lai, 2017).

Informantene mener det er viktig å være et godt forbilde som leder og vise at en tør å prøve ut nye ting. For å bygge kultur for å fremme nyskaping og læring, har informant 1 fokus på målet med læringen.

Informant 1: *Medarbeiderne må forstå nytten i det vi skal gjøre, det må vises at det letter arbeidet deres og at det er fremgang og fornying som er målet og hensikten med nye digitale løsninger.*

Dette viser at kommunens ledere har fokus på mestringsorientert ledelse i arbeidet med å skape en kultur for nyskaping og læring. Mestringsorientert ledelse er avgjørende for å bygge kultur for innovasjon i egen organisasjon og å finne nye løsninger i bredt samarbeid med mange aktører som har ulike behov og interesser (Fletre og Frydenlund, 2017).

Informant 2: *Jeg mener alle medarbeiderne skal delta i digitaliseringen. Min jobb blir å motivere dem til å delta og gi dem relevante oppgaver ut fra deres forutsetninger. Om de ikke ønsker, må jeg kunne bruke styringsretten og si det er nødvendig for at vi skal kunne få gjennomført de ulike prosessene i utviklingen. Vi kan jo ikke ha ansatte som bare nekter...*

Man øker motstanden om man bruker en autoritær ledelse. Det er større sannsynlighet for høy turnover og aggresjonsnivået blant medarbeiderne blir større ved slik ledelse (Fletre og Frydenlund, 2017).

Flere av lederne har fokus på medarbeidernes mestring i digitaliseringsarbeidet. De ønsker å gi den enkelte utfordringer ut fra sine forutsetninger. Noen ledere er mer utålmodig enn andre.

Informant 8: *Det er viktig å mestre, men hvor lang tid skal man bruke for å mestre da?*

Informant 7: *Vi må ta den tiden vi trenger. Noen arbeidstakere trenger mer tid enn andre. Jeg mener det viktig å få med alle slik at vi går i takt.*

Forskning viser at medarbeidere som opplever høy mestring, blir mer lojale og motivert for arbeidet (Lai, 2017). Ledernes som streber etter og lykkes med å gi medarbeiderne en følelse av mestring, står sterkere i mange sammenhenger. Det har langtidseffekter i form av et lavere sykefravær, bedre livskvalitet og mer robust psykisk helse (Lai, 2017). Informant 9 mener det er viktig å ta hensyn til den enkelte og deres behov. De ansatte er ulike i alder og bakgrunn og det er viktig for hun å ivareta ulike hensyn. De ansatte motivere hverandre og bruker hverandres kompetanse i ulike sammenhenger. Hun anser at hennes jobb er å motivere til en delingskultur.

Informant 9: Når man får anerkjennelse både fra kollega og leder, vokser du og opplever mestring. Det å sørge for at alle får være med på kurs og opplæring og få input, det synes jeg er viktig. Lage en felles arena for alle.

Lederen beskriver en felles læringskultur der arbeidsmiljøet er preget av å lære av hverandre og gjøre hverandre gode og har høy grad av kompetansemobilisering. Lai (2017) beskriver et mestringsorientert arbeidsklima, som et arbeidsmiljø der medarbeiderne selv ønsker å gjøre hverandre gode. På samme måte som informant 9 beskriver, yter de enkelte mer og gruppen som helhet mestrer sine oppgaver. De gjør hverandre gode, fremfor å konkurrere om å være bedre enn de andre. Dette er et vesentlig perspektiv å ta med seg i ledelsen av utvikling av tjenestene og evne til endring på arbeidsplassen (Lai, 2017).

Å gi medarbeiderne relevante oppgaver og mobiliseres medarbeidernes kompetansepotensial kan bidra til bedre måloppnåelse og verdiskaping (Lai 2017). Tiltak for å sikre kompetansemobilisering er på mange måter viktigst i strategisk jobbing med kompetanse. Om det overfokuseres på å skaffe kompetanse og legger mindre fokus på å hvordan den kompetansen som allerede er i organisasjonen blir brukt, vil virksomheten oppleve en svak kompetansemobilisering (Lai, 2017).

Informant 5: Enheten mangler kompetanse innen digitalisering. Vi har mange som er gode på fag, men vi må kurses for å kunne ta i bruk digitale hjelpemidler

Informant 8: Vi har noen på enheten som er flink til å se nye løsninger. Allikevel må de skoles for å kunne gjennomføre de nye digitale oppgavene

Informant 4: Jeg har ingen kompetanse på digitalisering, men vet at jeg må få tak i folk som kan dette når vi skal rekruttere neste gang. Hadde vi hatt midler, ville jeg søkt etter en med digitaliseringskompetanse som kunne jobbet med dette og tatt det ut til de ulike fagene.

Mange ledere antar at kompetansen som er i organisasjonene automatisk blir brukt (Lai, 2017). En viktig lederegenskap og vesentlig oppgave for lederne blir å sørge for at eksisterende kompetanse blir brukt og ikke ta dette som en selvfølge. Det er ikke

nødvendigvis tilførsel av ny kompetanse i form av kurs eller nyrekrutteringer, er løsningen på å mobilisere kompetanse i organisasjonen. Om den enkelte får mulighet til å yte etter evne og vise frem den kompetansen de har, er mye gjort ift å mobilisere organisasjonens kompetanse (Fletre og Frydenlund, 2016).

Informant 3: Jeg har alltid hatt med meg det å bygge opp folk. Jeg har fokus på den enkeltes mestring slik at vi skal kunne utvikle oss. Kompetansen har vi, vi må bare tørre å bruke den.

Her viser lederen høy grad av kompetansemobilisering. Hun ønsker å se hver enkelt og den kompetansen hun mener de har og som kan være med å løfte enheten. Flere av lederne ser en kobling mellom mestringsorientert ledelse og hvordan man lykkes med digitalisering. Den direkte koblingen beskrives som den måten en mestringsorientert leder legger til rette for utvikling av de ansatte. Den anser det som viktig å få med de ansatte i digitaliseringsarbeidet og mener at de ved å være en mestringsorientert leder, vil bli lettere.

Informant 1: Har vi ikke med oss de ansatte så får vi ikke gjort noe. Det å motivere for digitalisering er vesentlig. Uten motivasjon, ingen digitalisering. Det er ingen vits at vi i ledergruppa sitter og finner gode løsninger om vi ikke har med de ansatte.

Flere studier viser at det er en sammenheng mellom kompetansemobilisering og medarbeiderne indre motivasjon. Indremotivasjon gir mest positive effekter for medarbeideren selv og organisasjonen (Lai, 2017). Medarbeiderne vil bli frustrerte og få et negativt fokus om de ikke er motivert for oppgavene sine. Vi kan da få en svekket affektiv organisasjonstilknytning og blir mindre motivert til å hjelpe sine kollegaer, det vil si at de viser mindre hjelpeadferd og ekstrarolleadferd (Lai, 2017). Begge disse adferdsformene er viktig i utvikling og innovasjon for organisasjonen. Dette er ikke noe som kan pålegges medarbeiderne, men må komme fra indre motivasjon fra medarbeiderne. Organisasjoner som ønsker å satse på innovasjon og ha et økt fokus på digitalisering, bør styrke organisasjonens kompetansemobilisering. Dette er essensen i mestringsorientert ledelse.

Den enkelte medarbeiders muligheter til kompetansemobilisering påvirkes av faktorer som ligger utenfor medarbeiderens direkte kontroll og er avhengig av en leder som leder etter disse prinsippene, arbeidsmiljøet og måten organisasjonen er strukturert på. Følgende faktorer fremme kompetansemobilisering.

Informant 2: Mestring er kjempeviktig for meg. Uten at det er på plass, skjer det ikke utvikling. Det gjelder også i digitale utviklingsprosesser. Vi må ta utgangspunkt i tjenesten og den enkeltes behov når vi planlegger utviklingsarbeid. Som leder skal du se den enkelte, men samtidig tørre å utfordre. De ansatte må kjenne deres plass i arbeidet og vite hva de skal gjøre, uten at dette går ut over deres valgmulighet og frihet i arbeidet. Det tenker jeg er alfaomega når du leder mennesker.

Informant 6: Jeg mener man må kjenne sine ansatte for å kunne bygge deres sterke sider og få de til å bli motivert ut ifra å mestre. Det må være stor takhøyde, det har i alle fall jeg fokus på. Mine ansatte skal kunne jobbe i et godt arbeidsmiljø der alle føler seg verdsatt og en god tone er gjengs blant kollegaene.

Lederne viser her evne til flere av faktorene Lai (2017) har satt opp som vesentlig for kompetansemobilisering. Både i forhold rolleklarhet - der lederen har tydelige krav og forventninger, til autonomi - som gir tillitt til de ansatte ved å gi de handlingsrom i sitt arbeid, til mestringstro – der de ansatte får tiltro til egen kompetanse og til et mestingsklima der ledelse og arbeidsmiljø er preget av støtte til utvikling og mestring.

5.2.4 Konklusjon forskerspørsmål 1

Forskningsspørsmål 1 Hvordan møter lederne i Skaun kommune ledelsesutfordringer i digitale omstillingsprosesser?

Nasjonale dokumenter og Skaun kommunes utviklingsstrategi beskriver en forventet utvikling når det gjelder bruk av digitalisering i tjenesteutøvelsen. Lederne refererer hverken ikke til lokale eller sentrale dokumenter når de blir spurt om digitalisering av offentlig sektor. Flere av lederne påpeker utfordringer som det gjelder grunnmuren i digitaliseringsarbeidet, nemlig at tekniske løsninger må være på plass før de kan sette i gang digitaliseringsarbeidet. Den andre delen av grunnmuren som Jørgensen m.fl. (2017) mener må være på plass, er ledelse. I Skaun kommune har lederne ulike forutsetninger for digital ledelse, sett ut fra de seks kompetansene Jørgensen m.fl. (2017) mener kjennetegner en leder som er i stand til å utnytte de digitale mulighetene og lede digitale endringsprosesser. Hva lederne legger i digital ledelse og hvordan de svarer på spørsmål om digitalisering av offentlig sektor, har også store ulikheter lederne imellom. Det er heller ikke alle enhetslederne som ser sin rolle som digital

leder i digitaliseringsarbeidet, men ytrer et ønske om at andre i organisasjonene må ta større ansvar. Når lederne forteller om digitale prosesser som har vært gjennomført ved deres enhet, beskrives en rekke gjentatte handlinger, det Mintzberg (1987) kaller «patterns». En form for struktur der løsninger kommer opp uten form for plan. Noe som kan forventes ut ifra at det ikke finnes en klar digitaliseringsstrategi for kommunen.

Skaun kommune har prioritert mestringsorientert ledelse i sin utviklingsstrategi: *Ledelse og samspill 2018-2022*. Lederne i Skaun kommune er bevisst denne prioriteringen og bruker mestringsorientert ledelse i utøvelse av sitt lederskap. Både når det gjelder å fremme en kultur for læring og utvikling, samt i arbeidet med å skape en aktiv delingskultur. Mestringsorientert ledelse brukes bevisst av lederne i kompetansemobilisering, og det blir uttrykt at det både er og blir et viktig virkemiddel i den digitale ledelsen fremover i digitaliseringsarbeidet.

Vårt svar på forskningsspørsmål 1 om hvordan lederne i Skaun kommune møter ledelsesutfordringene i digitale omstillingsprosesser blir etter dette:

Funnene av hvordan lederne i Skaun kommune møter ledelsesutfordringene i digitale omstillingsprosesser varierer med tidvis stor dissonans, ut ifra hvilke ledere vi spør. Organisasjonen mangler et felles språk om digitalisering og ledelse av digitale endringsprosesser. Vi mener at kompetanse om ledelsesfagets rolle i digitaliseringsarbeidet bør heves. Det ser ut for at det trengs et felles rammeverk i form av en digital strategi. Vi mener at det vil være en styrke om dette rammeverket tar utgangspunkt i teorigrunnet for mestringsorientert ledelse, da dette er implementert i organisasjonens ledelse.

5.2 KVALITET

Bevisstheten om mulighetene som ligger i utnyttelse av ny teknologi har vært økende i de siste årene, både i den allmenne bevisstheten, men også i offentlig sektor. I denne økte bevisstgjøringen er det etablert en forståelse av at det ligger et potensial i mulighetene i form av forbedring av tjenester og effektivisering (PwC, 2018). At Skaun kommune også ønsker å utnytte dette potensialet kommer frem i den vedtatte utviklingsstrategien for kommunen. Kane m.fl. (2015) beskriver organisasjoner som behersker denne muligheten som digitalt modne organisasjoner.

For å kunne øke kvaliteten på tjenestene, peker utviklingsstrategien for Skaun kommune 2018 – 2022 på at lederne hele tiden må være opptatt av kvalitet ved å fremme en læringskultur som systematisk reflekterer over egen praksis, samt legger til rette for faglig og personlig utvikling for medarbeiderne. Det blir også hevdet at forbedring av tjenestekvalitet blir mest effektiv dersom man legger til rette for en delingskultur der man lærer av det som har fungert på andre enheter eller tjenesteområder. I forhold til kvalitet og digitalisering, presiserer utviklingsstrategien at digitalisering gir kommunen store muligheter for å bedre kvaliteten i alle ledd av produksjon og utvikling av tjenestene. For å kunne utnytte de mulighetene som ligger i digitalisering, sier strategien videre, at Skaun kommune må utarbeide sin egen digitaliseringsstrategi. I det videre ønsker vi å drøfte hvor vidt Skaun kommune kan betraktes som en digital moden organisasjon, og hvordan kommunen forholder seg til kvalitet og effektivitet ved digital transformasjon.

5.2.1 Digital modenhet

Kane m.fl. (2015) hevder at digitalt modne organisasjoner blir drevet av et ønske om å utvikle og forandre virksomheten for å bedre kvaliteten på leveransen, fram for å løse konkrete utfordringer i organisasjonen med individuell digital teknologi. Både ut ifra utviklingsstrategiens føringer og informantenes svar, kan det se ut for at dette ønske er til stede i Skaun kommune.

Informant 7 Jeg tenker at vi er modne for vi er mange som synes det er artig å jobbe med nye løsninger og nye måter å jobbe på. Noen vil alltid synes det er vanskelig. Det må vi akseptere, men vi er klare.. det må vi jo være.

Informant 4 Ja, dette ser jeg lyst på. De ansatte er modne. Mange er overmoden. Vi har jo ressurspersoner og innbyggerne forventer dette av oss. Mange av de er også overmodne, så vi ligger vel egentlig etter. Det er bare å komme i gang.

Når informantene uttaler seg om digital modenhet ved sin egen enhet, er det flere som hevder de er klare til å ta i bruk digitale løsninger. Noen vurderer om enheten er digitalt moden i forhold til om man benytter tid til forbedring, mens andre peker på behov for ekstern kompetanse de kan støtte seg til, noe vi oppfatter som opplevd mangel på kompetanse. Det

kan se ut for at lederne vektlegger ulike forhold i sin vurdering om organisasjonen er digitalt moden.

Informant 3 beskriver utfordringer ved sin egen enhet slik: Modenhet...både ja og nei. Det står ikke på vilje, men det er noen begrensninger...tid tenker jeg er utfordrende. Vi må ha tid til å jobbe med det nye.

Informant 9 Ja, vi er klare. Nå avhenger det av om noen går foran og er pådrivere. I tillegg trenger vi eksterne som bidrar dersom vi skal komme oss videre.

Når informantene blir spurt om kommunen på overordnet nivå på er moden for å lykkes med digitalisering, er noen mer i tvil, men har en klar formening om at det er på tide at kommunen tar utfordringene som ligger i en digital transformasjon. Sju av informantene mener organisasjonen er moden, i den forstand at det er et ønske om å komme i gang med en digital transformasjon, mens de to resterende er mer i tvil om hvor rustet kommunen er. Svaret fra informant 8 illustrerer dette.

Informant 8 Jeg er usikker. Vi er kanskje er litt for forsiktige, men hvor lenge skal vi vente på at det blir et taktskifte. Om man ikke er klar nå, når blir man det da? Det ligger jo i tida vi lever at det er slik vi skal jobbe, men vi har nok ikke alle forutsetningene på plass enda.

Når vi utfordrer i forhold til modenhet virker det for at informantene svarer ut fra om det finnes motivasjon i organisasjonen, mer enn om de har tatt en konkret vurdering av hvor organisasjonen befinner seg i forhold til hva som beskriver en moden digital organisasjon i ulike teoretiske perspektiver. Kane m.fl. (2015) hevder å ha belegg for at de fleste ansatte, uansett alder, ønsker at arbeidsplassen skal være engasjert i digitalisering, og at de forventer en foroverlent holdning til dette i organisasjonen. Kane m.fl. (2015) argumenterer videre at det er vesentlig at ledelsen tar innover seg dette for å tiltrekke og beholde arbeidstakere. Det kan se ut for at dette ønsker om å ta i bruk moderne teknologi for å utvikle tjenestene også er tilstede i Skaun, og at man må ta innover seg at dette er en forventning hos arbeidstakeren. Dersom man ikke søker mot å bli en mer digital moden organisasjon kan man stå i fare for å miste kompetente medarbeidere til andre konkurrerende organisasjoner, dersom man følger Kane m.fl. (2015) sin argumentasjon. Det kan også se ut for at det mangler et felles språk i

organisasjonen om hva digital modenhet er, siden informantene vektlegger ulike elementer i sin oppfatning hva gjelder kommunens modenhet for digitalisering.

Om en organisasjon evner en digital transformasjon vil i stor grad avgjøres om man har en klar digital strategi. Det er vesentlig at den digitale strategien blir tydelig artikulert av ledelsen i organisasjonen (Kane m.fl., 2015). Alle informantene gir uttrykk for et ønske om å bruke teknologi for å bedre kvaliteten på tjenestene, men på spørsmål om organisasjonen har en digitaliseringsstrategi er svaret fra alle ni informanter negativt. I kommunens utviklingsstrategi refereres det til hovedpunktene i KS Digitaliseringsstrategi 2017 – 2020, at kommunen må utnytte de mulighetene som blir pekt på i strategien. Ingen av informantene har oppfattet det som en forventning, at de skal forholde seg til disse punktene som en del av egen strategi. Kane m.fl. (2015) hevder det er digital strategi som driver en organisasjons digitale modenhet, der kraften i den digitale transformasjonen ligger i omfang og mål. Målsettingen med en slik strategi er ikke innføring av teknologi i seg selv, men formålet for strategien er å forbedre tjenestene. En digital strategi har til hensikt å oppnå strategiske mål (Kane m.fl., 2015). Det at Skaun kommune ikke har en strategi for arbeidet med digitalisering og forbedring av tjenestene, vil dermed utfordre i forhold til digital modenhet.

Et suksesskriterium for en digitalt moden organisasjon er ifølge Kane m.fl. (2015) å etablere en samarbeidsstruktur og en felles oppfatning av at feiling ofte er en forutsetning for suksess. Dette medfører at risikotaking bør etableres som en kulturell norm. Ifølge Lai (2017) vil mestringsorientert ledelse i større grad skape aksept for risikotaking. En kan dermed anta at det ligger til rette for et arbeidsklima som gjør det trygt å prøve og feile i kommunen, tatt i betraktning at Skaun kommuniserer dette som en valgt teoretisk ramme for ledelse i den nevnte utviklingsstrategien. Kultur for endring, forbedring og videreutvikling av tjenester er også kjennetegn på digitalt modne organisasjoner. Evnen til å fornye organisasjonen digitalt avhenger altså av en organisasjonskultur som er i stand til å ta risiko, endre seg og innovere (Kane m.fl., 2015).

Informant 2 Vi har utviklet oss mye de siste åra når det gjelder deling og samarbeid. Det viser medarbeiderundersøkelsen også. Vi scorer godt på mestringsklima. Jeg mener dette er viktig om vi skal bli gode på å takle endringer. I forhold til om vi har en digitalt moden organisasjon tror jeg i hvert fall dette er en styrke, selv om vi ikke er helt der vi vil i forhold til digitalisering i dag.

Informant 6: Modenhet handler mye om å være trygg på det som skal skje. Dersom vi skal får våre ansatte til å bli innovative ved hjelp av digitale verktøy må vi sørge for at vi har et klima der det er greit å gjøre feil...for det kommer vi til å gjøre. I min ledelse mot en mer digital moden enhet er dette viktig, på samme måte som jeg har opplevd at det har vært det i de foregående endringsprosessene vi har holdt på med de siste årene.

Vi ser at informanteten gir uttrykk for at det i de siste årene har vært et større fokus på organisatorisk læring med en målsetting om kontinuerlig forbedring og utvikling av tjenestene. Det gis også uttrykk for at det er i større grad lagt til rette for samarbeid og erfaringsdeling når det gjelder å bygge kompetanse. Den valgte retningen av mestringsorientert ledelse mener lederne har gjort at det å skape et mestringsklima har fått større plass i deres ledelse. Lai (2017) hevder at i et mestringsorientert arbeidsklima søker medarbeiderne å gjøre hverandre gode og dele kompetanse, slik at hver enkelt medarbeider og gruppen som helhet yter bedre. Forutsetningene for å takle endring og få vellykkede utviklingsprosesser styrkes ved å legge til rette for slike arbeidsklima (Lai 2017). Sett opp mot Kanes m.fl. (2015) suksesskriterier om viktigheten av samarbeidskulturer og kulturer som åpner opp for risikotaking i digitalt modne organisasjoner, kan de nevnte egenskapene i organisasjonen som kommer fram hos informantene, være positivt for Skaun kommune på veien mot å fremstå som en mer digital moden organisasjon.

Det kan se ut for at det er noe ulike oppfatning om hvor raskt den digitale transformasjonen bør skje blant informantene. Kane m.fl. (2015) hevder at digitalt modne organisasjoner evner å håndtere raske endringer. Jørgensen m.fl. (2017) hevder at organisasjoner i et digitalt samfunn må ha en tilpasningsevne og smidighet i sine metoder som også innebærer å feile hurtig. Det vil kreves en tilpasningsdyktighet og elastisitet i forhold til samfunnsmessige endringer som til enhver tid oppstår (Jørgensen m.fl., 2017). Informant 8 er utålmodig på kommunens vegne, og det ser ut som han har en bekymring i forhold til det Kane og Jørgensen peker på som vesentlig. Informanten sammenligner sin rolle i kommunal sektor med sin tid i privat sektor, der man hele tiden måtte endre seg, ifølge informanten, uavhengig av hva de ansatte mente eller motsatte seg.

Informant 8 Da jeg var i det private hadde vi et raskere tempo i endringsprosesser. Jeg mener ikke vi skal overkjøre de ansatte, men det må være en forventning til at de endrer seg i et tempo slik at vi kan gjøre jobben etter de nye krav som hele tiden kommer. Dette må vi bli bedre på i offentlig sektor. For det første er det så mye som skal på plass før vi starter på. Vi må bli flinkere til å komme i gang. Her tror jeg vi har en jobb framfor oss. For det andre ..skal du framstå som en digitalt moden organisasjonen holder det ikke bare å ha fokus på endring... du må også takle raske endringer.

Andre informanter vektlegger at enheten må få utvikle seg i det tempo som er naturlig for enheten, ut ifra de forutsetningene som hver enhet har. Være seg at man har arbeidere i turnus, spenn i fagfelt eller mange eldre ansatte. Jørgensen m.fl. (2017) hevder at det som er avgjørende for hvor raskt den teknologiske utviklingen vil gå, vil reelt begrenses av organisasjonens evne til å lede utviklingen. I tillegg vil det være avgjørende om og hvordan man utnytter de digitale drivkreftene. Den ulike tilnærmingen internt i organisasjonen til tempo, og det at ingen av informantene nevner sin egen verdi i utøvelsen av sitt lederskap, kan utfordre kommune i sitt arbeid med digital transformasjon. Jørgensen m.fl. (2017) sier videre at samfunnet må stille de samme krav til toppledere av privat sektor i forhold til det å utvikle digitalt modne organisasjoner, for selv om offentlig sektor historisk sett har vært beskyttet fra konkurransemarkedet vil det stilles krav fra innbyggere og forventinger om at tjenestene som blir levert skal gjøre livet til borgerne enklere. Til tross for at de skandinaviske landenes felles kulturtrekk tradisjonelt har vært preget av stor tillitt til offentlig sektor, hevder Jørgensen m.fl. (2017) at dersom innbyggerne ikke opplever kvalitet og tidsrelevans på tjenestene etter en digital transformasjon vil den offentlige sektor svekke sin rolle.

5.2.2 Kvalitet i tjenesten:

Det er et mål om at Skaun kommune skal skape og stadig utvikle bedre tjenester, sies det i den vedtatte utviklingsstrategien. Den samme utviklingsstrategien hevder at digitalisering vil kunne gi kommunen store muligheter for å bedre kvaliteten i alle ledd av produksjon og utvikling av tjenester. Fornyings- og administrasjonsdepartementet sendte ut sitt første digitaliseringsrundskriv i 2009. Forbedret kvalitet på tjenestene har vært mantra i offentlige dokumenter siden. Det samme har argumentasjonen for å innføre digitale løsninger i offentlig forvaltning som en nødvendighet dersom man skal kunne oppnå forbedret kvalitet. Dette

understøttes av Meld. St. 27 (2015) *Digital Agenda – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*, som beskriver regjeringens høye ambisjoner om å forbedre offentlig sektor gjennom bruk av IKT og bevisst utnyttelse av digitaliseringens muligheter. Enhetslederne i Skaun ser klart digitaliseringen som en innsatsfaktor for bedre tjenester og innovasjon for sin kommune. De gir uttrykk for at digitalisering kan både forenkle og gir en merverdi for brukerne og ansatte, og kommer med konkrete eksempler på dette.

Informant 7 Det er helt klart at bruk av digitale verktøy i tjenesteutøvelsen er med å gi bedre kvalitet for brukeren. Se bare på Multidose-prosjektet vårt. Det tar bort risikofaktorer. Det gjør også våre ansatte tryggere i medisinhåndteringen.

Informant 2 Kvaliteten vil forbedres ved at vi kan legge bort de manuelle operasjonene. Jeg mener det er lett å se sammenhengen mellom digitalisering og økt kvalitet på tjenesten. I stedet for å kjøre rundt for å sjekke ulike anlegg på fysiske runder får vi nå en alarm dersom anlegget står. Vi oppdager uregelmessigheter mye tidligere og kan sette inn ressurser tidlig også. Kvaliteten vil helt klart bli bedre for brukeren. De får mer stabile tjenester, samtidig som vi får frigjort ansatte til å utføre andre oppgaver, som også kommer brukerne til gode.

Informant 1 Jeg mener digitalisering kan være en innsatsfaktor for å bedre tjenester ja. Det digitale skal jo ikke ta bort møte med brukerne, men heller forbedre og forsterke kommunikasjonen.

Lai (2017) hevder at mestring blant de ansatte i en organisasjon er en forutsetning for gode resultater, og at mestringsorientert ledelse er avgjørende i et forbedringsarbeid, i og med at medarbeidernes opplevelse av mestring vil motivere og skape lojalitet mot nye mål. Mestringsledelse er en av faktorene i mestringsorientert ledelse. Under denne faktoren vektlegges støtte til utvikling, mestring og støtte fra leder (Lai, 2017). Det kan se ut for at lederne i Skaun kommune er bevisste sin rolle i forhold til å legge til rette for mestring i endringsprosesser, også når det gjelder de digitale.

Informant 8 Jeg mener vi hele tiden har fokus på å forbedre oss, med eller uten IT. Vi rapporterer hele tiden på kvalitet også, både på grunn av statlige og lokale føringer.. I

forhold til å bli en mer lærende organisasjon vil jeg si at det at vi har et større fokus på evaluering av tiltak er med på å styrke oss. Det å ikke ha løse tråder gir også en god følelse av framdrift og flyt. Dette må vi ta med oss inn i de digitale endringsprosessene.

Informant 5 For å gi de beste tjenestene, må vi ha flinke folk. De har vi mange av. Ikke alle er like synlig og vi må derfor gi ansatte tillit til at de greier oppgavene. Viktig å lytte til den enkelte og hva de er best på.

Samtlige informanter gir uttrykk for at de har tiltro til at den teoretiske og praktiske tilnærmingen kommunen står seg mot når det gjelder ledelse, vil være støttende i arbeidet med å forbedre kvaliteten av tjenestene. Informantene uttrykker at de som ledere hele tiden har fokus på forbedring og ønsker å framstå som ledere av lærende organisasjoner. Informantene uttrykker tiltro til at det utviklingsstrategien peker på som kommunens retning innenfor ledelse også vil være støttende i også i ledelse av digitale forbedringsprosesser. Jørgensen m.fl. (2017) hevder imidlertid at ledelse i seg selv ikke holder i for å lykkes i digitale forbedringsprosesser, men at grunnleggende krav i teknologien også må være på plass dersom kvaliteten på tjenestene skal forbedres. Disse kravene må, ifølge Jørgensen m.fl. (2017), lederen ha kompetanse til å vurdere dersom endringsprosessen skal lykkes. Det kan se ut for at enhetslederne i Skaun kommune ikke mener dette er en del av deres mandat som enhetsledere når vi spør om hvordan de er involvert i implementering av ny teknologi i kommunen, der kvalitetsheving er formålet.

Informant 1 Jeg har ikke bestiller - kompetanse. Det har jeg heller ikke oppfattet at det er vi enhetsledere som skal ha. ...Generelt er vi for dårlige til dette i vår kommune. Det kan virke for at noen bare kjøper et program uten at det der nøye vurdert hva forbedringen skal være. Ta kvalitetssystemet for eksempel. Det er ironisk at det heter kvalitetssystemet. Ok.. jeg skjønner at målsettingen var bedre internkontroll, men kvaliteten på internkontrollen ble ikke bedre av det verktøyet der.

Informant 6 Jeg tror vi egentlig har god kompetanse på mestring av endring, men av og til kommer dårlige valg av verktøy i veien for oss. Vi har mye å hente på bestiller

kompetanse. Det er ganske avgjørende, for jeg har opplevd at ansatte har blitt veldig motivert å av å ta i bruk nye digitale løsninger, men også utrolig frustrert dersom de ikke ser at forbedringene. Vi må vite hva vi får og at det faktisk fører til en kvalitetsheving.

Det gis uttrykk for at kompetanse i forhold til å vurdere teknologiens egenskaper opp mot den forventede kvalitetshevingen ikke er tilstrekkelig i ledergruppa, ut fra det informantene uttrykker. Det kan se ut for at det er for vagt hvilke oppgaver som skal forbedres og hvilken gevinstrealisering som kan forventes i forbedringsprosesser. Kane m.fl. (2015) hevder at det må være en klar og sammenhengende strategi om å forbedre tjenestene, at ikke innføringen av teknologi i seg selv kan være målsettingen. Teknologien innføres ikke for teknologiens skyld, men for å oppnå strategiske mål, som forbedring av tjenester. Ifølge informantene har ikke Skaun kommunes enheter en sammenhengene strategi for hvordan digitalisering skal være med på å forbedre tjenestene. Det kan dermed se ut for at det er flere momenter som må på plass før man kan få utnyttet potensialet som ligger i digital transformasjon og bedring av kvalitet i tjenestene.

Karlsen (2016) påpeker at en organisasjon har behov for å se fremover dersom man proaktivt søker forbedring i en usikker fremtid. Dette kan man gjøre ved å ta i bruk fremsynsmetoder og forsøke å lage en organisatorisk diagnose, prognose og preskripsjon, og samtidig se for seg organisasjonene som fleksible, tilpasningsdyktige og lærende systemer (Karlsen, 2106). For å ruste organisasjonen har den et behov for en fremsynsalfabetisme som setter organisasjonen i stand til å se signaler og trender, hvilke veier man skal ta videre, avgjøre ulike prioriteringer, formulere visjoner og gjøre det Karlsen (2016) kaller å katalysere nyskaping - vite hva man skal gjøre for å forbedre tjenestene ut ifra de behov som til enhver tid eksisterer i samtiden. Videre lanserer Karlsen (2016) fremtidsverkstedet i arbeidet med å finne ønskede fremtidstilstander. Dette fremtidsverkstedet består av fem trinn (Karlsen, 2016): forberedelse, kritikerfase, kreativetsfase, virkeliggjøring og oppfølging. Ifølge Karlsen (2016) er alle fasene nødvendig om en organisasjon skal oppleve flyt i sitt forbedringsarbeid. Det kan se ut for at flere av fasene er blitt utelatt av lederne i Skaun kommune i deres digitale forbedringsarbeid. Det kan se ut for at flere av prosjektene som er i iverksatt har hoppet rett i virkeliggjøringsfasen og at de øvrige fasene er utelatt. Intensjonen har vært å forbedre tjenesten ved hjelp av digitale verktøy, men effekten har uteblitt på grunn av at man ikke har rigget organisasjonen godt nok, ikke nødvendigvis utredet om den utvalgte teknologien svarte

på utfordringene, eller fulgt opp og forsikret seg om at de ansatte har tatt i bruk verktøyet som forventet.

Informant 5 Jeg opplever at vi er en kommune som ønsker å få til mye. Vi har mye på gang, men av og til går det litt for fort i svingene. Kan av og til ha en tendens til å hoppe på det første og beste, og har ikke de langsiktige planene. Dette fører for eksempel til at vi har flere systemer som ikke snakker sammen. Det er for mange plasser å logge seg inn. Vi har flere eksempler på at vi har valgt teknologiske løsninger som nesten ikke har blitt tatt i bruk fordi man tror at det bare går av seg selv. Vi må bare bli bedre på følge opp, ha oversikt over hva vi har og hvorfor vi skal ha det videre.

5.2.3 Effektivisering som resultat av digitalisering:

Skaun kommunes utviklingsstrategi for 2018 – 2022 peker på at offentlig sektor må bli mer produktive og jobbe mer og smartere for å opprettholde velferdsgodene. Ifølge Perspektivmeldingen 2017 vil ikke de økonomiske rammene komme til å vokse like raskt og mye som forventa. Skaun kommune må derfor utnytte ressursene smartere og mer effektivt for å kunne gi innbyggerne stadig bedre tjenester, sies det i strategien. Enhetslederne har tro på at digitalisering effektiviserer. Flere informanter nevner konkrete eksempler på effektiviseringstiltak fra egen enhet, som følge av digitalisering, men det kan se ut for at informantene mener at organisasjonen har noe å gå på i forhold til organisatorisk tilnærming for å få utnyttet effektene i stor nok grad.

Informant 6 nevner både digital sykemelding, et eget program for kommunikasjon mellom hjem og skole, digitalisering av brukerundersøkelser og digitalisering av ulike skjema som f. eks reiseregninger. Informanten sier videre jeg er ikke i tvil om at dette har effektivisert arbeidet, men det har jo ikke endret måten vi jobber på. Man må jo fremdeles fylle ut alle boksene i et skjema, selv om kommunen har all informasjon om brukeren eller den ansatte fra før. Det er noen som snakker om at det ikke er så effektivt å sette strøm på skjema, men at effekten først kommer når man i tillegg finner nye måter å jobbe på at det er da man vil få en reel effekt av digitaliseringa. Vi er på vei, men har mye å gå på.

Informant 1: Vi har prøvd ut GPS på demente brukere for mer effektivt få en oversikt over hvor brukeren til enhver tid er. Det gikk ikke som forventet da brukeren puttet den i toalettet. Vi har ikke prøvd på flere og har derfor ikke så mye erfaring..... Vi hadde nok ikke involvering av brukeren. Vi ser i ettertid at brukerne må bli godt kjent med teknologien og løsningen før de bli så demente som den brukeren vi prøvde det på.....Vi må tenke nytt og kanskje litt utenfor boksen når vi prøver ut nye ting. Det er ikke alltid enkelt og det er ikke alltid det går som planlagt, men det er veldig givende å prøve.

Jørgensen m.fl. (2017) hevder at det hvordan en organisasjon velger sin tilnærming til å utnytte teknologien effektivt for å oppnå organisasjonens oppdrag, vil ha stor betydning. Det kan se ut for at man kanskje ikke har redet grunnen grundig nok i forhold til en slik tilnærming, ut ifra informantenes betraktninger rundt effektiviseringstiltak ved hjelp av digitale verktøy. Jørgensen m.fl. (2017) mener det er ledelsens ansvar å velge en tilnærming som utnytter teknologien effektivt med et klart formål om *hvorfor* i sikte. Denne tilnærmingen vil skape ressurseffektivitet i verdiskapningene og gjøre organisasjonen konkurransedyktig. Denne bevisstheten om lederens betydning for å oppnå effektivitet ved digitalisering ser vi ikke klare spor av hos alle informantene. Informantene er selv kritiske til løsninger som ikke er prøvd ut og uten at det er jobbet med intensjonene bak innføringene, før de ulike systemene tas i bruk, men reflekterer ikke over egen innflytelse på å forbedre og effektivisere utfordringene.

Informant 4: Vi må være mer kritisk til hvordan vi ruller ut nye ting. Vi må få på plass en bedre kompetanse når det gjelder innkjøp av programmer. Det minste vi kan forvente er jo at de ulike fagprogrammene snakker sammen. Mange programmer er tungvinte og virker som de er valgt fordi de har fin farge....Gerica er tungvint, ja det er så tungvint at enn må være idiot for å forstå det. Vi har for dårlig bestiller kompetanse. Det er ikke all digitalisering....digitale løsninger som er gode.

De nasjonale føringene for IKT politikken peker på hvordan landet skal utnytte digitalisering til samfunnets beste, blir beskrevet i Meld. St. 27 (2015 - 2016) *Digital Agenda – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. En effektiv offentlig forvaltning er en av hovedmålsettingene som beskrives i meldingen. Skaun kommune må også forholde seg til

disse føringene. Lai (2017) hevder at mestring er en forutsetning for gode resultater. For å kunne finne nye og smarte løsninger i et bredt samarbeid med mange ulike aktører med ulike interesser og behov, vil mestringsorientert ledelse kunne være en suksessfaktor (Fletre og Frydenlund, 2017). En av faktorene det fokuseres på i mestringsorientert ledelse er mestringstro. Mestringstro har, ifølge Flerte og Frydenlund (2017), med referanse til (Lai 2014), stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringstro yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper, ferdigheter og evner. Fletre og Frydenlund (2017) hevder videre at mestringstro påvirker både i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse nye oppgaver, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. Dette betyr at den relative mestringstroen kan bli selvforsterkende (Lai, 2017). Det kan se ut for at teorien som Lai (2017) beskriver om mestringsorientert ledelse er av samme betydning som begrepet «self-efficacy», som ble introdusert av Albert Bandura på 1970-tallet som i dag kjennes som sosial-kognitiv teori (Bandura, 1997). Begrepet er med på å forklare hvordan kognitive prosesser forårsaker og motiverer ulik menneskelig atferd. En av informantene har en betraktning om dette:

Informant 8 Igjennom min videreutdanning og 10-faktor har jeg fått opp øynene for begrepet self-efficacy, eller mestringstro, som det heter i 10-faktor. Jeg tror at i arbeidet med å forenkle, forbedre og fornye tjenestene....som det så fint heter... så vil det at jeg vektlegger denne faktoren spesielt ved min enhet, gjøre en forskjell. Det å skape et engasjement blant de ansatte om at vi skal få til å jobbe smartere bare vi har trua....skape optimisme og tillitt i før vi starter med mer krevende prosesser...i tillegg til gode planer, selvfølgelig...det tror jeg er vesentlig i den tida vi står foran.

Det kan se ut for at informanten selv også har en mestringstro knyttet til egen ledelse av effektiviseringsprosesser. I foregående kapittel om ledelse gir informantene klart uttrykk for at de mener at mestringsorientert ledelse kan ha en positiv effekt på at man lykkes med digitale omstillingsprosesser. Det kan se ut ledernes fokus på å legge til rette for mestring og mestringstro også vil gagne organisasjonene i effektiviseringsprosessene knyttet til digitalisering.

Karlsen (2016) spør seg om man kan planlegge for en fremtid som er så usikker, tvetydig og kompleks som den vi står overfor. Han beskriver videre at strategiske framsynsledelse kan gjøre organisasjonen mer robust og bestandig overfor interne og eksterne endringer som for

eksempel en effektiviseringsprosess. Karlsen (2016) hevder at organisasjoner som er forberedt på det som er uventet, har større overlevelses mulighet i et samfunn med krav om kontinuerlig forbedring og fornyelse. Måten denne forberedelsen gjøres på er å beskrive ulike forestillinger en organisasjon kan ha mellom nåtid og framtiden. Organisasjonen kan bruke nåtiden til å beskrive den mest sannsynlige framtid, man kan se for seg ulike alternative fremtider, eller man kan forsøke å beskrive en ønsket framtid ut ifra nåtiden (Karlsen, 2016). Det vil være viktig for organisasjonen å finne en retning som visjoner og strategiske tiltak formuleres mot. I tillegg vil slike betraktninger om fremtiden også kunne være med å katalysere nyskapning, samt skape en større forståelse for hva organisasjonen må gjøre når den trenger nyskapning og effektivisering (Karlsen, 2016). Informantene sier alle at de er liten bevissthet i organisasjonen om hvordan man kommer fram til de riktige effektiviseringstiltak for å møte framtida.

Informant 7 Det er krevende å se hva krystallkula sier vi har behov for, men jeg har ikke tenkt så mye på disse problemstillingene enda. Det er jo slik at vi har litt ulik tilnærming til dette med digitalisering i de ulike sektorene. Jeg vet at skole jobber mer med det for de har en rådgiver for digitalisering, men ellers kan det se ut for at det er litt tilfeldig hvilke prosjekter som blir iverksatt.

Informant 4 Hos oss har vi prøvd ut ulike ting, men vi har ikke brukt mye tid på å analysere hva vi har bruk for. Jeg håper digitaliseringsprosjektet vil ivareta dette...vi har nok ikke en helhetlig tilnærming til dette hos oss.

Informant 9 Vi gjør mye forskjellig, men det er vel ikke gjort en jobb med å se på hvordan fremtidas krav bør møtes. Da for eksempel noen enheter mente de hadde behov for å informere og bygge omdømme, så ble det slik at noen startet med Facebook for enheten. De fikk hjelp fra servicekontoret om hvordan de burde gjøre det, men det er fremdeles ulikt om man bruker det eller ikke.... Dette er kanskje et dårlig eksempel, men jeg prøver å si noe om at vi ikke gjør noen felles betraktninger over hva organisasjonen vil komme til å trenge for å kunne drive effektivt i framtida.

Karlsen (2016) hevder at en organisasjons bruk av ulike metoder i hvordan man ønsker å fornye og effektivisere er fremsynets ryggrad og det som skiller organisasjonen fra å iverksette tiltak ut fra ren synsing og antakelser. Det kan se ut for at i Skaun kommune er det en lav bevissthet rundt hvilke strategiske tiltak som vil fremme effektivitet og gjøre organisasjonen robust nok til å møte samfunnets krav i framtiden. De effektiviseringstiltakene som blir nevnt blir i liten grad sett i sammenheng som en helhetlig satsning for kommunen for å drive mer effektivt. Det kan se ut for at sammenhengen mellom de nevnte eksemplene også er vage. Noen nevner SMS varsling, mens andre nevner andre måter å kommunisere med innbyggerne, som f. eks School-link. Det som ofte skjer når vi stiller informantene spørsmål om hvordan nå-situasjonen er, kommer det stadig fram ønsker om hvordan situasjonen *burde* være.

Informant 5 Mitt ønske er en type digitalisering der brukerne har en knapp i hjemmet og når frem til personalet på en enkelt og tilgjengelig måte. Jeg ønsker å ha fokus på å effektivisere kommunikasjonen gjennom digitale løsninger.

Informant 2: Håper å få frigjort folk ved at vi får færre henvendelser når vi er god på kommunikasjon på digitale flater.

Det er vanskelig å se en metodisk tilnærming til hvordan man vil effektivisere tjenestene i Skaun kommune i lys av digitalisering, men det er mange informanter som ytrer ønske om å være med å forbedre, fornye og forenkle.

6.3.4 Konklusjon forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 Framstår Skaun kommune som en digitalt moden organisasjon so vil kunne forbedre og effektivisere tjenestene?

Utviklingsstrategien til Skaun kommune har klare forventinger til at lederne skal være opptatt av kvalitet. Dette skal operasjonaliseres ved å fremme en læringskultur som reflekterer over egen praksis og legger til rette for faglig og personlig utviklings hos medarbeiderne. Ut fra informantens svar mener vi å se at lederne på mange måter imøtekommer utviklingsstrategiens forventninger. Gjennom mestringsorientert ledelse gir de medarbeiderne

mulighet til mestring ut fra egne forutsetninger. I tillegg svarer lederne at de leder en måte som fremmer delingskulturen i virksomhetene.

Det vi i større grad mener utfordrer er å få utnyttet mulighetene som ligger i digitalisering i forbedring av tjeneste kvaliteten og effektivisering av driften. Organisasjoner som lykkes med dette kan, ifølge Kane m.fl. (2017), kalles digitalt modne organisasjoner. Svarene fra informantene på om Skaun kommune er en digitalt moden organisasjon er langt fra entydige. Lederne har ingen teoretisk tilnærming til begrepet, men legger andre ting i det enn det de fleste teoretiske perspektiver gjør. Som på forskningsspørsmål 1 gjør mangelen av et felles språk det krevende å få svar på det vi hadde intensjoner om å etterspørre. Tiltak informantene refererer til for å forbedre kvalitetene og effektivisere tjenestene fremstår som lite samkjørte. Informantene sier at det er liten bevissthet i organisasjonen til hvordan man kommer fram til de riktige effektiviseringstiltak for å møte framtida på en helhetlig måte. Vi mener at strategisk ledelse i forhold til kvalitet og effektivitet i digitalt forbedringsarbeid ikke i stor nok grad er til stede i dagens organisasjon, og at Skaun kommune ikke framstår som en digitalt moden organisasjon.

Det som likevel synes å være tilstede er motivasjonen for å gå i gang med et helhetlig arbeid med å utnytte det digitale som en innsatsfaktor i kvalitets- og effektiviseringsarbeidet. Når lederne svarer ut om hvorvidt organisasjonen er en digitalt moden organisasjon, hevder de fleste lederne at Skaun kommune er klare til å bli det.

6.4 DIALOG

Det siste av veivalgene kommunens utviklingsstrategi tar for seg er å føre en kvalitetssikret og systematisk dialog med alle interessenter, både interne og eksterne. Hensikten med en tydelig dialog er blant annet å finne ut av hvilke mål som skal nås og på hvilken måte dette må gjøres. I tillegg er det vesentlig å vite hva som har skjedd og hvordan organisasjonen skal utvikles videre ut ifra dette. Kommunens evne til å nå sine mål henger sammen med evnen til å kommunisere, sies det i utviklingsstrategien. Digitalisering gjør det mulig å fornye, forenkle og forbedre tjenestene, og mulighetene for løpende dialog med de involverte må bli en integrert del av de nye løsningene, hevdes det. Skaun kommune vedtok i 2018 en kommunikasjonsstrategi, som er en delstrategi til utviklingsstrategien. I denne står det blant annet at dialogen er et ansvar som ligger hos alle ansatte. Alle medarbeidere har ansvar for at kommunen har godt omdømme, og framstår med åpen og transparent i kommunikasjon med omgivelsene.

Nasjonale føringer gir et klart signal om at dialogen med brukerne må være god, og skal benyttes i utvikling av digitale løsninger og digitalisering av tjenestene i Norge. I 2012 ble det presisert, i regjeringens digitaliseringsprogram «*På nett med innbyggerne*», at brukerne skulle involveres i utviklingen av offentlige tjenester. I Meld. St. 27 (2015 - 2016) er også brukerdiallog og involvering dratt fram som vesentlige i digitaliseringen, og i KS sin digitaliseringsstrategi blir ansattes involvering omstillingsprosessene påpekt som viktig. I FoU *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser* (PwC, 2018) pekes det på involvering, samt samhandlende og dialogbaserte arbeidsformer for at kommuneorganisasjonene skal lykkes med digitale omstillingsprosesser.

Informant 9: Vi må være på de samme digitale flater som innbyggerne om vi skal nå dem. Vi har satt i gang flere digitale prosesser både ut mot innbyggerne og fått løsninger der de kan kommunisere med kommunen på sosiale media. Også tjenester som kanskje ikke er så synlig, er i gang med å bli digitalisert, slik som arkiv for eksempel....der følger jeg tett opp og etterspør hvor langt vi er kommet for å holde tempo i gang...

Lederen beskriver et fokus på dialog med brukerne, der de kan komme med tilbakemeldinger og spørsmål i sosiale media. Dette er i tråd med det de nasjonale føringene sier om dialog med brukerne.

Lai (2017) mener det å ha en plan for hvordan vi skal involvere ansatte med ulik kompetanse og dermed gjør organisasjonen i stand til å jobbe innovativt. Dette krever dialog med de ansatte. Både gjennom medarbeiderundersøkelser og direkte kommunikasjon med ansatte ved enheten.

Alle informantene formidler at de synes enheten har forbedringspotensial når det gjelder dialog med brukere, medarbeidere, innbyggere og samarbeidspartnere. Etter gjennomført brukerundersøkelse, har kommunen innenfor de enkelte fagområdene gjennomført dialogmøter, der brukerrepresentanter er invitert inn sammen med administrativ ledelse, enhetsledere og politikere.

Informant 1: Jeg mener vi har noe å gå på om vi speiler oss mot innbyggerne. Vi snakker om å opprette velferdsteknologiklasser blant brukerne. Da kunne de kommet med innspill og fått opplæring i digitale løsninger. Dette tenker vi er god

brukerinvolvering. Da kan de si noe om det før vi eventuelt tar det i bruk. De er en viktig brikke, men vi har nok ikke vektlagt dette så mye som vi kanskje burde.

Informant 6 Når du spør nå så tror jeg at jeg må svare at vi har informert mer enn involvert brukerne våre.

I skole og barnehage er det noen av informantene som sier de bruker foreldreutvalget til å informere foreldre. Det blir allikevel ikke en toveis dialog der brukerne/foreldre får kommet med tilbakemeldinger. Det blir mer orienteringsmøter. Det kan se ut for at det er mer et konsulterende samarbeid enn involvering som gir mulighet til å påvirke.

Historisk sett har offentlig sektor vært beskyttet fra konkurransemarkedet. I fremtiden vil det forventes at innbyggerne stiller større krav til den offentlige sektoren sier Jørgensen m.fl. (2017). Krav til å være transparent og åpen vil også bli sterkere. Dette er et klart mål i kommunens kommunikasjonsstrategi, men ser ikke ut til å ha blitt effektivisert ut i enhetene.

Informant 3 Jeg må vel tilstå at vi lykkes i liten grad med involvering i forhold til digitalisering. Har noen tanker om det i fortsettelsen, f. eks i forbindelse med brukeravtaler, men her har vi mye å gå på. Først og fremst mot innbyggerne.

Om innbyggerne ikke opplever relevans i de tjenestene som leveres i tillegg til om personvernet ikke blir godt nok ivaretatt når det gjelder digitale løsninger og datasikkerhet, vil tilliten til offentlig sektor svekkes og offentlig sektors rolle utfordres (Jørgensen m.fl., 2017).

Informant 4 Dette med brukerinvolvering, der trenger jeg rett og slett mer kompetanse fra andre.

Informant 5 Vi har ikke prioritert brukerinvolvering ved enheten vår. Vi informerer de ansatte etter at det har vært noe om det på ledermøte eller i nettverk. Det er viktig å gi ansatte informasjon, men i er kanskje ikke så god på å ha en åpen dialog hverken med brukere eller ansatte....det kunne vi hatt mer...

Jørgensen m.fl. (2017) sin behovspyramide illustrerer avgjørende faktorer i digitaliseringsprosessen. Øverst i pyramiden står kommunikasjon. Kommunens narrativ må

formidles på en troverdig og tydelig måte. En leders oppgave er å holde dialogen i organisasjonen slik at målet og strategien er kjent. Den interne dialogen blir likeså viktig som den eksterne dialogen (Jørgensen m.fl. 2017).

Informant 8: Foreldrene er for lite brukt når vi skal til med nye ting og da spesielt digitalisering. Vi skal bruke en kveld på tema nettvett.....det er elever som spiller. Her er det noe vi kan bruke mer og vi må involvere oss som skole.

Informant 6: Det har vært samtale mellom foreldre og kommune når det gjelder helt konkrete løsninger. Vi er opptatt av å informere om det som skjer og bruker brukerutvalgene til dette. Det er viktig for at de skal vite hva som foregår. Også om vi vet at det er noe som er i tiden og som kanskje foreldre ikke vet så mye om. Det kan være spill eller andre ting på nett. Nettvett er jo viktig. Både for foreldre og elever. Det er da viktig med dialog om dette...men vi spør altså ikke foreldrene om hva de mener vi bør gjøre. Det er jo bestemt fra prosjektet eller myndighetene....elevene kan velge aktiviteter av og til da og så har vi prosjekt der digitale løsninger kan være noe elevene ønsker å drive med.

Informantenes svar viser et fokus på digitale løsninger og nye digitale problemstillinger i samfunnet. Når informantene beskriver involvering av brukere sier de lite om hvordan de gjør det, eller om enheten ønsker å komme i dialog med brukerne for å høre om deres behov. De erkjenner at de ikke spør for eksempel foreldrene, men beskriver samtidig en hverdag der de mener det meste blir bestemt fra andre, enten i kommunen eller fra sentralt fra myndighetene. I kommunens utviklingsstrategi er felles forståelse, utviklet gjennom dialog, en prioritet i utvikling og forbedring av tjenestene. Det skal etableres arenaer der brukeren av tjenestene og kommunen drøfter kvaliteten. Dette innenfor alle tjenester, der digitale løsninger er en del av disse. Gjennom dialogkonferanser i etterkant av brukerundersøkelser og i strategikonferanser med politikere, vil kommunen ha arenaer for åpen dialog. Dialog om bruker- og medarbeiderundersøkelser blir pekt på som et grunnlag for forbedringsarbeid, både i den enkelte enhet og i kommunen som helhet. Det blir da viktig at disse bruker og medarbeiderundersøkelsene har digitalisering som innhold.

Informant 4: De ulike tjenestene må spørre brukerne om de ønsker de ulike digitale hjelpemidlene. Det er ikke vits å sette i gang om de ikke ønsker det selv...vi kan ikke vite hva de vil uten å spørre. Utviklingsstrategien har fokus på å høre på innbyggerne og det er jo de vi gir tjenester til. Det er de vi må spørre.

Informant 9: Involvering av brukerne kunne vi jobbet mere med. Vi har lett for å tippe, lukte og gjette hva innbyggerne trenger. Selv om vi har brukerundersøkelser, så kunne vi i større grad spørre hvordan de opplever tjenestene og gi dem mulighet til å komme med tilbakemelding.

Med dette viser informantene et perspektiv knyttet til dialog og involvering som omfatter brukerens oppfattelse av behov og hva de ønsker seg. Selv om informantene sier de er dårlig på dette, viser hun en forståelse av hvordan det burde ha vært og hva som mangler.

Når det gjelder deltagelse på sosiale medier (SoMe) er det flere av enhetslederne som avventer dette. Informant 2 forteller om interne Facebook grupper for ansatte, der leder er med. Der legges faglig stoff frem og gruppen brukes som en delingskanal i forhold til hva de jobber med.

Informant 5: Vi har digitalisert eiendomsarkivet. Dette gjør det bedre for brukerne. Jeg ønsker at vi kunne utnyttet E-byggesak, da kunne vi spurt brukerne. Det hadde vært greiere for alle og helt sikkert brukerne. Vi mangler digitale løsninger for å kommunisere med brukere av tjenester.

Informant 7 Jeg har klare tanker og meninger om hvordan jeg ønsker å forbedre den digitale dialogen mellom seg og de ansatte, og kommunikasjon opp mot de pårørende til de som omfattes av hennes tjeneste. Pasientsikkerheten og personvernet er viktig å ivareta uansett om det tas i bruk analoge eller digitale løsninger. Vi må tørre å spørre de pårørende og ikke minst brukerne hva de tenker ville forenklet deres hverdag.

Dette er i tråd med det Jørgensen m.fl. (2017) mener er avgjørende for offentlig sektor. Informanten har fokus på pasientsikkerhet i utvikling av digitale løsninger, samt gi pårørende og brukere mulighet for å komme med sine svar på hva som er relevante løsninger.

Informant 9: Dialog med innbyggerne skjer ikke ved å ansette en kommunikasjonsrådgiver. Det må gjøres! Ikke vente på at noen kakker på døra vår og sier hvordan vi skal gjøre det. Vi må spørre innbyggerne for å vite hva de trenger.

Informant 9 opplever sin egen enhet som foroverlent når det gjelder å ta i bruk digitale løsninger for kommunikasjon. De har utarbeidet retningslinjer for bruk av disse og har et kontinuerlig arbeid med å utvikle og utnytte digital kommunikasjon gjennom SoMe. Hun mener kommunen må følge med i tiden og gjerne være i forkant av andre når det gjelder måter. Når Kane m.fl. (2015) snakker om digital modenhet, viser de til at målsettingen ikke er innføring av teknologi, men at det har en klar sammenheng med å forbedre tjenestene. I dette kreves det en klar digital strategi, noe kommunen som helhet og enhetene ikke har. For å kunne forbedre tjenestene ved hjelp av for eksempel teknologi, må innbyggerne kunne spørres. Det gjelder da å finne riktige arena og metoder for å få innspill fra innbyggerne.

Informant 9 Vi har fått innbyggerne til å involvere seg i det vi informerer om. Vi har jobber mye med hvordan vi kommunisere det vi ønsker å informere om. Det har engasjert innbyggere.....de er også aktiv når vi kommer med konkurranser på sosiale medier. Dette er veldig gøy for oss,,,vi har fått gode tilbakemeldinger fra innbyggere...og adressa har lagt merke til oss.

Ved å vektlegge dialog med markedet eller brukerne, dreier man mot å definere strategi som en posisjon. Informant 9 viser en slik dreining ved å ha et større fokus på brukerdiallog og markedet, samt hva som er i tiden i forhold til hvordan kommunen bør kommunisere og opprette dialog. Tiltak for å komme i fordelaktige posisjoner blir viktig (Mintzberg, 1987). Strategien kan her være formidlingskraften mellom organisasjonen og omgivelsene. Organisasjonenes forhold til omgivelsene blir relevant ifølge Roos (2005).

6.4.1 Konklusjon forskningsspørsmål 3

I hvilken grad involveres interne og eksterne brukere i de digitale omstillingsprosessene?

Målsettingen med kommunens veivalg, dialog, er å føre en kvalitetssikret og systematisk kommunikasjon. Vi kan ikke se at lederne i Skaun kommune har kommet dit i dag vedrørende

digitale omstillingsprosesser. Det informeres mer enn at brukerne aktivt involveres og tas med på råd når utfordringer og behov i nye digitale løsninger skal utformes. Informantene handler ulikt når det gjelder brukerinvolvering, både eksternt og internt. Noen er opptatt av å være i dialog med brukerne f. eks ved å være på samme sosiale flater, mens andre mener de mangler kompetanse for å gjennomføre en slik brukerdiallog, og vet ikke helt hvordan dette håndteres på en utviklende måte. Kommunens ledere har behov for kompetanse som øker bevisstheten vedrørende dialog som viktig virkemiddel i utvikling og innføring av digitale løsninger. Samtidig må rådmannen må være tydeligere i sine forventninger og krav til ulike aspekter ved den digitale transformasjonen, deriblant dialog. De ulike svarene fra ulike ledere tyder på at disse føringene ikke er klart tilstede. Det kan se ut for at lederne har høy motivasjon for å øke involveringen og kvalitetssikre dialogen, både med brukere og medarbeidere i forbindelse med ledelse av digitale utviklingsprosesser, men man har et stykke å gå før man får utnyttet potensialet som ligger i denne samskapningen.

Del VI Avslutning

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere våre hovedfunn ut fra empirien, før vi svarer på problemstillingen. Avslutningsvis gir vi noen råd Skaun kommune kan ta med seg i arbeidet videre med ledelse av digitale endringsprosesser.

6.1 HOVEDFUNN

Denne masteravhandlingen er ment å gi svar på om Skaun kommunes ledere er skodd for den digitale framtida.

Vi mener dette er svært en relevant problemstilling siden digitalisering står høyt på dagsorden, både i kommunal sektor og i samfunnet generelt. Mulighetene digitalisering gir for å tilby smarte innbyggertjenester er også viktig, sett i lys av utfordrende økonomiske framtidssikter.

Vi har forsøkt å belyse hvor vidt lederne i vår organisasjon framstår som digitale ledere på en slik måte at de er i stand til å utnytte potensialet som ligger i dagens teknologi. For å finne svar på vår problemstilling har vi hatt særlig fokus på ledelse, kvalitet og dialog knyttet til digitale endringsprosesser, på bakgrunn av at dette er tre valgte veivalg i kommunens vedtatte utviklingsstrategi «*Ledelse og samspill*».

Det vil være krevende, om ikke umulig, som leder å engasjere til innovative prosesser når ikke den teknologiske grunnmuren er på plass. God nettilgang er en forutsetning som kommunen må ta på alvor dersom lederne skal svare opp de forventningene til ledelse som er skissert i kommunens utviklingsstrategi, samt i nasjonale føringer på området. Den robustheten i nettilgangen, som Jørgensen m.fl. (2017) viser til i bunnen av sin digitale behovspyramide, eksisterer ikke i dag på alle enhetene i Skaun kommune.

I vår forskning på hvorvidt lederne i Skaun kommune innehar de kompetansene som kjennetegner en leder som er i stand til å utnytte de digitale mulighetene og lede de digitale endringsprosessene, har vi brukt Jørgensen m.fl. (2017) teoretiske ramme for å belyse informantens svar. Vi får svært ulike svar fra lederne i organisasjonen, både på hva de mener kjennetegner en god digital leder og på hvordan informantene beskriver sin egen kompetanse i lys av Jørgensens m.fl. (2017) rammeverk. Det er dermed krevende å si noe enhetlig om gruppa når det gjelder kunnskap og ferdigheter som digitale ledere. Det vi ser ut i fra svarene er at det ikke eksisterer et felles språk knyttet til det å være en digital leder i Skaun kommune, og at det er et stort strekk i laget i forhold til kompetansen som er nødvendig for å håndtere ledelse av digitale omstillingsprosesser. Vi får inntrykk av at det er mange gode ledere i Skaun kommune. Det vi imidlertid ser vil utfordre er det Jørgensen m.fl. (2017) peker på ved å hevde at en suksessfull digital transformasjon vil avhenge av to grunnleggende elementer – teknologi og ledelse. Det er ikke forventet at lederen skal utvikle teknologien, men skal være i stand til å vurdere om de teknologiske løsningene imøtekommer virksomhetens behov. Lederne i Skaun kommune innehar ikke en slik kompetanse. Det er også flere av informantene som tar til orde for at dette bør noen andre i organisasjonen ta hånd om. Vi mener at forventningene om å ha denne tilnærmingen til teknologi som leder, ikke er tydelig kommunisert til informantene. Spesielt mener vi mener vi at kommunen har noe å hente på bestiller-kompetanse og gevinstrealisering for å få tatt ut potensialet for å få forbedret, forenklet og fornyet tjenestene ved hjelp av digitale løsninger.

Lederne i Skaun kommune gir uttrykk for at det utøves en ledelse i tråd med de teoretiske perspektivene i det som Linda Lai (2017) beskriver som mestringsorientert ledelse. Informantene beskriver arbeidsmiljø som er preget av læringskulturer, der man er opptatt av å lære av hverandre, gjøre hverandre gode og har høy grad av kompetansemobilisering. Det kommer også til uttrykk at lederne har jobbet med å skape et trygt mestringsklima og en endringskultur. En digitalt kompetent organisasjon kjennetegnes av en kultur som er aksepterer og fremmer endring (PwC, 2018). Vi mener at potensialet knyttet til denne

læringskulturen ikke brukes bevisst strategisk i ledelse av digitale omstillingsprosesser, men at denne måten å utøve ledelse på vil kunne virke forsterkende i slike endringsprosesser. Vi mener at det er flere momenter ved mestringsorientert ledelse som sammenfaller med Jørgensens m.fl. (2017) seks kompetanser som kjennetegner en god digital leder. Selv om den teknologiske delen ikke får sin plass, samt at strategien heller ikke er til stede i Lais (2017) teoretiske perspektiver for ledelse, mener vi likevel at denne tilnærmingen vil gi lederne i Skaun kommune noe å bygge videre på i ferden mot å bli digitale ledere.

Kane m.fl. (2015) mener å ha funnet i sin globale studie at evnen til digital transformasjon av organisasjonen i stor grad vil avgjøres om den har en digital strategi som støttes av lederne. Skaun kommune har ikke en uttalt digital strategi. Vi har forsøkt en bred tilnærming til strategibegrepet, men har vanskelig for å se en klar overordnet retning som støtter lederne i deres arbeid med digitale endringsprosesser. Kane m. fl. (2015) hevder at en digital moden organisasjon blir drevet av en klar digital strategi, og at gode digitale ledere har en tydelig artikulering av denne. Lederne i Skaun kommune har ingen digital strategi å kommunisere. Det er mulig det der derfor vi får mange tvetydige svar fra informantene hvorvidt Skaun kommune er en digitalt moden virksomhet. Kommunen fremstår ikke som en digitalt moden organisasjon, men vi mener å se at motivasjonen for å bli det er stor, og at kommunen er på plass i startblokk.

Både nasjonale og lokale føringer setter brukeren i sentrum i digitale endringsprosesser. Dette fordrer en god kommunikasjon og dialog. For å få kjennskap til behov, iverksette og følge opp prosesser, er dialog holdt fram som en avgjørende faktor (Jørgensen m.fl. 2017). Vi mener at det i dag er for liten grad av involvering av både interne og eksterne aktører. Eksternt handler det i dag i stor grad om informasjon, i bestefall noe konsultasjon ved at brukere blir spurt til råds. Internt mener vi å se at det blir krevende med tydelig kommunikasjon og involvering når det ikke eksisterer en uttalt strategi. Lederne i Skaun kommune ønsker å involvere både ansatte og brukere i digitale omstillingsprosesser mer enn det som er tilfelle p.t. Vi mener at kompetanse knyttet til involvering, slik at dette skjer på en slik måte at de ulike partene drar veksler av hverandre og skaper noe nytt som er til det bedre, er en utfordring. Vi mener å ha belegg for å si at kommunen har en vei å gå for å utnytte verktøyet dialog, samt bli tydeligere på kommunikasjon i samspillet med eksterne og intern aktører på veien mot å bli en digitalt moden organisasjon.

6.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING

Er lederne i Skaun kommune skodd for den digitale framtida?

For å være skodd for den digitale framtida trengs strategi, kultur og ledelse som understøtter det å bevege seg i ukjent farvann, da man ikke kan se klart inn i krystallkula hvordan den teknologiske framtida vil bli. Lederne må sitte i førersetet, slik at de kan gripe og utnytte mulighetene til å forbedre både måloppnåelse og verdiskaping ved digitale transformasjon.

I Skaun kommune mener vi at det utøves en ledelse som legger til rette for kontinuerlig forbedring, samarbeid, mestring og erfaringsdeling Dette er styrker som også kjennetegner digitalt modne organisasjoner. Utfordringa er at kommunen ikke har en uttalt strategi som viser retning for ledelse av digitale prosesser. Det er krevende å lede endringsprosesser med vage forventinger. Vi mener at det ikke er etablert et felles språk, eller at det eksisterer tilstrekkelig kompetanse i ledergruppa knyttet til hva en digital transformasjon innebærer for ledelse og organisasjon. I tillegg må det grunnleggende elementer på plass i forhold til teknologi. Ambisjonsnivået som ytres i utviklingsstrategien har ingen reel mulighet til å nå dersom man ikke sørger for at viktige elementer både for teknologi og ledelse er tilstede. Lederne i Skaun kommune er ikke tilstrekkelig skodd i dag til å møte den digitale framtida, men motivasjonen og viljen til å en dag bli det, er til stede.

6.3 NOEN RÅD TIL SKAUN KOMMUNE

Ut ifra vår analysedel i masteroppgaven, våre hovedfunn og svar på problemstillingen tillater vi å presentere noen oppsummerende råd til Skaun kommune, slik at lederne i kommunen i større grad blir skodd til å møte den digitale framtida. Disse er ikke på noen måte banebrytende, men vi mener de kan være et utgangspunkt for lederne i organisasjonen.

- Alle enheter må ha robust teknologi, det vil si nødvendig nettilgang ved alle virksomheter.
- Skap et felles språk og en omforent forståelse hva digitale endringsprosesser innebærer både for ledelse og organisasjon.

- Bygg videre på ledernes go`fot i forhold til mestringsorientert ledelse.
- Sett brukeren i fokus, og involver interne og eksterne aktører til samskaping.
- Avklar roller i organisasjonen for anskaffelse av digitale løsninger
- Lag en fremsynt strategiplan for digitaliseringsprosesser, med en bred tilnærming til strategibegrepet.

Litteraturliste

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company
- Duenger Bøhn, Einar. (2018, 20. februar). Ontologi. I Store norske leksikon. Hentet 6. april 2019 fra <https://snl.no/ontologi>.
- Ebdrup, N. (2012) *Hva er Hermeneutikk*. Hentet fra <https://forskning.no>
- Erhvervsministeriet (2018). *Strategi for Danmarks digitale vækst*. Hentet fra <http://www.regeringen.dk>
- EU- Kommisjonen, (2018) *The Digital Economy and Society Index (DESI)* Hentet fra <https://ec.europa.eu>
- Fletre, A.M, Frydenlund, L. (2017). *10-faktor, en håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Kommuneforlaget
- Fornyings -, administrasjons- og kirke departementet (2012) *På nett med innbyggerne*. Regjeringens digitaliseringsprogram. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Griffin, J., Greiner, B. A., Stansfeld, S. A., & Marmot, M. G. (2007). The Effect of Self-Reported and Observed Job Conditions on Depression and Anxiety Symptoms: A Comparison of Theoretical Models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 334-349. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.334>
- Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm.
- Johnsen, Åge (red). (2014) *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget 2014.
- Jørgensen, E, Knudsen, P.T, Pietras, P. (2017) *Ledelse i D-land*. [Saxo Publish](https://www.saxo.com). Hentet fra <https://www.saxo.com>
- Kane, G.C (et.al) (2015) *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*. Study and research project. Deloitte University Press
- Karlsen, J.E. (2016) *Strategisk fremsynsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016) *Digital agenda for Norge IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* (Meld. St. 27 (2015 - 2016). Hentet fra <https://regjeringen.no>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018) *Digitaliseringsrundskrivet* (rundskriv H-7/17). Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018) *Digitaliseringsrundskrivet* (rundskriv H-8/18). Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2014) *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet fra <https://regjeringen.no>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet. (2016) *Digital agenda for Norge*. (Meld st.23 (2015-2017). Hentet fra <https://regjeringen.no>
- KS konsulent (2017). *Kommunekompasset - 2017 Evaluering av forvaltningspraksisen i Skaun kommune*.
- Kommuneforlaget (2017). *Medarbeiderundersøkelsen 10.faktor 2017*.
- Kommunenes sentralforbund. (2017) *KS' digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020*. Hentet fra <http://www.ks.no>
- Kommunenes sentralforbund/ Rambøll (2018). *Oppdatert kunnskapsgrunnlag på digitaliseringsområdet. Kartlegging av digital modenhet i kommunesektoren*. Hentet fra <http://www.ks.no>
- Kommunenes sentralforbund (2019) *Om innovasjonsledelse*. Hentet fra <https://www.ks.no>
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L. (2014) *Kompetansemobilisering. Hvordan hente ut det beste i hver enkelt medarbeider?* Hentet fra <https://docplayer>
- Lai, L.(2014) *Mestrer du ledelse?* Hentet fra <https://www.bi.no>
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. 2009. *Strategy Safari*. Pearson Education. Hentet fra <file:///C:/Users/her/Downloads/MintzbergandLampelReflectingontheStrategyProcess.pdf>
- Mintzberg, H., et al., (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Mintzberg, Henry (1987) «The Strategy Concept I: Five Ps for strategy», *Sage Journals*. Hentet fra <http://www.journals.sagepub.com>
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. In F. Nyeng, & G. Wennes (Eds.), *Tall, tolkning og tvil* (pp. 245-279). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- NOU 2013:2. (2013). *Hindre for digital verdiskaping*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Nyeng F. (2010) Vitenskapsteori for økonomer. Oslo: Abstrakt forlag.
- OECD (2018), OECD Economic Surveys: Norway 2018, OECS Publishing, Paris. Hentet fra https://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-nor-2018-en
- Pwc (2018) *Lederutfordringer i digitale omstillingsprosesser*. KS Fou prosjekt 174031. Hentet fra <http://pwc.no>
- Ringdal K. (2016) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roos, G.,Roos, J,Von Krogh,G. (2005) *Strategi- en innføring* (5. utgave). Bergen, Fagbokforlaget.
- Røe kommunikasjon (2018). *Flyttelyst til Skaun kommune*. Hentet fra <https://docplayer>
- Statistisk sentralbyrå. Kommunefakta om Skaun kommune. Hentet fra <http://ssb.no>
- Skaun kommune (2018) *Ledelse og samspill*. Utviklingsstrategi for Skaun kommune 2018-2022.
- Skaun kommune (2018) *Medarbeiderne som ambassadører. Skaun kommunes kommunikasjonsstrategi 2018-2021*.
- Skaun kommune. (2014) *Helhetlig styring-* Strategidokument for Skaun kommune 2014-2018
- Skaun kommune. (2013) *Skaun kommunes samfunnsplan 2013-2024*. Hentet fra <http://www.ssb.no>
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- United Nations. (2018) E-Government Survey 2018. Department of Economic and Social Affairs. Gearing e-gouvernement to support. Transformation towards sustainable and resilient societies. Hentet fra <https://publicadministration.un.org>
- Whittington, R.(2002) *Hva er strategi- og spiller det noen rolle?* Oslo: Abstrakt forlag

Vedlegg

VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE ENHETSLEDERE SKAUN KOMMUNE

«Er Skaun kommunes ledere skodd for den digitale framtida?»

Presentasjon av oss

Vi, Hege Røttereng og Helen Hol, er masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen. Begge jobber i Skaun kommune som hhv assisterende rådmann/rådgiver for grunnskole og rådgiver HR/personal. Begge sitter i rådmannens stab.

Presentasjon av undersøkelsen

Vi ønsker å se om Skaun kommunes ledere er skodd for den digitale framtida.

Forespørsel om lydopptak

For å sikre best mulig gjengivelse av samtalen, ønsker vi å bruke lydopptak om dette er greit for deg/ dere. Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og lydopptak.

Samtaletema i undersøkelsen

I løpet av intervjuet vil vi stille spørsmål rundt følgende tema digitalisering og ledelse og i hvilken grad du som leder mener sentrale og lokale dokumenter kan bistå deg i den digitale omstillingsprosessen.

Intervjuets form

Det vil bli stilt spørsmål rundt ulike områder tilknyttet digitalisering- De ulike spørsmålene brukes som utgangspunkt for samtale, og skal hjelpe oss å strukturere intervjuet. Den som intervjues svarer kun på det den ønsker og sier kun det hun/ han er bekvem med å dele av informasjon.

Spørsmålene deles opp i overordnede tema og har underspørsmål tilknyttet disse tema.

Anonymitet

All innhentet og fått informasjon vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres.

Bakgrunns spørsmål:

For hvilken sektor er du enhetsleder?

Antall ansatte?

Er det flere ved din enhet som jobber med utviklingsarbeid?

Har du ressurspersoner du kan støtte deg til i organisasjonen når det gjelder digitaliseringsarbeid på din enhet?

Hvilken utdanning har du?

Ledelse

1. Hva legger du i digitalisering av offentlig sektor?
2. Hva kjennetegner en god digital leder?
3. I utviklingsstrategien: *Ledelse og samspill*, definerer Skaun kommune mestringsorientert ledelse på denne måten:

«Mestringsorientert ledelse innebærer en lederadferd som legger vekt på indre motivasjon, læring og utvikling ut fra medarbeidernes individuelle forutsetninger»
 - hvordan forholder du deg til dette?
 - hvordan syns du dere lykkes med dette?
 - har det noe for seg?
 - er det mest snakk og lite handling for å følge opp?
4. Mener du det er en direkte kobling mellom mestringsorientert ledelse og hvordan lykkes med digitalisering? Hvis Nei: hva mangler
5. Er du kjent med de tre fokusområdene i utviklingsstrategien?
6. Hvilke digitaliseringsprosesser er igangsatt under din ledelse?
7. Hva vil det etter din mening si å bygge en kultur for nyskaping og læring?
8. På hvilken måte legger din ledelse til rette for mestring og motivasjon når det gjelder digitalisering?
9. Har din enhet en digitaliseringsstrategi?
10. Er du flink til å få fram *retning* på det dere holder på med?
11. På hvilken måte kommuniserer du forventninger til digitalisering ved din enhet?

12. Hva slags ledelse mener du må til for å mestre digital omstilling?

Kvalitet

1. På hvilken måte ser du digitalisering som en innsatsfaktor for bedre tjenester og innovasjon?
2. Leder du på en måte som fremmer delingskultur?
3. Er involvering av brukerne noe dere legger vekt på for å fremme digitalisering? Lykkes dere med slik involvering? Har det en effekt og på hvilken måte?
4. Har du eksempler på hvordan tjenester har blitt effektivisert eller forbedret som følge av digitalisering?
5. Er Skaun kommune en digitalt moden organisasjon?

Dialog

1. Hva er viktig når interne og eksterne brukere skal involveres i digitale endringsprosesser?
2. I hvilken grad involveres disse i dag?
 - Interne?
 - Eksterne?
3. Hvordan involveres brukere i prioriteringer av digitale prosjekt?
4. I hvilken grad involveres brukere i evalueringen av digitale løsninger?

VEDLEGG 2 FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKTET

” Ledelsesutfordringer i digitale omstillingsprosesser”

Bakgrunn og formål

Vi, Hege Røttereng og Helen Hol, tar en erfaringsbasert master i Public Administration (MPA) ved NTNU. I vår masteroppgave ønsker vi å intervju enhetsledere fra alle sektorene i kommunen. Til sammen ni stykker. Alle er rådmannens enhetsledere for ulike tjenesteområder i Skaun kommune.

Digitalisering av offentlig sektor har i de siste årene vært mye omtalt, både i styringsdokumenter og i ulike fora i den offentlige forvaltningen. Dette er et tema vi som ansatte i rådmannens stab har yrkesfaglig stor interesse i. Både på grunn av effektiviseringen som ligger i digitalisering, men også troen på at den kan være med på å forbedre og forenkle de offentlige tjenestene kommunen tilbyr sine innbyggere. I vår problemstilling ønsker vi å snevre det inn til å se på ledelsesutfordringene knyttet til digitaliseringsprosesser. Når ny politikk skal innføres er det ledere i offentlige virksomheter som sitter igjen med ansvar for implementering, gjennomføring og oppfølging. Vi ønsker å se på ledelse av digitaliseringsprosesser i egen kommune, og da spesielt forske på enhetslederne i våre virksomheter. Skaun kommunes utviklingsstrategi for 2018 – 2022 har tittelen «Ledelse og samspill». Strategien beskriver hva alle enhetsledere i Skaun kommune skal legge til grunn for sitt lederskap, og skal derfor fungere som et kart som viser strategiske veivalg. De valgene som er tatt i denne strategien, hevder rådmannen og hans ledergruppe, er det som skal til for å realisere de overordnede målsettingene for kommunen, deriblant utfordringene som ligger i møtet med den digitale framtida. I vår oppgave ønsker vi å undersøke om Skaun kommunes ledere er skodd for den digitale framtida.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi vil foreta intervju av enhetsledere for å innhente den informasjonen vi trenger i studien. Intervjuet varer fra i inntil 1 time og vil foregå på enheten.

Spørsmålene vil omhandle enhetsledernes syn på hvor godt kommunen og dens ledere er rigget til å møte de krav digitaliseringen har. Vi bruker i hovedsak notater som anonymiseres. Det kan være ønskelig med lydopptak, men dette skjer kun ved samtykke.

Hva skjer med informasjonen om deg? Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede studenter som vil ha tilgang til notater og eventuelle lydopptak. I den ferdige masteroppgaven vil det ikke fremkomme hvem som er blitt intervjuet. Om det er formålstjenlig for oppgaven, vil tjenesteområde fremkomme i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes april 2018.

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

Vi håper du ønsker å delta. Har du spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Helen Hol tlf: 917 17 233 eller Hege Røttereng tlf: 91838157.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)