

Celina Victoria Svaleng
Axel Strand

Styring av digitale transformasjoner

En casestudie om anvendelsen av
styringsdokumenter som del av NAVs digitale
transformasjon

Masteroppgave i ledelse av teknologi
Veileder: Ove Gustafsson
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), vårsemesteret 2019. Arbeidet er utført som en avsluttende oppgave av studieprogrammet master i ledelse av teknologi, ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven bygger på vår interesse for temaet digital transformasjon, og hvilke følger slike digitale endringer vil få for virksomheter i tiden som kommer.

Arbeidet har vært lærerikt på mange måter. For det første har vi økt vår innsikt i et tema som interesserer oss begge, og som vi mener blir mer og mer aktuelt fremover. Det er da motiverende å potensielt kunne gi et bidrag til litteraturen. For det andre tar vi med oss den nyttige erfaringen av å samarbeide tett mot et felles mål. For det tredje har vi lært mye om nytten av styringsverktøy i større prosjektarbeid. Arbeidet med masterutredningen har vært utfordrende, med en bratt læringskurve. Vi har lagt ned mye tid og arbeid i prosessen, og det har vært fint å ha en likesinnet masterpartner for gode diskusjoner, særlig når vi har stått fast.

En stor takk rettes til vår veileder Ove Gustafsson for gode tilbakemeldinger og stor tilgjengelighet både på mail og ved jevnlige veiledningsmøter. Stor takknemlighet utvises også til bidragsytere fra Sopra Steria for god innsikt i en spennende bransje, og bidrag i form av veiledning for utarbeidelse av oppgavens tema, samt tilgjengelighet for intervju. Vi vil også takke våre informanter i NAV og NØS for deres bidrag til oppgaven. Til sist vil vi takke korrekturleser for konstruktive tilbakemeldinger.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 22. mai 2019



Celina Victoria Svaleng



Axel Strand

Sammendrag

I en tidsalder preget av effektivisering, modernisering og digitalisering fremstår digitale transformasjoner som en nødvendig overlevelsesmekanisme. Det forventede utfallet fra digitale transformasjoner er å oppnå en digitalt moden virksomhet med endringsvilje som kjernekompetanse. Som følge av samfunnsendringer og tilvekst av ny teknologi er det et stort behov for virksomhetsutvikling i form av digitale transformasjoner, også i offentlig sektor. Denne masteroppgaven er en kvalitativ casestudie om bruken av styringsdokumenter som en del av en digital transformasjon, og vil fokusere på NAVs kartleggingsprosjekt for robotisering av manuelle prosesser. Gjennom analysing av organisasjonsteoretisk litteratur, dokumentstudier og seks intervjuer belyses viktige perspektiver ved styringsdokumenter, og besvarer dermed problemstillingen:

Hvordan bidrar anvendelsen av styringsdokumenter til virksomhetsutvikling i en digital transformasjon?

Basert på litterære forslag struktureres oppgaven etter en modell for IT-styring, som fokuserer på tre perspektiver for oppnåelse av virksomhetsutvikling: fremtidsperspektiv, operasjonell kvalitet og organisatorisk kvalitet. Fremtidsperspektivet poengterer viktigheten av et helhetlig syn på den digitale transformasjonen, og hvordan styringsdokumenter er retningsgivende i denne sammenheng. Perspektivet for operasjonell kvalitet understreker viktigheten av en tydelig strukturering og kartlegging av interne prosesser. Perspektivet for organisatorisk kvalitet presenterer myndiggjøring, engasjement og kommunikasjon som tre ledelsesmessige utfordringer ved en digital transformasjon. En sammenstilling av litteraturens forslag og generelle slutninger fra empirien utgjør oppgavens analysedel, og bidrar med forslag til styringsdokumenters innhold og anvendelse. Oppgavens konkluderende funn tilsier at innholdet bør tilrettelegge for etablering av tverrfaglige kompetansenettverk i digitale transformasjoner, mens slutningen om at et balansert fokus på operasjonell kvalitet og organisatorisk kvalitet bidrar til virksomhetsutvikling fremstår som viktigst.

Abstract

In the era of efficiency, modernisation and digitalisation, digital transformations appear as a necessary survival mechanism. The expected outcome of digital transformations is to achieve a digitally mature business with change as a core operation. A need for business development in public sectors arises in correlation to changes in society and the emergence of new technology. This master thesis is a qualitative case study on the use of governance documents in NAV's project to map manual processes for robotising. Through analysis of organisational literature, document studies and six interviews, key contents of governance documents are highlighted, thus answering the problem formulation:

How does the application of governance documents contribute to business development in digital transformations?

Based on literary proposals, this thesis structures its content after an IT-governance model. The structure focus on three perspectives for business development: future perspective, operational quality and organisational quality. The future perspective emphasises the importance of a holistic view on the digital transformation, and how the governance document is directional in this context. The perspective of operational quality underlines the importance of a distinct structuring and mapping of internal processes. The perspective of organisational quality presents empowerment, engagement and communication as three managerial challenges in a digital transformation. A compilation of the literature's general empirical conclusions constitutes the analytical part of the assignment and contributes with suggestions to content and application of governance documents. One of the conclusional findings indicates that the content of governance documents should facilitate the establishment of interdisciplinary competence networks in digital transformations. The most important conclusion is that a balanced focus on operational and organisational quality contributes to business development.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Oppgavens aktualisering.....	1
1.2	Oppgavens case	3
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.4	Oppgavens struktur.....	4
1.5	Oppsummering.....	6
2	Teori.....	7
2.1	Digital transformasjon og styringsdokument.....	7
2.1.1	Digital transformasjon	7
2.1.2	Styringsdokument som del av en digital transformasjon	9
2.1.3	Perspektiver for IT-styring.....	9
2.1.4	Struktur og Roller	11
2.1.5	Kartlegging av prosesser	14
2.2	Muligheter og utfordringer med styringsdokumenter	15
2.2.1	Operasjonelle- og organisatoriske paradokser.....	15
2.2.2	Planlegging, retning og kontroll	17
2.2.3	Engasjement.....	18
2.2.4	Kommunikasjon.....	19
2.3	Teoretisk oppsummering	20
3	Metode.....	22
3.1	Forskningstilnærming.....	22
3.2	Forskningsdesign	24
3.2.1	Casestudie	25
3.3	Datainnsamling	26
3.3.1	Intervju.....	26
3.3.2	Dokumenter.....	28
3.3.3	Litteratur	29
3.3.4	Kildekritikk.....	30
3.4	Dataanalyse.....	31
3.5	Metodekvalitet.....	32
3.6	Forskningsetikk	33
3.7	Forventninger til funn.....	34

3.8	Metodisk oppsummering	35
4	Empiri	36
4.1	Fremtidsperspektiv	36
4.1.1	Digital transformasjon	36
4.1.2	Styringsdokument som retning	38
4.2	Operasjonell kvalitet	39
4.2.1	Struktur og roller	39
4.2.2	Kartlegging av prosesser	41
4.3	Organisatorisk kvalitet	43
4.3.1	Engasjement for endring	43
4.3.2	Kommunikasjon og forventningsavklaring	45
4.3.3	Kunnskap og erfaring som gevinst	46
4.4	Empirisk oppsummering	47
5	Analyse	49
5.1	Fremtidsperspektiv	49
5.1.1	Digital transformasjon	49
5.1.2	Styringsdokument som retning	51
5.2	Operasjonell kvalitet	53
5.2.1	Struktur og roller	54
5.2.2	Kompetansenettverk	57
5.2.3	Kartlegging av prosesser	59
5.2.4	Modenhhet	61
5.3	Organisatorisk kvalitet	61
5.3.1	Fleksibilitet og myndiggjøring for å skape engasjement	62
5.3.2	Engasjement for endring	65
5.3.3	Muligheter og utfordringer ved kommunikasjon	66
5.4	Virksomhetsutvikling	70
5.5	Analytisk oppsummering	72
6	Konklusjon	74
6.1	Svar på forskningsspørsmål og problemstilling	74
6.2	Forskningsmessige erfaringer	76
6.3	Videre forskning	77
7	Kilder	79
8	Vedleggsoversikt	83

Figurliste

Figur 1.1 Oppgavens struktur	5
Figur 2.1 Styringsmekanismer	12
Figur 2.2 Seks operasjonelle- og organisatoriske paradokser	16
Figur 4.1 NAVs kompetansenettverk med ansvarsområder (hentet fra NAVs styringsdokument for robotisering)	39
Figur 4.2 De kartlagte prosessene fremstilt etter kvantitativ vurdering, prosessene er indekserte (hentet fra kartleggingsprosjektets erfaringsdokument)	42

Tabelliste

Tabell 3.1 Fire designstrategier for casestudier (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s.92).....	26
Tabell 3.2 Oversikt over intervjuobjekter	28
Tabell 3.3 Oversikt over viktigste dokumenter.....	29

1 Innledning

Følgende kapittel skal gi en innføring i oppgavens tema, omfang og forskningsområde. Til å begynne med i *1.1 Oppgavens struktur* vil temaet digital transformasjon aktualiseres, og det presiseres hvordan begrepet blir benyttet i oppgaven. Videre i delkapittel *1.2 Oppgavens case* vil det gis en overordnet innføring i oppgavens case og deretter introduseres oppgavens problemstilling i delkapittel *1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål*. Oppgavens struktur vil så presenteres i *1.4 Oppgavens struktur*, og det vil forklares hvorfor denne tilnærmingen er valgt. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av innledningens viktigste elementer, i *1.5 Oppsummering*.

1.1 Oppgavens aktualisering

Det skjer stadig store endringer i samfunnet. Nedgangstider med påfølgende statsgjeld, globalisering, offshoring og tjenesteutsetting er eksempler på store transformasjoner som har medført omstilling i utallige bransjer og virker. Likevel overgås disse av transformasjonen som skjer i kjølvannet av teknologisk utvikling. Nye fremskritt innen digitale løsninger har gjort begrensninger til et fremmedord, og spennende muligheter for virksomhetsutvikling genereres stadig. Som en konsekvens av denne utviklingen oppstår et konstant krav til omstilling, tilpasning til omgivelsene og bruk av teknologi, også for offentlige organisasjoner (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014).

Et begrep som har blitt aktualisert gjennom forskning på utnyttelse av teknologi for å fremme virksomhetsutvikling er *digital transformasjon* (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Begrepet indikerer en bredere betegnelse på et mer omfattende fenomen enn bare et enkelt digitaliseringsprosjekt, som beskrevet av både Matt, Hess og Benlian (2015) og Bloomberg (2018). Forfatterne enes videre om at et digitaliseringsprosjekt typisk går ut på implementering av digitale hjelpemidler for å løse oppgaver. Digital transformasjon og digitalisering er ikke to sider av samme sak, men en digital transformasjon innebærer ofte én eller flere digitaliseringer (ibid.). Digital transformasjon referer til en strategisk virksomhetstransformasjon som krever tverrfaglige organisatoriske endringer, i tillegg til implementeringen av nye teknologier som et ledd i en transformasjon (ibid.). En digital transformasjon er altså noe større enn bare en implementering av ny teknologi, og krever nytenkning rundt interne prosesser,

organisasjonsstruktur, strategi, visjon og endringsvilje. Et av formålene med å iverksette digitale transformasjoner er at en virksomhet på sikt skal bli mer tilpasningsdyktig og ha kontinuerlig endring som en av sine kjernekompetanser for å være best mulig rustet for fremtiden (ibid.).

Offentlige virksomheter i Norge er ingen unntak for digitale transformasjoner, og satsning på digitalisering fremkommer tydelig. Både gjennom opprettelsen av en ministerpost med ansvar for digitalisering (Regjeringen, 2019) og regjeringens stortingsmelding fra 2014: Digital Agenda for Norge (St.meld. 27 (2015-2016)). I denne stortingsmeldingen er én av fem prioriteringer en effektiv digitalisering av offentlig sektor, med et omfattende fokus på gevinstene av digitalisering. Noe som dermed tilsier at digitalisering bør være en prioritering hos offentlige aktører.

Bakgrunnen for valget av temaet digital transformasjon er at vi mener et større fokus på utnyttelse av teknologi i bedrifter vil være viktig for å følge utviklingen og endringen i samfunnet. Grunnen til at vi mener utnyttelse av teknologi vil være viktig er at vi ser et stadig større fokus på bruken av teknologi, og at organisasjoner kan få store fortrinn ved å aktivt ta i bruk teknologiske løsninger. Ettersom de teknologiske endringene antas å påvirke store deler av samfunnet, vil temaet være overførbart til mange bransjer og sektorer, og ikke bare offentlig sektor som det blir tematisert i denne oppgaven. Tidlig i forskningsprosessen fremkom viktigheten av styringsdokumenter (en: governance document) i forbindelse med digitale transformasjoner. Styringsdokumenter benyttes som et verktøy i mange sammenhenger, men fokuset i denne oppgaven er bruken av styringsdokument som veileder i gjennomføring av digitaliseringsarbeid. Omfanget av en digital transformasjon er stort og det er derfor nødvendig med konkrete planer og strategier for utførelse i praksis.

Det er et viktig poeng for oss at vårt læringsutbytte fra arbeidet med denne masteroppgaven er overførbart til ulike bransjer, fordi vi selv har ulike interesser for hvor vi ønsker å benytte den opparbeidede kunnskapen om digitale transformasjoner. I tillegg til fokuset på læringsutbytte har vi også en personlig interesse for temaet, og ser det som et spennende område med økt fokus. Vi har derfor et stort ønske om å fordype oss i det faglitterære landskapet digitalisering og digitale transformasjoner er en del av, slik at vi kan være trygge på at vår kunnskap om temaet er oppdatert og solid forankret i anerkjent forskning. Bidraget denne oppgaven vil gi til

forskning er en belysning av temaet digital transformasjon belyses, og en redegjørelse for bruken av styringsdokumenter som en del av digital transformasjon.

1.2 Oppgavens case

For å kunne eksemplifisere arbeidet i en digital transformasjon, og ha en konkret tilnærming til det aktuelle faglitterære landskapet, vil denne oppgaven ta for seg et case. I caset skal det sees nærmere på arbeidet med innføringen av robotiseringsteknologi i NAV. Som en stor og kompleks offentlig organisasjon er NAV en interessant aktør i denne sammenheng. Å gjennomføre en digital transformasjon i NAV er komplisert, og krever grundige strategier, visjoner og planlegging. Formålet for arbeidet mot en digital transformasjon i NAV er ikke at organisasjonen skal gå i overskudd eller opparbeide noen form for profitt, men økt lønnsomhet i form av en effektivisering av ressursbruk. NAV har en overordnet strategi for robotisering som presenteres i kapittel 4. *Empiri*, og basert på denne strategien har det blitt lagt føringer for hvordan robotiseringsarbeidet skal utføres i form av et styringsdokument.

For å avgrense casets omfang er det sett nærmere på et spesifikt kartleggingsprosjekt i NAVs robotiseringsarbeid. Som et ledd i realiseringen av NAVs digitale ambisjon, som videre omtales i kapittel 4.3.2 *Kommunikasjon og forventningsavklaring*, ble kartleggingsprosjektet RPA+ gjennomført over to uker i Mars 2018. Kartleggingsprosjektet var et samarbeid mellom NAV sentralt, konsulenthuset Sopra Steria og NAVs avdeling for økonomi stønad, som heretter omtales som NØS. Formålet var å kartlegge repeterbare og manuelle arbeidsoppgaver med potensiale for automatisering ved hjelp av den enkleste formen for robotteknologi, såkalt RPA (Robotic Process Automation).

Kartleggingsprosjektet gikk i korte trekk ut på å finne regelbaserte og repetitive arbeidsoppgaver som enkelt kunne automatiseres. Her ble 37 interne prosesser kartlagt, hvorav 26 av disse prosessene viste seg å helt eller delvis kunne automatiseres. Videre ble seks av disse prosessene vurdert til å ha høy verdi og lav kompleksitet for automatisering, og robotisering av disse ble dermed anbefalt. I kartleggingsarbeidet ble det overordnede styringsdokumentet for robotisering benyttet som retningslinje. En utredning om kartleggingens forløp ble utarbeidet i form av en sluttrapport, heretter omtalt som erfaringsdokumentet. Erfaringsdokumentet gir ikke direkte føringer til videre arbeid, men

dokumenterer praktiseringen av styringsdokumentet, og gir et bidrag i form av kunnskapsdeling.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å belyse hvordan digitale transformasjoner bør styres i praksis er det sett nærmere på NAVs styringsdokument for robotisering. Innholdet i og bruken av dette dokumentet har blitt sammenlignet med casestudiet av kartleggingsprosjektet i NØS. Caset ansees som relevant, ettersom det vil vise hvordan de overordnede føringene i styringsdokumentet og gjennomføringen av kartleggingsprosjektet samsvarer. Det var ønskelig å undersøke om innhold i og bruk av styringsdokumenter kan være med på å styre retningen til virksomhetsutviklingen i en digital transformasjon. Med utgangspunkt i disse faktorene ble følgende problemstilling utformet:

Hvordan bidrar anvendelsen av styringsdokumenter til virksomhetsutvikling i en digital transformasjon?

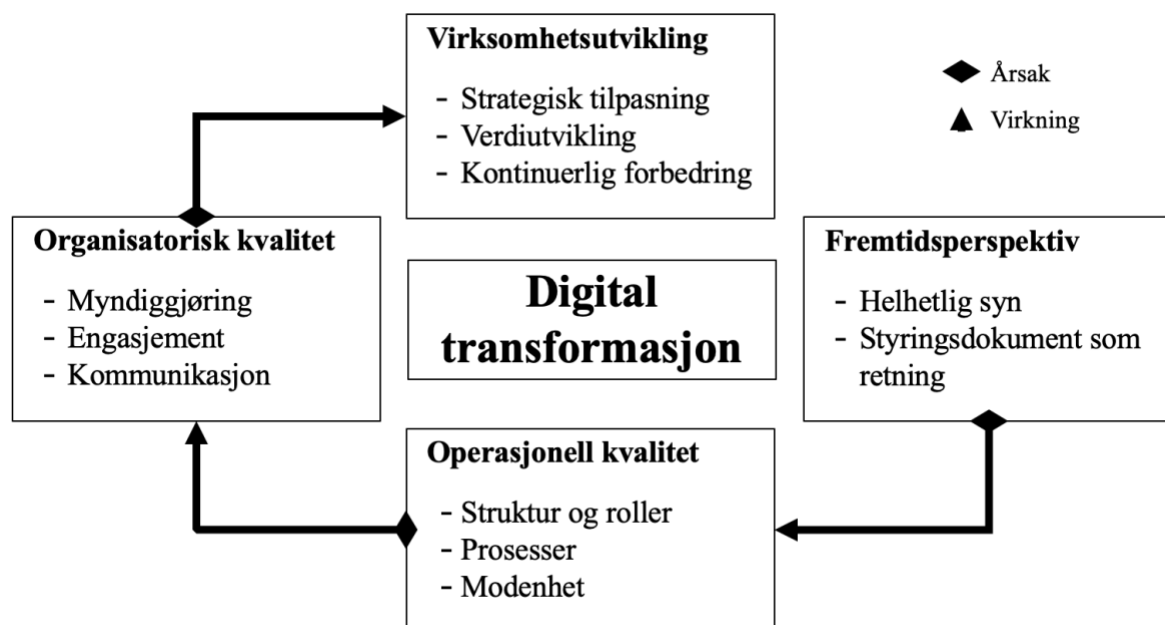
For å kunne gi en utdypende besvarelse på denne problemstillingen er det valgt å benytte to forskningsspørsmål. Ettersom bruken av styringsdokument skal belyses vil det være viktig å undersøke hvilket innhold et slikt dokument bør ha for å være retningsgivende i en digital transformasjon. Et naturlig første forskningsspørsmål er derfor: *Hvilke elementer bør et styringsdokument inneholde for at det skal være retningsgivende i en digital transformasjon?* Videre er det ønskelig å belyse hvilke utfordringer bruken av et styringsdokument kan gi, fra et organisatorisk perspektiv. Det vil utdypes hvilke muligheter disse utfordringene gir for virksomhetsutvikling om de håndteres på riktig måte. Det neste forskningsspørsmålet er derfor: *Hvilke organisatoriske muligheter og utfordringer finnes i bruken av styringsdokumenter?* Å gi en utredelse for disse forskningsspørsmålene, og deretter se det samlede resultatet under ett, vil utgjøre besvarelsen for oppgavens overordnede problemstilling.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur tar utgangspunkt i elementene fra IMRoD-modellen (NTNU, 2019 a), og består av seks kapitler. En sammenstilling av teori som blir benyttet for å belyse problemstillingen presenteres i kapittel 2. *Teori*. Her vil det forklares mer inngående om

teoretiske perspektiver som vil bli brukt videre. Deretter vil kapittel 3. *Metode* gi en inngående forklaring på hvilket forskningsdesign og hvilke fremgangsmåter som har blitt brukt for å fremskaffe datagrunnlaget for oppgaven. I kapittel 4. *Empiri* vil data fra intervju og styringsdokument presenteres, og disse vil videre drøftes opp mot valgt teori i kapittel 5. *Analyse*. Til slutt i kapittel 6. *Konklusjon* vil oppgaven avsluttes med en konklusjon basert på funn i analysen.

Videre struktureres kapitlene inn etter fire hovedtema inspirert av Van Grembergen og De Haes (2005) modell for styringsdokumenters innhold for IT-styring. Perspektivene fra modellen har blitt vurdert opp mot teoretisk og empirisk grunnlag, og med bakgrunn i modellen er det utarbeidet en egen tematisk struktur for oppgavens innhold. De fire perspektivene som derfor er valgt, og som utgjør oppgavens strukturelle rammeverk er fremtidsperspektiv, operasjonell kvalitet, organisatorisk kvalitet og virksomhetsutvikling. Innenfor hvert av de fire perspektivene inkluderes flere fokusområder som trekkes frem som særlig viktige i oppgavens løp. De fire hovedperspektivene med tilhørende fokusområder og relasjoner fremstilles i figur 1.1 *Oppgavens struktur*.



Figur 1.1 Oppgavens struktur

Videre har de fire perspektivene også en relasjonell tilknytning til hverandre. Den relasjonelle tilknytningen mellom perspektivene baserer seg på årsak-virkning, og forklarer hvordan ulike tema avhenger av hverandre. Fremtidsperspektiv bidrar med et overordnet blikk på

organisasjoner som skal gjennomgå digitale transformasjoner, og legger videre føringer som konkretiseres i operasjonell kvalitet. I organisatorisk kvalitet blir forholdene som ble presentert i fremtidsperspektiv og operasjonell kvalitet tematisert i et ledelsessyn. En sammensetning av perspektivene fremtidsperspektiv, operasjonell kvalitet og organisatorisk kvalitet må være til stede for å utgjøre det konkluderende temaet virksomhetsutvikling.

Samtlige hovedkapitler i denne masteroppgaven benytter den presenterte strukturen, med unntak av kapittel 2. *Teori*. Teorikapitlet er strukturert etter de to forskningsspørsmålene, som ble presentert i 1.3 *Problemstilling og forskningsspørsmål*. Årsaken til unntaket er at de teoretiske betraktningen som utgjør teorikapitlet ikke lar seg sortere inn i de presenterte perspektivene. Eksempelvis er det flere teorier som tematiserer sammenstillinger av både operasjonell- og organisatorisk kvalitet. De tidligere nevnte fokusområdene går likevel igjen i teorikapitlet, slik at det tydeliggjøres under hvilke tema i analysekapitlet den presenterte teorien vil analyseres.

1.5 Oppsummering

I følgende kapitlet har temaet digital transformasjon blitt aktualisert. Det er gjort rede for hvorfor temaet ble valgt i oppgaven, og argumenter for hvorfor de funn som gjøres vil være overførbare til flere andre bransjer og sektorer. Oppgavens forskningsmessige bidrag vil være en fordypning i styringsdokumenters rolle i en digital transformasjon. Videre ble oppgavens case presentert, og satt i sammenheng med problemstillingen. For å bidra til en besvarelse av problemstillingen er det utarbeidet og presentert to forskningsspørsmål. Til slutt redegjøres det for oppgavens strukturelle oppbygging, og hvorfor denne tilnærmingen er hensiktsmessig.

2 Teori

I følgende kapittel vil aktuelle teorier og definisjoner presenteres, med det formål å skape et tilstrekkelig grunnlag for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Innholdet i kapittelet skal fungere som en presentasjon av tidligere forskning på området, samt gi en grundig gjennomgang av litteratur på de ulike tema som videre blir aktualisert opp mot empiri i analysedelen. Som omtalt i kapittel 1.4 *oppgavens struktur* er teorikapittelet strukturert i to hoveddeler etter de to forskningsspørsmålene, for å tydeliggjøre hvilke tema som svarer på hvilket spørsmål. Innenfor kapittelets første hoveddel vil tema som digital transformasjon og styringsdokumenter bli definert. Innenfor kapittelets andre hoveddel vil det i hovedsak presenteres utfordringer og muligheter som oppstår ved innføring av ny teknologi som ledd i digitale transformasjoner. Kapittelet avsluttes med en teoretisk oppsummering hvor viktige betraktninger fremheves.

2.1 Digital transformasjon og styringsdokument

I følgende delkapittel legges det frem teori som vil benyttes til å analysere forskningsspørsmålet: *Hvilke elementer bør et styringsdokument inneholde for at det skal være retningsgivende i en digital transformasjon?* Til å begynne redegjøres det for hva som kjennetegner en digital transformasjon, og hvordan digitalisering kan være en del av denne. Her vil det presenteres litteratur som viser hvilke elementer som er sentrale innen digitale transformasjoner. Videre forklares det hva styringsdokumenter er, hvordan de brukes og hvordan de kan inngå i en digital transformasjon. For å forklare disse forholdene ved styringsdokumenter benyttes en videreutvikling av balansert målstyring, som er utviklet som et verktøy til utforming og bruk av styringsdokumenter for IT-styring.

2.1.1 Digital transformasjon

Begrepet digital transformasjon er komplekst og vidt. Matt, Hess og Benlian (2015), samt Bloomberg (2018) fremhever at en digital transformasjon er en strategisk virksomhetsendring som krever organisatoriske endringer i tillegg til implementering av teknologi. Videre enes de nevnte forfatterne om at digital transformasjon ikke kan gjennomføres som ett enkelt prosjekt. En digitalisering vil tilsa at virksomheter innfører digitale hjelpemidler for å løse oppgaver, og en digital transformasjon vil typisk bestå av flere slike digitaliseringsprosjekter (Bloomberg, 2018). En stor strategisk feil er å undervurdere omfanget, og tro at det ikke er noe mer

tilhørende en digital transformasjon enn en digitalisering (ibid.). Synspunktet støttes også av Westerman, Bonnet og McAfee (2014), som hevder at en feil mange gjør er at de forveksler digitale fordeler med selve teknologien. For å lykkes med en digital transformasjon er det viktig at virksomheten endres gjennom bruken av teknologi, og ikke av teknologien i seg selv (ibid.). Denne suksessfaktoren støttes også av Bloomberg (2018), som mener at en organisasjon må evne å gjøre endring til en kjernekompetanse. En slik fleksibilitet vil kunne lette digitaliseringsinitiativ i virksomheten (ibid.). For å oppsummere kan man si at man digitaliserer virksomhetens operasjonelle prosesser og digitalt transformerer virksomheten og dens strategi.

Strategier for digitale transformasjoner tar for seg andre perspektiver og mål enn tradisjonelle IT-strategier. Matt, Hess og Benlian (2015) hevder at en digital transformasjon har et virksomhetsorientert perspektiv, og fokuserer på transformasjonen av produkt, prosess og organisatoriske aspekter ved ny teknologi. Til tross for at digitale transformasjoner blir stadig mer aktuelle, har akademikere fortsatt ikke satt spesifikke retningslinjer for hvordan man skal formulere, implementere og evaluere digitale transformasjons-strategier (ibid.). Videre hevder Matt, Hess og Benlian (2015) at det uavhengig av bransje eller organisasjon kan kategoriseres fire essensielle elementer for digitale transformasjoner: bruk av teknologi, endring i verdiskaping, strukturelle endringer og finansielle aspekter.

Det første elementet, bruk av teknologi, gjenspeiler en organisasjons vilje til å ta i bruk ny teknologi og utnytte denne (Matt, Hess og Benlian, 2015). Å være ledende på teknologi, kan gi store fordeler og muligheter, men er også risikabelt og krever stor teknisk kompetanse. Elementet for endring i verdiskaping innebærer at man ser på hvordan de nye digitale aktivitetene avviker fra kjernekompetansen i virksomheten, som et resultat av den nye teknologien. Det tredje elementet er strukturelle endringer, og disse trengs ofte for å skape en tilstrekkelig base for de nye operasjonene (ibid.). Det vil være viktig å tenke på hvordan de nye digitale aktivitetene plasseres i organisasjonsstrukturen. Dersom utstrekningen av endringen er begrenset kan det være fornuftig å integrere de nye operasjonene inn i den eksisterende strukturen. Etter Matt, Hess og Benlian (2015) kan de tre første elementene kun være til stede om man har vurdert finansielle aspekter. Finansielle aspekter inkluderer en organisasjons følelse av at endringen haster på grunn av finansielle årsaker, og behovet for å skape mer verdi av tilgjengelige ressurser. Disse fire elementene vil være med på å danne et rammeverk for en digital transformasjons-strategi.

2.1.2 Styringsdokument som del av en digital transformasjon

Styringsdokumenter og IT-styring henger sammen i en digital transformasjon, og for å definere IT-styring er det valgt å se til Van Grembergen og De Haes (2005). Forfatterne definerer IT-styring som: “den organisatoriske innflytelsen et styre, daglig leder og IT-ledelsen utøver for å kontrollere implementeringen av IT-strategien, og sikre en sammenslåing av drift og IT”. Implementering av IT-strategien kan etter Weill (2004) gjøres ved å omorganisere prosesser og å sørge for bruk av godt utformede IT-styringsdokumenter. Styringsdokumenter kan også sees på som en videreføring av virksomhetens visjon, og har til hensikt å hindre at visjonen utvikles i flere ulike retninger (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Selv med en sterk og engasjerende visjon er det vanskelig å styre en stor virksomhets innsats i én enkelt retning. Til tross for lederes engasjement i realisering av en visjon kan de bevege seg i forskjellige retninger (ibid.).

Bruk av IT-styringsdokument vil være med på å styre en virksomhets digitale aktiviteter i riktig retning, og på denne måten kan ressursbruken omdannes til en sammenhengende drivkraft som driver digital transformasjon frem (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). For å implementere IT-styring i praksis bør strukturer, prosesser og relasjonsmekanismer inngå som del av et styringsdokument (Van Grembergen og De Haes, 2005). Fokus på strukturer innebærer tilstedeværelse av ansvarlige funksjoner med ansvar for IT-ledelse og IT-komiteer. Fokus på prosesser tilsier at det skal være strategiske IT-beslutninger og oppfølging av disse beslutningene. Fokus på relasjonsmekanismer omfatter drifts- og IT-deltakelse, samarbeid og delt læring innad i virksomheten. Styringsdokumenter som en del av IT-styring kan dermed ansees som et verktøy for å videreføre en IT-strategi i praksis.

2.1.3 Perspektiver for IT-styring

For å se på perspektiver for IT-styring er det valgt å ta utgangspunkt i balansert målstyring av Kaplan og Norton (1996). Balansert målstyring har vært et av de mest innflytelsesrike konseptene innen økonomisk styring siden det ble introdusert, og har vært gjenstand for stor interesse i akademia og i praksis (Madsen og Stenheim, 2014). Kritikere av konseptet hevder blant annet at effektene av balansert målstyring er vanskelig å dokumentere, at virksomheter ikke implementerer strategi i en rasjonell prosess ovenfra og ned, og at balansert målstyring er en ledelsesmote og et konsulentprodukt (ibid.). Vi vil likevel ta utgangspunkt i konseptet da det er en anerkjent teori, med stor anvendelighet og overførbarhet. Premisset Kaplan og Norton

(1996) bygget på var at en virksomhet ikke bør evalueres kun på et finansielt grunnlag, men at denne evalueringen suppleres med en balanse av andre perspektiver. Van Grembergen og De Haes (2005) videreutviklet premissene balansert målstyring bygger på til et verktøy som kan brukes til IT-styring.

Balansert målstyring er ikke bare et måleverktøy for hvor godt en virksomhet presterer, men også et styringssystem med ulike måleverdier (Van Grembergen og De Haes, 2005). Målet med utvikling og implementering av et styringsdokument er å oppnå en fusjon mellom drift og IT, og dermed forbedre finansielle resultater (ibid.). Ved å bygge videre på de opprinnelige perspektivene fra balansert målstyring har Van Grembergen og De Haes (2005) kommet frem til fire nye perspektiver som et IT-styringsverktøy bør ta utgangspunkt i: fremtidsperspektiv, operasjonell kvalitet, interessentperspektiv og virksomhetsutvikling. Perspektivet for virksomhetsutvikling vil ha et direkte årsak-virkningsforhold til de tre andre perspektivene. Et tydelig fokus på virksomhetens fremtid kan øke nivået på operasjonell kvalitet, som igjen kan øke interessentenes tilfredshet og bidrag. Resultatet vil dermed ha en positiv effekt på den strategiske virksomhetsutviklingen (ibid.). Det fremheves at det ikke er nok å bare bruke systemet til måling, men det må også implementeres som et styringssystem (ibid.).

For å gi en innføring i de tre perspektivene som fører til virksomhetsutvikling, vil det trekkes frem at fremtidsperspektivet skal bidra til at virksomheten holder fokus på en videreføring og effektivisering av IT-styringen (Van Grembergen og De Haes, 2005). Perspektivet for operasjonell kvalitet fokuserer på at virksomheten implementerer strukturer og prosesser, og at virksomheten innehar en viss modenhet for IT-styring (ibid.). Forfatterne fremhever at strukturen refererer til eksistensen av ansvarlige funksjoner og komiteer, mens prosessene refererer til beslutningstaking og oppfølging. Her trekkes det frem at ledere bør behandle IT med like stor forpliktelse som andre viktige oppgaver for driften. Interessentperspektivet skal bidra til å ivareta interessenters tilfredshet i organisasjonen, samt ledelse av interessentenes behov (ibid.). Med interessenter mener forfatterne ulike roller som styret, IT-ledere og IT-brukere, og bidraget utgjør dermed fokuset på å oppnå organisatorisk kvalitet.

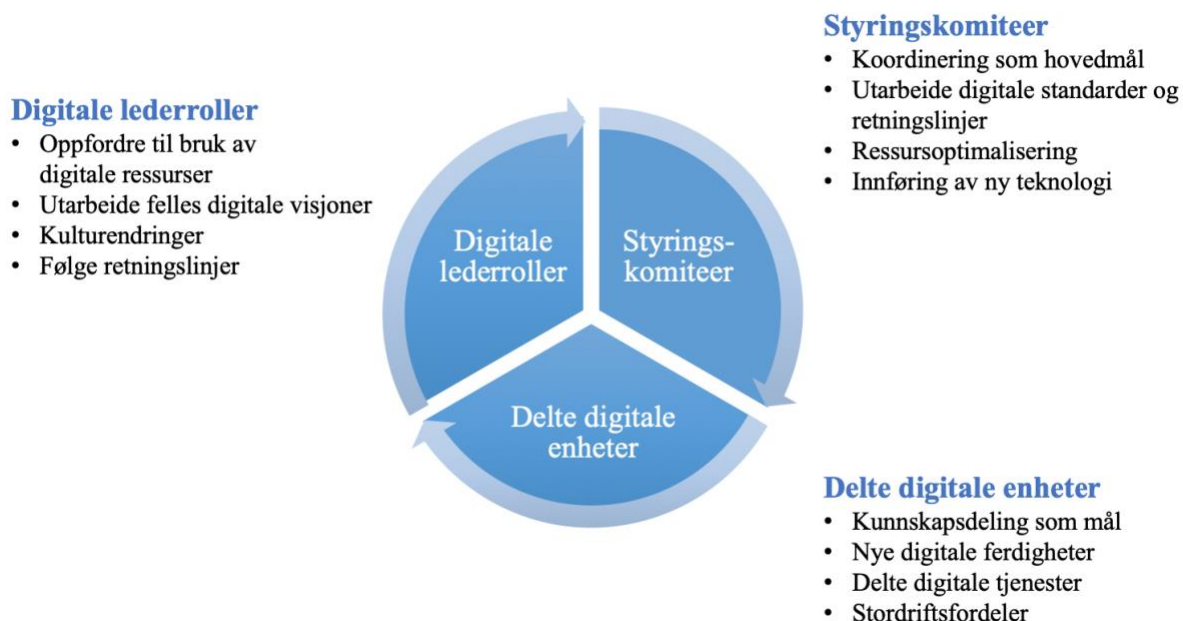
Perspektivet virksomhetsutvikling er ment for å evaluere ytelsen til IT-styringsprosessen, og et velbalansert styringsdokument vil bidra til finansielle fordeler og lavere risiko relatert til IT (Van Grembergen og De Haes, 2005). De områdene det er mest problematisk å måle innen virksomhetsutvikling er den strategiske tilpasningen, verdiutviklingen og risikostyringen

knyttet til IT (ibid.). Måling av strategisk tilpasning kan være vanskelig, men foreslås målt ut fra en kvantifisering over hvor godt IT-prosjektet går overens med IT-strategien. For å måle verdiutvikling kan driftsresultatet være hensiktsmessig å benytte (ibid.).

For å lykkes med bruken av styringsdokumenter mener Westerman, Bonnet og McAfee (2014) at uansett hvilket mål man ønsker å oppnå, er det viktig at dokumentet ikke er statisk. Et styringsdokument må forbedres, endres og utarbeides i takt med organisasjonens endring. Ved å gjøre en vurdering av den organisatoriske atferden som styringsdokumentet er ment å forbedre kan man avdekke endringsbehov i styringsdokumentet. Deretter tilpasses dokumentet for å oppfordre til ønsket atferd (ibid.). Ofte er noe av tilpasningen organisasjoner må foreta til styringsdokumenter knyttet til sentralisering av kontroll, eller et behov for ytterligere funksjoner. Etterhvert som koordinering og deling av kunnskap blir en del av kulturen, kan det også bli aktuelt å tilfalle mange av styringsdokumentets funksjoner til andre enheter i organisasjonen (ibid.).

2.1.4 Struktur og Roller

Westerman, Bonnet og McAfee (2014) presenterer to hovedmål de legger særlig vekt på for utforming av styringsdokumenter, og disse to er deling og koordinering. Deling går ut på å utnytte et selskaps egenskaper og ressurser på tvers av organisasjonen. Med egenskaper og ressurser inkluderes både ansatte, teknologi og data. Koordinering innebærer å prioritere, synkronisere og tilrettelegge initiativer på tvers av organisasjonen. Videre presenterer forfatterne tre styringsmekanismer: styringskomiteer, digitale lederroller og delte digitale enheter. Disse tre styringsmekanismene illustreres i *figur 2.1 Styringsmekanismer*. Illustrasjonen er inspirert av oppbyggingen av *figur 4.1 NAVs kompetansenettverk med ansvarsområder*, og dette vil tydeliggjøre sammenfatningen som gjøres i kapittel 5.2.1 *Struktur og roller*. Styringskomiteer er grupper som ofte består av toppledere, og har som formål å ta avgjørelser, prioritere ressurser og avvikle ulønnsomme prosjekter. Digitale lederroller skal drive endringen i praksis, og delte digitale enheter skal bidra i implementeringen av endringen. For organisasjoner som er svært byråkratiske og sentraliserte oppleves koordinering og deling naturlig (ibid.). Denne typen organisasjoner kan likevel trenge litt ekstra hjelp til å innovere eller transformere prosessene sine. De tre styringsmekanismene vil videre presenteres med tilhørende hovedmål, fordeler og ulemper.



Figur 2.1 Styringsmekanismer

Styringskomiteer har koordinering som hovedmål, men noen avgjørelser og retningslinjer kan også tilrettelegge for deling av spesifikke ressurser og egenskaper (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Fordelene med styringskomiteer er at deres rolle prioriterer utarbeidelse av digitale standarder og retningslinjer, ressursoptimalisering og innføring av ny teknologi. Utfordringene med styringskomiteer som styringsmekanisme er at det ofte kreves ytterligere mekanismer for å lede transformasjoner, eller for å styrke standarder og retningslinjer.

Digitale lederroller har deling som hovedmål gjennom å oppfordre til bruken av digitale ressurser (ibid.). De støtter også koordineringsfunksjonen på tvers av ulike initiativer og organisatoriske enheter. Fordelene med digitale lederroller som styringsmekanismer er at deres fokus legges i arbeidet med felles digitale visjoner, kulturendringer og sterkere overensstemmelse med retningslinjer. Ulempene for styringsmekanismen er utfordringer knyttet til ansvarsfordeling og autoriteter, forhold mellom sentrale og lokale enheter og koordinering mellom nivåer.

Den siste styringsmekanismen, delte digitale enheter, har sitt hovedfokus på delingsfunksjonen gjennom å samle spesialiserte ressurser og fasilitere for disse (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Med spesialiserte ressurser mener forfatterne blant annet digitale verktøy og ansattes ekspertise. Fordelene med delte digitale enheter som styringsmekanisme er nye digitale

ferdigheter, delte digitale tjenester og stordriftsfordeler. Ulempene på den annen side er komplikasjoner rundt struktur og posisjonering i organisasjonen, samt koordineringsutfordringer med lokale enhetsledere.

Under planleggingen av initieringsfasen av en digital transformasjon er det essensielt at toppledelsen er involvert og støttende (Matt, Hess og Benlian, 2015). En slik involvering i prosesser påvirker hele organisasjonen, og utførelsen av transformasjonen kan møte på motstand hos ulike avdelinger eller personer. Å sikre tilstrekkelig bemanning i planleggings- og implementeringsfasen vil være viktig, og dermed kan det være nødvendig å hente inn eksperter på området, både internt og eksternt (ibid.).

Ifølge Kotter (2001) oppstår det solide nettverk av uformelle relasjoner i selskaper med sunn bedriftskultur. Disse nettverkene bidrar til å koordinere ledelsesaktiviteter på lignende måte som formelle strukturer koordinerer administrative aktiviteter. Den største forskjellen er at uformelle nettverk kan håndtere endringer, samt det større behovet for koordinering av aktiviteter som ikke er ren rutine. Uformelle relasjoner i en eller annen form eksisterer selvsagt i alle selskaper, og slike nettverk støtter ikke tiltak fra sammensatt lederskap særlig godt. Omfattende uformelle nettverk er så viktige ifølge Kotter (2001) at dersom de ikke eksisterer, bør det å skape dem være et høyt prioritert ledelsesinitiativ.

Vurdering av effektivitet i team

Å vurdere effektiviteten i team fremstår som utfordrende. Hjertø (2000) presiserer at det finnes ingen enighet for en enkel og anvendbar vurderingsmetode av effektiviteten i grupper, og viser blant annet til forskning av Hackman (1987) som den med mest gjennomslag. Hjertø (2000) presenterer på bakgrunn av denne tidligere forskningen tre forhold som bør klargjøres ved en vurdering av et teams effektivitet. Disse tre er: teameiers vurdering av teams leveranse, trivsel blant teammedlemmene i teamprosessen og hvilken læring teammedlemmene har hatt om hvordan man arbeider effektivt i team. Kriteriet om leveranse bidrar til en vurdering av teams faktiske prestasjon, mens kriteriene om trivsel og læring baserer seg på å være en gevinst fra arbeidet. Trivsel og læring er ikke midler for å gjøre leveransen best mulig, men må ansees som to selvstendige delmål (ibid.). Noen innvendinger til Hackmans (1987) hovedprinsipper er at den er for generell og vanskelig å teste (Goodman, 1987). Likevel kan disse innvendingene løses ved å arbeide med vekting og operasjonalisering i samarbeid med bedriften, noe som gjør

det lettere å inkorporere de vurderingsformer som allerede benyttes og teorien oppfattes dermed som adaptiv (Hjertø, 2000).

2.1.5 Kartlegging av prosesser

Kartlegging av prosesser er en kompleks aktivitet, og det kan gjøres på mange forskjellige måter. Valg av riktig fremgangsmåte vil være avhengig av hvilke aktiviteter som skal kartlegges. For å kartlegge hvordan drift og IT bør tilpasses hverandre kan ulike modeller benyttes. Aguilar, Rautert og Paters (1999) teori gir et forslag til hvordan man bør evaluere en prosess. Denne teorien kan enkelt deles i to deler: hvordan prosessen ser ut på nåværende tidspunkt, og hvordan det er ønskelig at prosessen skal være. Et første steg er å vurdere hvordan situasjonen er i dag. En slik vurdering innebærer å identifisere, beskrive og kartlegge prosessene en virksomhet driver med (ibid.). Først bør det etableres et prosesskart, som viser hvordan prosessene foregår. Videre vil det være viktig å måle gjennom en kvantifisering og analysing av hvordan prosessene fungerer som de er. Deretter bør det utvikles et fremtidig design som skal forbedre denne prosessen. De nye løsningene skal så implementeres som en erstatning til de gamle. For å sikre videre utvikling er det fordelaktig om det rettes et fokus på tilbakemelding, slik at det kan sikres en kontinuerlig forbedring (ibid.).

Modenhhet

Som en del av kartlegging og implementering av nye teknologiske løsninger vil det digitale modenhetsnivået i en virksomhet være av stor betydning. Modenhetsnivået tilsier hvor kvalifiserte de ansatte er til å drive IT-styring, og bør vurderes kvantitativt ut fra hvor god bedriften er på bruken av IT-løsninger (Van Grembergen og De Haes, 2005). Luftman (2003) trekker frem blant annet to kategorier som kjennetegner digitalt modne organisasjoner: bruk av teknologi og digitale ferdigheter. Bruk av teknologi handler om at organisasjonen må evne å se utad etter teknologiske løsninger, støtte en fleksibel digital infrastruktur og at teknologi evalueres og implementeres effektivt. Digitale ferdigheter er viktig for en digitalt moden organisasjon. Her nevnes det kulturelle og sosiale miljøet i organisasjonen som en viktig driver. For å se hvor moden kulturen er, foreslås det at man retter et fokus på flere forhold (ibid.). Noen av disse forholdene er: om de ansatte tar ansvar for innovasjon i virksomheten, å se på om organisasjonen er fleksibel og klar for endring, hvordan organisasjonen legger til rette for utnyttelse av nye ideer og generering av disse (ibid.). Alle disse faktorene vil være viktig for å se hvor digitalt moden en organisasjon er.

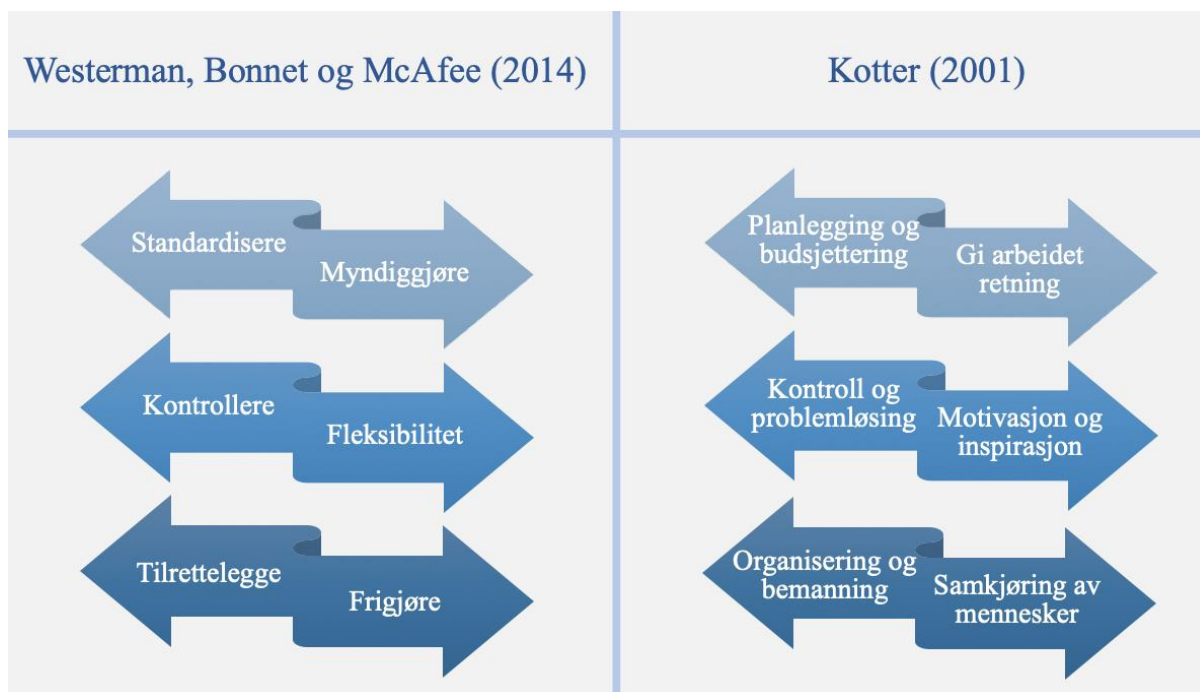
2.2 Muligheter og utfordringer med styringsdokumenter

I følgende delkapittel vil det fremlegges teori som benyttes til å analysere forskningsspørsmålet: *Hvilke organisatoriske muligheter og utfordringer finnes i bruken av styringsdokumenter?* Delkapittelet belyser ulike tema som bidrar til organisatorisk kvalitet. Til å begynne med presenteres seks operasjonelle- og organisatoriske paradokser, som gir et nærmere innblikk i mulighetene og utfordringene ved blant annet myndiggjøring, engasjement og kommunikasjon.

2.2.1 Operasjonelle- og organisatoriske paradokser

Westerman, Bonnet og McAfee (2014) presenterer tre paradokser: standardisere eller myndiggjøre, kontroll eller fleksibilitet og tilrettelegge eller frigjøre. Paradoksene presenteres som typiske problemstillinger organisasjoner opplever i arbeidet med å bedre kjernekompetansen i virksomheten. Kotter (2001) presenterer også tre problemstillinger som rettes mot forskjeller i ledelse og administrasjon (eng.: management), og de generelle utfordringene ved endring. De tre problemstillingene går ut på: Planlegging og budsjettering kontra å gi arbeidet retning, kontroll og problemløsning kontra motivasjon og inspirasjon, og organisering og bemanning kontra samkjøring av mennesker. Vår oppfatning er at den ledelsesmessige problematikken Kotter (2001) beskriver er tilsvarende organisatoriske utfordringer, og at administrative problemer er tilsvarende operasjonelle utfordringer. Videre vil derfor en sammenfatning av de seks paradoksene presenteres, på bakgrunn av det som synes å være tydelige likhetstrekk.

Til sammen mener vi de seks paradoksene utgjør en holistisk oversikt over de organisatoriske utfordringer og muligheter som fremkommer i digitale transformasjoner, samt for endringsprosesser generelt. Alle de seks paradoksene fremstilles grafisk i *figur 2.2*, og er inspirert av Westerman, Bonnet og McAfees (2014, s. 53) illustrasjon for tre paradokser. *Figur 2.2* illustrerer paradoksene som piler som drar i to retninger, hvor en fellesnevner for alle seks paradokser er at den venstre pilen tematiserer operasjonelle (administrative) utfordringer og muligheter, mens den høyre pilen tematiserer organisatoriske (ledelsesmessige) utfordringer og muligheter.



Figur 2.2 Seks operasjonelle- og organisatoriske paradokser

Westerman, Bonnet og McAfee (2014) presiserer at en god intern drift gir forbedringer gjennom overlegen produktivitet, effektivitet og smidighet. Et første steg for å oppnå en god intern drift er å digitalt optimalisere de interne prosessene i en virksomhet, og en slik optimalisering skjer ofte gjennom automatisering (ibid.). Et utgangspunkt er å starte med å digitalisere kjerneprosesser, endre måten de ansatte arbeider på, skape en transparens eller ta smartere avgjørelser. For å ta fullstendig utnyttelse av de mulighetene som teknologi medbringer må man ifølge forfatterne gjøre mer enn bare slike grep. Man må evne å se teknologi som en mulighet til å revurdere måten man gjør forretninger på, og frigjøre seg fra utdaterte antakelser som bunner i begrensninger på gammel teknologi.

Westerman, Bonnet og McAfee (2014) mener deres paradokser hører fortiden til, da de tidligere har blitt sett på som enten-eller-løsninger. Takket være ny teknologi muliggjøres nå både-og-løsninger på problemstillingene. Ifølge Kotter (2001) er et fokus på både ledelse og administrasjon nødvendig for at komplekse organisasjoner i stadig endring skal bli suksessfulle, og en balanse mellom det organisatoriske og operasjonelle påpekes som suksessfaktor. Dermed enes de to forfatterne i hvordan paradoksene overkommes, men trekker frem henholdsvis bruken av ny teknologi og en administrativ- og organisatorisk balanse som nøkkelfaktorer. Videre presenteres noen av de utfordringer og muligheter som de seks paradoksene tematiserer.

2.2.2 Planlegging, retning og kontroll

Planlegging ansees som en administrativ prosess, mens ledelsens utfordring ligger i å gi arbeidet retning (Kotter, 2001). Ettersom ledelse har som funksjon å produsere forandringer, er det å styre retningen for forandringene grunnleggende for lederskap, men det å styre retningen må ikke forveksles med planlegging (ibid.). Planlegging er ifølge forfatteren en deduktiv og administrativ prosess som har det formål å produsere velordnede resultater, ikke forandringer. Mens det å fastsette en retning er mer induktivt, ettersom ledere innhenter en rekke ulike opplysninger og ser etter mønstre, relasjoner og koblinger som kan bidra til å forklare situasjonen. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) forklarer at i gjennomføring av automatisering er det nødvendig å standardisere prosesser. Omstrukturering av prosesser og planlegging av bedriftens ressursbruk kan føre til store finansielle fordeler. Roboter har fått en større rolle i gjennomføringen av standardiserte samlebandsoppgaver, og utfører oppgavene til alle døgnets tider, og med fravær av menneskelige feil (ibid.). Automatisering og standardisering av prosesser kan dermed ansees som en operasjonell aktivitet.

En annen operasjonell mulighet så vel som utfordring er å gi arbeidet retning, og gjennom en retning skapes visjoner og strategier ifølge Kotter (2001). Formålet med en retning er å beskrive hvordan en virksomhet, en teknologi eller en bedriftskultur burde utvikle seg på lang sikt, og uttrykke dette i en gjennomførbar fremgangsmåte for å oppnå målet. Planlegging fungerer best som et supplement til, og ikke som en erstatning for det å stake ut en retning (ibid.). Automatiseringer og standardiseringer i kombinasjon med mulighetene som kommer med ny teknologi kan ifølge Westerman, Bonnet og McAfee (2014) bidra til å endre rutiner. Endrede rutiner kan ansees som iterative og gjennomførbare steg for å oppnå et mål, det er en gevinst i seg selv og gir dermed mange positive ringvirkninger (ibid.). Målene som er satt i en visjon og strategi kan dermed oppnås gjennom både planlegging og endrede rutiner som fremgangsmåte.

Ifølge Kotter (2001) benyttes kontrollmekanismer til å sammenligne den faktiske situasjonen i en virksomhet med ønsket situasjon, og skal foreslå tiltak når det avdekkes avvik. Hele hensikten med systemer og strukturer er å hjelpe vanlige mennesker med å utføre rutineoppgaver på en vellykket måte. Derfor er det viktig at kontrollmekanismer er så sikre og risikofrie som mulig og det uforutsette, uvanlige eller uoppnåelige skal derfor ikke tas høyde for (ibid.). Et slikt fokus gjør at motivasjon og inspirasjon er nærmest irrelevant i utviklingen av kontrollmekanismer, og det er her det tydelige skillet mellom administrasjon og ledelse

finnes. Automatiseringer er også velegnet til områder som krever kontroll (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Likevel kan denne kontrollen være en demper på nyskapning og dermed minske en nødvendig fleksibilitet hos en bedrift (ibid.). En balanse mellom kontroll og nyskapning bør derfor etterstrebes for å oppnå fleksibilitet.

Fleksibilitet ansees også som en viktig faktor for å effektivt iverksette en strategi ifølge Roos, von Krogh, Roos og Boldt-Christmas (2014). Manglende fleksibilitet kan skape store problemer og betydelig treghet ved iverksettelse av en strategi. Noen av disse problemene er manglende utnyttelse av nye muligheter, og opprettholdelse av stabilitet og kontinuitet. Derfor er det viktig for bedriften å øke forståelsen for tverrfunksjonaliteten i utførelsen av bedriftens oppgaver (ibid.). Fokus på en tverrfaglighet som igjen fører til fleksibilitet, skjer ifølge Roos et al. (2014) når ledelsen evner å overføre kunnskap internt, og erverve kunnskap eksternt.

2.2.3 Engasjement

Det å klare å skape engasjement for endring er minst like viktig for å overkomme hindringer som det en tydelig retning og plan er (Kotter, 2001). Motivasjon og inspirasjon bidrar til et slikt engasjement gjennom å tilfredsstille grunnleggende menneskelige behov, som anerkjennelse og kontroll (ibid.). Gode ledere inkluderer, ifølge Kotter (2001), andre mennesker i beslutningsprosesser knyttet til visjoner, og evner å kommunisere visjonene på en måte som vektlegger verdiene til publikumet de henvender seg til. Det gir ansatte en følelse av kontroll og tilhørighet. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) trekker også fram poenget med å myndiggjøre ansatte som en viktig faktor for å skape engasjement og dermed lykkes med endringer. Engasjement kan oppnås gjennom å gi ansatte større frihet til å selv velge fremgangsmåter for å løse oppgaver, samt å velge ønskede arbeidsoppgaver på bakgrunn av den enkeltes ferdigheter (ibid.). Et fokus på å skape engasjement kan dermed gjøres gjennom å motivere og inspirere ansatte i form av myndiggjøring.

Kotter (2001) hevder at mange ledere anser det å få ansatte til å bevege seg i samme retning som et organisatorisk problem. Det ledere må gjøre er ikke å organisere folk, men å samkjøre dem (ibid.). Mens organisering søker å skape menneskelige systemer som kan gjennomføre planer på en presis og effektiv måte, er samkjøring heller en kommunikasjonsmessig utfordring. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) hevder at det ikke er tvil om at nye digitale teknologier gir enorme muligheter for tilrettelegging når det kommer til kommunikasjon og

tilgjengelighet. Ansatte får mulighet til å kommunisere med bedriften uavhengig av lokalisering, noe som gir stor grad av frigjøring. Her er løsningen på paradokset å ha en balanse av tilrettelegging og frigjøring (ibid.). Kotter (2001) mener videre at nøkkelen til god samkjøring er troverdighet, det å få mottakeren til å tro på meldingen. Myndiggjøring ansees som et effektivt grep for å oppnå samkjøring, noe som samsvarer med Westerman, Bonnet og McAfees (2014) paradoks om å standardisere eller myndiggjøre. Ved å tydelig formidle en retning eller visjon gjennom hele organisasjonen, kan samkjøring bidra til myndiggjøring (Kotter, 2001). Myndiggjøringen kan i denne sammenheng skje ved at de ansattes atferd er i samsvar med organisasjonens visjon og retning.

2.2.4 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer kommunikasjon som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt. Kommunikasjon er en prosess der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon (ibid.). Ifølge Roos et al. (2014) er effektiv kommunikasjon svært viktig for iverksettelsen av den valgte strategien. Vertikal kommunikasjon forklares som informasjonsflyt opp og ned i organisasjonsstrukturen. Denne kommunikasjonsformen bidrar til bred enighet om strategien fordi det bygger opp under felles holdninger og verdier (ibid.). En slik enighet er igjen avgjørende for å lykkes med iverksettelsen. I tillegg er det av stor betydning å informere organisasjonen om fremskritt og om endringer i målsettinger for å kunne spre en positiv ånd i organisasjonen. Dessuten bidrar effektiv kommunikasjon til å motivere og engasjere de ansatte (ibid.).

Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i organisasjoner og i relasjon til omgivelsene. Noen av disse funksjonene er at kommunikasjon koordinerer atferd, bygger relasjoner, utvikler kultur, samt kobler organisasjoner sammen i nettverk (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En organisasjon med god kommunikasjon er også mer fleksibel ifølge Roos et al. (2014), dersom forandringer i omgivelsene skulle kreve strategiske endringer. Sett i et overordnet ledelsesperspektiv er kommunikasjon også et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er veksten moderne organisasjoner får fra kompetanseutvikling en tydelig effekt av at kommunikasjon er strategisk viktig. Her er et sentralt poeng at kompetanse utvikles gjennom målrettet satsing på kommunikasjon og samarbeidsformer som motiverer.

Kompetanseutvikling forutsetter at man får tilbakemelding på utførte oppgaver, og deretter starter en refleksjonsprosess over oppnådde resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2013). For å få tilbakemeldinger må erfaringer kommuniseres. Forståelsen av tilbakemeldingenes betydning, innebærer at man evner å kommunisere, og deretter ta stilling til hvilke handlingsimplikasjoner som bør trekkes. Kommunikasjon er også avgjørende for informasjonsgrunnlaget når organisasjoner utvikler sine mål og visjoner, samt når ansatte fatter beslutninger og handler på vegne av organisasjonen (ibid.). Dersom informasjonstilgangen svikter, blir analyser og situasjonsbeskrivelser lett ufullstendige eller direkte feil, slik at man velger løsninger som er dårlig tilpasset situasjonen (ibid.).

Reaksjoner på endring

Amundsen og Kongsvik (2008) viser i sin bok *Endringskynisme* til en undersøkelse de gjennomførte hvor hele 45 prosent av statlig ansatte oppga å ha gjennomgått større endringer i perioden 2006 til 2008. Endringene omhandler omstrukturering i organisasjonen, innføring av ny teknologi eller nye arbeidsmetoder. Videre presenterer forfatterne begrepet endringskynisme som ansattes oppfattelse om at en endring skjer for endringens skyld. Mange ansatte opplever at stadig omorganisering og endringer skjer kun for å gjøre noe nytt, og uten et større formål eller fokus på resultater (ibid.). Ifølge Amundsen og Kongsviks (2008) informanter framstår endringer som brysomt, ikke beregnet på å løse praktiske forhold, og forstyrrende i arbeidshverdagen. Likevel økes hyppigheten av endringer i takt med utskiftninger på ledernivå. Ansattes reaksjon på endring kan ifølge Mishra og Spreitzer (1998) kategoriseres inn i fire arketyper. Imøtekommende reaksjoner, håpefulle reaksjoner, angstreaksjoner eller kyniske reaksjoner. Hva en ansatt kategoriseres som avhenger av to faktorer: i hvilken grad vedkommende føler de kan påvirke situasjonen, og hvorvidt den ansatte ser endringen som en trussel eller mulighet.

2.3 Teoretisk oppsummering

I kapittel 2. *Teori* har vi fremstilt aktuelle teorier som videre skal benyttes i kapittel 5. *Analyse*. Til å begynne med ble teori for å betegne en digital transformasjon presentert, og det ble presentert hvordan styringsdokumenter kan være retningsgivende ved en digital transformasjon. Som en del av presentasjonen ble IT-styringsmodellen av Van Grembergen og De Haes (2005) gjort rede for. Modellen trekker frem hvilke elementer som bør inngå som en

del av et styringsdokument. For å belyse andre relevante tema som presenteres i kapittel 4.2 *Operasjonell kvalitet* ble teori om struktur, roller og kartlegging av prosesser gjort rede for.

Andre hoveddel av kapittelet tematiserer muligheter og utfordringer med organisatorisk kvalitet. Tematiseringen presenterer først seks paradokser for operasjonelle- og organisatoriske utfordringer. Fra de seks paradoksene blir ulike tema aktualisert, og temaene myndiggjøring, fleksibilitet, engasjement og kommunikasjon utdypes. Innenfor temaet myndiggjøring kommer viktigheten av å inkludere ansatte gjennom friheten til å bestemme selv. Myndiggjøringen av ansatte bidrar til fleksibilitet og engasjement i organisasjoner, og bør dermed etterstrebes. Et stort tema i den avsluttende delen av kapittelet er fokuset på kommunikasjon. Kommunikasjon byr på store utfordringer og muligheter, noe de teoretiske betraktningene poengterer.

3 Metode

Formålet med kapittelet er å gjøre rede for den metodiske fremgangsmåten som har blitt benyttet i arbeidet med denne masteroppgaven. Til å begynne med vil det bli gjort rede for de metodiske valgene som er tatt, med hensikt å etablere et tilstrekkelig datagrunnlag som skal besvare både problemstilling og forskningsspørsmål. Videre begrunnes valg av casestudie, og hvorfor case anses som det mest hensiktsmessige forskningsdesignet for oppgaven. Deretter vil det forklares hvordan innsamling og bearbeiding av data ble gjort, og hvilke forskningsetiske hensyn som er tatt. Kapittelet avsluttes med å presentere forventninger til funn, samt en oppsummering av den metodiske tilnærmingen.

I oppstartsfasen av arbeidet med masteroppgaven ble konsulenthuset Sopra Steria kontaktet. En undersøkelse av aktører som arbeider med temaet digital transformasjon trakk frem konsulenthuset som aktuelle. Tidlig i arbeidet var det ønskelig å se nærmere på to av deres prosjekter for å sammenligne fremgangsmåten konsulenten brukte. Vi endte med å kun benytte prosjektet i NAV som case, ettersom prosjektet bidro med mye tilgjengelig informasjon og det var dårlig respons fra andre respondenter. Seniorkonsulenten vi ble satt i kontakt med i Sopra Steria var veldig behjelpelig med valg av tema og definisjon av problemstilling. I forkant av intervjuene ble kartleggingsprosjektets dokumenter og rapporter nærmere undersøkt, slik at vi kunne skaffe oss en forståelse av prosjektgjennomføringen. På denne måten ble det enklere å sette seg inn i hvilke elementer av prosjektet som var relevante å undersøke. Problemstillingen ble utformet med utgangspunkt i kartleggingsprosjektets dokumenter. Et teoretisk rammeverk for virksomhetsstyring ble også benyttet som utgangspunkt til intervjuguide for dybdeintervjuene. Dokumentene og intervjuene dannet grunnlaget for empirien i studien. Innhenting av øvrig teori har blitt gjort ved bruk av anerkjente artikler og supplert med fagbøker, hvor kvaliteten på kildene har blitt nøye vurdert. Videre i kapittelet vil det legges frem begrunnelse for valgene som er tatt.

3.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærmingen vil ta for seg forklaring av problemstillingen, samt valg av metode. En problemstilling er som regel et spørsmål som skal avgrense og fungere som utgangspunkt for en undersøkelse (Jacobsen, 2005). Denne studiens problemstilling er: *Hvordan bidrar anvendelsen av styringsdokumenter til virksomhetsutvikling i en digital transformasjon?*

Problemstillingen er i tråd med det Jacobsen (2005) beskriver som en *eksplorerende* problemstilling, fordi den avdekker bruken av styringsdokumenter som relevant variabel og bidraget av styringsdokumenters anvendelse som verdi. Hensikten med problemstillingen er at den skal være teori- og hypoteseutviklende, og dermed avdekke ny kunnskap om digitale transformasjoner. Årsaken til at denne tilnærmingen ble valgt var et ønske om å utforske styringsdokumenters innhold og bidrag i en digital transformasjon.

Problemstillingen vil hjelpe med å avdekke og konkretisere fenomenet digital transformasjon, for deretter å kunne utvikle en teori som kan munne ut i et sett testbare hypoteser (Jacobsen, 2005). Besvarelsen vil videre være av *deskriptiv* art (ibid.), da det beskrives hvordan styringsdokument kan være retningsgivende for digitale transformasjoner, gjennom kartleggingsprosjektet i NØS som case. Problemstillingen er videre ikke generaliserbar ettersom utvalget for vår studie ikke er representativt for en populasjon. Fenomenene som fremkommer av våre funn kan være overførbare til lignende prosjekter, se kapittel 3.6 *Metodekvalitet*. Som en videreføring av problemstillingen ble det inkludert to forskningsspørsmål. Disse ble valgt for å belyse problemstillingen fra to forskjellige perspektiv. Forskningsspørsmålene bidro også til å legge rammer og avgrensninger for studien.

Digital transformasjon som tema var noe ukjent for oss i forkant av arbeidet med studien. Motivasjonen for arbeidet med oppgaven var et ønske om å benytte studien til å forstå temaet bedre, og bidra til forskning på området i form av å belyse temaet fra nye vinkler. Ut fra denne tilnærmingen var en kvalitativ datainnsamlingen et naturlig valg, og i samsvar med det Jacobsen (2005) fremhever som viktig ved valg av metode. Gjennom en kvalitativ fremgangsmåte med dybdeintervjuer fikk intervjuobjektene muligheten til å komme med sine egne meninger og observasjoner. Ved hjelp av slike frie rammer for respondentene kunne de videreformidle deres opparbeidede dybde- og detaljforståelse for prosjektet til oss som forskere. En detaljforståelse for prosjektet var et viktig aspekt ved datainnsamlingen, ettersom intervjuobjektene innsikt var det som bidro til å danne et fullstendig bilde av prosjektet. En kvantitativ undersøkelse av fenomenet ville vært mindre hensiktsmessig med tanke på bakgrunnskunnskapen vår, hensikten med forskningsopplegget og tilgangen til respondenter.

Tilnærmingen til datainnsamlingen har vært vanskelig å kategorisere som enten induktiv eller deduktiv. Oppgavens utgangspunkt var teoretiske rammeverk for IT-styring og digitale transformasjoner, og et ønske om å se nærmere på bruken av styringsdokumenter i denne

sammenheng. En slik fremgangsmåte for forskning stemmer overens med en deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2005). På den annen side kan denne studien også ansees som induktiv ettersom det ble samlet inn noe empiri på forhånd. Denne innsamlingen ble gjort for å innhente relevant informasjon om prosjektet, og på denne måten finne ut av hva som burde undersøkes nærmere. En tredje og mer passende tilnærming til forskningsopplegget i denne studien er såkalt *abduktiv* metode (Alvesson og Skjöldberg, 2009). En abduktiv tilnærming vil ofte være det som i praksis blir brukt i casestudier, og innebærer at et case blir tolket fra et hypotetisk overordnet mønster som kan være med på å forklare det man ser på (ibid.). Denne definisjonen er treffende for arbeidet med tanke på at studien bruker modellen om IT-styring av Van Grembergen og De Haes (2005) som et overordnet mønster som kan være med på å forklare årsak-virkning-forholdet til ulike perspektiver innen digitale transformasjoner. Abduktiv metode innebærer at forskningsprosessen alternerer mellom empiri og teori, og at disse tolkes i lys av hverandre (ibid.). Denne metoden stemmer også bedre med den faktiske fremgangsmåten som ble benyttet for studien, og definisjonen på deduksjon og induksjon i seg selv ville blitt for ensidig til å forklare hvordan denne forskningen har blitt gjennomført. I følge Alvesson og Skjöldberg (2009) burde funnene i en abduktiv studie bli sett opp mot andre caser for å styrke validiteten. Dessverre viste det seg å være vanskelig å få innsikt i sammenlignbare prosjekter innen tidsrammen for studien. De tiltak som har blitt gjort for å sikre validiteten for studien blir presentert i kapittel 3.6 *Metodekvalitet*.

3.2 Forskningsdesign

I følgende delkapittel vil forskningsoppleggets design presenteres, og begrunnelser for hvorfor den valgte fremgangsmåten er hensiktsmessig. Et forskningsdesign tar utgangspunkt i en problemstilling, og skal utgjøre fremgangsmåten for innsamling av data som skal besvare problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, og Tufte, 2011). Det kan antas at fremgangsmåten for en studie sjeldent er like lineær som det metodeteorien tilsier. Denne studien kan ansees som et unntak fra en slik lineær framgangsmåte, ettersom forskningsdesignet ble bestemt lenge før den endelige problemstillingen ble utformet. Med bakgrunn i et ønske om å gå i dybden på et spesifikt prosjekt og avdekke så mange forhold som mulig, var det naturlig å velge et *intensivt* design for studien (Jacobsen, 2005). Studien avgrenses i både rom og tid og kan dermed betegnes som et casestudie, se kapittel 3.2.1 *Casestudie*. En grundig innføring i temaet, og den forskning som finnes på området var derfor nødvendig. Gjennom datainnsamlingen har fokuset vært å danne et tydelig bilde av

gjennomføringen, planleggingen og samarbeidet i kartleggingsprosjektet samt de involverte aktørene i prosjektet som gjenspeiler virkeligheten.

3.2.1 Casestudie

En caseundersøkelse innebærer å samle inn mest mulig informasjon om det avgrensede fenomenet som utgjør caset, samtidig som man belyser og forklarer teoretiske antakelser som er bakgrunnen for problemstillingen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Det interessante momentet å redegjøre for når det kommer til valg av casestudie som forskningsdesign, er de avgrensningene som er gjort, og bakgrunnen for disse. Kjernen i et casestudie er ifølge Yin (2009) at det forsøker å belyse én eller flere beslutninger. Belysningen skjer gjennom å undersøke beslutningsgrunnlaget, implementasjonen og resultatet. Gjennom casestudie av kartleggingsprosjektet hos NØS ble både beslutningsgrunnlaget, implementasjonen og resultatet av prosjektet aktualisert. I kvalitativ forskning er det vanlig å gå i dybden på relativt få strategisk utvalgte enheter (Tjora, 2012). En slik dybdeundersøkelse stemmer overens med det arbeid som ble gjort i studien, gjennom å begrense omfanget til å studere kun ett prosjektet.

Den initielle tanken for caset var å gjennomføre en komparativ casestudie og sammenligne to ulike digitaliseringsprosjekter mot hverandre. En slik sammenligning viste seg å være vanskelig å gjennomføre, både med tanke på tid og omfang for oppgaven. Den største utfordringen viste seg å være tilgjengeligheten på informasjon og et manglende engasjement fra andre bedrifter enn NAV. Det ble derfor tidlig i oppstartsfasen av datainnsamlingen besluttet at oppgaven kun skulle ta for seg ett prosjekt, med et mer dyptgående omfang og fokus. Denne beslutningen er noe som har vært en styrke for forskningsprosessen, har muliggjort for god progresjon, og bidro til en tidlig avklaring og retning for oppgaven. Et fokus på å analysere kun ett prosjekt var det enkleste og mest oppnåelig innenfor vår tidsramme, men det kunne trolig styrket oppgaven dersom flere prosjekter ble studert.

Yin (2009) presenterer to dimensjoner for casestudier, den ene tar for seg én eller flere case og den andre tar for seg én eller flere analyseenheter. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011 s. 92) presenterer disse to ulike dimensjonene av designstrategier for casestudier i tabellarisk form. I *tabell 3.1* tilpasses innhold til våre analyseenheter for å vise hvilken dimensjon som har blitt vektlagt i vår casestudie. Valget falt på et enkeltcasedesign i form av

kartleggingsprosjektet gjennomført hos NØS, men det er valgt å hente informasjon fra flere analyseenheter. Hvordan informasjon ble hentet er representert i cellen nederst til venstre i tabellen. Analyseenheterne som bidro med informasjon er involverte parter i prosjektet: NØS, NAV og konsulenthuset Sopra Steria. Denne sammensetningen har vært en naturlig avgrensning for datagrunnlaget, da dette var alle respondentene fra prosjektgruppa som kunne bidra med relevant informasjon fra prosjektet. Det var nødvendig å ha med flere analyseenheter for å sikre et nyansert perspektiv på datagrunnlaget som representerer virkeligheten.

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	Informasjon fra én prosjektdeltaker innenfor studiet av ett prosjekt	Informasjon fra én prosjektdeltaker innenfor studiet av flere ulike prosjekt
Flere analyseenheter	Informasjon fra flere prosjektdeltakere innenfor studiet av ett prosjekt	Informasjon fra flere prosjektdeltakere innenfor studiet av flere prosjekter

*Tabell 3.1 Fire designstrategier for casestudier
(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011 s.92)*

3.3 Datainnsamling

I følgende delkapittel vil det presenteres hvordan data til empiri og teori har blitt samlet inn. Det ble benyttet intervju primærdata, og dokumenter samt eksisterende teori som sekundærdata. Utvalget ble gjort for å styrke reliabiliteten til oppgaven, og for å få frem ulike perspektiver i forskningsprosessen.

3.3.1 Intervju

Majoriteten av innsamlede resultater til empirien kommer fra dybdeintervju med prosjektdeltakerne. Det ble gjennomført seks intervjuer, hvor tre av disse var dybdeintervju og tre var epostintervju, se *tabell 3.2*. Antallet intervjuobjekter ansees å være tilstrekkelig ettersom de kvalitative intervjuene sikter mot å gå i dybden, og antallet intervjupersoner ikke kan være

for stort (Dalland, 2012). Gode samtaler med en til tre personer kan gi mye stoff til en oppgave (ibid.). Det var ikke alle deltakerne i prosjektgruppa som hadde mulighet til å stille til dybdeintervju, og det ble derfor lagt til rette for epostintervju. For å fremskaffe mer utdypende svar på spørsmål som kom frem gjennom skriveprosessen ble dybdeintervjuene supplert med et ekstra epostintervju med en av respondentene i NAV. Intervjuene har belyst prosjektet fra både konsulent og NAV sin side, samt supplert med innsikt fra NØS sitt perspektiv.

Målet med slike dybdeintervju er å skape en fri samtale som handler om temaer forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2012). For å forberede intervjuobjektene, og for å sikre at de var innforståtte med hva som var ønsket av intervjuene, ble det sendt ut et informasjonsskriv i forkant (se *vedlegg B*). Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om formaliteter som behandling av data, gjennomføring av intervjuet, bakgrunnsinformasjon om oppgaven, tittel, problemstilling og forskningsspørsmål. I tillegg inneholdt informasjonsskrivet en liste over planlagte temaer, med forklaring av hva som var ønskelig under hvert tema. Temaene som skulle utdypes var bakgrunnen for prosjektet, planleggingen, styringsverktøy, interne prosesser og virksomhetsutvikling samt læring og vekst. Det ble tatt et valg om å ikke inkludere de ferdig utformede spørsmålene som ville bli stilt under intervjuet, for å sikre at svarene ikke ble for konstruerte, men heller oppriktige og spontane.

Skrivet tok utgangspunkt i intervjuguiden som var utarbeidet og revidert i samarbeid med veileder. Intervjuguiden ble utformet ut fra hovedtemaene i det teoretiske styringsverktøyet balansert målstyring, og de samme temaene ble brukt som hovedstrukturen i intervjuguiden, men med noe variasjon fra de ulike intervjuene (se *vedlegg C*). For å sikre en god struktur på intervjuet ble guiden designet etter Tjoras (2012) tilnærming til dybdeintervju, til å begynne med ble oppvarmingsspørsmål presentert for å skape en trygghet hos informanten. Disse spørsmålene gikk ut på informantens bakgrunn og oppstartsfasen av prosjektet. Videre kom refleksjonsspørsmålene hvor kjernen av intervjuet ble dannet, og informanten kunne gå i dybden på temaene som var valgt ut. For å få konkrete og klare svar ble det bedt om kvantifisering av deltakernes oppfatning av prosjektet der det var mulig, eksempelvis ved tilfredshet og gjennomføring. Til slutt i intervjuene ble det lagt inn noen avslutningsspørsmål for å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant, slik som Tjora (2012) anbefaler. Her ble det snakket om hvordan kartleggingsprosjektet ble videreført, og at intervjuene kom til å bli transkribert og sendt tilbake for godkjenning.

De åpne spørsmålene i dybdeintervjuene gjorde det mulig for intervjuobjektene å gå inn på det de mente var viktig i prosjektet. Dermed ble det lagt godt til rette for en fri samtale med intervjuobjektene innenfor tidsrammen som ble på ca. 1 time. Intervjuene med NAV ble gjennomført på deres kontorer i Oslo, mens intervjuet med Sopra Steria ble gjennomført på vårt kontor ved NTNU Handelshøyskolen, ettersom dette var enklest for intervjuobjektet. For å sikre data ble det gjort lydopptak av intervjuene. Lydopptakene ble transkribert og sendt tilbake til intervjuobjektene for godkjenning og mulighet til å rette opp uklarheter.

De to andre intervjuene som ble gjennomført var epostintervju. Grunnen til valg av epostintervju var at hoveddelen av empirien bygget på dybdeintervjuene, og epostintervjuene hadde derfor en supplerende funksjon. Det viste seg å være mer gjennomførbart for enkelte av informantene å svare på epost, og dermed eneste mulighet for å få svar fra informantene som foretrakk denne intervjuarten. Ved å motta svar skriftlig på epost ble det spart mye arbeid på transkribering. Nedenfor i *tabell 3.2* følger en oversikt over respondenter, og hvordan intervjuene ble gjennomført.

Respondent	Arbeidssted	Stillingstittel	Type intervju
A	Sopra Steria	Seniorkonsulent	Dybdeintervju
B	Sopra Steria	Seniorkonsulent	Epostintervju
C	NAV	Seniorrådgiver	Dybdeintervju
D	NAV	Seniorrådgiver	Dybdeintervju og epostintervju
E	NØS	Seksjonsleder	Epostintervju

Tabell 3.2 Oversikt over intervjuobjekter

3.3.2 Dokumenter

Dokumentene som ble tilsendt med informasjon om prosjektet var avgjørende når det gjaldt å opparbeide en forståelse for prosjektet i forkant av intervju. I tillegg var de også viktige supplement til intervjuene, samt at bidro til validitet i oppgavens datagrunnlag. Eksempler på dokumenter som er ble tilgjengeliggjort var et erfaringsdokument i form av en sluttrapport, strategidokumenter og NAVs styringsdokument for robotisering. Denne typen dokumentundersøkelser vil være gunstige for å få frem hvordan prosjektdeltakerne har tolket det som ble gjort i prosjektet, og hvilke føringer som lå til grunn i prosjektet (Jacobsen, 2005).

Ettersom dokumentene er utarbeidet av prosjektdeltakerne, vil de etter Jacobsen (2005) bli regnet som sekundærdata i denne oppgaven.

En stor fordel med å få utlevert dokumenter fra prosjektet var muligheten til fordypning i prosjektet på forhånd, uten å måtte bruke verdifull tid på dette under dybdeintervjuene. Det var nok også det enkleste for begge parter å utveksle informasjonen på denne måten, ettersom det utgjorde en effektiv informasjonsflyt som dermed ikke gikk på bekostning av intervjuobjektens tid. Tjora (2005) hevder også at dokumentundersøkelser gir en god beskrivelse av prosjektet, uten et behov for å snakke med deltakerne. Slik kunne også intervju spørsmålene konkretiseres og forbedres, slik at kvaliteten på intervjuene ble hevet. Likevel kan det være tenkelig at det å sette seg grundig inn i et erfaringsdokument for et prosjekt, for deretter å utarbeide spørsmål rundt planleggingen og startfasen av prosjektet, har vært en svakhet i vår forskning. Det er tenkelig at denne framgangsmåten kan ha gitt noen forutinntatte oppfatninger av prosjektet som det er forsøkt å enten bekrefte eller avkrefte gjennom intervju, og at full objektivitet derfor har vært vanskelig å oppnå i forskningen. Mangelen av full objektivitet er en potensiell svakhet som det har vært vanskelig å unngå, og som det derfor må tas høyde for i vurderingen av empiriske funn.

Tittel	Dokumenttype
Digitalisering agenda	Strategidokument
RPA Governance	Strategidokument
Veikart	Strategidokument
RPA – Den digitale kollega	Prosjektrapport
RPA + Den oppgraderte digitale kollega	Prosjektrapport

Tabell 3.3 Oversikt over viktigste dokumenter

3.3.3 Litteratur

Forskningsvirksomheten for denne oppgaven har vært kumulativ og dermed basert seg på forskning som allerede foreligger, og som det kan festes tillit til (Dalland, 2012). Hovedsakelig bygger forskningen videre på teorier om IT-styring, presentert i kapittel 2.1.3 *Perspektiver for*

IT-styring. Ved å ta utgangspunkt i disse teoriene har det blitt satt et tydelig rammeverk for oppgaven. Ettersom teorier har som formål å gi mest mulig allmenngyldige forklaringer, kan valg av teori avhenge av det som best kan forklare fenomenet (Dalland, 2012). Ulike teorier er derfor valgt for å belyse ulike deler av fenomenet.

For å fremskaffe relevant og anerkjent teori har det blitt benyttet flere forskjellige fremgangsmåter. NTNU Universitetsbiblioteket har blitt brukt for å fremskaffe relevant litteratur, og vi har deltatt på kurs de har holdt om hvordan man kan søke etter gode kilder. Videre har søketjenester som Google Scholar og Oria blitt benyttet for å søke etter relevant faglitteratur. I teorikapittelet ble begrunnelser for valgt litteratur presentert, der dette er relevant. Kildegrunnlaget er dermed godt beskrevet, noe som ifølge Dalland (2012) er viktig for en god oppgave.

3.3.4 Kildekritikk

Kildekritikk er de metodene som benyttes for å slå fast om en kilde er sann, og skal vise at man er i stand til å forholde seg kritisk til kildematerialet som blir brukt i oppgaven. I tillegg er det viktig å forholde seg kritisk til hvilke kriterier som har blitt brukt under utvelgelsen (Dalland, 2012). For å vurdere kildematerialet som er blitt brukt i oppgaven har det vært viktig at det er fagfellevurdert litteratur som har blitt brukt og sitert av andre forskere. Ettersom fagstoff og pensum ofte er sekundærlitteratur (ibid.), er det valgt å benytte disse til å skaffe et overblikk over temaet, for deretter å anvende primærlitteratur til å minske risikoen for feiltolking av stoffet. For at teorikapittelet skulle være tilstrekkelige til å besvare problemstillingen ble kildene valgt ut basert på relevans, holdbarhet og gyldighet. Denne utvelgelsen ble gjort i samsvar med det Dalland (2012) beskriver som god kildekritikk.

For å sikre relevans var det viktig å vurdere verdien kilden har i forbindelse med det som skulle undersøkes. Her ble det også kontrollert at forfatterne hadde samme tolkning av begreper som det blir operert med i oppgaven. En viktig kritikk til vår kildebruk er at mye av teoriene som er benyttet retter seg mot private aktører, som har et konkurranseperspektiv tilknyttet sine mål og visjoner. Et slikt perspektiv er ikke tilfellet for NAV, og derfor kan noe av teoriens funn anses som irrelevante i sammenligning med oppgavens case. Holdbarhet og gyldighet har blitt sikret ved å hovedsakelig bygge på eksisterende litteratur med anerkjente forfattere og vitenskapelige artikler som er fagfellevurdert og publisert i vitenskapelige tidsskrifter. Ettersom digital

transformasjon er et begrep med stor utvikling i nyere tid, kan mange av kildene som ble presentert i teorikapittelet oppleves noe foreldet når det kommer til teknologien som eksemplifiseres. Det er likevel valgt å benytte enkelte teorier til tross for publikasjonsår. Valget av teori har blitt gjort fordi vi mener at selve teknologien ikke er relevant for temaet, men at fokuset på de menneskelige forholdene som teoriene omtaler er det som er av betydning.

3.4 Dataanalyse

Følgende delkapittel vil ta for seg hvordan bearbeidingen og analyseringen av innsamlet data ble gjort. Kvalitative undersøkelser gir som regel mengder med skriftlige notater, lydfiler, transkriberinger og dokumenter (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011), noe som også ble utfallet av denne kvalitative undersøkelsen. Mengden data har resultert i at mye tid har gått med til å organisere og forsøke å se sammenhenger i resultatene. Under arbeidet med organisering av innsamlet materiale ble det tatt en avgjørelse om å lage en kortfattet versjon av hvert transkriberte intervju. Denne fremgangsmåten er kjent som en tverrsnittbasert eller kategoribasert inndeling av data, og har som formål å indeksere datamengden (ibid.). Deretter ble det naturlig å sammenstille svarene fra de to intervjuobjektene fra NAV, og de to fra Sopra Steria. Denne oppdelingen ble valgt ettersom disse parene hadde samme intervjuguide, har sammenfallende prosjektroller og er fra samme prosjektenhet. Det ble valgt å sette disse sammen for å gjøre datamengden mer håndterbar og fordi det da ble lettere å se variasjonene og likheten i de svarene intervjuobjektene bidro med. Kategoriene som ble brukt for å sortere data tok utgangspunkt i kategoriene som ble brukt i intervjuguidene, se kapittel 3.3.1 *Intervju* for hvordan disse ble utarbeidet, og *vedlegg C* for intervjuguide. Disse kategoriene ble tilpasset for de ulike prosjektenhetene, kategoriene var: bakgrunn, planlegging, styringsverktøy/konsulentrolle, interne prosesser/digital transformasjon og til slutt læring og vekst.

I arbeidet med utarbeidelsen av empirikapittelet var det ønskelig å lage en tematisk oversikt over resultatene som fremkom gjennom dokumenter og intervju. Kapittelets struktur følger den overordnede tematiske strukturen som ble presentert i kapittel 1.4 *Oppgavens struktur*. Temaene sammenfaller til en viss grad med kategoriene fra intervjuguidene. For å tydeliggjøre funnene er det også benyttet direkte sitater fra de transkriberte intervjuene og skriftlige dokumenter. Vi mener direkte sitater bidrar med noe interessant og inntrykksfullt for oppgaven, gjør empirikapittelet mer dynamisk, samt skaper et bedre bilde av deltakerne og prosjektet som

skal belyses. Måten det er valgt å framstille datagrunnlaget på i empiridelen, har vært avgjørende for det resultatet som har blitt tatt med videre til analysedelen. Det har vært fokus på at presentasjonen av data skal være objektiv og nøytral, og at egne betraktninger kun skal komme fram i analysedelen, og da basere seg på teoretiske argumenter.

3.5 Metodekvalitet

I følgende delkapittelet vil det forsøkes å se forskningen i et kritisk lys, for å kunne si noe om reliabiliteten, validiteten og generaliserbarheten resultatene har. Alle forskningsmetoder har styrker og svakheter, og for å kunne vurdere kvaliteten av en kvalitativ undersøkelse er de tre kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet gode indikatorer (Tjora, 2012). Enkelt forklart handler reliabilitet om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet, mens validitet handler om en logisk sammenheng mellom funn og forskningsspørsmål. Generaliserbarhet knyttes til forskningens overførbarhet utover de enheter, altså prosjekter i vårt tilfelle, som faktisk er undersøkt (ibid.) Videre vil oppgavens utfordringer knyttet til valgt metode presenteres, og med bruk av de nevnte indikatorene forklares det hvordan det ble forsøkt å ta hensyn til disse utfordringene, samt gi en vurdering av kvaliteten på studien.

I kvalitative undersøkelser er det særlig vanskelig å etterprøve resultatene som fremkommer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Som tidligere nevnt er det gjennomført en kvalitativ casestudie av et spesifikt prosjekt hvor samtlige prosjektdeltakere har vært intervjuobjekter. For å sikre at dataene som ble samlet inn gjennom intervju kan vurderes som nøyaktig og med høy grad av reliabilitet og validitet er det gjort en rekke tiltak. Til å begynne med ble det utarbeidet en temaoversikt og intervjuguide med utgangspunkt i teorier. Denne ble revidert i samarbeid med veileder for å sikre at intervju spørsmålene dekker forskningsområdet på en tilstrekkelig måte, og dermed kan benyttes til å besvare forskningsspørsmål. Temaoversikt inneholdt også en skriftlig hensikt for hver spørsmålskategori, og hensikten ble i tillegg formidlet muntlig under intervjuene. Videre ble temaoversikt tilsendt intervjuobjekter i forkant av intervju for å starte en refleksjonsprosess med hensikt å få gode kvalitative svar, samt åpne for innspill før intervjuet. Det ble også informert om undersøkelsens krav til anonymitet, retningslinjene for intervju og behandlingen av innsamlede data, som var i tråd med det som ble opplyst og godkjent av NSD, se *vedlegg A* og kapittel 3.6 *Forskningsetikk*. Under intervjuene ble det tatt lydopptak av intervjuene for å sikre at alle kommentarer og formål bak alle utsagn kom med i datagrunnlaget. Deretter ble intervjuene transkribert til

skriftlig format og sendt til intervjuobjekter for godkjenning. Godkjenning fra intervjuobjektene var et tiltak for kvalitetssikring og for å avklare at alle utsagn ble oppfattet på korrekt måte av begge parter.

Til slutt er generaliserbarheten ved våre resultater vurdert. En generaliserbarhet av kvalitative forskningsstudier refererer ofte til hvor overførbare resultatene er til andre enheter (Tjora, 2012). Overførbarhet var tidlig i forskningsfasen en viktig faktor, og skyldtes at det var ønskelig å ta med den opparbeidede kunnskapen fra et slikt forskningsarbeid til ulike prosjekter og bransjer i fremtiden. Dermed var fokuset på å tilpasse innfallsvinkelen for forskningsspørsmålene slik at resultatene ikke skulle være bransjespesifikke, men fokusere på universelle tema som samarbeid, planlegging, kommunikasjon, ledelse og organisering. Dermed er det valgt en såkalt *naturalistisk generalisering* hvor det er redegjort godt nok for detaljene i det som er studert, til at leseren selv kan vurdere hvorvidt oppgavens funn har gyldighet for annen forskning (ibid.).

3.6 Forskningsetikk

Delkapittelet tar for seg hvilke tiltak som har blitt gjort for å sikre god forskningsetikk, hvilke juridiske retningslinjer som må tas hensyn til og hvilken betydning dette har hatt for oppgavens resultater. De opplysninger som har blitt samlet inn som en del av forskningen til denne oppgaven har ikke vært av sensitiv grad, men respondentene har likevel gitt beskjed om at skriftlige dokumenter ikke skal videreformidles. I tillegg er det også strenge reguleringer for innsamling av personopplysninger knyttet til arbeidet med oppgaven. 20. juli 2018 trådte den nye personvernloven i Norge i kraft, som harmonerer med europeiske krav også kjent som General Data Protection Regulation (GDPR) (NSD, 2019). Kravene førte til at vi som studenter har måttet forholde oss til nye regler vedrørende innsamling og oppbevaring av personopplysninger i forskningsoppgaver. De nye reglene påla oss å sende et meldeskjema for vurdering til NSD for å avklare behovet for innsamling av personopplysninger, hvilken type opplysninger som er nødvendig, samt hvordan disse skal behandles. Meldeskjema med tilhørende godkjent vurdering fremlegges i *vedlegg A*.

Før forskningsprosessen og datainnsamlingen i det hele tatt kunne starte, var det nødvendig med en godkjent søknad for videre datainnsamling fra NSD. I søknaden ble det informert om at den typen personopplysninger det var ønsket å samle inn var kjønn, arbeidssted, stillingstittel

samt navn. Det ble redegjort for at formålet med behandling av disse personopplysningene var for å danne et tilstrekkelig empirisk grunnlag for å besvare problemstillingen. Videre ble det også opplyst om at intervjuobjektene hadde rett til å trekke seg fra intervju gjennom direkte kontakt med oss. Intervjuobjektene fikk også tilbud om innsyn i de innsamlede personopplysningene, og fikk dermed muligheten til å rette eller slette opplysninger både under og etter prosjektgjennomføring. Ved å sende de transkriberte intervjuene til intervjuobjektene for godkjenning, fikk intervjuobjektene en fullstendig innsikt i det inntrykket vi satt igjen med basert på deres uttalelser og intervjusituasjonen som helhet. Tilbakemeldingene fra alle intervjuobjektene var likevel at de kjente seg igjen i de uttalelsene som ble gitt, og samtlige intervjuobjekter godkjente informasjonen som ble gitt uten videre kommentarer for redigering.

Personopplysningene som ble samlet inn ble behandlet på private enheter, og i skybasert lagring med regulert tilgang. Som studenter ved NTNU plikter vi å overholde de interne reguleringer for behandling av personopplysninger som finnes ved universitetet (NTNU, 2019 b), og undersøkelsen ble derfor gjennomført i tråd med denne reguleringen. Det ble gjort ulike tekniske og fysiske tiltak for å sikre personopplysningene som ble samlet inn. Deriblant har intervjuobjektene blitt anonymisert, endringslogg har vært tilgjengelig og adgangsbegrensning til opplysningene i form av passordbeskyttelse på alle digitale enheter. Etter prosjektslutt vil også alle data som skal oppbevares, oppbevares uten personopplysninger, slik at ingen utsagn kan bli sporet tilbake til intervjuobjektene.

3.7 Forventninger til funn

Våre forventninger til funn er knyttet til bruken av styringsdokumenter i digitale transformasjoner. Det var forventet å finne likheter mellom innholdet i NAVs styringsdokumenter og det teori anbefaler. Vi anser det også som interessant å se på hvordan NAV anvendte styringsdokumentet, og antar at føringene for styringsdokumentet vil være gjennomgående i prosjektet. Det er også forventet at det gjennom sammenstillingen av informasjon fra case og teori ville fremkomme tydelige muligheter og utfordringer knyttet til styringsdokumenter. Mye av den anvendte teorien påpeker viktige elementer i styringsdokumenter, som gir ulike effekter på prosjektarbeid. Det er videre ønskelig å avdekke om dette stemmer med NAVs praksis.

3.8 Metodisk oppsummering

I dette kapitlet ble det gitt en grundig redegjørelse for fremgangsmåte for innhenting av både det teoretiske og empiriske grunnlaget som utgjør studien. Det har blitt gjort en gjennomgang av de ulike metodiske valgene som har blitt gjort, og gitt en begrunnelse for hvorfor valgene ble tatt. Det er forsøkt å gi et reflektert og tydelig bilde for forskningen, poengtere hvilke styrker og svakheter oppgaven har, og samtidig forklare intensjonen bak den benyttede forskningsmetodikken. Det trekkes frem at å analysere kun ett prosjekt var mest oppnåelig innenfor prosjektets tidsramme, men det kunne trolig styrket oppgaven dersom flere prosjekter ble studert. Vi håper våre funn og erfaringer likevel kan være av framtidig interesse for videre forskning på lignende tema.

4 Empiri

I følgende kapittel vil de innsamlede data fra dokumentundersøkelser, dybdeintervju og epostintervju presenteres. For å fremheve funn er sitater og utdrag fra både intervju og dokumenter inkludert der det anses som hensiktsmessig eller nødvendig for å underbygge funn. Kapitlet er strukturert etter samme modell som øvrige kapitler i oppgaven, med et tredelt fokus på temaene fremtidsperspektiv, operasjonell- og organisatorisk kvalitet. Resultatene struktureres i hovedsak ved å gi en presentasjon av innhold i NAVs styringsdokument for robotisering, for så å sammenligne dette innholdet med anvendelse i praksis gjennom kartleggingsprosjektet. Avslutningsvis oppsummeres de viktigste funnene fra hvert delkapittel.

4.1 Fremtidsperspektiv

I dette delkapitlet presenteres resultater fra intervju og dokumentstudier, som sammenfatter hvilke tiltak NAV har igangsatt for å oppnå en fremtidsrettet organisasjon. Respondentene mente NAV var inne i en digital transformasjon og derfor benyttes kapittel *4.1.1 Digital transformasjon* til å se på temaet. Først blir respondenters definisjon av begrepet, innholdet og omfanget av en digital transformasjon presentert. Videre benyttes kapittel *4.1.2 Styringsdokument som retning* til å se på NAVs bruk av styringsdokumenter i en digital transformasjon. Her tematiseres styringsdokumentets retningsgivende innhold med eksempler.

4.1.1 Digital transformasjon

Retningslinjene NAV har satt for hvor de vil med den teknologiske utviklingen gis uttrykk for i NAVs digitale ambisjon. Her spesifiseres hvordan de skal legge til rette for de digitale løsningene, og hva de ønsker å oppnå ved bruk av disse løsningene. NAVs digitale ambisjon omhandler hvordan de skal utvikle løsninger mot brukerne, hvordan samarbeidet innad i organisasjonen skal være, hvordan medarbeiderne skal oppfatte NAV og at de skal være aktive i digitaliseringen av offentlig sektor. Hensikten med denne ambisjonen er at de ved arbeidet med digitalisering skal ha noe å rette seg etter, slik at det ligger overordnede føringer til grunn for digitaliseringen.

På spørsmål om hva som ligger i begrepet digital transformasjon svarer respondent A fra Sopra Steria i dybdeintervju at: *“Vi bruker digital transformasjon for å betegne at det ikke er en endring, altså fra A til Å [...], men at det er en prosess over tid, dermed transformasjon”*. Digital transformasjon betegnes videre som en ledelsesbeslutnings- og strategiprosess som gir en kontinuerlig endring som påvirker arbeidsprosesser og måter å jobbe på. Denne tilnærmingen antyder at Sopra Steria har et overordnet syn på digitale transformasjoner. Respondent D, fra NAV, vil derimot fokusere på at en digital transformasjon er en kobling mellom mennesker og teknologi, og understreker viktigheten av å skape samhandling mellom de to partene. En slik samhandling gjøres for å skape en ønsket effekt, som kan være både økonomiske effekter og utnyttelse av nye muligheter. Denne tilnærmingen antyder at NAV har et praktisk syn på digitale transformasjoner. Et mål på samhandling mellom mennesker og teknologi er å se på hvor digitalt moden en virksomhet er. En modenhetsvurdering er noe respondent A i Sopra Steria trekker frem som noe de måler for å se hvilke digitale løsninger som passer virksomheten, og er en tjeneste konsulenter tilbyr.

Respondent A og B fra Sopra Steria mener begge at robotiseringsprosjektet i NØS vil gå under beskrivelsen digitalisering, og at dette arbeidet er en del av en større digital transformasjon i hele NAV. Gjennom intervjuet med respondent C og D, fra NAV, kom det derimot frem at begrepet digital transformasjon ikke benyttes som en del av NAVs dagligtale. Respondent C trekker heller frem hvordan de jobber i det daglige. Som å gjøre smidige endringer i små iterasjoner, fokusere på automatisering, og gjøre hverdagen lettere for brukergruppen, i dette tilfellet NØS. Respondenten vil derfor ikke si at det som ble gjort i dette prosjektet kan kalles en digital transformasjon. Respondent D fra NAV fremhevet at fokuset deres var å sørge for en kontinuerlig forbedring og endring i avdelingen, og at det ikke lå en stor mengde føringer fra toppledelsen om en digital transformasjon bak kartleggingsprosjektet. De ønsket bare å peile ut en retning for hvor de skulle. Løsningene de kom opp med i prosjektet hos NØS skulle være langsiktige løsninger, og bidra til å endre digitaliseringstankgangen hos de ansatte. For å fremheve viktigheten og relevansen av en digital transformasjon sier respondent A fra Sopra Steria: *“Jeg har vanskelig egentlig for å se noen virksomheter som ikke trenger å være i en eller annen form for digital transformasjon, for å overleve akkurat nå”*. Respondenten trekker frem at de digitale endringene bedrifter står ovenfor kan være med på å legge om hele grunnlaget for hvordan oppgavene løses.

4.1.2 Styringsdokument som retning

I NAVs styringsdokument for robotisering står det om dokumentets formål at det skal: *“gi et forslag på styring og eierskap som kan gi en retning på hvordan organisasjonsenheterne i NAV kan operasjonalisere RPA arbeidet i sine enheter, med hvilke roller og funksjoner som kan utføre de ulike sentrale og lokale arbeidsoppgavene”*. I epostintervju med respondent D fra NAV fremkommer det at dokumentet er et resultat av et pilotprosjekt mellom økonomiavdelingen og IT-avdelingen, som startet i utgangen av 2016. Dokumentet skal klargjøre NAV for hvordan ny teknologi skal håndteres og brukes, hvem som skal håndtere den og hvordan langsiktig eierskap sikres. Formålet med dokumentet er ifølge respondenten at det skal gi en retning for hvordan NAV kan håndtere og utnytte robotiseringsteknologien. Respondenten understreker også at dokumentet kun skal gi en anbefaling for roller, ansvar og arbeidsmetodikk og at det er helt opp til den enkelte enhet hvordan de ønsker å ta i bruk robotiseringsteknologi. På tross av at dokumentet kun er ment som en anbefaling er det respondentens oppfattelse at hele organisasjonen følger rådene i en eller annen form.

I likhet med NAVs styringsdokument for robotisering har også det gjennomførte kartleggingsprosjektet et utgangspunkt i en forankret digitaliseringsstrategi i NAV. Strategien går ut på at du skal digitalisere og automatisere mest mulig av manuelle oppgaver, dette ifølge dybdeintervju med respondent D fra NAV. Respondenten fortsetter med at digitalisering og robotteknologi ikke er en langsiktig løsning, men noe som bidrar til at man åpner for bruk av nye teknologier som for eksempel chatbots og kunstig intelligens. Kartleggingsprosjektet har også sterke bakenforliggende finansielle faktorer ifølge respondent C fra NAV. Det påpekes at det også var en veldig sterk intern drivkraft i NØS om å selv bidra aktivt i kartleggingsprosjektet. I følge respondent C var oppfatningen i NØS slik før gjennomføring av kartleggingsarbeidet:

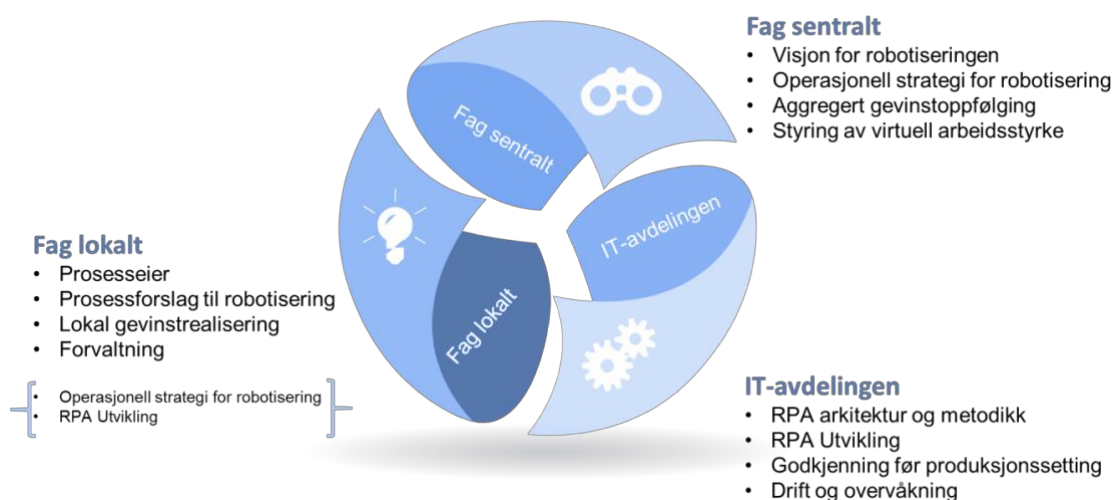
“Hvis ikke de [NØS] tar tak i det selv og er på en måte, ser på sin egen arbeidshverdag og prøver å effektivisere den, så vil noen andre komme å gjøre det. Så de ønsket på en måte å ha kontrollen over sin egen utvikling. Så det er nok veldig sterkt drevet av egen direktør og ledergruppe i NØS også.”

4.2 Operasjonell kvalitet

I følgende delkapittel aktualiseres elementene som er bidragsytende til den operasjonelle kvaliteten i NAV. Elementene som gjennomgås er struktur og roller, og kartlegging av prosesser. 4.2.1 *Struktur og roller* tar utgangspunkt i det som blir beskrevet i NAVs styringsdokument for robotisering, og ser deretter det som ble gjennomført i praksis under kartleggingsprosjektet i lys av dette. 4.2.2 *Kartlegging av prosesser* belyser hvordan styringsdokumentet foreslår at prosesser identifiseres, før det presenteres hvordan dette ble gjort i praksis i kartleggingsprosjektet.

4.2.1 Struktur og roller

I NAVs styringsdokument for robotisering er det stort fokus på organisering av ulike fagenheter, og at disse skal settes sammen til et kompetansenettverk for robotisering. Som de selv hevder i dokumentet, er formålet at: *“Etableringen av RPA-arbeidet i lokale og sentrale team vil utgjøre kompetansenettverket for prosessautomatisering i NAV”*. Tanken med kompetansenettverket er at ulike avdelinger skal bidra med sin kompetanse, dele erfaringer og samarbeide. Dermed skaper NAV et nettverk som har bedre forutsetninger for å lykkes med automatisering av prosesser. Enhetene som fremkom av styringsdokumentet deler ansvar og oppgaver inn i en tredelt struktur bestående av fag sentralt, fag lokalt og IT-avdelingen. Enhetene med tilhørende ansvarsområder illustreres under i *figur 4.1*. Figuren er hentet fra NAVs styringsdokument for robotisering.



Figur 4.1 NAVs kompetansenettverk med ansvarsområder (hentet fra NAVs styringsdokument for robotisering)

Videre legger styringsdokumentet et stort fokus på roller og ansvarsområder. Den største delen av styringsdokumentet går ut på å definere ulike ressursroller i kompetansenettverket, og å fordele ansvaret mellom de som håndterer automatiseringsarbeidet. Det blir definert tydelige roller som blant annet prosessrådgiver, fagansvarlig, endringsleder, endringsagent, prosesseier med flere. Alle rollene har en klar og definert tilhørighet, rollebeskrivelse og ansvarsområde. Videre vil de ulike rollene som prosjektgruppen besto av presenteres, sett i lys av den overordnede tredelte strukturen for fagområdene som defineres i styringsdokumentet.

Fag sentralt skal sørge for en helhetlig virksomhetsforståelse. De skal ha ansvar for at robotiseringsstrategien som velges er i samsvar med NAVs digitale ambisjon, og sørge for en overordnet styring av automatiseringen. I prosjektgruppen var det respondent C og D fra NAV sentralt som bidro til dette interesseområdet. De hadde mye erfaring fra lignende innføringer i organisasjonen, og bidro aktivt med denne erfaringen. Respondentene hadde også en tydelig kommunikasjonsrolle og fungerte som endringsagenter for kartleggingen.

Fag lokalt skal bidra med kompetanse på sine fagområder da det er de som har størst kunnskap om oppgavene som skal løses. Deres oppgave er å komme med forslag til prosesser som kan automatiseres, drive lokal virksomhetsutvikling og sørge for gevinstrealisering som følge av automatiseringen. Under kartleggingsprosjektet var det respondent E, seksjonsleder i NØS som hadde denne rollen som fungerende prosjektleder ifølge respondent A fra Sopra Steria. Prosjektlederrollen innebar et ansvar om å koordinere prosjektdeltakere basert på kompetanse, og få tak i de rette ansatte fra avdelingen til å beskrive de ulike arbeidsprosessene for kartlegging.

IT-avdelingen skal sitte på den tekniske kompetansen om automatisering av prosesser. Deres oppgave blir å se muligheter for forbedringer ved bruk av robotiseringsteknologi. En viktig rolle for IT-avdelingen blir å koordinere og forsikre interessenter om at alle forhold tilrettelegges for automatisering før utviklingen påbegynnes. Det eneste som muligens manglet faglig sett ifølge respondent C fra NAV, var en IT-utvikler fra NØS. Dermed fikk Sopra Steria den fungerende rollen til IT-avdelingen i kartleggingsprosjektet. Dette fremkommer av dybdeintervju med respondent A fra Sopra Steria som oppga at de selv hadde en rådgivende- eller trenerrolle, mens kollegaen var teknisk ekspert med god kunnskap og erfaring med robotiseringsteknologi. På spørsmål om hvordan prosjektdeltakerne oppfattet samarbeidet i prosjektgruppen, var det kollektive inntrykket at de opplevde prosjektgruppen som ideelt

sammensatt og samarbeidet som godt. Respondentene fra Sopra Steria poengterte i intervju at avgrensingsproblematikken for hvem som skulle gjøre hva i prosjektgruppen var tidlig et tema, og at dette var noe som bidro til at gruppedynamikken fungerte godt. Avgrensingsproblematikken presenteres nærmere i delkapittel 4.3.2 *Kommunikasjon og forventningsavklaring*.

4.2.2 Kartlegging av prosesser

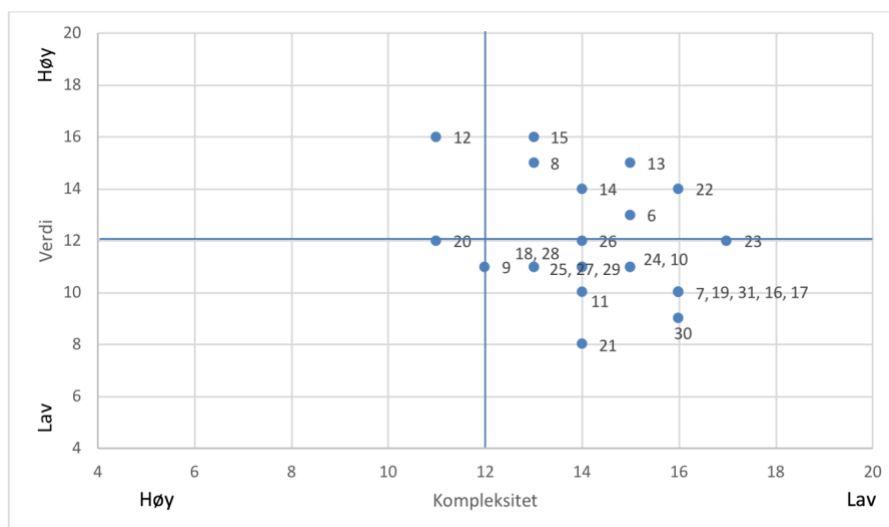
NAVs styringsdokument for robotisering tar for seg fremgangsmåte og arbeidsmetodikk ved automatisering, og presenterer konkrete forslag til hvordan prosesser kan identifiseres og vurderes. Videre vil forslagene sees opp mot utvelgelsen av prosesser som ble gjort i kartleggingsprosjektet, og hvilke kriterier som ble lagt til grunn for vurdering av prosessene.

For å vurdere hvilke prosesser som er mulig å automatisere, er det i styringsdokumentet utviklet et verktøy som skal bistå med dette, som kalles en 4-steps kandidattrakt. Hensikten er at modellen skal hjelpe med å evaluere de ulike kriteriene som avgjør om automatisering av prosessen har en verdi. Til å begynne med ser man på en gevinstvurdering. Gevinstvurderingen avgjør om automatiseringen er økonomisk gjennomførbar, og om den har et potensiale for effektivisering. Deretter vurderes det om prosessen samsvarer med de digitale ambisjonene, og hvilken innvirkning den gir på virksomhet og sikkerhet. Det tredje steget er teknologivurdering, hvor det vurderes hvordan teknologien passer med eksisterende systemer, strategier og applikasjoner. Organisasjonsvurdering er det siste steget, og ser på hvilke endringer som vil være nødvendige lokalt for å oppnå en gevinst.

Etter at prosessenes verdi og gjennomførbarhet er vurdert etter kandidattrakt-modellen, legger styringsdokumentet frem ulike strategier som kan benyttes til å velge ut hvilke prosesser som skal implementeres. Strategiene baserer seg på hvor digitalt modne avdelingene er, og presenterer forslag til gradvise implementeringer etterhvert som avdelingen blir mer moden. Det trekkes frem at avdelinger med lite erfaring med digitalisering bør starte med lite komplekse prosesser som gir høy verdi. På denne måten skal avdelingene oppleve mestring rundt innføringen av digitale løsninger.

Som et erfaringsmessig produkt av kartleggingsprosjektet har NAV utarbeidet en sluttrapport, heretter omtalt som erfaringsdokument. Av erfaringsdokumentet fra kartleggingsprosjektet

fremkommer det at de tidligere nevnte forslagene fra styringsdokumentet har blitt fulgt. Til å begynne med ble det sett på hvilke gevinster de ulike prosessene ville gi ved automatisering. Disse gevinstene ble vurdert kvantitativt etter kompleksitet og verdi, se *figur 4.2*. Kriterier for kompleksitet var blant annet risiko og omfang, mens verdi kunne være kostnadsbesparelser og redusert belastning på ansatte. Deretter ble prosessene selektert, og de som best innfridde kriteriene ble prioritert. Her ble det gjennomført en mer detaljert kartlegging av hver enkelt prosess, og det ble sett nærmere på teknologien som kunne benyttes ved en eventuell automatisering. Basert på denne kartleggingen ble det satt opp en liste over forslag til prosesser som kunne automatiseres. Måten denne kartleggingen av prosesser har blitt gjennomført stemmer også veldig godt overens med strategiforslag fra NAVs styringsdokument for robotisering.



Figur 4.2 De kartlagte prosessene fremstilt etter kvantitativ vurdering, prosessene er indekserte (hentet fra kartleggingsprosjektets erfaringsdokument)

Da respondentene ble spurt hvilken betydning de mente kartlegging av interne prosesser og forbedringen av disse har for virksomhetsutvikling, svarte både respondent C og D at kartleggingen var av stor verdi. Det ble også påpekt at gjennom en slik kartlegging kan en virksomhet få en retning på hva som skal satses på. I tillegg til å kartlegge hva virksomheten gjør bra, kan man også kartlegge unødvendige måter å gjøre ting på. Videre understrekes viktigheten av kartlegging av respondent D, som uttalte: “*det er alltid smart å kartlegge hva fanken du holder på med*”. Respondent C trekker fram at noe av det som kan fungere uansett formål er å få et slags oversiktsbilde, og å jobbe i tverrfaglige team.

Gjennom intervju med respondent C og D kom det frem at teknologien som skulle benyttes i prosjektet var tiltenkt å ligge på toppen av eksisterende applikasjoner. En slik implementering bidrar ifølge respondentene til en frihet og fleksibilitet fordi det krever mindre endring. Videre legger teknologien opp elementer for automatisering av regelbaserte og repeterende oppgaver, samt bidrar med en gevinst i form av bedre kvalitet, forbedret arbeidsmiljø og motivasjon hos de ansatte. Respondentene poengterer også at det er svært viktig å vurdere hva som skjer med organisasjonen etter at det er gjennomgått en automatisering, og da vil det personalmessige fokuset være viktig.

4.3 Organisatorisk kvalitet

I følgende delkapitlet presenteres faktorene som bidrar til den organisatoriske kvaliteten i NAV. I *4.3.1 Engasjement for endring* blir de empiriske uttalelsene for viktigheten ved engasjement for endring sammenfattet. Sammenfatningen gir et bilde på hvilke utfordringer og fokusområder som har vært viktig i kartleggingsprosjektet for å sikre engasjement fra alle involverte parter. I *4.3.2 Kommunikasjon og forventningsavklaring* sammenfattes deretter informasjon fra intervju og dokumenter som belyser hvilket fokus god kommunikasjon og tydelig forventningsavklaring hadde i kartleggingsprosjektet. Til slutt i kapittel *4.3.3 kunnskap og erfaring som gevinst* presenteres hvilke gevinster NAV, NØS og Sopra Steria tilegnet seg gjennom kartleggingsprosjektet.

4.3.1 Engasjement for endring

Under dybdeintervjuene ble respondentene spurt om bakgrunnen for prosjektet. Respondent C fra NAV mente det ikke lå noe formelt beslutningsdokument til grunn. Det var direktøren i NØS som initierte prosjektet, og uttrykte et ønske om å finne områder å digitalisere. Videre forklarte respondenten at engasjementet til prosjektgruppen fremkom av at de ville levere et slags business case til NØS. Dette skulle svare på hva de burde kjøpe inn, basere ansettelser på, videreføre eller skalere opp. Helt konkret gikk arbeidet til prosjektgruppen ifølge respondenten ut på å hente inn mye informasjon, med stor støtte fra IT-avdelingen, mens det var direktøren i NØS som tok eventuelle videre beslutninger.

Respondent A fra Sopra Steria fortalte at de to konsulentene hadde noen bekymringer i forkant av iverksettelsen:

“En av bekymringene mine og forsåvidt for flere og, var jo at når vi går ut med et RPA-prosjekt i en økonomiavdeling og forteller dem at, den her jobben din kan automatiseres, hva slags motstand møter man? Så vi hadde mye frykt rundt det og bekymringer rundt det som vi uttrykte for kunden. Vi fikk betryggelse på at nei det her var de motiverte for og det her skjønnte de, og her ville de være pådriver og de ville være veldig med. Og jeg satt vel og tenkte at det tror jeg ikke før jeg får sett det.”

Denne bekymringen kom ifølge respondenten på bakgrunn av at hun og kollegaen har erfaring fra lignende kartlegginger, og vet at det kan være ubehagelig for ansatte å gå i dybden på hva de gjør i sin arbeidshverdag. *“Delvis avslører de seg selv, og delvis så sitter de jo og gir informasjon som kan bidra til at det arbeidet rett og slett forsvinner for dem”*, uttalte respondenten om hvordan de ansatte kunne oppleve situasjonen.

Ifølge Respondent A fra Sopra Steria ble både respondenten og kollegaen positivt overrasket over hvor langt de hadde kommet med innføringen av robotisering i NØS. De ansatte i avdelingen snakket om roboten som en kollega, og et slikt teknologisyn er noe de selv har jobbet med å oppnå i andre bedrifter. Denne holdningen overrasket dem positivt, og respondent A mente det fremkom på bakgrunn av at ansatte var deltagende, fikk bestemme selv og fikk en forståelse for hvordan arbeidshverdagen deres kunne bli. Respondenten antyder også at hun tror noe av engasjementet kommer av det faktum at mange oppgaver i økonomiavdelinger er repetitivt arbeid, og at en endring er kjærkommen i de flestes arbeidshverdag.

Engasjement som verdi

Gjennom både epostintervju og dybdeintervju forsøkte vi å få alle respondentene til å dele sin mening om hvilke faktorer som kan være avgjørende for god organisatorisk kvalitet. Respondent D fra NAV påpeker at det som er kritisk for at man skal lykkes med virksomhetsutvikling er ressursene, i form av de ansatte. Han påpeker at et engasjement fra de ansatte er avgjørende for å gjennomføre en virksomhetsutvikling, noe som også kommer til uttrykk gjennom følgende sitat:

“Det [engasjement fra de ansatte] er jo kritisk for at du kan få en indre drivkraft. Det hjelper ikke overfor mange at du bruker pisken eller blåselampen, hvis ikke du har et iboende ønske om å drive videreutvikling eller virksomhetsutvikling. Og det har noe med kulturen igjen å gjøre.”

Gjennom intervju fremkommer det at kartlegging i seg selv nevnes som kritiske faktorer for å sikre organisatorisk kvalitet. Overordnet mente begge respondentene fra NAV at ressursene, nysgjerrighet, engasjement og motet til å utfordre det kjente er avgjørende faktorer. Også en tydelig forankring i ledelsen trekkes fram som en avgjørende faktor. Både respondent B fra Sopra Steria og seksjonsleder i NØS trekker fram at kommunikasjon, forventningsavklaring, samarbeidsvilje og det grundige forarbeidet opplevdes som verdiskapende. I styringsdokumentet for robotisering blir verdien av prosessautomatisering tematisert. Her presenteres konkrete gevinster og kompleksiteter, hvor blant annet reduksjon av kostnader, samt økt kvalitet, produktivitet og medarbeidertilfredshet nevnes som gevinst.

4.3.2 Kommunikasjon og forventningsavklaring

Flere av respondentene har påpekt at noen av utfordringene i prosjektet har vært å kommunisere hva teknologi kan bidra med, hvilke muligheter teknologien gir både for organisasjonen og de ansatte. Tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring henger sterkt sammen, og et fokus på sistnevnte er det nærmeste de kom et styringsverktøy i kartleggingsprosjektet, ifølge respondent A fra Sopra Steria. Like viktig som å avklare hva som skal gjøres og leveres i et slikt prosjekt er å avklare hva som ikke skal gjøres eller leveres, noe som betegnes som avgrensingsproblematikk konstaterte respondenten.

I NAVs styringsdokument for robotisering er det et tydelig fokus på kommunikasjon, og dokumentet legger klare føringer for hvordan informasjonsflyt ideelt sett bør struktureres. Dette fremheves også i følgende utdrag fra dokumentet om viktigheten av kommunikasjon: *“Kommunikasjon er et sentralt element som må ha stor fokus for å sikre en suksessfull endringsprosess som rekker langt utover i organisasjonen”*. Videre i styringsdokumentet defineres det at det er de sentrale enhetene i NAV som skal ha ansvaret for kommunikasjon av robotisering, og fungerer som endringsledere. I forbindelse med dette ansvaret oppfordres de sentrale enhetene til å prioritere tydelig kommunikasjon og forventningsstyring i sitt arbeid. For å lykkes med en digital transformasjon fremhever både respondent C og D i NAV at man må fokusere på at teknologien bare er et verktøy, og avklaring av behovene til virksomheten vil være grunnlaget for valg av teknologi. De hevdet at det var fordelene og mulighetene ved de teknologiske løsningene som var nøkkelen, og at teknologien i seg selv ikke var av betydning.

4.3.3 Kunnskap og erfaring som gevinst

Et felles inntrykk fra respondentene er at kunnskap og erfaring som gevinst fra kartleggingsprosjektet har vært et viktig bidrag. Videre presenteres det respondentene har trukket fram som de viktigste gevinstene på området, strukturert etter de to respondentgruppene NAV og NØS, og Sopra Steria.

NAV og NØS

Gjennom dybdeintervju og epostintervju forsøkte vi å finne fram til hvilke gevinster med prosjektet de ulike respondentene mente de hadde oppnådd. Respondent E, seksjonsleder i NØS kunne fortelle at det var flere målsettinger for prosjektet. Blant annet ønsket avdelingen å få økt kunnskap om robotisering, identifisere aktuelle arbeidsprosesser som kunne robotiseres og å være i forkant av utviklingen på området. Han nevner også at det var et ønske for prosjektet at det skulle gi verdi i form av økt kompetanse og læring. Det er mye som tyder på at kartleggingsprosjektet bidro med omfattende kunnskap om egne arbeidsprosesser, noe respondent A fra Sopra Steria understreker i følgende sitat:

“De fikk nok en grundig kartlegging av arbeidsprosessene sine, noe av de bredeste arbeidsprosesskartleggingene jeg har vært med på tror jeg faktisk. Vi satt i time etter time og gikk igjennom arbeidsprosesser, så de har jo nedtegnelse av arbeidsprosessene sine som egentlig sjeldent gjøres. Det har de jo egentlig verdi av uansett”.

Videre legger respondent B fra Sopra Steria fokus på at noen av gevinstene NAV oppnådde fra kartleggingsprosjektet var en innføring i automatiseringsteknologier, og en modell for kategorisering av prosesser. Begge respondentene fra NAV understreker at det var et veldig stort fokus på læring i NØS, og at prosjektdeltakerne og de ansatte i NØS lærte utrolig mye og ble tryggere på egen kunnskap om automatisering. De samme respondentene understreker også at de i ettertid har fått god bruk for erfaringene fra prosjektet, og at et fokus på å kommunisere det man har lært er viktig. Derfor sier begge respondentene fra NAV seg veldig fornøyde med læringsutbyttet fra prosjektet. Særlig det at de klarte å ta bort det mystiske, og skape en positiv interesse for endring ifølge respondent D.

Sopra Steria

Naturlig nok hadde respondentene fra konsulenthuset Sopra Steria andre mål og ønsker for gevinster fra arbeidet med kartleggingsprosjektet, enn det NAV og NØS hadde. Respondent A fra Sopra Steria påpeker at de selv hadde et ønske om å delta på prosjektet og det var slik de ble en del av prosjektgruppen. Mye av grunnen til at Sopra Steria ville inn i prosjektet var at NAV uttrykte at de ville ta teknologien et steg videre. Sopra Steria fattet dermed interesse for prosjektet, og ønsket å ha det som et referanseprosjekt. Respondenten påpeker i dybdeintervjuet at det de syns var oppsiktsvekkende med prosjektet var at NAV ønsket å utfordre hvordan robotteknologien skulle benyttes.

Respondent A fra Sopra Steria poengterer sin interesse for organisasjonspsykologi og ønsket derfor å bidra med modeller for å forstå menneskelig kognisjon i samhandling med robotteknologi. Kartleggingsmodellen som ble benyttet i prosjektet ble derfor utviklet i fellesskap, og tok for seg det teknologiske og det kognitive. En slik tverrfaglig modell var hensiktsmessig for å forsøke å kartlegge hvilke teknologier som kan gi hvilke egenskaper, og hva som er gjennomførbart.

4.4 Empirisk oppsummering

I kapittel 4. *Empiri* ble relevante resultater fra dybdeintervju, epostintervju og dokumentstudier presentert. Resultatene ansees som relevante for oppgavens tematikk. Til å begynne med ble det i delkapittel 4.1 *Fremtidsperspektiv* beskrevet respondentenes syn av en digital transformasjon og det ble konstatert at organisasjonen gjennomgår en slik prosess. Fokuset til respondentene i denne prosessen har vært daglig automatisering og en stegvis fremgang for å nå større mål. I denne prosessen har det veiledende styringsdokumentet for robotisering vært til stor nytte, noe som også fremkommer gjennom bruken i praksis.

I delkapittel 4.2 *Operasjonell kvalitet* tydeliggjøres og sammenstilles det store fokuset på roller og struktur både i styringsdokumentet for robotisering og i kartleggingsprosjektet. Et av funnene her er at det i kartleggingsprosjektet har vært et fravær av roller fra IT-avdelingen. Rollen ansees som en strukturell faktor som vektlegges i styringsdokumentet for robotisering. Med unntak av denne mangelen stemmer de føringer som blir lagt til grunn i styringsdokumentet med hva som ble gjort i praksis. I kartleggingsprosjektet så vi også at

fremgangsmåten til identifisering av prosesser bar tydelige preg av strategiene som er beskrevet i styringsdokumentet.

Avslutningsvis i delkapittel 4.3 *Organisatorisk kvalitet* ble uttalelser som har vært med på å skape et bilde av viktige organisatoriske faktorer for kartleggingsprosjektet presentert. De faktorene vi har trukket fram som ekstra viktige for organisatorisk kvalitet er fokuset på et større engasjement for endring, ettersom det ansees som avgjørende for å involvere ansatte. I denne sammenheng understreker respondentene viktigheten med ledelsesinvolvering, og å ha en tydelig overordnet forankring for prosjektgjennomføring. Både i ledelsesinvolvering og for å oppnå engasjement fremkom det også at å ha en tydelig kommunikasjon ut mot de ansatte anses som en viktig faktor. Under kommunikasjon ble også forventningsavklaring trukket frem som nøkkelpunkt, og var ifølge respondenter en viktig faktor for god gjennomføring av kartleggingsprosjektet. Avslutningsvis blir det lagt fram uttalelser for ulike gevinster fra kartleggingsprosjektet og respondentene vektla her tverrfaglighet, kunnskap og erfaring som de viktigste gevinstene.

5 Analyse

I følgende kapittel presenteres en sammenstilling og analysering av empiriske og teoretiske funn med det formål å besvare den overordnede problemstillingen: *Hvordan bidrar anvendelsen av styringsdokumenter til virksomhetsutvikling i en digital transformasjon?* Strukturen på analysekapittelet er basert på vår strukturelle modell, som ble presentert i kapittel 1.4 *Oppgavens struktur*, og aktualiserer perspektivene fremtidsperspektiv, operasjonell kvalitet, organisatorisk kvalitet, og til slutt virksomhetsutvikling. Innenfor de tre førstnevnte perspektivene er det flere faktorer som fremheves som særlig viktige. Disse utheves og det argumenteres i kapittel 5.4 *Virksomhetsutvikling* for faktorenes aktualitet i arbeidet mot en digital transformasjon. Avslutningsvis oppsummeres analysens viktigste funn.

5.1 Fremtidsperspektiv

I følgende delkapittel vil følgende forskningsspørsmål belyses: *Hvilke elementer bør et styringsdokument inneholde for at det skal være retningsgivende i en digital transformasjon?* For å belyse forskningsspørsmålet vil det argumenteres for at NAV er inne i en digital transformasjon. Deretter vil det presenteres hvordan NAV gjennomfører IT-styring for å nå sine digitale ambisjoner. Som en del av IT-styringen vil det analyseres hvordan styringsdokument kan være veiledende og retningsgivende i arbeidet med digitale transformasjoner.

5.1.1 Digital transformasjon

For å gi en forklaring på hva en digital transformasjon er, er det som presentert i teorien valgt å benytte Bloombergs (2018) og Matt Hess og Benlians (2015) definisjoner. De fremhever at en digital transformasjon er en strategisk virksomhetsendring, i tillegg til implementering av teknologi. Som det fremkommer i 4.1.1 *Digital transformasjon* har Sopra Steria og NAV ulikt fokus på digital transformasjon og dermed to ulike syn: overordnet og praktisk. Respondent A fra Sopra Steria, hadde et overordnet syn på digital transformasjon ved å se på det som et grunnlag for beslutninger, og hvordan strategier for virksomheten endres. Sopra Sterias fokus på å se helheten i organisasjonene kommer antakelig av deres rolle som konsulent. Respondent D fra NAV, fokuserte mer på hvordan mennesker og teknologien samhandlet i det daglige, og hadde dermed et mer praktisk syn på digitale transformasjoner. Det kan antas at et slikt fokus kom av informantens rolle som rådgiver i NAV, og dermed ikke hadde ansvar for å bestemme

ulike strategier for organisasjonen. Hvis de to synene på en digital transformasjon sammenlignes mot teori, fremkommer det at Sopra Sterias tilnærming stemmer godt overens med både Bloombergs (2018) og Matt, Hess og Benlians (2015) påstand om at dette er en strategisk virksomhetsutvikling. Samtidig vises det til at de samme forfatterne omtaler at stegene mot en digital transformasjon inneholder flere digitaliseringsprosjekter, hvor det innføres digitale hjelpemidler for å løse oppgaver. Det er dermed tydelig at både et praktisk og et overordnet perspektiv vil være viktig for å skaffe et helhetlig blikk på en digital transformasjon.

Som det fremkommer i empirien, har NAV og Sopra Steria et større syn på hva en digital transformasjon er enn at det bare er et digitaliseringsprosjekt. At både respondent A og D ser digitale transformasjoner som noe større kan bety at de ikke gjør feilen som både Bloomberg (2018) og Westerman, Bonnet og McAfee (2014) trekker frem som avgjørende ved digitale transformasjoner. Respondentenes syn samsvarte her med forfatterne om at det er mulighetene teknologien gir som er viktig, og for å se disse mulighetene er det viktig å ha kompetanse om problemene som skal løses. Teknologien må gi muligheter for gode løsninger og fungere godt med menneskelig interaksjon for å skape verdi.

Bloomberg (2018) hevder at en digital transformasjon typisk består av flere digitaliseringsprosjekter. Begge respondentene fra Sopra Steria mener innføringen av automatiserte løsninger i NØS går under det de anser som et digitaliseringsprosjekt, og at dette er en del av en større digital transformasjon i NAV. Ingen av respondentene fra NAV ville påpeke at prosjektet kunne sees på som en del av en digital transformasjon, ettersom digitale transformasjoner ikke var et dagligdags tema. Deres fokus var på kontinuerlig forbedring i avdelingene, og tanken var at forbedringen kunne være med på å endre tankegangen de ansatte hadde om digitalisering. De presiserte at det ikke lå føringer fra ledelsen bak kartleggingsprosjektet. Det vil likevel argumenteres for at kartleggingsprosjektet er et digitaliseringsprosjekt, som igjen er en del av en digital transformasjon i NAV. Argumentasjonen kommer på bakgrunn av at en digital transformasjon må skje i stegvise endringer, og at innføring av teknologiske løsninger som forenkler og effektiviserer hverdagen vil være et bidrag til disse endringene. Ved hjelp av en gradvis innføring av nye teknologiske løsninger, og ved en endret tankegang blant de ansatte angående digitalisering er det indikasjoner på at kartleggingsarbeidet i NØS er med å oppfylle NAVs ambisjon for

digitalisering. Dermed kan kartleggingsprosjektet ansees å være en del av en digital transformasjon.

Elementer i digitale transformasjoner

Med argumentasjon for at NAV er inne i en digital transformasjon som bakgrunn, vil det videre tematiseres hvordan styringsdokumentet og kartleggingsprosjektet samsvarte med teoretiske forslag til innhold i digitale transformasjoner. I tematiseringen vil Matt, Hess og Benlians (2015) fire elementer for digital transformasjon benyttes. De fire elementene er bruk av teknologi, endring i verdiskaping, strukturelle endringer og finansielle aspekter. Det teknologiske elementet i NAVs digitale transformasjon kan ansees som tilstrekkelig ivaretatt gjennom NAVs styringsdokument. Styringsdokumentet bidrar til å lokalisere muligheter for bruk og implementering av ny teknologi. Det vil også argumenteres for at det ikke har vært en endring i verdiskaping, da den nye teknologien kun var ment for å forenkle og overta enkelte eksisterende prosesser. Det nærmeste prosjektet kommer en endring av verdiskaping er at det skaper verdi i form av forbedret kvalitet og arbeidsmiljø, samt økt motivasjon hos de ansatte. Disse formene for verdiskaping blir videre analysert i kapittel 5.3 *Organisatorisk kvalitet*.

I styringsdokumentet er det et stort fokus på hvordan arbeidsgruppene i kartleggingsprosjektet bør struktureres. Det fremkom i dokumentet som ønskelig å delegere arbeidsoppgavene for robotiseringsarbeidet innad i NAVs eksisterende arbeidsgrupper. Noe som samsvarer med Matt, Hess og Benlians (2015) påstand om at mindre endringer bør integreres i eksisterende struktur. Det siste aspektet er hvordan behovet for å skape en større utnyttelse av de finansielle midlene man har til rådighet. Det antas at denne modellen er rettet mot privat virksomhet, men empiriske funn tyder på at det er et finansielt behov i NAV også. Både i styringsdokumentet og i prosjektet var det fokus på effektivisering og finansiell gevinst. Som vist var alle de fire elementene til stede i prosjektet, dog i varierende grad. Som en følge av tilstedeværelsen til de fire elementene tyder det på at prosjektet er innenfor det teoretiske rammeverket som definerer den digitale transformasjonen.

5.1.2 Styringsdokument som retning

Det kan argumenteres for at styringsdokumenter både innehar en administrativ og ledelsesmessig funksjon. Kotter (2001) fremhever at det er et betraktelig skille mellom en organisasjons administrative oppgaver og ledelsens oppgaver. Et styringsdokuments funksjon

kan ansees sammenlignbart med det forfatteren definerer som kontrollmekanismer. Ved å sammenligne den faktiske situasjonen i en virksomhet med den satte planen, og foreslå tiltak ved avvik, kan styringsdokumentet fungere som en kontrollmekanisme. Noe som igjen tilsier at styringsdokumenter innehar en administrativ funksjon. Samtidig er det ifølge Kotter (2001) ledelsens funksjon å produsere forandringer, og å styre retningen for forandring er grunnleggende for lederskap. I NAVs styringsdokument for robotisering fremkommer det at dokumentet skal gi forslag på styring, for å kunne gi en retning for operasjonalisering. Et slikt forslag på styring antyder dermed at NAVs styringsdokument kan ansees som et produkt av ledere med det formål å produsere forandring. Styringsdokumenter innehar dermed etter Kotters (2001) definisjon både administrative og ledelsesmessige funksjoner.

Kotters (2001) uttalelse om fraværet av organisatorisk fokus i kontrollmekanismer, er derimot ikke i overensstemmelse med styringsdokumentets funksjoner. Ifølge forfatteren bør ikke det uforutsette, uvanlige eller uoppnåelige tas høyde for i et styringsdokument. Dermed oppfattes motivasjon og inspirasjon som uvesentlig i utviklingen av styringsdokumenter (ibid.). Det argumenteres likevel for at organisatoriske føringer for ledelse bør ha en tydelig rolle i styringsdokumenter, noe som diskuteres nærmere i kapittel 5.3 *Organisatorisk kvalitet*. Kotter (2001) påstår også at det å fastsette en retning er mer induktivt til sammenligning med planlegging, som kan ansees som deduktivt. At utarbeidelsen av en retning er induktiv tilsier at NAV antagelig har tatt utgangspunkt i organisasjonens eksisterende situasjon, samt aktuelle utfordringer og muligheter i utarbeidelsen av retning i form av styringsdokumentet. En induktiv fremgangsmåte ansees derfor som et fornuftig valg av NAV i en slik retningsgivende utarbeidelse.

Kotters (2001) ovennevnte teori er sammenlignbar med uttalelsen respondent D fra NAV har om formålet med styringsdokumentet. Respondentens uttalelse tilsier at dokumentet skal gi en retning og en anbefaling for roller, ansvar og arbeidsmetodikk. Kotter (2001) påpeker at en retning bør uttrykkes i en gjennomførbar fremgangsmåte for å oppnå målet. Den gjennomførbare fremgangsmåten i NAVs tilfelle vil skje gjennom bruken av styringsdokumentet, men ifølge respondent D er det ikke lagt tydelige føringer for hvordan dokumentet skal brukes. Dokumentet er ifølge respondenten kun ment som en anbefaling, og det er opp til hver enkelt ansatt i NAV hvordan de velger å forholde seg til dette. Likevel påpekes det at hele organisasjonen følger rådene i en eller annen form. En felles forståelse fra både teori (Kotter, 2001) og respondent D, er at grad av styring er noe som er

situasjonsavhengig. Nøyaktig hvor konkret og gjennomførbart et styringsdokument bør være er det derimot vanskelig å uttale seg om, ettersom det avhenger av organisasjonens formål og situasjon.

Som tidligere presentert i 2.1.2 *Styringsdokument som del av en digital transformasjon*, benyttes Van Grembergen og De Haes (2005) definisjon på IT-styring. Selv om styringsdokumentet ikke er utarbeidet av toppledelsen i NAV, vil det likevel argumenteres for at dokumentet er en del av NAVs verktøy for å kontrollere implementering av IT-strategien. Dette vises i uttalelsene til respondent D ved at hele organisasjonen følger disse rådene i en eller annen form. IT-styringen i NAV oppfyller derfor Weills (2004) fremgangsmåter for å forbedre resultat gjennom omorganisering av prosesser og godt utformede IT-styringsdokumenter. På grunn av begrensninger i tid og omfang av datainnsamling har det ikke vært mulighet til å se hvordan resultatene har blitt forbedret som en følge av robotisering. Ettersom NAV allerede har utformet et styringsdokument som skal gi en retning for robotiseringen med fokus på organisering, vil det argumenteres for at kriteriene for å oppnå forbedrede resultat oppfylles.

Van Grembergen og De Haes (2005) nevner tre elementer som bør inngå i styringsdokumenter for å implementere IT-styring. De tre elementene er strukturer, prosesser og relasjonsmekanismer. Samtlige elementer finnes igjen i NAVs styringsdokument, noe det vil gjøres rede for senere i analysen. Styringsdokumentets fokus på strukturer og prosesser er tema i kapittel 5.2 *Operasjonell kvalitet*, mens fokus på relasjonsmekanismer i styringsdokumenter er tema i kapittel 5.3 *Organisatorisk kvalitet*. Her diskuteres betydningen av relasjonsmekanismer gjennom viktigheten av engasjement og tydelig kommunikasjon. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) fremhever viktigheten av styringsdokumenters tilstedeværelse i arbeidet med å utvikle organisasjoner mot visjonen, uten at utviklingen avviker fra denne. Videre hevder forfatterne at styringsdokument må brukes for å styre en virksomhets digitale aktiviteter, og på den måten gjøre ressursbruken til en kraft som driver frem digital transformasjon. Det fremkommer dermed at bruk av styringsverktøy for robotisering kan bidra til å gi en retning som samsvarer med NAVs digitale ambisjoner.

5.2 Operasjonell kvalitet

I følgende delkapittel vil det presenteres en videre belysning av forskningsspørsmålet: *Hvilke elementer bør et styringsdokument inneholde for at det skal være retningsgivende i en digital transformasjon?* Til å begynne med vil styringsdokumentets omfattende fokus på roller og struktur tematiseres, samt fokusets bidrag i arbeidet med å danne et kompetansenettverk. Videre vil styringsdokumentets forslag til kartlegging av prosesser vurderes. Hvordan modenhet kan påvirke automatiseringsprosessen tematiseres avslutningsvis.

5.2.1 Struktur og roller

NAVs styringsdokument for robotisering har et stort fokus på organisering med det formål å danne et kompetansenettverk for robotisering. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) tydeliggjør også at deling og koordinering bør vektlegges som hovedfunksjoner i utforming av styringsdokumenter. Deling kan sees i sammenheng med det formål NAV presiserer at et kompetansenettverk skal inneha, ettersom det går ut på en tverrfaglig utnyttelse av organisasjoners ressurser i form av ansatte, teknologi og data. Koordineringsfunksjonen bidrar til at denne tverrfaglige utnyttelsen blir gjennomførbar ved å fokusere på prioritering, synkronisering og tilrettelegging av initiativer. Det poengteres derfor at begge hovedfunksjonene er tilstede i NAVs styringsdokument for robotisering. Disse hovedfunksjonene kan sies å være tilstede ettersom det både beskrives en overordnet struktur for inndeling av roller og kompetansegrupper, samt at gjennomførbare initiativer for tilrettelegging er på plass. For organisasjoner som er svært byråkratiske og sentraliserte, som NAV kan ansees å være, oppleves koordinering og deling naturlig (ibid.). Likevel kan ekstra fokus på å innovere og transformere prosesser være nødvendig, noe det kan påstås NAV allerede har påbegynt gjennom innføringen av robotisering.

NAVs styringsdokument for digitalisering strukturerer kompetansenettverket for robotiseringsarbeidet inn i tre faggrupper: fag sentralt, fag lokalt og IT-avdelingen. Westerman, Bonnet og McAfee (2014) presenterer tre styringsmekanismer: styringskomiteer, digitale ledere og delte digitale enheter. Disse tre styringsmekanismene kan sees i sammenheng med NAVs tre faggrupper. Videre vil de ulike faggruppene med tilhørende roller presenteres, og det vil drøftes hvorfor samtlige roller var representert som styringsmekanismer i kartleggingsprosjektet.

Fag sentralt som styringskomité

Under planleggingen av initieringsfasen av en digital transformasjon er det essensielt at toppledelsen er involvert og støttende (Matt, Hess og Benlian, 2015). I NAVs styringsdokument for robotisering kommer det frem at det er fag sentralt som innehar dette overordnede blikket på robotiseringsarbeidet. Denne sentrale faggruppen var også med og utformet styringsdokumentet, og la til grunn de overordnede føringene før kartleggingsprosjektet startet. Det er valgt å kategorisere faggruppen som en styringskomité etter Westerman, Bonnet og McAfee (2014) definisjon. Gruppens bidrag i arbeidet mot en digital transformasjon er dermed utarbeidelsen av digitale standarder og retningslinjer som det styringsdokumentet for robotisering oppfattes som. I tillegg til utarbeidelsen av standarder og retningslinjer er faggruppens fokusområde ressursoptimalisering og innføring av ny teknologi (ibid.). Begge disse forholdene blir det lagt føringer for og er tydelige fokusområder i styringsdokumentet.

I kartleggingsprosjektet ble styringskomiteen videreført i form av de to respondentene fra NAV sentralt. Begge respondentene hadde mye erfaring fra lignende innføringer, og inntok kommunikasjons- og endringsansvaret under kartleggingen. Omstrukturering og store prosesser påvirker hele organisasjonen, og utførelsen av transformasjonen i form av robotisering kan derfor møte motstand hos ulike avdelinger eller personer (Matt, Hess og Benlian, 2015). Respondentene poengterte at avgrensingsproblematikk ble tematisert i oppstart av kartleggingsprosjektet, noe som bidro til en fungerende gruppedynamikk. Det ble heller ikke rapportert om noen form for opposisjonelle holdninger under kartleggingsprosjektet hos NØS, og det kan derfor påstås at styringskomiteen hadde utført et tilstrekkelig arbeid i forkant av kartleggingen, samt at de fungerte godt under kartleggingen.

Utfordringen med styringskomiteer er at de i seg selv ikke er tilstrekkelig, og det er gjerne et behov for ytterligere styringsmekanismer for å lede digitale transformasjoner (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Denne utfordringen ble ikke tematisert under kartleggingsprosjektet, antagelig fordi det allerede var avklart at prosjektgruppen skulle være sammensatt av representanter fra flere faggrupper. Matt, Hess og Benlian (2015) påpeker at for å sikre tilstrekkelig bemanning og kompetanse i planleggings- og implementeringsfasen kan det være nødvendig å hente inn både eksterne og interne eksperter på området. Mye tyder på at de fagsterke representantene fra NAV sentralt og konsulentene fra Sopra Steria bidro til

tilstrekkelig kompetanse i kartleggingsprosjektet. Dermed har NAV unngått utfordringen med styringskomiteer ved å innhente både eksterne og interne fageksperter.

Fag lokalt som digitale ledere

Digitale lederroller skal drive endringen i praksis og har som hovedmål å oppfordre til bruken av digitale ressurser (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). I NAVs kartleggingsprosjekt var det seksjonslederen fra NØS som inntok den digitale lederrollen. Seksjonslederen fremheves som en prosjektleder for kartleggingen, og bidro med å koordinere fagkompetansen i avdelingen slik at de fikk en effektiv gjennomgang av arbeidsprosessene. Ved å hente inn ansatte til å bidra med kunnskap om prosessene i sin arbeidshverdag antydes en indirekte oppfordring til bruk av digitale ressurser. Dette fordi de ansatte var klar over at formålet med å dele informasjon om arbeidsoppgaver var å benytte digitale ressurser for en forbedret arbeidshverdag.

Fordelen med digitale lederroller som styringsmekanisme for digital transformasjon er rollens fokus på felles digitale visjoner, kulturendringer og retningslinjer (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Seksjonslederen i NØS kan ansees å ha vært et fungerende mellomledd i kartleggingsprosjektet mellom de ansatte i avdelingen og fagekspertene som utgjorde prosjektgruppen. Det antas derfor å være mest nærliggende for en slik rolle å kombinere interessen fra både de ansatte og prosjektgruppen. Utfordringen er nettopp ansvarsfordeling og koordineringen mellom nivåer (ibid.). Ettersom det empiriske grunnlaget ikke strekker seg til ansattnivå hos NØS, kan det ikke argumenteres for om de ansatte opplevde problematikk rundt denne koordineringen. Det kan likevel påpekes at et fokus på god kommunikasjon mellom nivåene er avgjørende. God kommunikasjon som poeng fremheves også i 5.3.2 *Muligheter og utfordringer ved kommunikasjon*.

IT-avdelingen som delte digitale enheter

NAVs styringsdokument for robotisering beskriver at IT-avdelingen skal inneha teknisk kompetanse, se muligheter for forbedring samt koordinere og tilrettelegge i forkant av en implementering. På dette området er det lite samsvar mellom det som blir beskrevet i styringsdokumentet og det som ble gjennomført i praksis i kartleggingsprosjektet, noe som også påpekes av respondentene. Likevel argumenteres det for at denne rollen ikke var fraværende i kartleggingsprosjektet. Til å begynne med kan IT-avdelingens funksjon kategoriseres som det Westerman, Bonnet og McAfee (2014) beskriver som

styringsmekanismen delte digitale enheter. Hovedfokuset i teorien samsvarer med de fokusområder NAV beskriver i sitt styringsdokument. Delte digitale enheter skal inneha en fagekspertise, og fasilitere for disse. Mye tyder på at konsulentene fra Sopra Steria bidro med fagekspertise gjennom rollene som fasilitator, og teknisk ekspert. Gjennom de to konsulentene fikk NAV den faglige tyngden prosjektgruppen manglet i henhold til anbefalingene i styringsdokumentet.

Fordelene med delte digitale enheter som styringsmekanisme er blant annet nye digitale ferdigheter og muligheter for stordriftsfordeler (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). I kartleggingsprosjektet hos NØS kom mye av motivasjonen for iverksettelsen fra læringsviljen og interessen for robotiseringsteknologi. Samtidig var et av målene med å kartlegge de interne prosessene å kunne automatisere og effektivisere arbeidsoppgaver i avdelingen. Dermed bidrar kartleggingen med både stordriftsfordeler og utnyttelse av ny teknologi. Ulempene forfatterne nevner for styringsmekanismen baserer seg på koordineringsutfordringer med lokale enhetsledere. Det kan antas at dersom seksjonslederen i NØS ikke var like engasjert og medvirkende i kartleggingsprosjektet, kunne denne koordineringen blitt oppfattet som en barriere. Koordinering som barriere har NAV dermed unngått ved å ha tydelig involvering fra sine lokale enheter. Det som kunne blitt den største ulempen i kartleggingsprosjektet var fraværet av representanter fra IT-avdelingen i NAV. Denne ulempen ble derimot unngått ved at representantene fra Sopra Steria kunne bidra med sin kompetanse til å fylle denne rollen.

5.2.2 Kompetansenettverk

I NAVs styringsdokument fremkommer det at fokus på strukturering og roller baserer seg på et ønske om å danne et kompetansenettverk i organisasjonen. Innad i nettverket skal ulike avdelinger bidra med kompetanse, dele erfaringer og samarbeide. Som en effekt av deling av kompetanse og samarbeid skal organisasjonen få bedre forutsetninger for å lykkes med automatisering av prosesser. Et slikt fokus på å ivareta kompetanse og kommunisere læring utover i organisasjonen kan ansees som svært positivt. Likevel er det trolig store utfordringer knyttet til å gjennomføre dette i praksis. Samkjøring av lærings- og kommunikasjonsprosessene i en såpass kompleks organisasjon som NAV kan antas å være en utfordring. Det antas at en måte for NAV å løse slike utfordringer på, kan være å ha praktiske føringer for hvordan man kan måle gevinster fra arbeidet som utføres i denne typen prosjekter, i tråd med det Van Grembergen og De Haes (2005) påpeker. Hjertø (2000) presenterer et måleverktøy for å

vurdere effektiviteten i team, hvor fokus på tre forhold kan bidra positivt i et kompetansenettverk. De tre fokusområdene er leveranse, trivsel og læring. Særlig fokus på trivsel og læring er aktuelle erfaringer å kommunisere tydelig i NAVs arbeid med å danne et kompetansenettverk. Fokusområdene vil videre utdypes.

Kriteriet for leveranse fokuserer på det som faktisk gjennomføres i et prosjekt (Hjertø, 2000). Fokuset kommer tydelig frem som resultat i erfaringsdokumentet prosjektgruppen utarbeidet i forbindelse med kartleggingsprosjektet. Erfaringsdokumentet presenterer tydelige funn og erfaringer for leveransen i prosjektet, og rapporten er ifølge respondentene i NAV tilgjengeliggjort for hele organisasjonen. En slik tilgjengeliggjøring bidrar til en kompetansedeling for NAV, dersom det blir brukt. Det er derfor ikke urimelig å anta at det er flere interessenter i organisasjonen som kunne hatt stort utbytte av å få presentert slike resultater. Derfor er det svært positivt at resultater er tilgjengelig for alle avdelinger når behovet for et kompetanseløft oppstår.

Videre vil det redegjøres for de potensielle gevinstene NAV kan oppnå ved å vektlegge de to fokusområdene som Hjertø (2000) presenterer. Trivsel og læring som gevinst i seg selv er ikke midler for å øke kvaliteten på leveranser, men må ansees som to selvstendige delmål (ibid.). Et fokus på trivsel og læring kunne tilføyd en ekstra dimensjon av læring i NAV. En slik tilførsel skjer for eksempel gjennom å dele hvordan dynamikken i prosjektgruppen for kartleggingsprosjektet var, hvilke roller de ulike deltakerne bidro til, eller øvrige erfaringer med organiseringen. Det fremheves at et større fokus på formidling av trivsel og læring som en del av erfaringsdokumentet ikke bare kunne bidratt til en bedre leveranse, men kunne også bidratt til kompetanseutvikling i seg selv. Derfor kan det påstås at det skulle vært et større fokus på å formidle den holdningen prosjektgruppen og ansatte i NØS hadde til kartleggingsprosjektet, ettersom denne var utelukkende positiv ifølge respondentene. Det kan argumenteres for at både positive og negative erfaringer fra kartleggingsprosjektet har en verdi og bør deles. Et slikt fokus kunne også forbedret erfaringsdokumentet, som fører til kompetanseutvikling og dermed økt organisatorisk kvalitet. Dermed er anbefalingen at NAV fokuserer på kompetansen som organisatorisk kvalitet bidrar med som gevinst i robotiseringsprosjekter. NAV bør også kommunisere gevinstene i tilsvarende grad som det gevinster fra operasjonelle leveranser kommuniseres.

5.2.3 Kartlegging av prosesser

Et fokus på interne prosesser og en god intern drift kan gi store konkurransefordeler ifølge Westerman, Bonnet og McAfee (2014). For NAV er ikke konkurransefordeler et mål i seg selv, men lønnsomhet er et viktig tema. På dette området er trolig et fokus på interne prosesser like viktig. Produktivitet, effektivitet og smidighet er viktige bakenforliggende mål ved gjennomføringen av kartleggingsprosjektet, og et fokus på interne prosesser og forbedringen av disse har ifølge flere av respondentene svært stor verdi for NAVs virksomhet. Et fornuftig sted å begynne med forbedringen av interne prosesser er å se på mulighetene automatisering gir (ibid.). Mulighetene kan med stor sikkerhet påstås å være et av formålene med gjennomføringen av kartleggingsprosjektet, da robotiseringsteknologien bidrar til direkte automatisering av manuelle og repetitive arbeidsoppgaver.

NAVs styringsdokument for robotisering gir konkrete forslag til hvordan fremgangsmåten burde være for å finne prosesser som kan automatiseres, som presentert i kapittel 4.2.2 *Kartlegging av prosesser*. Her blir det vist til utarbeidelsen av 4-steps kandidatattrakten, som skal være et hjelpemiddel til vurdering av prosesser, og hvilken verdi en effektivisering av disse vil gi. For å se om utformingen av denne modellen har vært hensiktsmessig, er det valgt å se den opp mot Aguilar, Rautert og Paters (1999) teori om hva som bør inngå i evalueringen av en prosess.

Ved sammenligning av de to tilnærmingene til kartlegging av prosesser kommer det frem at de ikke er samstemte om hva som bør prioriteres. NAVs modell starter med en vurdering av hvilken gevinst forbedring av prosessen vil gi, mens Aguilar, Rautert og Pater (1999) fremhever etableringen av et prosesskart som et første steg. Det argumenteres for at NAVs tilnærming til effektivisering av prosesser er veldig hensiktsmessig. Tilnærmingen bidrar til en bedre oversikt over hvilke prosesser som kan være lønnsomme å endre, og på denne måten tar de også hensyn til det finansielle aspektet ved endring av prosessen. Ved å vurdere gevinsten først, kan det tenkes at de også effektiviserer kartleggingen ved at de raskt kan utelukke forbedring av prosesser som ikke vil være lønnsomme å endre. Dette er en dimensjon Aguilar, Rautert og Pater (1999) ikke har med i sin modell. Forfatterne to første steg går ut på å etablere et prosesskart hvor det skal kartlegges hvordan prosessene allerede gjennomføres, og å analysere hvordan disse fungerer. En slik kartlegging stemmer til en viss grad med NAVs andre steg, hvor de tar for seg hvordan prosessen samsvarer med deres digitale ambisjon, og hvilken

innvirkning den har på virksomheten. En dyptgående og detaljert kartlegging av prosesser blir i styringsdokumentet foreslått på et senere tidspunkt, etter at prosesser med potensiale for forbedring er valgt ut. Selv om de ulike aktivitetene i kartleggingsprosessen ikke ble prioritert på samme tid, er likevel alle elementene fra teorien til Aguilar, Rautert og Pater (1999) tatt hensyn til i NAVs modell.

Som presentert i avsnittet over samsvarer kartleggingsprosessene i NAV med teori om kartlegging, noe som tilsier at fremgangsmåten er fornuftig. Ved å gjøre en vurdering av gevinst ved automatisering først, og så gjennomføre en god kartlegging av prosessene kan teknologivurderingen til NAV gi en god oversikt over hvilken teknologi som bør brukes og hvordan denne går overens med eksisterende systemer. En slik overensstemmelse er et viktig aspekt ved utvikling av nye løsninger som skal forbedre prosesser (Aguilar, Rautert og Pater, 1999). Løsningene man kommer frem til har liten verdi om de ikke implementeres riktig, og her har NAV rettet fokus mot hvilke endringer som må gjøres lokalt for å oppnå gevinstene ved implementering av prosessforbedringen. Til slutt mener Aguilar, Rautert og Pater (1999) at det bør etableres et fokus på tilbakemelding, slik at det kan sikres kontinuerlige forbedringer av prosessen. Et slikt fokus legges det ikke vekt på som en del av prosessendringen i styringsdokumentet. Ved å legge fokus på tilbakemeldinger kunne det vært enklere å måle implementeringen av den nye prosessen, og tilbakemeldingene kunne blitt brukt til å stadig forbedre arbeidet med å vurdere effektivisering av prosesser.

Kvantitativ vurdering

En viktig del av IT-styringsmodellen er at den skal brukes som et styringssystem med ulike måleverdier (Van Grembergen og De Haes, 2005), og det er derfor viktig å kunne kvantifisere det man oppnår gjennom bruken av styringsdokument som påpekt av Aguilar, Rautert og Pater (1999). En slik kvantifisering går igjen i erfaringsdokumentet hvor NAVs kartlegging av prosesser redegjøres for. Måten de kvantifiserer prosessene etter kompleksitet og verdi kan antas å danne et godt grunnlag for å vurdere hvor egnet prosessene er for automatisering. At NAV kvantifiserer kompleksiteten gjennom en vurdering av risiko og omfang av prosjektet gir en oversikt over hvilke prosesser som gir mest gevinst ved endring. Ut fra kriteriene kompleksitet og verdi, som benyttes i erfaringsdokumentet, antas det at det blir enklere å sortere ut prosessene etter automatiseringsstrategiene som foreslås i styringsdokumentet. Ved hjelp av en kvantifisering og inndeling antas det at avdelingene kan velge prosesser etter strategier fra styringsdokumentet som passer NAVs nivå og erfaring med automatisering.

5.2.4 Modenhet

I en organisasjons kartleggingsprosess og valg av kartleggingsstrategi er det gunstig å fokusere på organisasjonens digitale modenhet. Digital modenhet gir en indikasjon på hvor tilpasningsdyktig en organisasjon er for nye teknologier (Van Grembergen og De Haes, 2005). Respondent A fra Sopra Steria påpeker at en organisasjons digitale modenhet ofte blir tema i en digital transformasjon. Organisasjoner ønsker gjerne en score på hvor digitalt modne de er. Luftman (2003) presenterer parameterne bruk av teknologi og digitale ferdigheter som viktige elementer hos digitalt modne organisasjoner. Ved iverksettelse av kartleggingsprosjektet har NØS tydeliggjort et ønske om å se etter nye digitale løsninger som kan forenkle deres arbeidsprosesser. At NØS har valgt å benytte seg av ekstern kompetanse i kartleggingsarbeidet samsvarer med Luftmans (2003) påstand om at organisasjonen må se eksternt for å øke sin teknologiske kompetanse. En øking i teknologisk kompetanse antas å bidra til økt operasjonell kvalitet. En vurdering av digitale ferdigheter innebærer å vurdere organisatoriske forhold som kultur og miljø (ibid.). De organisatoriske forholdene vil videre aktualiseres i det påfølgende kapittelet *5.3 Organisatorisk kvalitet*.

For at NAV skal få en bedre oversikt over sin digitale modenhet vil det foreslås en evaluering av parameterne bruk av teknologi og digitale ferdigheter. En høy modenhetsgrad kan for NAV betyr at de i fremtiden vil oppleve mindre utfordringer ved ytterligere robotisering. Til slutt fremheves det at styringsdokumentet kunne gitt et forslag til vurdering av hvor modne de ulike avdelingene er. På denne måten kunne utvelgelsesprosessen av lønnsomme strategier for automatisering ved de ulike avdelingene vært forenklet. Mangelen på en vurdering av en organisasjons teknologiske modenhet underbygger viktigheten av at innholdet i styringsdokumenter bør ha et tverrfaglig fokus, og på denne måten ivareta både operasjonelle og organisatoriske forhold.

5.3 Organisatorisk kvalitet

I følgende delkapittel vil det belyses hvilke faktorer som har innvirkning på NAVs organisatoriske kvalitet og delkapittelet bidrar med å besvare forskningsspørsmålet: *Hvilke organisatoriske muligheter og utfordringer finnes i bruken av styringsdokumenter?* De tidligere presenterte teoretiske betraktningene som omhandler organisatorisk kvalitet vil videre diskuteres opp mot sammenfallende betraktninger fra det empiriske grunnlaget.

Tidligere har det blitt stadfestet at NAVs styringsdokument for robotisering er et retningsgivende verktøy som bidrar med ulike føringer for hvordan organisasjonen skal koordineres mot en digital transformasjon. Videre vil det tematisere hvordan et slikt retningsgivende verktøy bidrar til å styrke den organisatoriske kvaliteten til NAV. Gjennom en analyse av de organisatoriske perspektivene fleksibilitet, myndiggjøring, engasjement og kommunikasjon diskuteres hvilke utfordringer NAV må ta høyde for, og samtidig hvilke muligheter perspektivene bidrar med i en digital transformasjon.

5.3.1 Fleksibilitet og myndiggjøring for å skape engasjement

I følgende del argumenteres det for hvordan ansatte i NAV og NØS har blitt myndiggjort gjennom kartleggingsprosjektet for robotisering, og hvorfor dette kan bidra til å skape engasjement for endring. En robotisering av manuelle oppgaver kan gi mange interne fordeler i NØS. Noen av disse fordelene som medfølger en slik endring er fleksibilitet og kontroll (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). Ifølge forfatterne har roboter fått en større rolle i gjennomføringen av standardiserte oppgaver. Robotene utfører oppgaver til alle døgnets tider og med fravær av menneskelige feil. Respondentene fra NAV poengterte at en stor fordel med den innførte robotteknologien var at den kunne ligge på toppen av eksisterende applikasjoner. Dermed unngikk de barrieren som kunne oppstått dersom de måtte stenge et system i en overgangsfase, og dermed dratt nytte av både friheten og fleksibiliteten som følger med en mindre endring. I tillegg har NØS oppnådd kontroll som et resultat av den omfattende kartleggingen av interne prosesser, ettersom de har tydeliggjort hvilke interne prosesser som enkelt kan robotiseres, samt hvilke prosesser som burde forbli manuelle.

En fleksibel organisasjon

Å oppnå fleksibilitet i en organisasjon som NAV er i seg selv en viktig egenskap for at organisasjonen skal kunne utnytte nye muligheter som teknologi medfører, og samtidig opprettholde en viss grad av stabilitet og kontinuitet (Roos et al., 2014). Denne stabiliteten og kontinuiteten kan sees i sammenheng med det Westerman, Bonnet og McAfee (2014) identifiserer som kontroll. Kontroll står ifølge forfatterne som en motpol til fleksibilitet i form av et paradoks. Det fremheves likevel at det er grunnlag til å si at måten robotiseringen er planlagt gjennomført i NØS ikke har ført med seg disse motpolene som et paradoks. Dersom robotiseringen gjennomføres som tiltenkt kan det ifølge respondentene resultere i større fleksibilitet for de ansatte i NØS, i tillegg til en tydeligere kontroll over de interne prosessene

som skal robotiseres. Dermed er både fleksibilitet og kontroll harmonisk tilstede i prosjektet, snarere enn motpoler som forfatterne antyder. Roos et al. (2014) legger til at for å unngå manglende fleksibilitet i NAVs digitaliseringsstrategi, må de øke forståelsen for tverrfunksjonaliteten ved de fleste av sine oppgaver. En slik forståelse av tverrfunksjonalitet og kompetansedeling på tvers av faggrupper har tidligere, i kapittel 5.2.2 *Kompetansenettverk*, blitt poengtert som svært viktige for organisasjonen. Det vil likevel understrekes at fleksibilitet i en kompleks organisasjon som det NAV er, trolig er vanskelig å oppnå. Et fokus på kunnskapsdeling er dog et tydelig skritt i riktig retning, og stemmer godt med Roos et al. (2014) sine anbefalinger.

Fleksibilitet og kontroll er ikke den eneste gevinsten en automatisering av interne prosesser medfører. Det ble i intervju poengtert fra respondenter i NAV at en automatisering av regelbaserte og repeterende oppgaver bidrar med en gevinst i form av bedre kvalitet og forbedret arbeidsmiljø i NØS. Det kan antas å stemme med Westerman, Bonnet og McAfees (2014) forklaring om at automatiseringer, og deretter standardiseringer åpner for at ansatte selv kan velge arbeidsoppgaver ut fra egne preferanser. Dersom en ansatt i NØS foretrekker rutinearbeid og finner stor glede og mening i slikt arbeid er det positivt for virksomheten å tilby denne muligheten. På den annen side kan ansatte som mistrives med slike arbeidsprosesser myndiggjøres til andre oppgaver som oppleves mer givende (ibid.). Det er ikke usannsynlig at et slikt behov for myndiggjøring av ansatte samt endring i disposisjon av arbeidskraft kan ha vært ett av mange bakenforliggende behov som også bidro til å iverksette kartleggingsprosjektet i NØS.

Myndiggjøring og standardisering presenteres også som et av de tre paradoksene av Westerman, Bonnet og McAfee (2014), og kan tydelig relateres til prosjektet i NØS. Det faktum at de ansattes fagkompetanse har blitt tatt mye hensyn til gjennom arbeidet med prosjektet, understreker en myndiggjørende holdning overfor de ansatte i NØS. Likeledes som med paradokset om kontroll og fleksibilitet, bør også myndiggjøring og standardisering i denne sammenheng ansees som en harmonisk tilstedeværelse av to forhold, snarere enn et paradoks med to motpoler. Gjennom robotisering får NØS standardisert sine interne prosesser ved å automatisere rutinearbeid, samtidig som de får myndiggjort ansatte. Myndiggjøringen skjer ved at de viser tillit overfor sine ansatte ved å anerkjenne deres fagkompetanse, ta hensyn til interesser, og ved å frigjøre ansatte fra repeterende rutinearbeid. Det kan konstateres at myndiggjøring av ansatte har bidratt til en gevinst i kartleggingsprosjektet i form av fleksibilitet

og kontroll samt forbedret kvalitet og arbeidsmiljø. Myndiggjøring av ansatte bidrar dermed til økt organisatorisk kvalitet.

Myndiggjøring som engasjement

En annen faktor som trolig er med på å bidra til økt organisatorisk kvalitet er de ansattes engasjement for endring. Myndiggjøring av ansatte kan være en bidragende faktor til å skape engasjement for endring. Ifølge respondent D fra NAV har organisasjonen en strategi for digitalisering som går ut på å digitalisere og automatisere så mye som mulig av manuelle arbeidsoppgaver. Gjennom sitat fra respondent C fra NAV kommer det frem at det var et viktig poeng for ansatte i NØS å ha kontroll over egen utvikling i avdelingen. De ansatte i NØS ønsket å være tydelig involverte og styre endringsprosessen selv, fremfor at eksterne tok på seg denne oppgaven. Det antydes fra respondentene at denne interne drivkraften var en av de viktigste faktorene i gjennomføringen av kartleggingsprosjektet. Dette samsvarer med Westerman, Bonnet og McAfee (2014) poeng om at myndiggjøring av ansatte er en viktig faktor for å oppnå engasjement for endringer. Et slikt engasjement kan oppnås ved å gi ansatte frihet til å selv velge fremgangsmåter for sitt arbeid.

Ettersom kartleggingsprosjektet i NØS ikke hadde tydelige føringer fra ledelsen i NAV sto prosjektdeltakerne fritt til å velge fremgangsmåte for prosjektet. Det er ikke urimelig å tenke at denne friheten bidro til erfaringsutbyttet prosjektdeltakerne fikk gjennom kartleggingsprosjektet. Tydelige føringer fra ledelsen og liten grad av myndiggjøring ville gjort kartleggingen til en mer administrativ prosess (Kotter, 2001). Det er trolig en stor utfordring å planlegge hvordan engasjementet til de ansatte kommer til å være i forkant av en prosjektgjennomføring. Det er en utfordring i seg selv å planlegge tiltak for å engasjere de ansatte, men det er en helt annen utfordring å få slike tiltak til å fungere i praksis (ibid.). Trolig vil det heller aldri være noen garanti for hvordan mennesker reagerer på tiltak for endring. Dette påpeker også forfatteren i sin uttalelse om at det å klare å skape engasjement for endring er minst like viktig som det en tydelig retning og plan er. Dermed kan det fremheves at myndiggjøring for å skape engasjement er en utfordring, men også et bidrag til muligheter og gevinster i virksomhetsutvikling.

5.3.2 Engasjement for endring

På tross av en følelse av myndiggjøring både for ansatte i NØS, og prosjektgruppen i kartleggingsprosjektet kan endringer i organisasjoner ofte oppfattes som svært utfordrende for begge parter. Det er forståelig at respondent A fra Sopra Steria, som en erfaren endringskonsulent, derfor hadde noen bekymringer i forkant av samarbeidet med NØS og NAV. Respondenten påpekte at det å gå inn i en organisasjon og fortelle ansatte at deres arbeidsoppgaver kan robotiseres ofte byr på mange utfordringer. Det er i slike tilfeller avgjørende at ansatte er delaktige og engasjerte, ifølge respondenten. Til tross for bekymringene var den helhetlige oppfattelsen av kartleggingsprosjektet at det var et stort engasjement fra de ansatte i NØS, og likeledes fra prosjektgruppen. Ettersom empiriske undersøkelser kun inkluderte informasjon fra deltakere i prosjektgruppen for kartleggingsprosjektet er det kun deres reaksjoner på endringen, samt deres uttalelser om andre medarbeideres reaksjoner som kan legges til grunn for analysering. Amundsen og Kongsvik (2008) påpeker at hyppigheten av omorganisering som offentlige organisasjoner gjennomgår kan oppleves som anstrengende på de ansatte. Det er likevel lite som tyder på at informantene stilte seg negative eller passive til endringene robotiseringsprosjektet kunne medføre. Informantene poengterte at det var en stor iver hos NØS, og at det ble lagt ned mye arbeid i forkant av kartleggingen. Dermed tyder det på at robotiseringsarbeidet ikke har virket anstrengende på de ansatte i NØS.

Til tross for de tidligere nevnte bekymringene til respondent A i forkant av arbeidet med kartleggingen hos NØS, opplevde prosjektgruppen et stort engasjement i avdelingen. Dermed er det rimelig å kategorisere de ansatte i den konstruktive delen av Mishra og Spreitzers (1998) arketyper for endringsreaksjoner. Dette impliserer at de ansatte fremstår som imøtekommende og håpefulle, og ser kartleggingsprosjektet som en mulighet. Noe av grunnen til at denne oppfattelsen fremkom kan trolig skyldes graden av involvering fra de ansatte. De ansatte ble sett på som verdifulle informanter for å kartlegge prosesser, og informasjon om deres rutiner i arbeidshverdagen var et viktig bidrag. Faktum at prosjektgruppen ikke har opplyst om noen form for motstand til endringen gjør at organisasjonen fremstår som endringsvillig. Som Bloomberg (2018) påstår er det å gjøre endring til en del av sin kjernekompetanse et av suksesskriteriene for en digital transformasjon. Hvorvidt NAV og NØS har evnet å gjøre endring til en del av sin kjernekompetanse er vanskelig å skulle stadfeste. Engasjementet fra

de ansatte kan tyde på at de arbeider i riktig retning både mot å gjøre endring til en kjernekompetanse og å oppnå en digital transformasjon.

Samtlige av informantene nevnte at engasjementet de opplevde fra NØS var svært viktig, og hadde stor innvirkning på kartleggingsprosjektet. Respondent D fra NAV påpekte at et iverksatt engasjement fra de ansatte er avgjørende for å få en indre drivkraft for virksomhetsutvikling. Et slikt engasjement mener respondenten kommer fra kulturelle faktorer. Kotter (2001) påpeker at motivasjon og inspirasjon bidrar til å skape engasjement, som igjen tilfredsstiller grunnleggende menneskelige behov. Ettersom det ikke fremkommer av empiri, kan det antas at ingen av prosjektdeltakerne eller de involverte ansatte i NØS uttrykte et tydelig behov for anerkjennelse eller kontroll. Likevel vil det argumenteres for at både motivasjon og inspirasjon var til stede i form av engasjement under kartleggingsprosjektet. Uttalelsene om et stort engasjement fra de ansatte, og inkluderingen av fagpersoner i avdelingen vitner om at NAV implisitt dekker de grunnleggende behovene som Kotter (2001) nevner. Engasjementet fremkommer trolig gjennom en følelse av inkludering og tilhørighet til prosjektet, og at de ansatte bidro med kunnskap om sin arbeidshverdag. Kotter (2001) presiserer også at gode ledere evner å involvere andre mennesker i beslutningsprosesser, særlig knyttet til visjoner som reflekterer de involvertes verdier. En slik involvering gir ansatte en følelse av kontroll og tilhørighet, noe respondentene bekrefter har vært tilstede gjennom kartleggingsprosjektet.

5.3.3 Muligheter og utfordringer ved kommunikasjon

Innen ledelsesfaget er kommunikasjon et uunngåelig tema. Av alle tema som diskuteres som viktige bidrag til organisatorisk kvalitet er trolig kommunikasjon det mest krevende, omfattende og avgjørende temaet. Kommunikasjon tar opp tråden fra tidligere diskusjon om viktigheten av en tydelig struktur og avklarte roller, engasjement hos de ansatte, myndiggjøring og ledelsesforankring, og til slutt kompetanseutvikling. I NAVs styringsdokument for robotisering blir kommunikasjon tematisert med tydelige føringer for hvordan informasjonsflyt ideelt bør struktureres. Kommunikasjon omtales også som et sentralt element som det er nødvendig å prioritere for å sikre suksessfulle endringsprosesser. Styringsdokumentets innhold samsvarer med Jacobsen og Thorsviks (2013) utsagn om at kommunikasjon er avgjørende for informasjonsgrunnlaget når organisasjoner utvikler strategier og retning. Et overordnet ledelsesperspektiv tilsier at kommunikasjon er et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll (ibid.). Dermed er det også rimelig at et fokus på kommunikasjon og føringer for

dette er tema i styringsdokumentet for robotisering. For ledelsen kan det være avgjørende å få definert både hvilke føringer som bør legges på informasjonsflyt, men også hvordan disse føringene bør praktiseres. Uttalelser fra respondentene i NAV antyder at både forankring hos ledelsen, forventningsavklaring og fokus på god kommunikasjon har vært verdiskapende i kartleggingsarbeidet, og bidratt til en effektiv prosess med stort kunnskapsutbytte. Det kan uansett poengteres at god kommunikasjon er avgjørende når et budskap for endring skal formidles.

Styringsdokument som kommunikasjonsform

En formidling av budskap for endring kan komme i mange former. Formelle styringsdokumenter som gjennomsyres av en overordnet strategi eller visjon, og deles med hele organisasjonen, kan antas å være en av de tydeligste kommunikasjonsformene en organisasjon som NAV kan utarbeide. Kotter (2001) mener at nøkkelen til god samhandling er troverdighet. Det kan antas at styringsdokumentet NAV har utarbeidet for sin robotisering oppfattes som en troverdig kilde blant ansatte. Dersom det derimot ikke var tilfellet kan det som Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker oppleves som at analyser og situasjonsbeskrivelser blir ufullstendige eller direkte feil, og at ansatte dermed velger løsninger som er dårlig tilpasset situasjonene. Dermed kan det av to grunner påstås at styringsdokumentet har blitt ansett som troverdig, og derfor også som tydelig kommunikasjonsform. For det første på bakgrunn av at kommunikasjonsstrategien rundt robotiseringen og dens teknologi ikke oppfattes som manglende. For det andre på bakgrunn av at prosessene som ble identifisert i kartleggingsprosjektet ble ansett som aktuelle for robotisering.

Kommunisering av teknologi

Innføringen av ny teknologi i form av robotisering av prosesser medfører mange muligheter. En av disse mulighetene er forbedret kommunikasjon (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). For eksempel kan innføring av nye digitale kommunikasjonsmidler gi ansatte mulighet til å kommunisere med resten av bedriften, uavhengig av lokalisering. Slike løsninger bidrar til en større grad av frigjøring for de ansatte. Samtidig er det også mange utfordringer med innføring av ny teknologi, og i kartleggingsprosjektet var en stor del av utfordringen å forstå teknologien, ifølge respondentene. Det ble lagt inn stor ressursbruk i å kommunisere hva teknologien kunne bidra med hos NØS. Kommunikasjonen foregikk på flere nivå, på denne måten ble det tydelig for de ansatte i NØS hvordan robotteknologien kunne bidra til en forenklet arbeidshverdag. Kommunikasjonen over flere nivå opplevdes trolig som en positiv inkludering, og kan være

årsaken til at ansatte velvillig delte informasjon om sine rutiner i arbeidshverdagen. Tydelig kommunikasjon rundt robotiseringen kan ha vært årsaken til at kartleggingsprosjektet ikke møtte motstand fra de ansatte.

Uformell kommunikasjon som engasjement

En faktor som kan bidra til engasjement er en endringsvillig organisasjonskultur som oppstår på bakgrunn av uformell kommunikasjon (Kotter, 2001). Ifølge forfatteren oppstår det solide nettverk av uformelle relasjoner i organisasjoner med sunn bedriftskultur. Slike uformelle nettverk bidrar med koordinering på samme måte som formelle strukturer. Noe som tyder på at uformelle nettverk kan være avgjørende for at organisasjoner skal håndtere endringer, og er med på å koordinere i like stor grad som for eksempel styringsdokumenter gjør. Uttalelsen om viktigheten av uformelle nettverk kan dermed underbygges med Bloombergs (2018) uttalelse om at fokuset på ansatte er viktig for å gjøre endring til en kjernekompetanse. Også respondent D fra NAV påpeker viktigheten av å ha fokus på det kulturelle i organisasjonsprosesser. Når alle aspekter ved en digital transformasjon handler om virksomhetsutvikling, kan det ansees som svært forståelig at en kultur som er åpen for endring bør etterstrebes. Fokuset på en åpen kultur poengterer også Kotter (2001) i sin uttalelse hvor han påstår at dersom uformelle nettverk ikke eksisterer, bør det være en prioritet å skape slike nettverk. Det er ingen fasit på hvordan man oppnår en endringsvillig organisasjonskultur, men et viktig aspekt er trolig å involvere de ansatte uansett formål. Samkjøring av ansatte ansees å være en kommunikasjonsmessig utfordring (ibid.).

Kommunikasjon som forventningsavklaring

Roos et al. (2014) påpeker at hyppig vertikal kommunikasjon i organisasjonsstrukturen bidrar til en bred strategisk enighet, ettersom det bygger opp under felles holdninger og verdier. Dermed er det positivt at NAVs styringsdokument for robotisering også legger tydelige føringer for at de sentrale enhetene i organisasjonen skal ha ansvaret for kommunikasjonen, samt fungere som endringsledere. Når det gjelder kommunikasjon nedenfra og opp ble det poengtert fra respondentene at ansatte ble oppfordret til å dele informasjon om sitt arbeid. Et slikt fokus på vertikal kommunikasjon mener forfatterne bidrar til en enighet i organisasjonen som gir forutsetninger for å lykkes med iverksetting av ny strategi.

Tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring henger sterkt sammen ifølge respondent A fra Sopra Steria. Denne uttalelsen støtter Jacobsen og Thorsvik (2013) som også poengterer at

tydelig kommunikasjon koordinerer atferd, bygger relasjoner, utvikler kultur og kobler organisasjoner sammen i nettverk. NAVs styringsdokument for robotisering har et omfattende fokus på struktur og roller. Et tilsvarende fokus gjenspeiles i uttalelser fra samtlige respondenter som påpeker at forventningsavklaring og koordinering har vært en prioritet fra. Viktigheten av engasjement, involvering og myndiggjøring av ansatte er eksempler på tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring, som tidligere presentert. En respondent påpeker at det å avklare hva som skal gjøres og leveres i et prosjekt er svært viktig, men like viktig er en avklaring av hva som ikke skal gjøres eller leveres. Faktum at fokuset på slike avklaringer har vært en prioritet i kartleggingsprosjektet understreker det betydelige fokuset på tydelig kommunikasjon som prosjektgruppen har vært underlagt.

Kommunikasjon for kunnskapsdeling

I NAVs styringsdokument for robotisering er det et tydelig fokus på de ulike faglige strukturene, med det formål å organisere et kompetansenettverk for robotisering. Gjennom et kompetansenettverk ønsker de å oppnå et samarbeidende nettverk for kompetansedeling på tvers av tilhørighet i organisasjonen, hvor deling av erfaringer og samarbeid er en hovedprioritering. Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at kompetanseutvikling forutsetter at ansatte får tilbakemeldinger på arbeidet som har blitt gjennomført, og deretter kan starte en refleksjonsprosess over resultatene. Tilbakemeldinger oppstår gjennom kommunikasjon, og dermed kan kommunikasjon også oppfattes som en nøkkelfaktor i opprettelsen av kompetansenettverk hos NAV. Kompetanse utvikles gjennom målrettet satsing på kommunikasjon og samarbeidsformer som skaper engasjement (ibid.). Det er derfor et viktig poeng at tydelig kommunikasjon skulle hatt en større rolle og prioritering i arbeidet med å bygge et kompetansenettverk for robotisering i NAV.

Nøyaktig hvilke erfaringer og fremskritt som burde kommuniseres og deles ut i organisasjonen må trolig avgjøres i hvert enkelt tilfelle. Roos et al. (2014) hevder at det er mange gevinster ved å informere organisasjonen om fremskritt og endringer i målsettinger med jevne mellomrom. Blant annet er kommunikasjon viktig for å kunne spre positive holdninger i organisasjonen. I tillegg er også en velinformert organisasjon mer fleksibel og engasjert (ibid.). I følge respondentene er det ingenting å utsette på positiviteten rundt selve kartleggingsprosjektet i NAV, og det er i kapittel 5.3.2 *Engasjement for endring* understreket fordelene med engasjement i organisasjonen. Fleksibilitet som en ringvirkning av tydelig kommunikasjon er et positivt utfall. Ettersom NAV er en såpass kompleks organisasjon kan

det trolig være gunstig med fleksibilitet. Fleksibilitet som gevinst vil trolig være viktigere som gevinst for virksomheter som er utsatt for høyere endringsfrekvens enn NAV. Likevel kan det antas at en viss fleksibilitet som følge av tydelig kommunikasjon kommer et kompetansenettverk innad i NAV til gode.

5.4 Virksomhetsutvikling

I følgende delkapittel vil det argumenteres for hvorfor perspektivene fra de foregående delkapitlene sammen bidrar til virksomhetsutvikling. I kapittel 5.1.1 *Digital transformasjon* ble definisjonen på en digital transformasjon tematisert. Videre ble det argumentert for at NAV gjennomgår en slik transformasjon, og at kartleggingsprosjektet hos NØS var en del av denne transformasjonen. Bloomberg (2018) og Matt, Hess og Benlian (2015) påpeker at en digital transformasjon er en strategisk virksomhetsendring som krever organisatoriske endringer i tillegg til implementering av teknologi. Det ble tidligere stadfestet at NAV gjennomgår en form for strategisk virksomhetsendring, og i tillegg til innføringen av ny teknologi utgjør endringen en digital transformasjon. Respondent A fra Sopra Steria fremhever viktigheten av å gjennomgå en digital transformasjon ved å påstå at dette er noe virksomheter må gjennom for å overleve, og at ved en slik endring kan hele grunnlaget for oppgaveløsning endres. På bakgrunn av oppgavens foregående analyse påpekes det at fokuset på både organisatoriske og det teknologiske aspekt i en digital transformasjon er av tilsvarende betydning.

Et perspektiv på virksomhetsutvikling, for å evaluere nytten av styringsdokumenter, bidrar til mange organisatoriske fordeler (Van Grembergen og De Haes, 2005). Ifølge både Van Grembergen og De Haes (2005) og Westerman, Bonnet og McAfee (2014) er det noen områder som bør vurderes etter at IT-styring og styringsdokumenter er innført, for å sikre virksomhetsutvikling. Områdene med størst aktualitet for NAV er strategisk tilpasning, verdiutvikling og kontinuerlig forbedring. Gjennom et fokus på evaluering av den strategiske tilpasningen kan både innhold og praktisk overenstemmelse av styringsdokumentet for robotisering vurderes. Et slikt fokus vil tilsi en vurdering av hvorvidt bruken og innholdet av styringsdokumentet samsvarer med NAVs fremtidsperspektiv og operasjonelle kvalitet. Dermed kan retningen styringsdokumentet gir, strukturen og rollene som foreslås, samt kartlegging og automatisering av prosesser evalueres. Måling av strategisk tilpasning kan være vanskelig, men foreslås målt ut fra en kvantifisering over hvor godt styringsdokumentet samsvarer med den overordnede visjonen (Van Grembergen og De Haes, 2005). En anbefaling

er derfor å måle organisasjonens digitale modenhet, noe respondentene fra Sopra Steria påpekte var en vanlig konsulentttjeneste. En slik analyse vil trolig gi NAV et godt innblikk i hvilke fagområder som bør vektlegges i det videre arbeidet med å skape en fleksibel og fremtidsrettet organisasjon.

Ved evaluering av verdiutviklingen (Van Grembergen og De Haes, 2005) hos NAV, bør fokuset rettes mot forhold som bidrar til organisatorisk kvalitet. Respondentene fra NAV poengterer gevinsten av å ha et tverrfaglig kompetansenettverk for robotisering innad i organisasjonen. Et kompetansenettverk er trolig også det som kan bidra til den største verdiutviklingen for NAV. Det er gjennom kapittel 5.3 *Organisatorisk kvalitet* påpekt hvilke faktorer som bør vektlegges i denne sammenheng, og det vil særlig trekkes frem at et engasjement for endring gjennom tydelig kommunikasjon er avgjørende. Å måle en verdiutvikling kan gjøres gjennom en vurdering av ansattes engasjement, organisasjonens samlede kompetanse for robotisering eller organisasjonens kommunikative ferdigheter (Van Grembergen og De Haes, 2005). Forfatterne mener videre at ved måling av verdiutvikling er driftsresultat hensiktsmessig å benytte. For NAV vil organisasjonens lønnsomhet være mer aktuelt å evaluere enn driftsresultat, og faktorene for organisatorisk kvalitet har en sammenheng med lønnsomhet.

Gjennom bruk av styringsdokumenter er det svært viktig at verktøyet ikke er statisk (Westerman, Bonnet og McAfee, 2014). I en kompleks organisasjon som NAV, kan styringsdokumentet for robotisering trolig forsvinne i mengder av interne retningslinjer, og dermed kan verdien av dokumentet forringes. For å unngå en forringelse er det svært viktig at dokumentet forbedres, endres og utarbeides i takt med organisasjonens endring (ibid.). Endringsbehovet til et styringsdokument fremkommer gjennom en vurdering av den organisatoriske atferden som styringsdokumentet er ment å forbedre (ibid.). I NAVs tilfelle vil dette tilsi en vurdering av robotiseringsaktiviteten. Dersom praktiseringen av retningslinjene i styringsdokumentet stemmer overens med dokumentets intensjon, vil viktige forhold som koordinering, tydelig kommunikasjon og kunnskapsdeling være en del av organisasjonskulturen. I et slikt tilfelle vil det være naturlig å tilfalle styringsdokumentet nye og endrede funksjoner (ibid.). Uansett bør et tydelig fokus på praktisering og kontinuerlig forbedring av styringsdokumentet prioriteres av NAV, ettersom det er en viktig faktor for å sikre virksomhetsutvikling og dermed en digital transformasjon.

5.5 Analytisk oppsummering

I følgende delkapittel presenteres de analytiske betraktningene som et resultat av en sammenstilling av teoretiske og empiriske funn. Delkapittelet struktureres etter de fire hovedperspektivene som ble presentert i *1.4 Oppgavens struktur*. Innenfor hvert av de fire perspektivene er det trukket frem faktorer som har blitt vektlagt i stor grad både i undersøkelser av teori, i NAVs styringsdokument for robotisering og gjennom resultater fra intervju. Videre vil de mest fremtredende tendensene fra hver av de fire hovedperspektivene oppsummeres som analytiske funn.

I delkapittel *5.1 Fremtidsperspektiv* ble det klart at NAV og Sopra Steria hadde ulikt syn på en digital transformasjon. Både et praktisk og et overordnet perspektiv var viktig for å se helheten i en digital transformasjon. Funnene tilsier at NAVs ambisjon for digitalisering oppnås gjennom en stegvis innføring av teknologiske løsninger, og et endret syn på digitalisering hos ansatte. Videre fremkom det at styringsdokumentet for robotisering er retningsgivende, og fungerer som et godt verktøy for å styre utviklingen og implementeringen av teknologiske løsninger i organisasjonen.

I delkapittel *5.2 Operasjonell kvalitet* ble to tendenser fremhevet: viktigheten av en tydelig struktur for å skape kompetansenettverk, og kartlegging av prosesser for å vurdere en organisasjons modenhet. Innledningsvis ble det presentert en struktur og rolleinndeling som samsvarer med teori om styringsmekanismer i kartleggingsprosjektet, hvor alle essensielle fagroller dekkes. Formålet med struktureringen var et ønske om å skape et kompetansenettverk i organisasjonen. Videre ble det understreket at styringsdokumentets forslag til kartlegging av prosesser gir en god oversikt over teknologien som bør brukes, samt hvordan teknologien gir innpass i eksisterende systemer. Styringsdokumentet gir NAVs avdelinger en gevinst i form av flerfoldige strategier for robotisering avhengig av nivå og teknologisk erfaring. Til sist ble det poengtert at en evaluering av bruk av teknologi og digitale ferdigheter gir organisasjonen en indikasjon på grad av modenhet.

I delkapittel *5.3 Organisatorisk kvalitet* ble det redegjort for tre ledelsesmessige utfordringer ved en digital transformasjon. Utfordringene var å skape fleksibilitet i organisasjonen, myndiggjøre ansatte og skape engasjement for endring. Kommunikasjon gjennomsyrrer temaene i delkapittelet, og fremstilles både som en organisatorisk utfordring og mulighet. Det

ble tydeliggjort at myndiggjøring av ansatte bidrar til gevinst i kartleggingsprosjektet i form av fleksibilitet, kontroll og forbedret kvalitet og arbeidsmiljø. Myndiggjøring for å skape engasjement ble ansett å være en stor utfordring, men åpner også for gevinster i form av virksomhetsutvikling. Det som ble trukket frem som drivere for engasjement i kartleggingsprosjektet var ansattes inkludering og tilhørighet til prosjektet, hvor et stort fokus på kommunikasjon ble sett på som avgjørende for å formidle budskapet om endring. Ut fra funn ble det antatt at tydelig fokus på kommunikasjon var en medvirkende faktor til den lave endringsmotstanden prosjektgruppen møtte. Det ble presisert at kommunikasjon likevel kunne hatt en større rolle i arbeidet med å bygge et kompetansenettverk for robotisering i NAV, og burde derfor fremheves ytterligere i styringsdokumentet.

Et viktig poeng i analysen var fokuset på en balanse av operasjonell og organisatorisk kvalitet for å oppnå virksomhetsutvikling. Virksomhetsutvikling er et resultat av operasjonelle forhold som planlegging, konkrete fremgangsmåter og tydelig strukturering. Samtidig var også organisatoriske og kognitive forhold like viktig for at en virksomhet skal gå fra én tilstand til en annen. Fokus på de ansatte som en organisasjons viktigste ressurs, endringsvilje som en del av kjernekompetansen, og evne til å skape engasjement var like viktig som konkrete planer. Likevel ble ikke forholdene ansett som å være to motpoler, men har en harmonisk tilstedeværelse i digitale transformasjoner.

6 Konklusjon

I følgende kapittel vil oppgavens konklusjon presenteres. Konklusjonen er tredelt med det formål å gi en grundig utredning for oppgavens funn. Delkapittel 6.1 *Svar på forskningsspørsmål og problemstilling* tilegnes en aktualisering av oppgavens funn, med særlig fokus på anbefalinger, praktisk anvendelse og besvarelse av både forskningsspørsmål og problemstilling. Delkapittel 6.2 *Forskningsmessige erfaringer* tematiserer oppgavens forskningsmessige bidrag, vurdering av hvordan forskningsprosessen har utartet seg og de faglige resultater vi sitter igjen med. I den siste delen, delkapittel 6.3 *Videre forskning*, presenteres en samling tema og betraktninger vi som forskere har oppdaget underveis i vårt arbeid, og som vi mener bør tilegnes videre forskning. Her vil også oppgavens nærliggende tematiske forhold som ikke dekkes eller utdypes tilstrekkelig bli presentert.

6.1 Svar på forskningsspørsmål og problemstilling

Som beskrevet i kapittel 1.3 *Problemstilling og forskningsspørsmål* benyttes to forskningsspørsmål for å utdype problemstillingen. Først vil det presenteres funn som besvarer forskningsspørsmålet *Hvilke elementer bør et styringsdokument inneholde for at det skal være retningsgivende i en digital transformasjon?* At NAV er inne i en digital transformasjon, og at kartleggingsprosjektet er ett av mange slike prosjekter som inngår som del av denne transformasjonen, er noe analysen viser tydelige indikasjoner på. Disse indikasjonene er viktige for å underbygge styringsdokumenter som retningsgivende i digitale transformasjoner. Ut fra funnene i studien kommer det også frem at styringsdokument bidrar med en overordnet føring for konkret implementering av teknologi. På denne måten kan styringsdokumentet sørge for en unison forståelse i hele virksomheten om utviklingens retning.

Videre tyder funnene på at elementene et styringsdokument bør inneholde for å være retningsgivende er fremtidsperspektiv, samt et fokus på operasjonell kvalitet og organisatorisk kvalitet. Fremtidsperspektivet skal gi virksomheten en veiledende retning gjennom et helhetlig syn på den digitale transformasjonen. Innen operasjonell kvalitet tilsier funnene at fokus på struktur og roller i virksomheten er de viktigste faktorene for å skape kompetansenettverk for innføring av teknologi. Slik kan virksomheten også oppnå en høyere grad av digital modenhet, som vil være viktig ved videre innføring av teknologi. Funnene gir indikasjoner på at et styringsdokument bør ha et større fokus på organisatorisk kvalitet. Her fremheves fleksibilitet

i organisasjonen, myndiggjøring av ansatte og å skape et engasjement for endring som viktige faktorer. Praktisk anvendelse av funnene tilsier at et større fokus på motivasjon og læring i erfaringsdokumenter fra prosjektene kan bidra til bedre leveranse og kompetanseutvikling, noe styringsdokumenter kan legge føringer for. Det fremlegges også et forslag om utbedring av styringsdokumentet til å inkludere en evaluering av organisasjonens digitale modenhet, og at kommunikasjon bør tematiseres gjennomgående i hele dokumentet.

Gjennom oppgavens fokus på fremtidsperspektiv, operasjonell kvalitet, organisatorisk kvalitet og virksomhetsutvikling er det forsøkt å tydeliggjøre ulike muligheter og utfordringer i bruken av styringsdokumenter. Videre vil det derfor presenteres besvarende funn tilhørende oppgavens andre forskningsspørsmål: *Hvilke organisatoriske muligheter og utfordringer finnes i bruken av styringsdokumenter?* Innledningsvis i fremtidsperspektiver ble styringsdokumenters retningsgivende effekt poengtert som en mulighet i seg selv. Ved å bruke styringsdokumenter som verktøy til å oppnå en fremtidsrettet tilstand, oppnår organisasjoner en tydelig og velfungerende retningsgiver som bidrar med konkrete fokusområder. Utfordringen som derimot ble identifisert er å få organisasjonen til å faktisk benytte seg av eksisterende styringsdokumenter. Det foreslås derfor å løse utfordringen gjennom å styrke den organisatoriske kvaliteten, og igjen legge fokus på tydelig kommunikasjon av dokumentet.

Operasjonell kvalitet aktualiserer viktigheten av å utvikle et kompetansenettverk i digitale transformasjoner. Et kompetansenettverk kommer av et tydelig fokus på roller og strukturer i virksomhetsutvikling, og fokuset bidrar til utfordringer og muligheter. Både teori og empiri benytter en tredelt struktur, som sett i sammenheng med hverandre innehar like funksjoner og ansvarsområder. Denne strukturen med tydelige styringsmekanismer i form av roller, ivaretar funksjonene deling og koordinering. Funksjonene ansees som nødvendige i et kompetansenettverk. Et overordnet funn fra rollene er at et omfattende fokus på tydelig kommunikasjon gir fordeler som styrker et kompetansenettverk. Noen av mulighetene som følger med et kompetansenettverk er myndiggjøring av ansatte, fleksibilitet og engasjement. Kommunikasjonens funksjon og betydning gjennomsyrrer samtlige tema i analysen. Et av forslagene for å utnytte mulighetene som presenteres er derfor et ytterligere fokus i styringsdokumenter på tydelig kommunikasjon i arbeidet med å bygge et kompetansenettverk for robotisering i NAV.

Styringsdokumenter er viktige for å gi overordnede føringer på retningen til virksomhetsutviklingen. Det fremkommer av studien at fokuset på en organisasjons fremtid, operasjonelle kvaliteter og organisatoriske kvaliteter vil være svært viktig for å styre virksomhetsutviklingen i en digital transformasjon. Fremtidsperspektivet til virksomheten må aktualiseres i forkant av utformingen av styringsdokumentet. For å utnytte de muligheter som fremkommer som en del av virksomhetsutvikling, og samtidig unngå de utfordringer som oppstår, trekkes det frem at et balansert fokus på operasjonell- og organisatorisk kvalitet er det viktigste.

På denne måten vil styringsdokumentet tilrettelegge for strukturer som utgjør kompetansenettverket i virksomheten, samt ivareta menneskelige ressurser. De ansatte må ansees som en virksomhets viktigste ressurs, og endringsvilje blant ansatte må derfor innarbeides som en del av kjernekompetansen for å lykkes med virksomhetsutviklingen. Slutningene kan derfor sammenfattes med at et fokus på praktisering av styringsdokumentets retningslinjer, og kontinuerlig forbedring av dokumentet er viktige bidrag for virksomhetsutvikling. Aller viktigst er å oppnå en balanse mellom operasjonell kvalitet og organisatorisk kvalitet gjennom å etterstrebe en etablering av et tverrfaglig kompetansenettverk. Med disse slutningene er de to forskningsspørsmålene utredet, og har dermed besvart problemstillingen: *Hvordan bidrar anvendelsen av styringsdokumenter til virksomhetsutvikling i en digital transformasjon?*

6.2 Forskningsmessige erfaringer

Gjennom denne oppgaven har det blitt utført en kvalitativ caseundersøkelse av et kartleggingsprosjekt i NØS. NAV er en stor og kompleks organisasjon med mange organisatoriske føringer, og derfor har det vært gunstig for oppgavens omfang at det har blitt gitt tilgang til å undersøke et mindre kartleggingsprosjekt med et avgrenset antall respondenter. Likevel har dette medført noen begrensninger i oppgavens datagrunnlag, i form av lite innsikt på ansattnivå i NØS. På bakgrunn av oppgavens empiriske omfang er det derfor rettet fokus mot de temaer som har empirisk grunnlag for analysering. Utvalgte tema fremkom under bearbeidelsen av det empiriske grunnlaget, og på bakgrunn av den informasjon som ble tilegnet gjennom arbeidet med oppgaven.

Det faglitterære landskapet innen temaet digital transformasjon viste seg å være mer omfattende og detaljert enn forventet. En stor utfordring med teoriene på området er vinklingen mot private virksomheter med andre forretningsmessige mål og visjoner enn NAV. En lærdom fra arbeidsprosessen er at mye av teori for temaet virksomhetsutvikling er direkte overførbart til digitale transformasjoner. I tillegg ble det oppdaget interessant litteratur og teoretiske perspektiver som bygger på anerkjente prinsipper fra ledelse- og endringsteorier som problematiserer innføring av teknologi. Temaet om styringsdokumenter som et virkemiddel i en digital transformasjon var et overraskende funn, som følge av lite forhåndskunnskaper på området. De forhold som tematiseres i styringsdokumenter har en generell karakter, noe som også har medført at oppgavens funn og betraktninger er generelle.

Omfanget av en digital transformasjon og virksomhetsutvikling er stort, og omhandler svært mange både organisatoriske og operasjonelle forhold. Derfor har oppgaven også aktualisert mange store tema, men tidsbegrensningen gjorde det vanskelig å gå i dybden på utvalgte tema. Vi er likevel fornøyde med de tema vi har fått undersøkt og mener at mange av funnene er overførbare til andre virksomheter og organisatoriske utfordringer. Eksempler på noen slike funn er et overordnet fokus på kommunikasjon og engasjement, viktigheten av en tydelig struktur og roller i prosjekter, og bruken av retningsgivende styringsdokumenter. Dermed sitter vi som forskere igjen med et stort og verdifullt kunnskapsutbytte på et spennende og aktuelt forskningsområde.

6.3 Videre forskning

Temaet digital transformasjon er relativt nytt, men vårt inntrykk er at det likevel er et stort forskningsmessig satsningsområde. Det kan overføres til mange bransjer og derfor er utstrakt forskning trolig nærliggende for utvikling på området. I løpet av arbeidet med denne masteroppgaven har det dukket opp flere interessante tema med potensiale for videre forskning som vi vil trekke frem.

Det første temaet for videre forskning som presenteres er en analyse av rammeverket COBIT 5. Gjennom våre studier av litteratur for måling av IT-styring har COBIT 5 stadig dukket opp som et stort og anerkjent rammeverk for både måling og styring av IT-prosesser. En interessant vinkling på en studie av COBIT 5 kunne vært en analyse av rammeverkets benyttelse i praksis, samt en sammenligning av for eksempel NAVs bruk av styringsdokumenter opp mot

rammeverkets forslag til beste praksis. Videre har vi funnet temaet for hva som kjennetegner og utgjør en endringsvillig organisasjonskultur som interessant. Organisasjonskultur er et begrep som dekker mange fagområder og praksiser, og har vært et populært forskningsområde innenfor organisasjonspsykologi. En interessant vinkling til endringsvillighet i organisasjonskulturer er hvilken påvirkning digitale transformasjoner har på organisasjonskulturen. I denne oppgavens løp var vi innom motstand mot endring og endringsvegring som tema, men vi mener temaene bør studeres ytterligere i lys av utfordringene som medfølger digitale transformasjoners grad av endring.

I oppgavens løp har det blitt tydeliggjort at kommunikasjon bør tilegnes mye oppmerksomhet i endringsprosesser. Her er det særlig interessant å se hvordan mulighetene som nye teknologier medfører skaper utfordringer for en organisasjons interne kommunikasjon. Det kan tenkes at bruken av digitale kommunikasjonsformer byr på nye organisatoriske utfordringer, særlig i endringsprosesser. En annen interessant vinkling på temaet kommunikasjon kunne vært å gå i dybden på hva som faktisk utgjør god kommunikasjon. Et forsøk på å finne konkrete faktorer som bidrar til tydelig kommunikasjon i endringssammenheng hadde antagelig gitt funn som kunne kommet mange organisasjoner til gode. Vi har gjennom oppgaven belyst noen få områder som bidrar til tydelig kommunikasjon. Deriblant står bruken av styringsdokumenter, kommunikasjon på flere organisatoriske nivåer og forventningsavklaring som viktige områder.

Avslutningsvis vil vi trekke fram temaet organisasjoners modenhet. Respondentene fra konsulenthuset Sopra Steria har som nevnt påpekt at å gi en score på organisasjoners digitale modenhet er et typisk klientoppdrag for dem. Nøyaktig hvordan en slik modenhetsgrad bestemmes mener vi kunne vært et interessant tema for videre forskning. Det er ikke utenkelig at de tema vi har vektlagt i denne oppgaven også er tema i en modenhetsvurdering. Derfor ville det vært spennende å se hvordan konsulenter måler organisasjoners prestasjon på disse områdene samt deres forslag til forbedringer. Til sist foreslår vi en analysering av hvordan styringsdokumenter brukes i offentlige kontra private virksomheter som et interessant forskningstema. Trolig ville det vært givende å sammenligne graden av styring, og hvorvidt det er forskjeller i styringsdokumenters innhold og fokusområder eller ikke.

7 Kilder

Aguilar, M., Rautert, T. og Pater, A. J.G. (1999) Business process simulation: a fundamental step supporting process centred management, *Proceedings of the 1999 Winter Simulation Conference, SCS (1999)*, Vol. 2, s. 1383-1392. Tilgjengelig fra: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=ogarnumber=816869> (Hentet: 07.05.19).

Alvesson, M. og Skjöldberg, K. (2009) *Reflexive methodology*. 2. utg. London: SAGE

Amundsen, O. og Kongsvik, T. (2008) *Endringskynisme*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Bloomberg, J. (2018) *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*. Tilgjengelig fra: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#7e6f5f3b2f2c> (Hentet: 19.02.19)

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Goodman, P. S. (1986) *Designing Effective Work Groups*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (1987). The design of work teams, i Lorsch, J. W. (red.) *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, s. 315-342.

Hjertø, K. B. (2000) Tid for effektive team: Veien fra klisjé til realiteter. *MAGMA*, nummer 5, s. 98-111. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/tid-for-effektive-team-veien-fra-klisj-til-realiteter> (Hentet: 08.05.19)

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kaplan, R. S. og Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2001) What Leaders Really Do, *Harvard Business Review*, 79 (11), s. 85-97.

Tilgjengelig fra:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bthog&AN=5634852&site=ehost-live>

(Hentet: 16.04.19)

Luftman, J. (2003) Assessing IT/Business Alignment, *Information systems Management*, Vol.

20(4) s. 9-15. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2>

(Hentet: 10.05.19)

Madsen, D. Ø. og Stenheim T. (2014) Balansert målstyring: en kort oversikt over forskningslitteraturen, *MAGMA*, Vol. 4, s. 22-33. Tilgjengelig fra:

<https://www.magma.no/balansert-malstyring> (Hentet: 15.04.19)

Matt, C., Hess, T. og Benlian, A. (2015) Digital Transformation Strategies, *Business og Information Systems Engineering*, Vol.57(5), s. 339-343. Tilgjengelig fra:

https://search.proquest.com/docview/1710905073?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

(Hentet: 26.03.19)

Mishra, K. E. og Spreitzer, G. M. (1998) Explaining how survivors respond to downsizing. *Academy of Management Review*, 23(3), s. 567-588. Tilgjengelig fra:

<https://search.proquest.com/docview/210977056?accountid=12870> (Hentet: 03.05.19)

NSD (2019) *Ny personopplysningslov*. Tilgjengelig fra:

<https://nsd.no/personvernombud/20juli-endringer.html> (Hentet: 13.03.19)

NTNU (2019 a) *Hva er IMRoD?* Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/sekom/hva-er-imrod> (Hentet 15.03.19)

NTNU (2019 b) *Retningslinje for behandling av personopplysninger*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Retningslinje+for+behandling+av+personopplysninger> (Hentet 19.03.19)

Regjeringen (2019) *Endringer i departementsstrukturen* Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/endringer-i-departementsstrukturen/id2626358/> (Hentet: 15.05.19)

Roos, G., Von Krogh, G., Roos, J. og Boldt-Christmas, L (2014) *Strategi - en innføring*. 6. utg. Bergen: Fagbokforlaget

St.meld. 27 (2015-2016) (2016) *Digital Agenda for Norge*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Van Grembergen, W. og De Haes, S. (2005) Measuring and Improving IT Governance Through the Balanced Scorecard, *Information Systems Control Journal* Vol. 2 No. 1 s. 35-42. Tilgjengelig fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.7541&logrep=rep1&logtype=pdf> (Hentet: 18.04.19)

Weill, P. (2004) Don't Just Lead, Govern: How Top-Performing Firms Govern IT, *MIS Quarterly Executive* Vol. 8, No 1, s. 1-21. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/6a43/58e40b8f1f9bcb7f20d272a07efdecbb8ec2.pdf> (Hentet: 24.04.19)

Westerman G., Bonnet D. og McAfee A. (2014) *Leading Digital*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods* 4. utg. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

8 Vedleggsoversikt

Vedlegg A – Godkjenning fra NSD

Vedlegg B1 – Informasjonsskriv til respondenter i NAV

Vedlegg B2 – Informasjonsskriv til respondenter i Sopra Steria

Vedlegg C1 – Intervjuguide, NAV

Vedlegg C2 – Intervjuguide, Sopra Steria

Vedlegg C3 – Intervjuguide, epostintervju Sopra Steria

Vedlegg C4 – Intervjuguide, epostintervju NØS

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Suksessfaktorer for digitaliseringsprosjekter

Referansenummer

562000

Registrert

07.01.2019 av Celina Victoria Svaleng - celina.v.svaleng@ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ove Gustafsson, ove.gustafsson@ntnu.no, tlf: 95293105

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Axel Strand, amstrand@student.ntnu.no, tlf: 48293572

Prosjektperiode

07.01.2019 - 01.06.2019

Status

09.01.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

09.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg B1 - Informasjonsskriv til respondenter i NAV

Informasjon om intervju 05.02.19

Bakgrunnen for intervjuet er arbeidet med datainnsamling til vår avsluttende masteroppgave ved studiet master i ledelse av teknologi, NTNU. Vi ønsker å gjennomføre individuelle dybdeintervju med dere, men spørsmålene vil være de samme. Intervjuene med dere vil være ett av flere intervju som til sammen skal utgjøre det empiriske grunnlaget for vår oppgave. For å sikre et best mulig datagrunnlag ønsker vi å ha lydopptak av intervjuet. Opptaket vil kun bli brukt til dette formålet og vil bli slettet etter at arbeidet med oppgaven er fullført. I etterkant av intervjuet vil dere få tilsendt transkriberte versjoner av intervjuene, dette vil si en ordrett skriftlig versjon av det som blir sagt under intervjuet. Denne ønsker vi at dere leser over og godkjenner innholdet i for kvalitetssikring. På denne måten kan begge parter være sikre på at det som ble sagt også blir oppfattet på rett måte. Vi blir ikke å bruke deres navn eller annen informasjon som kan identifisere dere i oppgaven. Videre følger tema, problemstilling og forskningsspørsmål for vår oppgave. I tillegg til de overordnede tema for intervju og våre formål med spørsmålene. Dette for at dere skal få en idé om hva det er vi ønsker fra intervjuene.

Tittel

Digital transformasjon i NAV Økonomi stønad.

– En caseoppgave om bakgrunn og planlegging for iverksettelse av RPA-prosesser som et ledd i en digital transformasjon.

Problemstilling

Hvordan bygger den digitale transformasjonsprosessen i NØS på elementer fra Kaplan og Nortons teori om balansert målstyring?

Forskningsspørsmål

– Hva kjennetegner en digital transformasjon?
– Hvilke elementer fra balansert målstyring benytter Sopra Steria som konsulent i sitt arbeid for NAV?

– Hvordan har styringsverktøy blitt brukt som en del av den digitale transformasjonen i NØS?

Temaområder for intervju med forklaring

Bakgrunn

Her ønsker vi først å hente inn litt bakgrunnsinformasjon om dere. Deretter ønsker vi en innføring i hvordan prosjektet ble gjennomført, og hvilke faktorer som lå bak iverksettelsen av prosjektet.

Planlegging

Vi ønsker å få fram hvilken forankring prosjektet har i NAV, og hvordan resultatene fra dette prosjektet skal videreføres.

Styringsverktøy

Her vil vi forsøke å finne en link fra måten prosjektet er styrt på til det vi anser som mest anerkjent teori på området. Vi vil spørre om deres tanker om styringsverktøy og forsøke å finne spesifikke nøkkelpunkter. Styringsverktøyet vi vil rette oss mot vil være *balansert målstyring* av Kaplan og Norton.

Interne prosesser og virksomhetsutvikling

Ut fra dette prosjektet ønsker vi å vite hvordan dere har gått fram for å kartlegge prosessene som fremkommer i sluttrapporten i RPA-prosjektet. Vi vil også se på hva dere mener er viktige faktorer innen virksomhetsutvikling.

Læring og vekst

Til slutt vil vi se på hvordan fokuset har vært på læring og vekst gjennom prosjektet. Hva har dere lært av prosjektet, og hvordan skal dette videreføres.

Vedlegg B2 – Informasjonsskriv til respondenter, Sopra Steria

Intervju 12.02.19

Bakgrunnen for intervjuet er arbeidet med datainnsamling til vår avsluttende masteroppgave ved studiet master i ledelse av teknologi, NTNU. Vi ønsker å gjennomføre et dybdeintervju med deg angående prosjektet du var med på i NAV Økonomi Stønad (NØS). Intervjuet med deg vil være ett av flere intervju som til sammen skal utgjøre det empiriske grunnlaget for vår oppgave. For å sikre et best mulig datagrunnlag ønsker vi å ha lydopptak av intervjuet.

Opptaket vil kun bli brukt til dette formålet og vil bli slettet etter at arbeidet med oppgaven er fullført. I etterkant av intervjuet vil du få tilsendt en transkribert versjon av intervjuet, dette vil si en ordrett skriftlig versjon av det som blir sagt under intervjuet. Denne ønsker vi at du leser over og godkjenner innholdet i for kvalitetssikring. På denne måten kan begge parter være sikre på at det som ble sagt også blir oppfattet på rett måte. Vi vil ikke bruke ditt navn eller annen informasjon som kan identifisere deg i oppgaven. Videre følger tema, problemstilling og forskningsspørsmål for vår oppgave. I tillegg til de overordnede tema for intervju og våre formål med spørsmålene. Dette for at du skal få en idé om hva det er vi ønsker fra intervjuene.

Tittel

Digital transformasjon i NAV Økonomi Stønad.

– En caseoppgave om bakgrunn og planlegging for iverksettelse av RPA-prosesser som et ledd i en digital transformasjon.

Problemstilling

Hvordan bygger den digitale transformasjonsprosessen i NØS på elementer fra Kaplan og Nortons teori om balansert målstyring?

Forskningsspørsmål

– Hva kjennetegner en digital transformasjon?

- Hvilke elementer fra balansert målstyring benytter Sopra Steria som konsulent i sitt arbeid for NAV?
- Hvordan har styringsverktøy blitt brukt som en del av den digitale transformasjonen i NØS?

A. Bakgrunn

Her ønsker vi å hente ut litt bakgrunnsinfo om konsulenten, og hvordan Sopra Steria ble en del av dette prosjektet. Vi ønsker også å få innsikt i hvordan konsulentene tilnærmer seg nye prosjektoppdrag med kunder.

B. Konsulentrollen

Her ønsker vi å få vite mer om samspillet mellom Sopra Steria som konsulent, og klienter. Både på generelt grunnlag, men også spesifikt for prosjektet med NAV.

C. Digital transformasjon og digitalisering

Her vil vi forsøke å forstå begrepet digital transformasjon og den måten Sopra Steria benytter begrepet på. Vi vil spørre overordnet om begrepet og hva som legges i det, samt hvordan det linkes til prosjektet med NAV.

D. Styringsverktøy

Her vil vi forsøke å finne en link fra måten prosjektet er styrt på til det vi anser som mest anerkjent teori på området. Vi vil spørre om deres tanker om styringsverktøy og forsøke å finne spesifikke nøkkelpunkter. Styringsverktøyet vi vil rette oss mot vil være *balansert målstyring* av Kaplan og Norton.

E. Læring og vekst

Til slutt vil vi se på hvordan fokuset har vært på læring og vekst gjennom samarbeidet. Hvor viktig anser dere kunnskapsutbyttet av et slikt prosjekt og hvordan videreføres kunnskapen i deres arbeid.

Vedlegg C1 – Intervjuguide, NAV

Intervju 05.02.19

Bakgrunnen for intervjuet er arbeidet med datainnsamling til vår avsluttende masteroppgave ved studiet master i ledelse av teknologi, NTNU. Vi ønsker å gjennomføre individuelle dybdeintervju med dere, men spørsmålene vil være de samme. Intervjuene med dere vil være ett av flere intervju som til sammen skal utgjøre det empiriske grunnlaget for vår oppgave. For å sikre et best mulig datagrunnlag ønsker vi å ha lydopptak av intervjuet. Opptaket vil kun bli brukt til dette formålet og vil bli slettet etter at arbeidet med oppgaven er fullført. I etterkant av intervjuet vil dere få tilsendt transkriberte versjoner av intervjuene, dette vil si en ordrett skriftlig versjon av det som blir sagt under intervjuet. Denne ønsker vi at dere leser over og godkjenner innholdet i for kvalitetssikring. På denne måten kan begge parter være sikre på at det som ble sagt også blir oppfattet på rett måte. Vi blir ikke å bruke deres navn eller annen informasjon som kan identifisere dere i oppgaven. Videre følger tema, problemstilling og forskningsspørsmål for vår oppgave. I tillegg til de overordnede tema for intervju og våre formål med spørsmålene. Dette for at dere skal få en idé om hva det er vi ønsker fra intervjuene.

Tittel

Digital transformasjon i NAV Økonomi stønad.

– En caseoppgave om bakgrunn og planlegging for iverksettelse av RPA-prosesser som et ledd i en digital transformasjon.

Problemstilling

Hvordan bygger den digitale transformasjonsprosessen i NØS på elementer fra Kaplan og Nortons teori om balansert målstyring?

Forskningsspørsmål

- Hva kjennetegner en digital transformasjon?
- Hvilke elementer fra balansert målstyring benytter Sopra Steria som konsulent i sitt arbeid for NAV?

– Hvordan har styringsverktøy blitt brukt som en del av den digitale transformasjonen i NØS?

A. Bakgrunn

Her ønsker vi først å hente inn litt bakgrunnsinformasjon om dere. Deretter ønsker vi en innføring i hvordan prosjektet ble gjennomført, og hvilke faktorer som lå bak iverksettelsen av prosjektet.

1. Hvor lenge har du jobbet i NAV?
2. Hva er din arbeidstittel og dine arbeidsoppgaver i NAV?
3. Kan du si litt om din bakgrunn, og hvilke erfaringer du har fra lignende prosjekter?
4. Kan du forklare overordnet hvordan det aktuelle RPA-prosjektet ble gjennomført?
5. Hvordan er RPA-prosjektet en del av et større arbeid for digital transformasjon i NAV konsernet?
 - a. Har prosjektet et utgangspunkt i en forankret strategi, isåfall hvilken?
6. Hva lå bak iverksettelsen av dette kartleggingsprosjektet?
(eks. Digital agenda, new public management, NAVs ambisjon for digitalisering, finansielle mål)
7. Hvordan vil dere anslå at kompetansen og forhåndskunnskapene innen digitalisering i NAV var i forkant av dette prosjektet? (På en skala fra 1-5)

B. Planlegging

Vi ønsker å få fram hvilken forankring prosjektet har i NAV, og hvordan resultatene fra dette prosjektet skal videreføres.

1. Hvilke mål ble satt i oppstarten av dette prosjektet, og hvilke mål er satt for videre arbeid med implementering av RPA?
2. Håndteres den videre digitaliseringen av prosessene i NAV internt? Er dette isåfall en bevisst strategi å ta med/ikke ta med konsulenter videre? Hvorfor?
3. Hvilken verdi er det tenkt at prosjektet skal gi NAV?

C. Styringsverktøy

Her vil vi forsøke å finne en link fra måten prosjektet er styrt på til det vi anser som mest anerkjent teori på området. Vi vil spørre om deres tanker om styringsverktøy og forsøke å

finne spesifikke nøkkelpunkter. Styringsverktøyet vi vil rette oss mot vil være *balansert målstyring* av Kaplan og Norton.

1. Hva legger du/NAV i begrepet digital transformasjon?
2. Hva er din oppfatning av hvilke nøkkelpunkter som må til for at en digital transformasjon skal være vellykket?
3. Har det i prosjektet blitt benyttet noen form for styringsverktøy som rammeverk?
 - a. Hvordan fremkom isåfall disse styringsverktøyene? Fra konsulent eller internt i NAV?
 - b. Hvor fornøyd er du med styringsverktøyet og bruken av dette for prosjektet? (På en skala fra 1-5)
4. Hva tenker du når du hører begrepet balansert målstyring (balanced scorecard)?
 - a. er dette noe du relaterer til en digital transformasjon?
5. Hvilken kjennskap har du til balansert målstyring som styringsverktøy?



D. Interne prosesser og virksomhetsutvikling

Ut fra dette prosjektet ønsker vi å vite hvordan dere har gått fram for å kartlegge prosessene som fremkommer i sluttrapporten i RPA-prosjektet. Vi vil også se på hva dere mener er viktige faktorer innen virksomhetsutvikling.

1. Hvordan har dere kartlagt de interne prosessene som fremkommer i sluttrapporten på RPA-prosjektet?
 - a. Hva mener du er den mest effektive måten å kartlegge interne prosesser på?

2. Hvilken betydning mener du kartlegging av interne prosesser og forbedringen av disse har for virksomhetsutvikling?
3. Hva anser du som kritisk for virksomhetsutvikling?
4. Syns du virksomhetsutviklingen i NAV med fokus på interne prosesser og utnytting av teknologi er tilstrekkelig slik den er i dag? Eller ser du muligheter for forbedringer her?

E. Læring og vekst

Til slutt vil vi se på hvordan fokuset har vært på læring og vekst gjennom prosjektet. Hva har dere lært av prosjektet, og hvordan skal dette videreføres.

1. Hvor viktig har fokus på læring og vekst som resultat i seg selv vært i gjennomføringen av RPA-prosjektet?
2. Hvilke lærdommer har dere tatt med dere etter dette prosjektet?
3. Hvordan vil dere bruke kompetansen fra dette prosjektet videre?
4. Hvordan har læringskurven for de involverte i NAV vært, knyttet til prosjektet?
5. Hvor fornøyde er dere med læringsutbyttet av dette prosjektet? (1-5)
6. Hva vil du trekke fram som kritiske suksessfaktorer for prosjekter som omhandler virksomhetsstyring generelt?
7. Hva kunne blitt gjort bedre i prosjektet?

Vedlegg C2 – Intervjuguide, Sopra Steria

Intervju 12.02.19

Bakgrunnen for intervjuet er arbeidet med datainnsamling til vår avsluttende masteroppgave ved studiet master i ledelse av teknologi, NTNU. Vi ønsker å gjennomføre et dybdeintervju med deg angående prosjektet du var med på i NAV Økonomi Stønad (NØS). Intervjuet med deg vil være ett av flere intervju som til sammen skal utgjøre det empiriske grunnlaget for vår oppgave. For å sikre et best mulig datagrunnlag ønsker vi å ha lydopptak av intervjuet. Opptaket vil kun bli brukt til dette formålet og vil bli slettet etter at arbeidet med oppgaven er fullført. I etterkant av intervjuet vil du få tilsendt en transkribert versjon av intervjuet, dette vil si en ordrett skriftlig versjon av det som blir sagt under intervjuet. Denne ønsker vi at du leser over og godkjenner innholdet i for kvalitetssikring. På denne måten kan begge parter være sikre på at det som ble sagt også blir oppfattet på rett måte. Vi vil ikke bruke ditt navn eller annen informasjon som kan identifisere deg i oppgaven. Videre følger tema, problemstilling og forskningsspørsmål for vår oppgave. I tillegg til de overordnede tema for intervju og våre formål med spørsmålene. Dette for at du skal få en idé om hva det er vi ønsker fra intervjuene.

Tittel

Digital transformasjon i NAV Økonomi stønad.

– En caseoppgave om bakgrunn og planlegging for iverksettelse av RPA-prosesser som et ledd i en digital transformasjon.

Problemstilling

Hvordan bygger den digitale transformasjonsprosessen i NØS på elementer fra Kaplan og Nortons teori om balansert målstyring?

Forskningsspørsmål

- Hva kjennetegner en digital transformasjon?
- Hvilke elementer fra balansert målstyring benytter Sopra Steria som konsulent i sitt arbeid for NAV?

– Hvordan har styringsverktøy blitt brukt som en del av den digitale transformasjonen i NØS?

A. Bakgrunn

Her ønsker vi å hente ut litt bakgrunnsinfo om konsulenten, og hvordan Sopra Steria ble en del av dette prosjektet. Vi ønsker også å få innsikt i hvordan konsulentene tilnærmer seg nye prosjektoppdrag med kunder.

1. Hvor lenge har du jobbet i Sopra Steria?
2. Hva er din arbeidstittel og dine arbeidsoppgaver i Sopra Steria?
3. Kan du si litt om din bakgrunn, og hvilke erfaringer du har fra lignende prosjekter?
4. Hvordan havnet du på dette prosjektet med NAV?

B. Konsulentrollen

Her ønsker vi å få vite mer om samspillet mellom Sopra Steria som konsulent, og klienter. Både på generelt grunnlag, men også spesifikt for prosjektet med NAV.

1. Kan du forklare overordnet hvordan dere (konsulenter) går i gang med, og tilnærmer dere prosjekter med kunder?
 - a. Var det noe annerledes med måten dere tilnærmet dere dette prosjektet?
2. Hvordan opplevde du kompetansen til NØS innenfor digitalisering?
3. Hva var din rolle i prosjektet med NØS?
 - a. Vil du beskrive Sopra Sterias rolle i prosjektet som en trener, advokat, fakta-finner eller teknisk ekspert?
 - b. Hva var fordelene med å innta den rollen dere gjorde, og hva oppnådde dere med dette?
4. Er det noen andre funksjoner/roller du har hatt i dette prosjektet som du vil trekke fram? Kommunikatør, fasilitør, rådgivende rolle, veiledende rolle, kvalitetssikrer, intern/ekstern legitimitet.
5. Hva fikk NØS ut av samarbeidet med dere som konsulenter?
6. Var dere som konsulenter avgjørende for resultatet i prosjektet?
7. Mener du at dere som konsulenter burde vært med videre på jobben med å innføre RPA i NØS?

- Trener: konsulenten blir ansett for å være lærer med varierte typer kunnskap og ekspertise.
- Advokat: Som advokat promoterer konsulenten for spesielle ideer eller løsninger i forsøk på å få klienten til å følge deres forslag og anbefalinger.
- Fakta-finner: Status quo analyseres for å finne et mulig problem som bør løses.
- Teknisk ekspert: Konsulenten som teknisk ekspert besitter spesiell ekspertise og kunnskap som klienten vil ha nytte av for å utvikle seg.

C. Digital transformasjon og digitalisering

Her vil vi forsøke å forstå begrepet digital transformasjon og den måten Sopra Steria benytter begrepet på. Vi vil spørre overordnet om begrepet og hva som legges i det, samt hvordan det linkes til prosjektet med NAV.

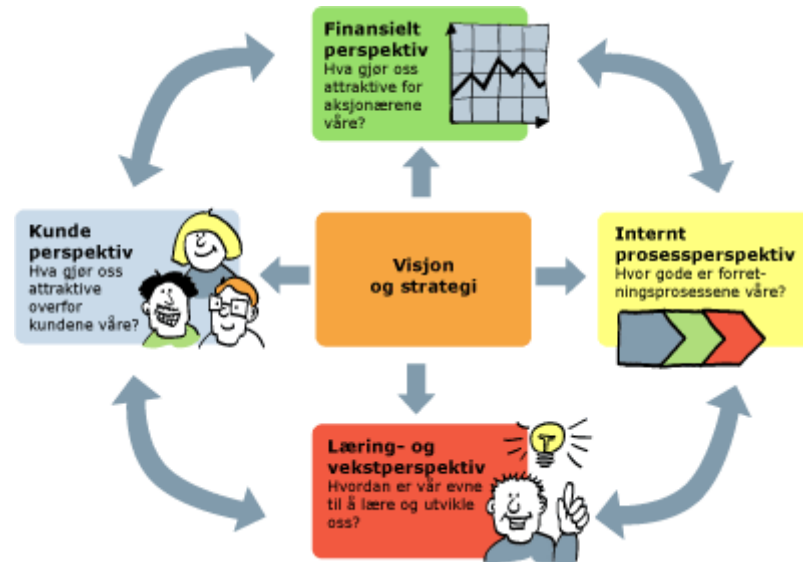
1. Hvordan definerer du/dere en digital transformasjon?
2. Hva mener du skiller en digital transformasjon fra digitalisering?
3. Hva er din oppfatning av hvilke nøkkelpunkter som må til for at en digital transformasjon skal være vellykket?
4. Hva vil du si prosjektet i NØS går under? Digitalisering eller digital transformasjon?
5. Mener du at en digital transformasjon er nødvendig for en virksomhet? Hvorfor?
6. På hvilken måte mener du digitalisering henger sammen med virksomhetsutvikling?

D. Styringsverktøy

Her vil vi forsøke å finne en link fra måten prosjektet er styrt på til det vi anser som mest anerkjent teori på området. Vi vil spørre om deres tanker om styringsverktøy og forsøke å finne spesifikke nøkkelpunkter. Styringsverktøyet vi vil rette oss mot vil være *balansert målstyring* av Kaplan og Norton.

1. Har Sopra Steria egne styringsverktøy de bruker som rammeverk i prosjekter? Bygger disse evt. på noen teorier?
2. Har det i prosjektet blitt benyttet noen form for styringsverktøy som rammeverk?
 - a. Hvordan fremkom isåfall disse styringsverktøyene? Fra konsulent eller internt i NAV?
 - b. Hvor fornøyd er du med styringsverktøyet og bruken av dette for prosjektet? (På en skala fra 1-5)
3. Hva tenker du når du hører begrepet balansert målstyring (balanced scorecard)?

- a. er dette noe du relaterer til en digital transformasjon?
4. Hvilken kjennskap har du til balansert målstyring som styringsverktøy?
5. Bruker dere noen form for resultatmåling av prosjekter etter gjennomføring?
 - a. Hvilke resultater vil være relevante å måle i dette prosjektet isåfall?



E. Læring og vekst

Til slutt vil vi se på hvordan fokuset har vært på læring og vekst gjennom samarbeidet. Hvor viktig anser dere kunnskapsutbyttet av et slikt prosjekt og hvordan videreføres kunnskapen i deres arbeid.

1. Hvor viktig har fokus på læring og vekst som resultat i seg selv vært i gjennomføringen av RPA-prosjektet? Da tenker vi både i NØS og hos dere.
2. Hvilke lærdommer har dere tatt med dere etter dette prosjektet?
 - a. Hvor fornøyde er dere med læringsutbyttet av dette prosjektet? (1-5)
3. Hvordan vil dere bruke kompetansen fra dette prosjektet videre?
4. Hva vil du trekke fram som kritiske suksessfaktorer for prosjekter som omhandler digital transformasjon generelt?
 - a. Hva var suksessfaktorer i dette prosjektet?
5. Hva kunne blitt gjort bedre i prosjektet?

Vedlegg C3 – Intervjuguide, epostintervju Sopra Steria

Bakgrunn

1. Hva er din arbeidstittel og dine arbeidsoppgaver i Sopra Steria?
2. Hvordan havnet du på RPA-prosjektet til NØS, og hva var din rolle i prosjektet?
3. Hvordan opplevde du kompetansen til NØS innen digitalisering, i forkant av prosjektet?

Konsulentrollen

1. Hva fikk NØS ut av samarbeidet med dere som konsulenter?
2. Mener du at dere som konsulenter burde vært med videre i jobben med å innføre RPA-prosessene i NØS? Hvordan kunne et slikt videre samarbeid vært en fordel for NØS?

Digital transformasjon og digitalisering

1. Hvordan vil du definere en digital transformasjon?
2. Hvilke nøkkelpunkter vil du trekke frem for at en digital transformasjon skal være vellykket?
3. Vil du si at prosjektet i NØS er en del av en digital transformasjon i NAV?

Læring og vekst

1. Hvor viktig var fokuset på læring og vekst som et resultat i seg selv i dette prosjektet? Både i NØS og hos dere.
2. Hvilke resultater mener du vil være relevante å måle i dette prosjektet?
3. Hvilke erfaringer sitter du igjen med fra samarbeidet? Hvordan vil du bruke den kompetansen videre?
4. Hvilke videre oppgaver har du fått som resultat av arbeidet med NØS i fjor?
5. Mener du det som har blitt gjort av robotisering i NØS har vært tilstrekkelig, eller kunne det blitt gjort mer?
6. Hva vil du trekke fram som suksessfaktorer for prosjektet, og hva kunne blitt gjort bedre?
7. Er det noen av de kartlagte interne prosessene i NØS som har blitt robotisert? Isåfall hvilke?

Vedlegg C4 – Intervjuguide, epostintervju NØS

Spørsmål til NØS om kartlegging av RPA-prosesser

Bakgrunn:

1. Hva er ditt navn og din arbeidstittel?
2. Hva var bakgrunnen/motivasjonen for at dette RPA-prosjektet ble iverksatt?

Planlegging:

1. Hva var målsettingene deres i forkant av prosjektet? (eks. læring, effektivisering, øke kvalitet, økonomisk etc.)
2. Hvilken verdi var det tenkt at prosjektet skulle gi NØS?

Interne prosesser og virksomhetsutvikling:

1. På hvilken måte hjalp det å få inn eksterne bidrag?
2. Hvordan synes dere arbeidet med å kartlegge prosessene gikk? (På en skala fra 1-5)

Videreføring:

1. Har robotisering blitt gjennomført på noen av prosessene dere kom fram til, og isåfall hvilke?
2. Hva er fordelene med å ansette en person til å ha ansvar for robotiseringen kontra å leie inn konsulenter?
3. Hva vil du trekke fram som suksesskriterier i dette prosjektet, og hva kunne blitt gjort bedre?