

Arild Aurstad

## Digital ledelse

Ledelse av digitalisering i norske kommuner

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og forretningsutvikling

Veileder: Per Jonny Nesse

Mars 2020



# Digital ledelse

---

Ledelse av digitalisering i norske kommuner

Av

Arild Aurstad

Masteroppgave i strategi og forretningsutvikling

NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Mars, 2020

## **Forord**

Denne oppgaven er avslutningen på en mangeårig reise mot en Master i organisasjon og ledelse på NTNU med spesialisering i strategi og forretningsutvikling. Jeg valgte temaet fordi jeg i min mangeårige karriere i IT bransjen har fått en stor interesse for digitalisering, ledelse og organisasjonsutvikling. Som fagressurs og leder så har jeg vært med på å digitalisere noen av Norges største offentlige og private virksomheter. Denne oppgaven har gitt meg enda mer kunnskap som jeg kan ta med meg videre i min arbeidskarriere.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Ønsker å takke informantene som har stilte opp i en hektisk hverdag og ga meg verdifull data til denne oppgaven. Jeg vil takke min veileder Per Jonny Nesse fra NTNU som har fulgt meg opp i denne prosessen og gitt meg gode råd og tilbakemeldinger. Til sist vil jeg takke min nærmeste familie som har støttet meg hele veien frem til mål.

Takk til familie, venner og kollegaer som har heiet på meg hele veien!

Drammen, Mars 2020

Arild Aurstad

## Sammendrag

Denne masteroppgaven ser nærmere på ledelse av digitalisering i mellomstore kommuner. Digital ledelse er en «ny ledelsesdisiplin» som har vokst frem gjennom digitalisering. Det er stort fokus på digitalisering av kommunesektoren i Norge og de positive samfunnsmessige effektene som følger av digitalisering. Ledere i kommunene oppfordres og pålegges å drive digitaliseringsarbeid i sine virksomheter og bidra til gevinstrealisering som kommer samfunnet til nytte. Digital ledelse er ikke bare orientert rundt bruk av digitale verktøy, men de egenskaper, verktøy og kunnskap ledere trenger i dag for å lede sine organisasjoner gjennom løpende digitaliseringsprosjekter og digitale transformasjoner for å bidra til gode gevinster for virksomheter og samfunnet. Digitalisering og digitale transformasjoner bidrar til å skape gevinster for offentlige og privat virksomheter slik at de evner å være konkurransedyktige, men også bedre rustet for å møte morgendagens utfordringer. Det hviler et stort ansvar på lederne som har dette ansvaret. Gjennom intervjuer av 6 informanter i mellomstore kommuner ønsket jeg å få en dypere innsikt i kommunene sitt arbeid med digitalisering og hvordan de mener at kompetanse, kultur og organisatoriske forhold kan påvirke digitaliseringsreisen i positiv og negativ retning.

Empiriske funn viser at kommunene er noe reaktive som virker å være et resultat av lederne sitt fokus på å drive løpende organisasjonsutvikling med klare mål og visjoner, ansatte og ledere som har etterslep på kompetanse, teknologifrykt, kulturelle forhold som dårlig lojalitet til frister, arbeidspress, manglende endringsvilje, behov for mer kunnskap rundt prosjektledelse og prosjektorganisering, og lederes evne til å skape engasjement. Litteraturen beskriver at digitale ledere må ha ferdigheter, kunnskap og erfaring til å knytte teknologi til en strategisk fordel, ta teknologiske beslutninger og risikostyring, og bruke teknologi til å oppnå avkastning og synliggjøre verdiskapningen. Digitale ledere må arbeide mer proaktivt med sine organisasjoner gjennom kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling og evne å drive god endringsledelse og skape engasjement og eierskap ut i organisasjonen. Kommunene virker å forstå hva som må til, men sliter med å operasjonalisere det.

Denne undersøkelsen har sine begrensninger og analysen kunne vært mer omfattende, men opplever at resultatet i total tilfører noe verdi både til denne nye ledelsesdisiplinen og til ledere og ledende funksjoner i kommunene. Håper også at dette bidrar til utvikling av nye problemstillinger og videre forskning rundt temaet digital ledelse.

## **Abstract**

This master thesis looks more closely at the management of digitalisation in medium-sized municipalities. Digital leadership is a "new management discipline" that has grown through digitalisation. There is a strong focus on digitalisation in the municipal sector in Norway and the positive social effects that result from digitalisation. Managers in the municipalities are encouraged and ordered to perform digitalisation in their businesses and contribute to profit realization that benefits society. Digital leadership is not only oriented to the use of digital tools, but the qualities, tools and knowledge leaders today need to guide their organizations through ongoing digitalisation projects and digital transformations to contribute to good profits for businesses and society. Digitalisation and digital transformations help create benefits for public and private businesses so that they can be competitive, but also better equipped to meet the challenges of tomorrow. There is a great responsibility on the leaders who have this responsibility. Through interviews of 6 informants in medium-sized municipalities, I wanted to gain a deeper insight into the municipalities' work on digitalisation and how they believe that knowledge, culture and organizational conditions can influence the digitalisation journey in a positive and negative direction.

Empirical findings show that the municipalities are somewhat reactive, which seems to be a result of their managers focus to drive continuous organizational development with clear goals and visions, employees and managers who have a lag on knowledge, technology fears, cultural conditions such as poor loyalty to deadlines, work pressure, lack of willingness to change, the need of more knowledge about project management and organizing projects, and leaders ability to engage. The literature describes that digital leaders must have the skills, knowledge and experience to link technology to a strategic advantage, make technological decisions and risk management, and use technology to achieve returns and make visible value creation. Digital leaders need to work more proactively with their organizations through skills development, organizational development and the ability to drive good change management and create commitment and ownership within the organization. The municipalities seem to understand what is needed, but struggle to operationalize it.

This study has its limitations and the analysis could have been more extensive but hope that the result in total adds some value both to this new management discipline and to managers and leading functions in the municipalities. Also hope that this contributes to the development of new issues and further research on the topic of digital leadership.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>vi</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema, problemavgrensing .....	1
1.2 Problemformulering .....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	6
<b>2 Digitalisering i offentlig sektor – Et bakteppe</b> .....	<b>8</b>
2.1 Utviklingstrekk og utfordringer.....	8
2.2 Myndighetskrav .....	12
2.3 Status for IT Norge.....	12
2.4 Suksesser og fiaskoer .....	13
2.5 KS Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020 .....	15
2.6 Endringsledelse i offentlig sektor.....	19
<b>3 Teori</b> .....	<b>23</b>
3.1 Digitalisering, digital innovasjon og digitaltransformasjon.....	23
3.2 Digital ledelse / e-leadership .....	28
3.3 Organisasjonskultur.....	31
3.4 Ledelse av endringer .....	36
3.5 Etablere læringskultur – fokus på læring og kunnskapsutvikling .....	43
<b>4 Metode</b> .....	<b>49</b>
4.1 Metode valg.....	49
4.2 Forskningsstrategi / forskningsdesign.....	50
4.3 Utvalg og utvalgsprosedyre.....	51

4.4	Intervju som metode .....	56
4.5	Forskeren sin rolle .....	57
4.6	Analyse av innsamlet data .....	57
4.7	Forskningsetikk .....	65
4.8	Kritisk refleksjon av metode .....	65
4.9	Litteratur søk .....	66
<b>5</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>69</b>
5.1	Tema 1: Lav digital modenhet og teknologifrykt.....	69
5.2	Tema 2: Digitalisering for kostnadseffektive og gode innbyggertjenester .....	72
5.3	Tema 3: Få alle ombord på digitaliseringsreisen.....	75
5.4	Tema 4: Ledelse av digitalisering .....	80
<b>6</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>90</b>
6.1	Hvilke verktøy og kompetanse trenger ledere i kommunal sektor for å drive digitalisering? .....	90
6.2	Hvilken betydning har kompetansen til de ansatte i kommunale virksomheter for digitaliseringen? .....	96
6.3	Hvilke kulturelle og organisatoriske forhold i kommunene er det som kan gi utfordringer / bremse digitalisering? .....	98
6.4	Besvarelse av problemstilling .....	101
<b>7</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>104</b>
7.1	Veien videre .....	104
<b>8</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>106</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>112</b>



## **Figuroversikt**

Figur 1: Kommunale driftskostnader fordelt på tre hovedområder. Kilde: MenoN/SSB ..... 11

## **Tabelloversikt**

Tabell 1: 2017-2018 DESI-indeks..... 13

Tabell 2: Eksempler på koder..... 59

Tabell 3: nivå 1 – 18 kodegrupper..... 61

Tabell 4: Oversikt over temaer med eksempel på sammenhengende kodegrupper ..... 61

Tabell 5: Definisjoner digitalisering (Osmundsen et al., 2018, s. 4)..... 1

# 1 Innledning

## 1.1 Tema, problemavgrensning

Digitalisering, digital transformasjon, og digital innovasjon er begreper som dukker opp i hverdagsamtaler, avisartikler, og diskusjoner blant politikere og toppledere.

I over 40 år har virksomheter vært igjennom ulike “IT Bølger”. Fra 1960-tallet som startet med stormaskiner, 1970-tallet med fremveksten av de første personlige datamaskinene, frem til sent 1980-tallet hvor internett og epost vokser frem, til klient/tjenester teknologi på 1990-tallet, videre til 2000 tallet hvor internett sin utbredelse muliggjorde vekst innenfor diverse web-løsninger (Skjelvan, 2015). Den teknologiske utviklingen har frem til nå vært drevet av “Moore’s lov”, hvor teknologien annet hvert år utvikler seg til å bli dobbelt så kraftig og billigere, (Skjelvan, 2015). Teknologiens fremvekst og tjenestene som etableres rundt teknologien har over tid bidratt til å endre folks vaner og bruksmønstre. Facebook, google, Amazon og Microsoft er sentrale aktører som har bidratt til plattformer og løsninger som skaper et mulighetsrom for digitaliseringsløpet, men som også gjennom sin kraft og størrelse har en dominerende posisjon som påvirker konkurransevilkårene (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). I tillegg har man systemteknologier som cloud computing, autonome systemer, maskin læring, tingenes internett, robotisering, droner og 5G som påvirker omtrent all industri på alle nivåer (Dalsmo et al., 2018).

Digitaliseringsvinden virker å blåse som aldri før. Ekspertene og offentlige utredninger oppfordrer private og offentlige virksomheter til å øke sin digitaliseringstakt. Den teknologiske utviklingen har en høy hastighet og virksomheter har i dag tilgang på teknologi som gir uante muligheter. En rekke bedrift- og næringsstudier gir bevis for positive sammenhenger mellom investeringer i digital teknologi og produktivitetstiltak (Gal, Nicoletti, Renault, Sorbe & Timiliotis, 2019).

En studie viser at digitaliseringen stod for 30 prosent av produktivitetstiltakene i Norge i perioden 1995–2005 og om lag 50 prosent i perioden 2006–2013. En internasjonal studie påpeker at mellom 2001 og 2011 stod digitalisering for 30 prosent av veksten i BNP i EU. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 15)

Menon Economics anslår i sin rapport «Smarte kommuner» et potensiale for effektivisering i størrelsesorden 100 milliarder på 10 år gjennom digitalisering av Kommune Norge (Mellbye & Gierløff, 2018).

Mange offentlige og private virksomheter har kommet godt i gang med digitalisering. Blant annet så har Regjeringen startet å utvikle en strategi for digitalisering i offentlig sektor, for å forsterke innsats, samarbeid og samordning (moderniseringsdepartementet., 2018).

Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor ble tilgjengelig 11. Juni 2019 og har tittelen «Én digital offentlig sektor», (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Strategien gjelder for perioden 2019-2025 og retningen for arbeidet med digitaliseringen av det offentlige er i tråd med føringene i Meldt.st.27 (2015-2016) Digital Agenda for Norge. Digital agenda for Norge har fem prioriteringer for den nasjonale IKT-politikken:

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

Digitaliseringsreisen har bidratt til mange flotte og gode digitale tjenester, men denne reisen har ikke vært helt uten problemer. For noen så har digitaliseringsprosjektene nærmest blitt et mareritt på grunn av store tids- og kostnadsoverskridelser. Et eksempel er NAV sitt IKT-prosjekt som gikk på en overskridelse på 1.5 milliarder (Nordal, 2015). Det er mange som også har lyktes, men de hører man mindre om. Uten at vi tenker på det i det daglige så bruker privatpersoner og virksomheter mange av disse tjenestene i hverdagen. Det er fortsatt virksomheter som har en lav digital modenhet og som virker å ikke komme seg ut av denne posisjonen med det første. OECD rapporten Gal et al. (2019) er inne på at dårlig digitalisering gir dårlig produktivitet, og er et ledelsesproblem.

Digitalisering er lite teknologi fokusert og handler mer om prosessen hvor virksomheter endrer og forbedrer sine oppgaver, skaper nye tjenester, jobber mer effektivt og endrer brukeropplevelsen med støtte av teknologi. Digitalisering handler om redesign av virksomheten på alle nivå – folk, prosesser, teknologi og styring.

Digitalisering virker å være på agendaen til de fleste virksomheter i privat og offentlig sektor, men vi ser at det er store forskjeller mellom virksomhetene på modenhet og suksess med digitaliseringsprosjekter.

Med bakgrunn i dette så ønsker jeg å se nærmere på ledelse dimensjonen som er sentral for å drive digitaliseringsarbeidet, og som blir ansvarliggjort for resultatet med fokus på kommunal sektor.

Here's the good news: the reasons that companies fall short of digital mastery aren't mysterious or too numerous to list. In fact, the reasons are pretty easy to categorize. Companies that struggle with becoming truly digital fail to develop digital capabilities to work differently and the leadership capabilities required to set a vision and execute on it. The firms that excel at both digital and leadership capabilities are Digital Masters. (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, s. 3)

## 1.2 Problemformulering

Det er stort fokus på digitalisering av kommunesektoren i Norge og de positive samfunnsmessige effektene. Ledere i kommunene oppfordres og pålegges å drive digitaliseringsarbeid i sine virksomheter og bidra til gevinstrealisering som kommer samfunnet til nytte. KMD (Kommunal- og moderniseringsdepartementet) har laget «Digitaliseringsrundskrivet» som oppsummerer pålegg og anbefalinger for digitaliseringsarbeid i offentlig sektor. Et av flere prinsipper som legges til grunn for å redusere risiko og kompleksitet i digitaliseringsprosjekter er å sørge for riktig kompetanse og god lederforståelse (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018).

Dette har fått meg til å tenke på hva det er som bidrar til så store forskjeller i modenhet og resultater i kommunene? Hvorfor lykkes andre, hvorfor feiler noen? Det settes store forventinger til ledere i kommunesektoren på at de må digitalisere, men har alle forståelse, kompetanse eller erfaring til å lede virksomhetene sine gjennom dette arbeidet? Holder det bare å ha generell ledererfaring?

I min avhandling ønsker jeg å se mer på leder dimensjonen med utgangspunkt i kommunal sektor, med spesielt fokus på mellomstore kommuner. Hvorfor jeg velger mellomstore kommuner er fordi de virker å ligge etter de store på digitaliseringsreisen og siden de både er mange og har et ganske stort publikum de skal levere tjenester til, så er de samfunnsmessige og økonomiske gevinstene betydelige ved å få de mellomstore opp i fart.

Digital ledelse, digital leadership, e-leadership, er en «ny ledelsesdisiplin» som har vokst frem gjennom digitalisering. Ledelse av digitalisering, digital ledelse, er ikke bare orientert rundt bruk av digitale verktøy, men de egenskaper, verktøy og kunnskap ledere trenger i dag for å lede sine organisasjoner gjennom løpende digitaliseringsprosjekter og digitale transformasjoner for å bidra til gode gevinster for virksomheter og samfunnet. Jeg ønsker at

oppgaven skal bidra til å skape nye og bedre verktøy for ledere som skal drive digitalisering i sine virksomheter. Verktøy i denne forbindelsen er å bidra med kunnskap, tips og triks, metode, og erfaringer fra andre ledere og fagpersoner, som ledere i kommunal sektor kan nyttiggjøre seg av. Ønsker å bidra til å skape trygge ledere som vet hva de må legge vekt på i sin lederrolle for å øke mulighetene for å lykkes med digitalisering som bidrar til positive resultater for samfunnet.

### **Problemstilling: Hvordan lede digitalisering i mellomstore kommuner?**

Problemstillingen vil ta utgangspunkt i mellomstore kommuner i Norge. I rapporten «Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester» (Riksrevisjonen, 2016), så er hovedfunnene at kommunene i liten grad har digitalisert sine tjenester og at digitalisering av kommunale tjenester har vesentlige hindringer. Store kommuner ligger noe foran i digitaliseringsarbeidet sammenlignet med mellomstore- og små kommuner og de store har mer tilgang på ressurser og kompetanse.

Hva er så en mellomstor kommune? Ifølge SSB (Statistisk Sentral Byrå) sin rapport som omhandler gruppering av kommuner (Langørgen, Løkken & Aaberge, 2015), så har SSB følgende inndeling basert på folkemengde:

- Små kommuner: Kommuner med 0-4 999 innbyggere
- Mellomstore kommuner: Kommuner med 5 000-19 999 innbyggere
- Store kommuner: Kommuner med minst 20 000 innbyggere

I 2020 så er det ifølge data fra SSB 120 kommuner som går innenfor intervallet mellomstore av totalt 356 kommuner.

### **Forskningsspørsmål 1: Hvilke verktøy og kompetanse trenger ledere i kommunal sektor for å lede digitalisering?**

Det å drive digitalisering kan være nytt for både nye- og erfarne ledere. Selv om man besitter en leder stilling så er det ikke en selvfølge at man har den nødvendige kunnskapen, erfaringen og egenskapene til å drive organisasjonene sine gjennom digitaliseringsreisen. Lederne i kommunene er sentrale i styringen og gjennomføringen av digitaliseringen og står også ansvarlig for suksess og fiasko. Forskningsspørsmålet retter seg mot lederne i kommunene og håper det vil gi en innsikt i hvilke verktøy, kompetanse og egenskaper ledere trenger eller må tilegne seg for å være mer forberedt på å drive digitalisering i sine virksomheter.

Verktøy i dette tilfellet er et samle begrep for forskjellige metoder, kunnskap, systemer, tips og triks som ledere i kommunal sektor kan støtte seg på for å utøve det daglige lederskapet på best mulig måte. Kompetanse er summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst (Holden, Norge & Departementenes sikkerhets- og, 2018).

**Forskningsspørsmål 2:** Hvilken betydning har kompetansen til de ansatte i kommunale virksomheter for digitaliseringen?

Kompetanse til de ansatte virksomheter viser seg å ha en betydning for digital modenhet, grad av fokus og måloppnåelse rundt digitalisering. Ønsker gjennom dette forskningsspørsmålet å se om det er mulig å få en innsikt i betydningen av kompetansenivået på medarbeidere har på utfallet av digitaliseringsreisen. Lederne sin kompetanse har nok også en betydning og det kan være slik at medarbeidere også har mer kunnskap og erfaring enn leder. Hvordan forholder ledere seg til dette og hvordan kan ledere utnytte den kompetansen og se det som en hjelp til å lykkes bedre? For en leder kan det ha en betydning å forstå hvilken innflytelse kompetansenivået til medarbeiderne har på organisasjonen sin evne til å absorbere og tilpasse seg ny teknologi og endringer i arbeidsprosesser.

**Forskningsspørsmål 3:** Hvilke kulturelle og organisatoriske forhold i kommunene er det som kan gi utfordringer og bremse digitalisering?

Rapporten «Smarte kommuner» referer til at kulturen påvirker digitaliseringsarbeidet. Spørsmålet skal prøve å finne svar på hva de konkrete kulturelle forholdene som en leder må være observant på og navigere etter for å forhindre at det påvirker fremdrift og effektene av det løpende digitaliseringsarbeidet. Dette kan bidra til at ledere er mer forberedte på hvilke elementer ved kulturene i kommunene som må håndteres og evt. forseres.

Motstand mot endringer i etablerte rutiner er en kjent utfordring ved implementering av digitale løsninger. Ofte er det ikke de digitale løsningene som i seg selv svikter når man skal realisere gevinstene, men organisasjonskulturen. Motsetninger mellom profesjoner (eksempelvis helse mot teknologi), motstand mot kompetansebygging og liten endringsvilje kan i stor grad hindre kommunene å hente ut gevinster. For å unngå dette er det viktig at digitaliseringsprosjektene forankres i organisasjonen. Det må også ses på som et lederansvar slik at organisasjonen er innstilt på endring (Mellbye & Gierløff, 2018).

### 1.3 Oppgavens struktur

Masteroppgaven sin struktur er bygget opp på en tradisjonell måte som sikrer en god struktur og sammenheng. Avhandlingen er delt opp i innledning, tema / bakgrunn, teori, metode, empiri / resultater, diskusjon og avslutning.

Innledningskapittelet presenterer avhandlingens tema og problemavgrensning, hva dette temaet handler om og hvorfor temaet er interessant. I tillegg presenteres problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og detaljene bak disse.

I kapittel to så sees det nærmere på temaet som omhandler digitaliseringen i Norge med særlig fokus på offentlig sektor og et innblikk i utfordringsbildet, de potensielle positive samfunnsmessige effektene, myndighetskravene, status så langt og suksesser og fiaskoer. Avslutningsvis så ser vi nærmere på erfaring fra organisasjonsendringer fra en større norsk kommune.

Kapittel tre tar for seg avhandlingens teoretiske rammeverk. Kapitlet starter med å bli mer kjent med begrepene digitalisering, digital innovasjon og digitaltransformasjon som er sentrale begreper som benyttes i denne avhandlingen. I det andre teorikapittelet ser jeg nærmere på begrepet digital ledelse. Her går man kort inn på hva lederskap er samt hva forskningen jeg har funnet rundt digitalt lederskap mener dette begrepet handler om. I det tredje teorikapitlet så ser vi kort på definisjon av hva kultur er og hva kultur består av. I det fjerde teorikapitlet ser jeg nærmere på ledelse av endringer og hvorfor transformasjoner ofte feiler basert på erfaringene til Kotter sin 8 stegsmodell. Det femte teorikapitlet er innom det å etablere en læringskultur som er knyttet opp mot kompetanseutvikling. Teorikapitlet avsluttes med en oppsummering av teorivalgene.

Kapittel fire tar for seg avhandlingen sitt metodevalg. Innledningsvis presenteres valget av metode og forskningsdesign. I neste del beskrives bakgrunnen for utvalg og utvalgsprosedyre, med en kort anonymisert presentasjon av informantene. Så er det en presentasjon av intervju som metode og hvordan intervjuene ble gjennomført. Avslutningsvis presenteres bearbeidelse av data, forskningskvalitet og refleksjon av metoden.

I Kapittel fem presenteres de empiriske funnene ut ifra 4 temaer som har blitt til som endel av kodingsprosessen.

Kapittel seks er resultatdelen hvor empiri drøftes opp mot det teoretiske rammeverket med utgangspunkt i de 3 forskningsspørsmålene og som avslutningsvis vil selve problemstillingen besvares ut ifra en slags summering av drøftingen som har vært rundt forskningsspørsmålene.

Kapittel syv presenterer avsluttende kommentarer, før det drøftes rundt oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.



## **2 Digitalisering i offentlig sektor – Et bakteppe**

I denne delen ser vi nærmere på digitaliseringen i Norge, med særlig fokus på offentlig sektor, ved å få et innblikk i utfordringsbildet, de potensielle positive samfunnsmessige effektene, myndighetskravene, status så langt og suksesser og fiaskoer. Denne delen vil bidra til å danne et bakteppe for hvilke forventninger som ligger på ledere i offentlig sektor og hvor stor betydning digitalisering har for samfunnet og verdiskaping.

### **2.1 Utviklingstrekk og utfordringer**

I Norge og land Norge handler med opplever man en fallende produktivitetsvekst. Ifølge Produktivitetskommisjonen sin andre rapport (Produktivitetskommisjonen, 2016) så er trendveksten nå historisk lav under 1 prosent, mens den var om lag 3 prosent i årene fra 1996-2005. Vår velstand forutsetter at produktivitetsveksten holdes oppe.

Produktivitetskommisjonen har sett på forskjellige scenarier for utviklingen i sysselsetting og verdiskaping som tar hensyn til lavere oljeaktivitet, aldrende befolkningen og svakere produktivitetsvekst. Resultatene viser at det kan bli utfordrende å håndtere en lav sysselsettingsvekst og økte behov innenfor helse og omsorg på grunn av store offentlige underskudd og en lav sysselsetting.

Menon som er et medarbeiderei konsulentselskap har laget en rapport på vegne av en klient som heter «Smarte kommuner – hva er gevinstpotensialet» (Mellbye & Gierløff, 2018).

Rapporten skulle gjøre en beregning av gevinstpotensialet knyttet til digitaliseringen av norske kommuners tjenestetilbud. Rapporten er interessant fordi den peker på potensialet som digitaliseringen av kommunene skaper, de samfunnsmessige effektene og hvilke hindre som finnes. Rapporten Smarte kommuner innleder med at de siste 10 årene har vært en god periode for norsk økonomi og offentlige finanser, men at det er tegn på at dette vil snu. Dette mener man skyldes demografiske endringer og ventede endringer i næringsstrukturen.

Rapporten referer til SSB som estimerer at andelen nordmenn i pensjonsalder (67 + år) vil øke med over 50 prosent i perioden 2016 til 2025. Resultatet av en større andel eldre befolkning er redusert antall i arbeid og som betaler skatt, og som gir økte utgifter til pensjoner og helse- og omsorgstjenester. Det er også forventet lavere produktivitet og lavere økonomisk vekst i olje- og gassnæringen.

Statens pensjonsfond utland (Oljefondet) vil ikke fortsette å vokse like raskt (Finansdepartementet, 2017). Med flere eldre og lavere oljeinntekter blir effektiv bruk av ressursene i offentlig sektor enda viktigere framover. (Mellbye & Gierløff, 2018, s. 5)

Rapportene fra Produktivitetskommissjonen og Menon synligjør en utvikling med høyere etterspørsel etter omsorgstjenester og en lavere inntektsvekst. Med en allerede veldig baktung offentlig sektor så vil den økonomiske situasjonen forverres ytterligere basert på fremtidsbildet og diverse tiltak må prioriteres. Produktivitetskommissjonen viser til flere områder for å bli mer produktive og kostnadseffektive i offentlig sektor, og digitalisering er et viktig og sentralt tiltak. Produktivitetskommissjonen og andre aktører verden over er tydelige på at det er store samfunnsmessige gevinster ved å øke digitaliseringen i hele samfunnet. For offentlig sektor gir ny teknologi et stort potensial for effektivisering. Det er behov for bedre samhandling mellom IKT systemer i offentlige forvaltning, og en mer samordnet offentlig informasjonsforvaltning. Produktivitetskommissjonen beskriver videre at den internasjonale teknologifronten er med på å bestemme produktivitetsveksten i alle land, og evnen til å ta innpå teknologifronten er avgjørende for landets produktivitet. Et land kan gjennom innovasjon og egen produktivitetsvekst påvirke globalt og bidra til å flytte teknologifronten fremover. Kommisjonen refererer til OECDs produktivitetsanalyser (Organisation For Economic & Development, 2015) hvor de empiriske analysene viser at verdens mest produktive bedrifter er fire og frem ganger så produktive som øvrige bedrifter fordi de er store, internasjonale og innovative.

Rapporten Digital Agenda (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) adresserer flere utfordringer. Blant annet så er klimaendringer er en av de største utfordringene verden har i dag. En forutsetning for å nå klimamålene er å utvikle og ta i bruk ny teknologi nasjonalt og globalt. Riktig anvendelse av digital teknologi kan bidra til bedre ressursutnyttelse og mer effektiv ressursbruk. Delingsøkonomien representerer en konkurransemessig utfordring med f.eks tjenester som Uber og Airbnb. Delingsøkonomien utgjør anslagsvis 40 milliarder kroner og vokser med 25% per år. I tillegg til at dette er en utfordring, så ligger det muligheter for innovasjon og flere arbeidsplasser.

Den nasjonale IKT-politikken sine prioriteringer påvirkes av den internasjonale utviklingen, og er derfor et viktig område for internasjonalt samarbeid. Norge sin innsats er rettet mot EU, OECD og nordisk samarbeid. I Europa er det enighet om at utfordringer i IKT-politikken løses best i fellesskap. Den teknologiske utviklingen medfører både styringsmessige og organisatoriske utfordringer, men gir også muligheter. Digitaliseringen legger til rette for nye

samhandlingsformer mellom det offentlige tjenestetilbudet og publikum. Endringer i informasjonsflyten utfordrer ansvarsgrensene mellom virksomheter og sektorer.

Selv om det stadig produseres rapporter som viser store samfunnsøkonomiske gevinster av IKT-investeringer i offentlig sektor, ser tempoet i digitaliseringen ikke ut til å ta seg særlig opp. Som nevnt innledningsvis skyldes dette bl.a. manglende forståelse i offentlig sektor for digitalisering som strategisk virkemiddel. (Produktivitetskommissjonen, 2016, s. 214)

Rapporten Smarte kommuner skriver at det på mange områder ikke er tilstrekkelig å kun digitalisere dagens tjenester og prosesser.

For å møte større krav til en effektiv, brukervennlig og åpen forvaltning må vi tenke nytt og kanskje løse våre samfunnsoppdrag på helt nye måter. Man snakker da om en digital transformasjon. Lykkes man med det, vil gevinsten både når det gjelder kostnader, men også i forhold til innbyggenes nytte være svært store. (Mellbye & Gierløff, 2018, s. 6)

### **2.1.1 Anslåtte besparelser og ønskede gevinster**

I Produktivitetskommissjonen (2016) sin andre rapport viser man til at offentlig sektor i Norge er relativt velfungerende i internasjonal målestokk, men at det samtidig er muligheter for produktivetsforbedringer. Effektiv bruk av ressursene er enda viktige fremover når man venter flere eldre og lavere oljeinntekter. Sammenlignet med OECD-landene har Norge den høyeste andelen av offentlige sysselsatte og at resultatene av ressursinnsatsen er på flere områder ikke er over middels. Kommisjonen sin første rapport viste et betydelig potensial for økt effektivitet på tvers av enheter innenfor samme sektor og på tvers av sektorer. (Produktivitetskommissjonen, 2016).

(...) handlefriheten i offentlige finanser bli vesentlig mindre framover enn den har vært de siste 10–15 årene. Det vil gjøre det nødvendig å bremse den generelle veksten i offentlig sysselsetting og ressursbruk, dersom en skal unngå en vesentlig øking av skattene. (Produktivitetskommissjonen, 2016, s. 169)

Kommisjonen er videre klare i sine vurderinger om at det må på plass en bedre styring av statlig forvaltning, samt tydeligere oppdrag og en begrensning i antall mål og krav. Det må gis en tydelig «marsordre» om å legge mer vekt på løpende innovasjon i organiseringen, teknologi og tjenesteytelser og realisering av gevinster som muliggjør nye tilbud. Skal jeg prøve å komprimere ned budskapet rapporten kommer med, så vil stat og kommune måtte

klare seg med mindre rammer, og må derfor fokusere på å organisere seg smartere og levere tjenester mer effektivt.

I rapporten «Smarte kommuner» (Mellbye & Gierløff, 2018) har man sett nærmere på kommune Norge og har utarbeidet 3 ulike scenarier for å vurdere ulike gevinstpotensialer av digitaliseringsarbeidet samlet innenfor 10 år. I det mest positive scenariet ser man ett gevinstpotensiale på over 250 milliarder kroner, og i et moderat scenario ca. 160 milliarder samlet innenfor 10 års periode. I det mest konservative scenariet er besparelsene rundt 100 milliarder kroner. Rapporten viser videre at for en gjennomsnittlig norsk kommune (12.000 innbyggere) kan dette bety mellom 260-600 millioner spart samlet i perioden 2018-2027. Dette kan ved enden av analyseperioden (2027) utgjøre det samme som mellom 400-900 barnehageplasser i drift hvert år. Rapporten mener også at kommuner som ikke lykkes med digitalisering av sitt tjenestetilbud kan oppleve økonomiske utfordringer.

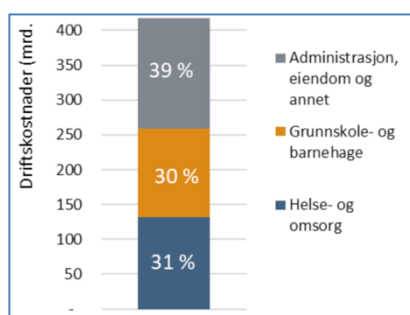
«Det å lykkes med digitaliseringstiltak er derfor muligens det viktigste verktøyet for å løse disse utfordringene i fremtiden» (Mellbye & Gierløff, 2018, s. 8).

Rapporten «Smarte kommuner» har tatt utgangspunkt i hvordan kommunenes kostnader er fordelt i dag for å forstå hvilke tjenesteområder kommunene kan hente ut gevinst fra.

Kommunenes totale driftskostnader i 2017 var på over 430 milliarder kroner og kommer fra utførelse av tjenester innenfor grunnskole, barnehage, sykehjem og renovasjon til innbyggere i over 400 norske kommuner.

Kostnadene til kommunene kan deles i 3 hovedområder og er %-messig fordelt slik vist i figur 1:

- Helse og omsorg (Dagens kostnader 31% - 46% gevinst potensiale)
- Barnehage og utdanning (Dagens kostnader 30% - 13% gevinst potensiale)
- Administrasjon, eiendom og annet (Dagens kostnader 39% - 42% gevinst potensiale)



FIGUR 1: KOMMUNALE DRIFTSKOSTNADER FORDELTE PÅ TRE HOVEDOMRÅDER. KILDE: MENON/SSB

## **2.2 Myndighetskrav**

Regjeringen kom ut med stortingsmelding «Digital Agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet», (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016).

Formålet med meldingen er å presentere regjeringens overordnede politikk for hvordan Norge kan utnytte IKT til samfunnets beste. Det offentlige og næringslivet står overfor utfordringer når det gjelder omstilling, produktivitet og effektivisering og IKT politikken må ta utgangspunkt i dette. Regjeringen har basert på utfordringsbildet to hovedmålsettinger:

1. Brukerrettet og effektiv forvaltning
2. Verdiskapning og deltakelse fra alle

## **2.3 Status for IT Norge**

I 2018 ble det identifisert og satt i gang mer enn 230 digitaliseringsprosjekter i norske kommuner og kommunenes tiltro til at digitalisering vil bedre tjenestetilbudet i kommunene er også sterkt økende ifølge kartlegging Rambøll har gjennomført på vegne av KS (Kommunens Sentralforbund). Evry sin årlige statusrapport om digitalisering i norske kommuner viser at andelen norske kommuner som forventer gevinster fra digitalisering har økt fra 24% i 2016 til 64% i 2017, (Mellbye & Gierløff, 2018, s. 7).

Rapporten IT i praksis 2019 (Consulting, 2019) viser at digitaliseringen av det norske samfunnet har kommet langt sammenlignet med andre land i Europa. EU sin DESI-indeks måler EU-landene på digital infrastruktur, i hvilken grad næringslivet tar i bruk digital teknologi, bruken av offentlige digitale tjenester, teknologikompetanse og bruk av teknologi og internett-tjenester i samfunnet. I 2018 (Commission, 2018) rangeres Norge som nummer fem i Europa (Tabell 1) og i 2017 (Commission, 2017) ble Norge rangert som nummer to (Tabell 1). Forskjellene mellom de fem høyest rangerte landene er imidlertid små, og Norge er fortsatt blant de ledende landene i Europa på digitalisering, selv om utviklingen går raskere hos våre naboland. For at Norge skal kunne beholde plassen blant Europas digitale foregangsland må digitaliseringstakten sannsynligvis økes.

DESI-indeks rangering for topp 5 land i 2017 og 2018 er forsøkt fremvist i Tabell 1.

Rangering 2018	Land	Rangering 2017	Land
1	Danmark	1	Danmark
2	Sverige	2	<b>Norge</b>
3	Finland	3	Finland
4	Nederland	4	Sverige
5	<b>Norge</b>	5	Nederland

TABELL 1: 2017-2018 DESI-INDEKS

## 2.4 Suksesser og fiaskoer

Hvilke digitaliseringsprosjekter som er suksess eller fiasko kan nok være en vanskelig vurdering. Fra en prosjektleder sitt ståsted så er det å levere et prosjekt på avtalt tid og kost å anse som et suksessfullt prosjekt. For oppdragsgiver og prosjekteier er levert nytte og effektivitet viktige suksesskriterier. Et prosjekt kan ha lyktes på et område med oppnådd nytte og verdi, men mindre suksessfulle på andre områder ved f.eks. store kostnadsoverskridelser.

Produktivitetskommisjonen skriver at store statlige IKT-prosjekter har et omdømme for å være vanskelige å gjennomføre på angitt tid- og kostnadsrammer (Produktivitetskommisjonen, 2016). Modernisering av NAV sine IKT systemer er et eksempel på store prosjektoverskridelser i form av tid og kostnader. NAV prosjektet er et av flere offentlige IKT prosjekter som de siste årene har mislykkes. Dette gir et inntrykk av at det kun er offentlig sektor som mislykkes. Enkelte prosjekter har større sannsynlighet for å lykkes enn andre ifølge flere undersøkelser, uavhengig om det er i privat eller offentlig sektor. Rapporten viser til undersøkelser gjennomført av professor Magne Jørgensen ved Simula Research Laboratory som har analysert 63 utviklingsprosjekter for å identifisere hvorfor enkelte IT prosjekter mislykkes. Undersøkelsen viser at det er liten forskjell i suksessraten mellom offentlige- og private virksomheter sine IT-prosjekter.

(...) for begge sektorer kun om lag 5 pst. av alle prosjekter som lyktes godt målt etter alle suksessfaktorene. Rundt 50 pst. av prosjektene var lite tilfredsstillende for minst en av suksessfaktorene. Det var heller ingen store forskjeller i hvilke faktorer som var suksess og fiasko-faktorer mellom offentlige og private IKT- prosjekter. (Produktivitetskommisjonen, 2016, s. 219)

Jørgensen (2015) viser i sin rapport at prosjekter over NOK 100 mill. mislykkes to til tre ganger oftere enn små og mellomstore prosjekter. Kommisjonen refererer også til analyser av et stort antall IKT-prosjekter hvor Budzier og Flyvbjerg (2013) viser at en vesentlig andel IKT-prosjekter blir dyrere enn budsjettet, hvor 20% av prosjektene kostet mer enn dobbelt av opprinnelig budsjett. I offentlig sektor er mange IKT-prosjekter svært store helt fra forstudiefasen, og har en tendens til å vokse seg større og dyrere over tid. Flere av prosjektene stoppes eller utsettes i lengre tid, som kan være et tegn på at de er både for komplekse og store i omfang. Det man opplever er at offentlige virksomheter tar på seg for store prosjekter uten tilstrekkelig erfaring og organisasjon. Danmark driver prosjekter etter et prinsipp at prosjekter skal søke lav kompleksitet og vurdere organisasjonens modenhet til å drive prosjekter. I et foredrag for Produktivitetskommisjonen 9. Mai 2015 viste Halvard Kilde (Kilde, 2015) fra Metier som er en totalleverandør av prosjektledelse og et av det dypeste prosjektfaglige miljøet i Norge (Metier) hvilke feil som går igjen i offentlige prosjekter. Mangel på helhetlig gjennomføringsplan, ikke tilstrekkelig definert behov, uklar organisering, utydelige roller og ansvar. I tillegg valg av feil kontraktstrategi og -modell, samt manglende oppmerksomhet og kompetanse om risikostyring. Videre mener Metier at prosjekteier rollen er svak eller ikke eksisterende, som resulterer i en dårlig prosjektstyring. Det bør settes krav til prosjektkompetansen i offentlige prosjekter, samt krav til ledere sin rolle og ansvar for mer profesjonell eierstyring av prosjekter.

Produktivitetskommisjonen sin rapport ser også på gevinstrealisering og læring av store IKT-prosjekter. En kartlegging av finansierings- og gevinstrealiseringsmodeller i IKT-utviklingsprosjekter gjennomført av Rambøll på oppdrag fra KMD viser at IKT bidrar til bedre tjenester og raskere saksbehandling, men liten grad av reduserte kostnader for staten. Rambøll er en global samfunnsrådgiver innen Bygg & arkitektur, Samferdsel & byutvikling, Energi, Vann, Miljø & helse og Management Consulting. Rapporten viser at effektivitetsgevinster i liten grad blir realisert.

Hele 90 pst. av offentlige virksomheter mangler systematisk tilnærming til gevinstrealisering. Bare 21 pst. av statlige virksomheter anser redusert bemanning som relevant gevinst for IKT, og kun 4 pst. har faktisk ført til redusert bemanning. I tillegg viser rapporten til at IKT-prosjekter med et regulatorisk utgangspunkt sjelden har krav om effektivisering eller kvalitetsforbedringer. (Produktivitetskommisjonen, 2016, s. 221)

Det finnes det man oppfatter som suksesser også. Lånekassen har siden 2004 jobbet med modernisering under navnet LØFT som omhandler en modernisering av tjenestene samt endringer i virksomheten. Resultatet er at studenter kan håndtere sine studielån prosesser gjennom digitale kanaler. Fornyelse har også handlet om bedre og målrettet informasjon til kunder og samarbeidspartnere, økt selvbetjening, automatisering, og økt effektivisering. Suksessen i LØFT ligger både på mer effektive og automatiserte prosesser i tillegg til fokus på å redusere kostnader. Blant annet reduserte de bemanningen med 16%, tilpasset nye oppgaver og vesentlig økning av kunder (fra 790 000 i 2007 til 1 010 800 pr. 31.12.2014) (Produktivitetskommissjonen, 2016, s. 222). Dette fikk man til ved å skape et press på ledelsen og organisasjonen gjennom budsjettering av faktiske gevinster. Mye av suksessen virker å ligge på ledelse gjennom en tydelig kultur for læring, endring og kontinuerlig oppmerksomhet om justering av gjennomføringsstrategi, prosjekt, modeller og metodikk. Sterk forankring i organisasjonen, og god involvering av linjen i organisasjonen. Godt engasjement fra topp til bunn og tilrettelegging for å frigjøre ressurser i organisasjonen til fornying og modernisering.

## **2.5 KS Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020**

Flere norske kommuner har benyttet KS sin digitaliseringsstrategi for 2017-2020 (KS, 2017) som mal for deres egne digitaliseringsstrategier. Dette kapitlet skal se nærmere på hovedprinsippene i denne. Høsten 2015 vedtok hovedstyret i KS at KS skal styrke det interessepolitiske og strategiske arbeidet med digitalisering, og samtidig videreføre det medlemsbaserte utviklingsarbeidet der det er nødvendig og ønskelig. KS har en viktig rolle som skal sørge for samordning og koordinering av kommunal sektor på digitaliseringsområdet. Digitaliseringsstrategien til KS er utviklet for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020 og er forankret og utarbeidet med bakgrunn i hovedstyrevedtaket. Målgruppen til strategien er politikere og administrativ ledelse og danner et sett med felles mål som beskriver hvordan digitaliseringsarbeidet skal videreføres. Digitaliseringsstrategien beskriver hva kommunal sektor skal oppnå, og gir innblikk i noen av utfordringene som kommuner og fylkeskommuner står overfor (KS, 2017, s. 3). KS sin digitaliseringsstrategi har følgende visjon:

Gode og tilgjengelige digitale tjenester styrker dialogen med innbyggere og næringsliv og gir gode lokalsamfunn. (KS, 2017, s. 3)



KS sin digitaliseringsstrategi tar utgangspunkt i rapporten Digital agenda for Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) som beskriver fem hovedprioriteringer for den nasjonale IKT-politikken og som også er gyldige for kommunal sektor. Disse 5 hovedprioriteringene er:

### **Brukeren i sentrum:**

Forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre på nytt. Med brukere så menes det både innbyggere, ansatte, frivillig sektor og offentlige og private virksomheter. Brukere er i dag vant med avanserte digitale løsninger og forventer at det offentlige kan tilby det samme. De fleste innbyggere bruker ulike digitale plattformer som pc, nettbrett og smart telefoner og digitale tjenester som utvikles bør støtte disse.

Brukerne må involveres ved at deres behov analyseres. Det anbefales bruk av tjenstedesign som metode for systematisk kartlegging av behov.

Nye løsninger skal være universelt utformet som betyr at løsningene skal være enkle å forstå og enkle å bruke. I tillegg skal de digitale tjeneste være basert på et klart og brukertilpasset språk.

### **IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet:**

Næringslivet og samfunnet skal kunne utnytte mulighetene som digitaliseringen gir.

Myndighetene skal legge til rette for økt digital innovasjon. Det kan skje gjennom innovative anskaffelser som er et strategisk verktøy for å fornye offentlig sektor. Når kommuner og fylkeskommuner er tydelige på sine krav og behov så kan de i anskaffelsene utfordre markedet med å utvikle nye løsninger som kan møte morgendagens behov. Kommuner og fylkeskommuner må besitte bestiller kompetanse slik at det er brukerbehovene som preger den digitale infrastrukturen fremover. Det er ikke leverandørene og deres tekniske løsninger som nødvendigvis avgjør hva som er mulig å få til.

Ved innføring og bruk av velferdsteknologi så krever det at kommuner og fylkeskommuner endrer måten tjenestene leveres på. Velferdsteknologi er noe som kan bidra til økt mestring, trygghet og kontroll over innbyggere sin egen helsetilstand og bidra til forebygging av belastningsskaper hos medarbeidere.

Stordata består av offentlige data og informasjon som kan legges ut på internett. Store datamengder kan samles inn og benyttes for å analysere om tjenestene har effekt og møter brukernes reelle behov, samt benyttes til planlegging av framtidige tjenester. Dette gir kommunale og fylkeskommunale virksomheter ny innsikt og kunnskap som kan bidra til å utvikle framtidige smarte løsninger for innbyggerne. Næringslivet kan også nyttiggjøre seg av stordata som det offentlige kan tilby for å utvikle nye tjenester og produkter.

Internet of things er sensor teknologi som kan bidra til automatiseringer av prosesser og kan bidra til smarte byer og lokalsamfunn.

### **Styrket digital kompetanse og deltakelse:**

Gjelder fra grunnopplæringen og gjennom alle faser i livet. Digitale tjenester skal være lette å forstå og lette å bruke for alle. Avansert IKT kompetanse og IKT-forskning er en forutsetning for digitalisering av Norge.

Teknologi gir nye muligheter, men gjør også at innbyggere må forholde seg til en mer digital hverdag. Digital kompetanse på innbyggerne er en forutsetning for å lykkes. Det digitale kompetansenivået på mange innbyggere er ikke tilstrekkelig, som gjør at de ikke kan ta i bruk nye digitale løsninger som er nødvendig for å betjene seg selv på nett. Det må legges fokus på å bygge opp digital kompetanse på innbyggerne.

Digitalisering kan resultere i behov for ny kompetanse. Medarbeidere innenfor alle fagområder må være forberedt på å løse oppgaver på nye måter for å møte innbyggernes krav og forventninger om effektive tjenester av høy kvalitet.

Digitalisering innebærer omfattende endringer og kompetansen til ledere er avgjørende for håndtering av omstillingsprosesser som skal skape mer effektive arbeidsprosesser, høyere kvalitet på tjenestene, redusere sårbarheten, gi økonomisk gevinst og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for fremtidens arbeidstakere.

KS Læring er en nasjonal fellesløsning fra KS for deling av kunnskap og kompetanseheving for ansatte i kommuner og fylkeskommuner. KS tilbyr også kompetansenettverk for rådmenn om strategisk bruk av IKT.(KS, 2017, s. 19)

### **Effektiv digitalisering av offentlig sektor:**

De digitale tjenestene som kommuner og fylkeskommuner tilbyr brukerne er ganske like og har derfor et stort gjenbrukspotensial. For å oppnå dette må kommunal sektor samordne seg på digitaliseringsområdet og etablere en bedre digital samhandling mellom stat og kommune. Samordningen vil bidra til forenkling av den enkelte kommunes og fylkeskommunes arbeid med å tilby digitale tjenester til innbyggere, foreninger, næringsliv og egne ansatte. Samordningen vil bidra til å styrke gjennomføringskraften i kommunal sektor og bidra til gode løsninger på tvers av forvaltningsnivåene. En god bredbåndsdekning er en forutsetning for å realisere mulighetene som ligger i digitalisering.

Digitale løsninger må bidra til samhandling på tvers av fagområder, systemer, sektorer og forvaltningsnivå. KS har etablert de første fellesløsningene for kommunal sektor som er KS SvarUT og KS Læring. Staten har etablert nasjonale felleskomponenter som fylkeskommuner og kommuner allerede har tatt i bruk.

Videre arbeider KS med planer for utvikling og innhold i et felles kommunalt rammeverk for digitalisering hvor også IKT-arkitektur for kommunal sektor inngår. Hensikten er at hver enkelt kommune og fylkeskommune skal kunne utvikle digitale tjenester basert på et felles fundament som består av felleskommunale og nasjonale løsninger, tjenester og standarder. Bruk av felleskomponenter og løsninger bidrar til forenklet samarbeid med staten og styrker bestiller kompetansen overfor leverandørene.

### **Godt personvern og god informasjonssikkerhet:**

Personvern og informasjonssikkerhet skal være en integrert del av utviklingen og bruken av IKT. Den enkelte innbygger skal i størst mulig grad ha råderett over egne personopplysninger. Informasjonssikkerhet skal ivaretas med utgangspunkt i risikovurderinger basert på trussel og sårbarhetsinformasjon, og følges opp gjennom god internkontroll (KS, 2017, s. 9)

## 2.6 Endringsledelse i offentlig sektor

### 2.6.1 Erfaring fra modernisering av offentlig sektor

Dette kapittelet har en opprinnelse fra artikkel Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger av Busch og Ramstad (2006). Utgangspunktet for artikkel er undersøkelse fra relativt større endringsprosesser som fant sted i en større bykommune. Ser her nærmere på noen av funnene fra undersøkelsen som er relatert til erfaring fra organisasjonsendringer i en større kommune og trekker ikke her frem de teoretiske diskusjonene. Prosjektet omfatter 200 ansatte og hvor ca 60% fikk endret tjenestested med til dels nye oppgaver og funksjoner. (Busch & Ramstad, 2006)

Her er noen av resultatene fra undersøkelsen:

### 2.6.2 Forankring og legitimitet

Her kom det frem fra respondentene at behovet for endringer fremsto som uklart og at prosessene for å avklare behov i liten grad tok utgangspunkt i hvordan organisasjonen reelt sett fungerte. Prosessene ble styrt fra toppen og endringsbehovene ble definert av ledelsen som skapte uklarhet som førte til ulike tolkninger av bakgrunn og formål med de store endringsprosjektene. Respondentene savnet en visjon for kommunens utvikling som kunne sette prosjektene inn i en større sammenheng og bidra til forankring og legitimitet. Dette hadde en betydning for medarbeideres motivasjon og engasjement.

**Språk og begrepsapparat** - Respondentene trekker frem at språk og begrepsapparat påvirket prosjektenes legitimitet. Endringsprosjektene introduserte en rekke nye begreper som mange medarbeidere hadde problemer med å forstå og at tillitsvalgte opplevde at overordnet ledelse hadde problemer med å definere endel av de nye begrepene. Dette resulterte i at ledelsen mistet noe av troverdighet overfor medarbeidere og det uklare språket hemmet diskusjoner og erfaringslæring. Det var ikke lagt vekt nok på å skape formelle møteplasser for å skape forståelse for endringene sitt innhold. Allmøter gav god informasjon, men ikke nok til å skape god forståelse endringene. Ledelse på ulike nivåer burde vært med synlige for å bidra til forankring og legitimitet.

**Konflikt og usikkerhet** - Flere respondenter opplevde at enkelte endringsprosjekter skapte lojalitetsproblemer i forhold til eget fag. Andre opplevde at endringsprosjekter skapte usikkerhet blant de ansatte relatert til endringer av arbeidsoppgaver, ansvar og rolle og overtallighetsbekymringer. Driftsenhetene opplevde at lovnader ikke ble holdt i forhold til belønninger. Det ble lovet belønninger i form av at innsparinger skulle fritt kunne benyttes til

videreutvikling og forbedringer av tjenestetilbudet, men dette fikk man ikke alltid muligheten til. Dette reduserte tillit til ledelse.

**Nye organisasjons- og styringsformer** fikk lav legitimitet på grunn av større endringer i styringsform som for medarbeidere opplevdes avvikende fra hvordan offentlig sektor burde organiseres. Resultatfokus, konkurranseeksponering og bruk av interne markedsløsninger var løsninger som fikk motstand fordi de ble opplevd som politisk omdiskuterte.

**Ulik ledelsesforankring** – Respondentene opplevde at endringene var ulikt forankret i den øvre ledelsen både i forhold til strategier og planer. Ikke samstemt ledelse, kommunaldirektørene gav ulik informasjon om prosjektene hvor resultatet ble uklarerhet, konflikter og redusert legitimitet.

**For mange organisatoriske endringer** – i løpet av den siste 5-10 års perioden som var en utbredt oppfatning. Stort omfang av endringsprosjekter gav endringstretthet som gjorde det vanskelig å skape engasjement, motivasjon og legitimitet. Dårlig oppfølging av mål og resultater etter endringer som reduserte læringseffekten. En utbredt oppfattelse av at endringene var belastende for organisasjonen.

### 2.6.3 Endringsprosessen

Alle store endringer ble organisert i egne prosjekter inndelt i fasene utredning, beslutning og implementering. I utredningsfasen ble prosjektorganisasjonen etablert med egen prosjektleder. Prosjektene ble forankret i rådmannens ledergruppe og en av kommunaldirektørene hadde ansvar for den overordnede styringsfunksjonen. Prosjektlederne opplevde at styringsfunksjonen ble håndtert svært ulikt av kommunaldirektørene. Alt fra tett og direkte styring til frie hender. Uklarhet i ledergruppen for hvordan styringsrollen skulle håndteres som resulterte i uforutsigbar styring og usikkerhet rundt effektene på endringsarbeidet.

**Involvering** – var det samstemt enighet om var viktig, men mange var kritiske til både mengden og formen av medvirkning i prosjektene. Dette ble hevdet kunne være en hemmer for fremdrift og skapte unødig stort ressursforbruk samt motstand blant medarbeidere. Det ble først stilt spørsmål om hvilken form for involvering som burde benyttes, sammensetning av prosjektgruppen, tillitsvalgte sin rolle, bruk av arbeidsgrupper, høringsrunder. Det andre spørsmålet handlet om hvem som burde involveres. Var det de med spesiell kompetanse, de som sitter i spesielle stillinger og representanter for bestemte grupper. Det tredje spørsmålet

handlet om hvilke faser av prosjektene som krevde mer involvering. Enkelte respondenter mente at de store trekkene var bestemt på forhånd og fungerte mer som manipulasjon.

**Politiske prosesser** – hevdet respondentene ofte foregikk under utredningsfasen og at ulike grupper benyttet maktstrategier for å ivareta egne interesser som til en viss grad var akseptert. Skjulte politiske prosesser og motforestillinger mot endringene kom ikke åpent frem hvor respondentene opplevde at dette reduserte både læring og refleksjon underveis i prosjektene. Endringsprosjektene skulle fremstå som rasjonelle, men virkeligheten var annerledes.

Respondentene opplevde at dette skapte både konflikter og latente problemer som gav negativ effekt i implementeringsprosessen. Den formelle prosjektorganisasjonen ble oppløst når utredningsfasen var avsluttet og saken ble fremmet for politisk beslutning. De politiske aktivitetene økte i denne fasen, ikke bare i det politiske miljøet, men også motstandere av endringene på medarbeidersiden tok kontakt med sine politikere. Dette etablerte koblinger mellom medarbeidere, politikere og interessegrupper som kunne få stor betydning for politiske beslutninger. Respondentene hadde liten aksept for dette og mente det representerte en ukultur hvor særinteresser fikk plass til å gjøre seg gjeldende utenfor de formelle kanalene. Omfanget av disse prosessene var usikkert siden dette skjedde i det skjulte.

Implementeringsfasen startet etter politisk beslutning og de større strukturelle endringene ble gjennomført etter prosjektplanen. Respondentene hadde positive erfaringer fra denne fasen, informasjonen fungerte godt og det ble tatt hensyn til individuelle behov. Endringene som skulle finne sted i tjenesteproduksjonen ble overlatt til linjeledelsen uten krav til formell prosjektorganisering. Respondentene hevdet at prosjektene ofte ble borte i denne fasen. Opplevelsene var at det var vanskelig å vite hva som skjedde, hvem var ansvarlig, hvilke resultater oppnådde man og mangelfull evaluering var opplevd som et problem. Respondenter reagerte på at man ikke sanksjonerte når man opplevde at noen var illojale mot endringene, for i noen miljøet var det oppfattet som legitimt å være illojal mot endringsvedtak.

Det ble etablert lederkontrakter for lederne som man stilte kritiske spørsmål om dette var riktig virkemiddel for den overordnede styringen av enhetene. Ansvar ble lagt på linjeledelsen, men man mente at svak formell organisering og manglede tildeling av ressurser svekket mulighetene til å skape endringer nedover i organisasjonen. Endringene ble iverksatt uten noen form for tilrettelegging som skulle bidra til motivasjon for endring, læring og innsikt i endringen sitt innhold.

**Prosjektledere og endringskompetanse** – opplevelsen til prosjektlederne som ble intervjuet var at de fikk et stort ansvarsområde uten å ha nødvendig endringskompetanse da deres primærkompetanse var på et annet område. Opplevelsen var det det krevdes innsikt i de endringene som skulle utredes, endringsprosesser og endringsledelse. Opplæringen på prosjektlederne hadde en positiv effekt og den fungerte også som et forum hvor opplevde problemer kunne diskuteres innenfor trygge rammer. Prosjektlederne etterlyste et veiledersystem for å kompensere for den opplevde kompetansemangelen. Prosjektlederne opplevde at de hadde et stort lederansvar. I tilfeller hvor styringsgruppen hadde inntatt en passiv rolle så oppstod det behov for et forum hvor egne erfaringer kunne diskuteres. Eksterne konsulenter spilte en viktig rolle gjennom deres veiledning og tilførsel av viktig kapasitet og bidro til å avlaste prosjektlederne. Flere av respondentene hevdet at rolleavklaringen mellom ekstern konsulent og prosjektleder var viktig, og at prosjektlederne måtte styre betingelsene og bruken av konsulentene. (Busch & Ramstad, 2006)

### 3 Teori

Dette kapitlet vil fokusere på teorier og publikasjoner som er knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene for denne avhandlingen. Digital ledelse er en ny ledelses disiplin som er skapt og har vokst frem gjennom digitalisering som begrep. Derfor har det vært krevende å finne relevant materiale i form av teorier og publikasjoner. Noe av hensikten med denne avhandlingen å se nærmere på begrepet Digital ledelse og bidra til mer forståelse og kunnskap rundt dette området. Problemstilling og forskningsspørsmålene er utgangspunkt for hvilke dimensjoner innenfor ledelses teorier som legges vekt på.

Digitalisering, digital ledelse, endringsledelse, kultur, læringskultur og kompetanse er områder som sammen med empirien vil drøftes og besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen.

#### 3.1 Digitalisering, digital innovasjon og digitaltransformasjon

Gjennom dette teorikapitlet er hensikten å bli mer kjent med begrepene digitalisering, digital innovasjon og digitaltransformasjon som er sentrale begreper benyttet i denne avhandlingen.

##### 3.1.1 Digitalisering

Begrepet digitalisering omtales hyppig i media av politikere, eksperter, og ledere med mer. Søk i vitenskapelige databaser og google gir overflod av funn når man søker på digitalisering, hvor eksperter, konsulenthuss, IT tjenesteleverandører påpeker hvor viktig det er for din virksomhet å digitalisere. Av alt materiale man får tilgang til i søkene virker det å være få definisjoner på hva digitalisering er og hvordan man som leder skal gå frem for å drive digitalisering i sine virksomheter. Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) har gjennomført en systematisk litteraturstudie om digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Formålet med studien var å undersøke hvordan forskningslitteraturen konseptualiserer begrepene. Studiet trekker frem en definisjon fra Yoo, Lyytinen, et al. (2010a):

By digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves. (Yoo, Lyytinen, et al., 2010a, s. 6)

I tabell 5 som er lagt ved som vedlegg A nedenfor er det flere definisjoner som Osmundsen et al. (2018) fant gjennom litteraturstudien.



I flere av studiene som Osmundsen et al. (2018) var igjennom fant man også et annet begrep, digitisering (digitizing). Litteraturen beskriver begrepet digitisering som en ren teknisk prosess, som omhandler det å konvertere data fra analog til digitalt format som muliggjør videre bruk i programmering, som sporbart og kommuniserbart. Digitalisering karakteriseres mer som en endring som også endrer de sosiale aspektene tilknyttet anvendelsen og utviklingen av teknologien (Hylving & Schultze, 2013; Osmundsen et al., 2018). Digitalisering er av stor viktighet for enhver organisasjon og samfunn. Måten organisasjoner kommuniserer med klienter på, gjennomfører markedsføring på, leverer produktene på, og måten forretningsprosessene utføres på, påvirkes i stor grad av digital teknologi. Digital transformasjon kan ses som en gjensidig forsterkning av prosessredesign og nyskapende bruk av IT (B. Bygstad, Aanby & Iden, 2017).

Over lengre tid har mange norske fagmiljøer bestående av praktikere og akademikere innen IS (informasjonssystemer) benyttet begreper som 'data', 'informasjon', 'elektronisk databehandling', 'informasjonsteknologi', 'informasjonssystemer'. Omtrent over natten så har IS fagmiljøene når de omtaler informasjonsteknologiens potensiale og bruk, erstattet begrepene med 'digitalisering', 'digital innovasjon', 'digital transformasjon'. Hva som har ledet til utviklingen av de nye begrepene har studiet til Osmundsen et al. (2018) sett på og referer blant annet til Porter og Heppelmann (2014) som beskriver hvordan informasjonsteknologien de siste 50 årene gjennom 3 faser har vært drivkraft for virksomhetsutvikling og samfunnet. Den første fasen som omfatter 60- og 70-tallet, så bidro informasjonsteknologien primært til å automatisere enkeltaktiviteter i bedriftens verdikjeder (Porter & Heppelmann, 2014). Den andre fasen som omfatter perioden -80 til -90 tallet, så bidro informasjonsteknologi sammen med moderne kommunikasjonsteknologi (Internett) til å redusere betydningen av geografiske og organisatoriske barrierer (Porter & Heppelmann, 2014). I følge Porter og Heppelmann (2014) så er vi inne i en tredje fase, hvor informasjonsteknologien er blitt en transparent og integrert del av samfunnslivet og organisasjoner med deres produkter og tjenester. Videre så peker Yoo (2013) på at den teknologiske utviklingen går raskere enn tidligere, og at digitalteknologi er tilgjengelig for flere fordi relasjonen mellom pris og ytelse er blitt bedre. Dette i tillegg til at tilgangen på data har økt betydelig, så har disse utviklingstrekkene bidratt til at det i dag finnes uendelige muligheter når det gjelder å kombinere digital teknologi og data på digital format (Yoo, Lyytinen, et al., 2010a). Fremveksten av nye teknologiske løsninger skaper nye muligheter og

utfordringer for organisasjoner og samfunnet, (De Waal, van Outvorst & Ravesteyn, 2016). Informasjonsteknologien er ikke bare et verktøy for å understøtte eksisterende praksis, men er mer enn noen sinne benyttet til endring og transformasjon (Westerman et al., 2014)

Basert på mange av elementene som trekkes frem ovenfor fra litteraturstudiet til Osmundsen et al. (2018) så fremgår det at digitalisering inkluderer både materielle- og sosiale aspekter og går utover digitisering som også er kort nevnt ovenfor. Videre er det tydelig at litteraturen bruker digitalisering for å beskrive hvordan digital teknologi benyttes til å endre sosio-tekniske strukturer. Dette være seg sosiale elementene som mellommenneskelige relasjoner, sosiale normer, mennesker, samt tekniske elementer teknologi, rutiner, oppgaver) ved strukturer, hvor strukturer omfatter produkter, tjenester, arbeidsprosesser og brukeropplevelser. Osmundsen et al. (2018) har gjennom litteraturstudien kommet frem til et forslag til en definisjon på digitalisering:

Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer (Osmundsen et al., 2018, s. 5)

### **3.1.2 Digital innovasjon**

Osmundsen et al. (2018) tar også for seg begrepet Digital Innovasjon som ofte diskuteres i forbindelse med digitalisering. Det finnes få definisjoner for begrepet digital innovasjon i litteraturen, men de fleste forfattere beskriver begrepet i samsvar med den Schumpeterianske forståelse av innovasjon som 'et objekt eller en ide som oppfattes som ny av en adoptant' (Osmundsen et al., 2018, s. 5). Andre forskere forstår innovasjon som en aktivitet, det å innovere, og definerer digital innovasjon som «the carrying out of new combinations of digital and physical components to produce novel products» (Yoo, Henfridsson & Lyytinen, 2010, s. 725).

Digital innovasjon fremheves i denne definisjonen som en prosess, og forskere som bygger på denne definisjonen fokuserer i hovedsak på arbeidet med å kombinere, utvikle, implementere, kombinere, produsere, distribuere, inkorporere, skape, utnytte, eller transformere nye produkter, tjenester, eller ideer. (Osmundsen et al., 2018, s. 5)

Videre nevner Osmundsen et al. (2018) andre forskere som Fichman, Dos Santos og Zheng (2014) som har mer fokus på sluttresultatet, på det som skapes. Disse forskerne definerer

digital innovasjon som "an idea, practice, or object that is perceived as new and is embodied in and enabled by digital technology" (Fichman et al., 2014, s. 333). Denne definisjonen fokuserer på resultatet, utfallet av innovasjon. Eksempler som trekkes frem er en ny forretningsmodell, nytt eller annerledes produkt, ny praksis og ny arbeidsprosess. Det å ta i bruk den digitale innovasjonen krever en betydelig endring hos adoptanten (Fichman et al., 2014; Osmundsen et al., 2018, s. 5). Litteraturen fremhever digital innovasjon enten som en prosess eller et resultat, og andre forskere påpeker at digital innovasjon kan være begge deler.

Det nevnes også i litteraturstudiet at det er noen forhold som skiller definisjonene til blant annet Fichman et al. (2014) og Yoo (2010) med kollegaer. Fichman (2010) et al. mener at digital innovasjon kan være utvikling av en ny arbeidsprosess, og bruker som et eksempel en organisasjon som tar i bruk et automatisk lagersystem. Her mener Osmundsen et al. (2018) at beskrivelsen er mer i retning digitalisering og ikke digital innovasjon. Videre mener Fichman (2010) et al. at digital innovasjon kan omhandle å skape en ny forretningsmodell, altså skape ny forretningsverdi med bruk av digital teknologi. Her mener Osmundsen et al. (2018) at dette handler mer og digital transformasjon.

Osmundsen et al. (2018) baserer seg gjennom sitt litteraturstudie på konseptualiseringene til både Yoo, Henfridsson, et al. (2010) og Fichman et al. (2014) og finner det derfor hensiktsmessig å dele definisjonen i 2 deler for å gjøre konseptet digital innovasjon enklere å forstå. Følgende definisjon foreslås:

Digital innovasjon (resultat): Et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter, utviklet ved å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske komponenter.

Digital innovasjon (prosess): Å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske produkter, for å utvikle et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter (Osmundsen et al., 2018, s. 7)

De samme elementene er benyttet i definisjonen for å understreke hvordan prosess og resultatet av digital innovasjon er avhengige av hverandre. I tillegg ved å fokusere på produkt- og tjenesteinnovasjon reduseres noe av problemene i litteraturen som forveksler digital innovasjon med digitalisering og digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018, s. 7).

### 3.1.3 Digital transformasjon

Digital transformasjon fremstilles ofte i litteraturen som det å benytte digitale teknologier for å muliggjøre vesentlige forbedringer i en virksomhet. Forbedringene kan være tilknyttet virksomhetens operasjoner, arbeidsprosesser og verdiskapning. Digitale teknologier refereres ofte av forfattere som moderne teknologier av type skyløsninger, stordata, smarttelefoner, tingenes internett (Osmundsen et al., 2018). Videre nevner Osmundsen et al. (2018) at det i litteraturen skilles mellom digital oppgradering og digital transformasjon.

Digital oppgradering innebærer bruk av digital teknologi til å øke effektiviteten i arbeidsprosesser, mens digital transformasjon innebærer bruk av digital teknologi til å vesentlige endringer av arbeidsprosesser eller verdiskapning, eller i noen tilfeller, å tilby nye digitale produkter. (Osmundsen et al., 2018, s. 7-8)

I litteraturstudien til Osmundsen et al. (2018) finner man ikke noen entydige definisjoner av hva digital transformasjon er da fenomenet blir konseptualisert og karakterisert av forskjellige forfattere på ulike måter. Flere forfattere har en oppfatning av at digital transformasjon innebærer en vesentlig-, fundamental endring. Digital transformasjon på organisasjonsnivå påvirker flere organisatoriske dimensjoner som endringer av strategi og nye prosesser som kan gi utfall som er vesentlig forskjellig fra den nåværende tilstanden. (Osmundsen et al., 2018).

Osmundsen et al. (2018) skriver at de fleste forskere bruker digital transformasjon til å beskrive vesentlige endringer i organisasjoner, men at noen forskere også mener at begrepet kan gjelde for industrier. For eksempel kan resultatet av en digital transformasjon i en industri føre til en disrupsjon, altså at industrier kolliderer som i tilfeller som musikk-, medie-, mobil-industrien med flere.

Basert på oppfattelsen til Osmundsen et al. (2018) av hva digital transformasjon innebærer så foreslår de følgende definisjon:

Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri. (Osmundsen et al., 2018, s. 9)

## **3.2 Digital ledelse / e-leadership**

Ledere bør lede digitaliseringen, og De Waal et al. (2016) refererer i sin publikasjon til Bennis (2013) som uttaler:

(...) if a leader at any level does not understand how to use the digital world and its accompanying instrumentation, and if they do not understand the power that it has on their relationships with their stakeholders, then they will seriously be left behind. (De Waal et al., 2016, s. 2)

Digitalisering er av stor viktighet for enhver organisasjon og samfunn. Måten organisasjoner kommuniserer med sine klienter på, gjennomfører markedsaktiviteter, leverer sine produkter på, og utfører sine forretningsprosesser på, er i veldig stor grad påvirket av digitale løsninger. Nyutvikling på teknologisiden skaper både muligheter og utfordringer for organisasjoner og samfunn. Når en organisasjon ikke evner å holde tritt med bruken av digital teknologi i forhold til konkurrenter og i henhold til forventningene til samarbeidspartnere, så er et mulig utfall at det ender med nedleggelse. Digital transformasjon er en pågående og langsiktig prosess av hurtig og disruptiv utvikling i samfunn, i markeder, i virksomheter og myndigheter, som er muliggjort gjennom bruk av innovative digitale teknologier. Gapet mellom forretningsvirksomhet og digital teknologi er ofte nevnt som hindringen for at organisasjoner kan imøtekomme de høye forventningene og løftene digital teknologi og ny utvikling gir. Organisasjoner trenger digitalt lederskap for å kunne sikre vellykket utnyttelse av digitalisering. (De Waal et al., 2016)

### **3.2.1 Lederskap og digitalt lederskap**

De Waal et al. (2016) ser nærmere på lederskap og digitalt lederskap. De viser til forskjellige studier og definisjoner av lederskap. Et eksempel er fra høringen fra European (and International) Conference on Management, Leadership and Governance, så ser man på lederskapet på forskjellige måter: autentisk og tjenende lederskap, komplekst adaptivt lederskap, situasjonsavhengig lederskap og lederskapstiler, transformativt lederskap, globalt lederskap, destruktivt lederskap og entreprenør lederskap.

De Waal et al. (2016) viser til flere beskrivelser av lederskap. Bass og Stogdill (1990) beskriver lederskapet som en kombinasjon av ferdigheter og karakter for å påvirke og få andre mennesker til å prestere effektivt og i henhold til forventninger. Lederskap oppmuntrer til handling gjennom å lage nye atferdsmønstre og sikrer ledetråder for endring av adferd.

Grunnleggende lederkomponenter er evnen til vellykket og ansvarlig bruk av makt, evnen til å forstå at mennesker til forskjellige tider og forskjellige situasjoner har forskjellige motiver, evnen til å inspirere, og evnen til å handle på en måte som utvikler et gunstig klima for å fremme motivasjon (De Waal et al., 2016, s. 3). Lederskap i denne forstand, påvirker andre mennesker sine handlinger for å frembringe ønsket effektiv ytelse. Dette innebærer å bygge maktstrukturerte forhold mellom mennesker, men også å skape en mening og naturen i samarbeidet, som er nøkkelen til å forstå grunnen til enhver bestrebelse.

Dette henger sammen med et mye sitert sitat fra Prentice (2004):

Leadership is the accomplishment of a goal through the direction of human assistants. The man who successfully marshals his human collaborators to achieve particular ends is a leader. (Prentice, 2004, s. 102)

Med utgangspunkt fra overstående definisjon på lederskap så har Hüsing et al. (2013) foreslått en definisjon av digitalt lederskap:

Digital (or e-leadership) is the accomplishment of a goal that relies on ICT through the direction of human assistants and uses of ICT. (Hüsing et al., 2013, s. 13)

I det digitale lederskapet så innebærer målet og ressursene bruk av informasjonsteknologi (IT). Følgelig skaper dette ytterligere krav til kompetansen til en effektiv digital leder. Valentine og Stewart (2015) nevner følgende kompetanse områder: a) ferdigheter, kunnskap og erfaring til å utnytte teknologi til en strategisk fordel, b) ta teknologiske beslutninger og risikostyring, c) bruke teknologi til å oppnå avkastning og synliggjøre verdiskapning (Valentine & Stewart, 2015). Videre i følge Bennis (2013) så bør digitale ledere ha en tilpasningsevne i kombinasjon med robusthet og åpenhet for det som er nytt og mener at dette er kvaliteter som må læres for å bli en digital leder. De Waal et al. (2016) viser til en annen innfallsvinkel på definisjonen av digitalt lederskap av Toomey (2016) som relaterer digitalt lederskapet til paradigme skiftet i den digitale æraen med følgende definisjon:

Digital Leadership is the capability of (business) leaders to identify and realize opportunity for (business) growth and value through effective, efficient and acceptable use of Digital Technologies (IT).

Digitalt lederskap søker teknologistyrte muligheter for å gjenoppfinne virksomheten, ekspandere og disrupte markeder.

### **3.2.2 Teknologi ledere sine egenskaper**

I Westerman et al. (2014) sin bok *Leading digital* så har de sett nærmere på hva som gjør at enkelte bedrifter ligger så langt fremme på digitalisering, disse kalles i boken for digital masters. Digital masters, eller digitale mestere på norsk, er selskaper som bruker digital teknologi som middel for å skape en vesentlig høyere profitt, produktivitet, og prestasjoner enn andre selskaper. Det er derav få av de i denne kategorien. Virksomheter som sliter med å bli digitale feiler i å utvikle digitale evner for å arbeide annerledes og lederskapsevnene som kreves for å etablere en visjon og eksekvere den. De virksomhetene som utmerker seg både digitalt og i lederskapsevner er digitale mestere (Digital Masters) (Westerman et al., 2014). Westerman et al. (2014) tar grundig for seg tre verktøy i det digitale lederskapet som er viktige når man driver transformasjoner, som er visjon, governance og engasjement. Men det er en annen essensiell del av digitalt lederskap de tar opp som man kanskje ikke tenker tilhører lederskap. Det er det sterke forholdet som digitale mestere oppmuntrer til mellom IT og deres virksomhetsledere, og måten disse virksomhetene bruker dette forholdet til å drive endringer på deres interne plattformer og digitale ferdigheter. Dette er hva de kaller teknologilederskap egenskaper som er nødvendige for å drive transformasjoner som er basert på digital teknologi.

Westerman et al. (2014) beskriver at teknologilederskapet handler ikke bare om IT ledere, selv om de er endel av det. Det handler ikke bare om kunnskap om teknologi, selv om det også er viktig. Det handler om fusjonen med kunnskapen og perspektivene av forretningen og IT ledere slik at de kan drive transformasjon sammen.

Gjennom et sterkt forhold mellom forretning og IT, så vil forretningsfolkene lytte mer til IT. Dette fører til at IT og forretningen beveger seg raskere fremover enn om de gjør dette hver for seg, med det resultat at de transformerer utdaterte plattformer raskere enn andre virksomheter. Westerman et al. (2014) fokuserer ikke bare på lederskapet, men ser nærmere på hva de gjør med forholdet IT og forretning, bygging av digitale ferdigheter og transformasjon av digitale plattformer som understøtter alle digitale prosesser fra kunde involvering til drift til forretningsmodeller. De så videre en forskjell mellom digitale ledere og de som ikke er digitale ledere. Man opplevde gjennom samtaler med toppledere i selskaper som ikke var digitale ledere at de ofte ikke hadde tro på IT sin ytelse og prøvde heller å finne andre løsninger. De som var digitale ledere hadde et mye tettere samarbeid mellom IT og forretningen.

(Westerman et al., 2014) ser også videre på årsakene til dårlig forhold mellom IT og forretninger. Det er mange årsaker til dette og en vanlig årsak som toppledere nevner er at IT Direktør og forretningen ikke snakker samme språk. En annen årsak kan være at IT direktør ikke forstår hva som er viktig. Noen ganger handler det om IT sin evne til å levere. Det er forventninger til at IT leverer kostnadseffektive og pålitelige tjenester til høy kvalitet. Dersom IT ikke har tilliten så påvirker det mulighetene til å bli invitert til en dialog. Skylden kan heller ikke alltid legges på IT og forretningsledere må også ta sin del av skylden. For at IT skal fungere på toppnivå, så krever det at IT har en god digital plattform og for å få til dette kreves det mye disiplin. Dersom samarbeidet preges av utålmodighet, urimelige krav og forventninger, så man se nærmere på hvordan man skal endre den ene siden av forholdet. Videre trekker man frem at de som er digitale mestere legger mye vekt på bygge IT kunnskap i sine virksomheter og utfordrer seg selv til å kontinuerlig nye måter å utnytte IT og forretningen sitt samarbeid, digitale kunnskap og digitale plattform.

Avslutter dette kapittelet med en slags påminner om at digitalisering har en risiko for å bli for teknologistyrkt selv om man underliggende forstår hva digitalisering handler om. Det kan fort ende med at man legger ny teknologi opp på eksisterende prosesser som resulterer i følgende:

For mange ledere i offentlig sektor handler digitalisering om å effektivisere, optimalisere og automatisere arbeidsprosesser, slik vi ser i industrien. Men noen ganger fører dette til at virksomhetene asfalterer krøtterstier, det vil si at de gjør de samme tingene som før, bare raskere. (Bendik Bygstad, Lanestedt & Iden, 2018, s. 46)

### **3.3 Organisasjonskultur**

Hensikten med å se kort på definisjon av kultur og organisasjonskultur i dette kapittelet kan knyttes opp mot forskningsspørsmål 3 som handler om hvilke kulturelle forhold i kommunene som kan gi utfordringer eller bremse digitaliseringsarbeidet. Kultur teorier er omfattende og har bare valgt å ta med elementer som beskriver hva kultur er.

#### **3.3.1 Innledning organisasjonskultur**

Bang (1998) innleder i sin bok «Organisasjonskultur i praksis» at begrepene organisasjonskultur og bedriftskultur har siden begynnelsen av 1980-tallet vunnet stor popularitet og er vanskelig å unngå å støte på dersom man er leder eller er en organisasjonskonsulent. Det har etterhvert blitt skrevet mange populærvitenskapelige og



forskningsbaserte bøker hvor det hevdes at organisasjonens kultur er vesentlig for hvordan organisasjonen gjør det. Det hevdes blant annet at kulturen er viktig for hvilke resultater bedriften skaper, hvor omstillingsdyktig den er, hvor godt folk trives på jobben, og i hvilken grad bedriften evner å utvikle seg til en lærende organisasjon (Bang, 1998, s. 9).

Det finnes veldig mange definisjoner på kultur og Bang (1998) viser til antropologen Kluckhohn som allerede i 1952 talte over 150 definisjoner av kulturbegrepet og Bang selv gav seg etter at han hadde samlet 40 ulike definisjoner. Årsaken til at man ikke greier å enes om en definisjon skyldes nok i hovedsak at kultur er ikke noe fysisk, konkret og synlig på samme måte som et fly, tog eller bil. Mennesker har skapt begrepet kultur for å sette ord på et fenomen vi mennesker stadig opplever, nettopp når en gruppe mennesker er sammen over en viss tid, så danner det seg uskrevne regler, forventinger for hvordan man bør oppføre seg, hva som er rett og galt, sant og ikke sant. Fenomenet blir ofte veldig tydelig når man kommer inn i fremmede steder og situasjoner som et fremmet land, en fremmed bedrift, en fremmed gruppe hvor man føler at det svever rundt en masse normer, retningslinjer og spilleregler for hvordan man skal oppføre seg. Slike situasjoner kan skape både utrygghet og nysgjerrighet når man møter kulturer som er annerledes enn det man er vant til.

Det er mange definisjoner der ute og Bang (1998) har prøvd å lage en definisjon ut i hva han sin forståelse av kultur er:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier, og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. (Bang, 1998, s. 19)

Tilsvarende har en annen anerkjent forsker Schein, Arnulf og Brun (1987) laget en annen versjon:

Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å meste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Schein et al., 1987, s. 7)

### **3.3.2 Kulturen sin struktur**

Schein og Schein (2017) beskriver at kultur kan analyseres på forskjellige nivåer og hvor «nivå» i dette tilfellet betyr i hvilken grad kulturfenomenet er synlig for deg som deltaker eller observatør. Disse nivåene strekker seg fra det veldig håndgripelige, åpenbare manifestasjoner som du kan se og føle, til de dypt innebygde, ubevisste, grunnleggende antakelser som vi definerer som essensen av kultur eller dens DNA (Schein & Schein, 2017, s. 17). Vi ser nærmere på de 3 nivåene av kultur analyse som består av artifakter, tro og verdier og grunnleggende antakelser.

#### **Artifakter**

Artifakter kan man se på som et fenomen man kan se, høre og føle når man møter en ukjent kultur eller en ny gruppe. Artifakter inkluderer de synlige produktene til gruppen, som det fysiske miljøets arkitektur, dens språk, dens teknologi og produkter, dens stil, kunstneriske skapelser, myter og historier om organisasjonen, observerbare ritualer og seremonier. Strukturelle elementer som organisasjonskart, formelle beskrivelser om hvordan organisasjonen fungerer hører også til artifakt nivået (Schein & Schein, 2017, s. 17). Et viktig poeng å ta med seg vedrørende dette nivået av kultur er at den er både lett å observere og veldig vanskelig å dekode. Det vil si at observatører kan beskrive hva de ser og føler, men kan ikke rekonstruere basert på det alene hva betydningen til disse tingene er for den gitte gruppen. Kommer man inn i en ny kultur så vil man gjøre observasjoner av ting som gir mening eller ikke mening, men er nødt til å stille spørsmål til de som er endel av kulturen for å forstå hva man ser eller føler. Det er farlig å trekke konklusjoner basert på artifakter alene, da din oversettelse av det du ser er basert på din kulturelle bakgrunn. For eksempel dersom du observerer en veldig uformell organisasjon, så kan du oppfatte det som veldig ineffektivt dersom din egen bakgrunn er basert på at uformelle forhold relateres til å drive dank og ikke arbeide.

#### **Tro og verdier**

Læring innenfor grupper reflekteres til syvende og sist fra ens egen opprinnelige tro og verdier. Når en gruppe opprettes eller møter på en ny oppgave, situasjon, problem, så vil den første løsningen som foreslås bare betraktes som en markering av en verdi, fordi det ennå ikke finnes noe felles grunnlag for å avgjøre hva som er riktig eller galt. En eller annen i en gruppe, vanligvis lederen eller grunnleggeren har en tro på hva som er virkeligheten og hvordan man skal forholde seg til virkeligheten og foreslår løsning basert på disse

overbevisningene. Vedkommende vil kanskje foreslå en løsning basert på oppfattelsen av hva som er fakta og virkelighet, men at gruppen ikke føler seg like overbevist før gruppen i fellesskap har fått være med på en vellykket problemløsning. Så for eksempel, det som en leder foreslår første gang, kan derfor ikke få noen annen status enn en verdi man kan stille spørsmål ved, diskutere og prøve ut. Dersom gruppen oppfatter at løsningen virker, så vil verdien gjennomgå en *kognitiv transformasjon* slik at den først blir en oppfatning og til slutt en antakelse (Schein et al., 1987, s. 14). Denne transformasjonsprosessen finner bare sted dersom den løsningen som ble foreslått fortsetter å virke, slik at den i en videre forstand «later» til å være riktig og virker å gi et presist bilde av virkeligheten. Skulle dette inntreffe så vil gruppemedlemmene komme til å glemme at de var usikre i begynnelsen, og at verdiene derfor var gjenstand for debatt og innsigelser. Dersom verdiene etterhvert begynner å bli tatt for gitt, går de over til oppfatninger og antakelser som mister plass i folk sin bevissthet, linknede som med vaner som blir automatiske og ubevisste.

Schein et al. (1987) beskriver videre at ikke alle verdier går igjennom en slik transformasjon. Det kan skje at den løsningen som bygger på den aktuelle verdien ikke virker like bra hver gang. Det er bare de verdiene som kan bekreftes av fysiske eller sosiale data og som fortsetter på en pålitelig måte å løse gruppens problemer vil bli omdannet til antakelser. En annen måte å få verdiene vurdert på er ved hjelp av sosial bekreftelse. Det som menes med sosial bekreftelse er verdier som regulerer hvordan folk bør forholde seg til hverandre, utøvelse av makt, avgjøre hva som er vakkert osv., kan bli bekreftet ved at de reduserer angst og usikkerhet.

Schein et al. (1987) viser også til Argyris og Schön (1978) som trekker frem et begrep «forfektete verdier». Forfektete verdier er de verdiene som virksomhetens ledere og medarbeidere hevder at de tror på og etterlever. Ledelsens forfektete verdier kommer gjerne til uttrykk i virksomhetens verdigrunnlag, hvis de har formulert et slikt.

Dersom de forfektete verdiene stemmer rimelig overens med de underliggende antakelsene, kan dette bidra til å bringe gruppen sammen og gi en følelse av identitet og av å ha en viktig misjon. Selv om man har satt ord på de viktigste verdiene i organisasjonen, så kan man oppleve at man ikke ser sammenheng mellom verdiene og adferden man observerer.

### **Grunnleggende antakelser**

Når løsningen på et problem virker gang på gang, blir det etterhvert tatt for gitt. En hypotese som er basert på en vag anelse eller en verdi blir etterhvert behandlet som en realitet, vi tror at

verden faktisk fungerer på denne måten. Sett på denne måten så skiller grunnleggende antakelser seg fra det noen antropologer kaller «dominerende verdiorienteringer»

fordi slike dominerende orienteringer gjenspeiler den foretrukne løsningen blant mange andre alternativer, men alle disse alternativene er fortsatt synlige for kulturens medlemmer, og de kan fra tid til annen rette seg etter både alternative og dominerende orienteringer. (Schein et al., 1987, s. 15)

Slik Schein et al. (1987) velger å definere grunnleggende antakelser, er de til grader tatt for gitt at man finner en liten variasjon innenfor en kulturell enhet. Det er faktisk slik at dersom en grunnleggende antakelse er sterk nok i en gruppe, vil medlemmene i gruppen ha vanskeligheter med å tenke adferd som baserer seg på andre premisser. Et eksempel som trekkes frem er at for en bedrift i et kapitalistisk land er det utenkelig å skulle selge produkter med et økonomisk tap eller at det ikke betyr noe at et produkt fungerer eller ikke. Videre mener Schein et al. (1987) at det han kaller grunnleggende antakelser tilsvarer det Argyris kaller «teorier-i-bruk» -

de implisitte antakelsene som faktisk styrer adferd, som forteller gruppemedlemmer hvordan de skal oppfatte, tenke og føle omkring ting.(Schein et al., 1987, s. 16)

Ubevisste antakelser kan føre til et feilaktig inntrykk av virkeligheten. Dersom vi antar at mennesker vil prøve å utnytte oss ved enhver mulighet, vil vi forvente å bli utnyttet og dermed fortolke mennesker sin adferd som stemmer overens med disse forventningene.

Dersom vi nøye undersøker verdiene og artifaktene i en organisasjon kan vi forsøke å slutte oss til de grunnleggende antakelsene som holder ting sammen. Disse antakelsene kan vanligvis bringes til overflaten gjennom intervjuer dersom både intervjuer og den som intervjues er innstilte på å finne frem til det kulturelle mønsteret. For å få til dette kreves det detektivarbeid og et engasjement, ikke fordi folk er uvillige til å beskrive sine antakelser, men fordi de er så tatt for gitt. Det er først når de kommer til overflaten at det kulturelle mønsteret plutselig blir klart og vi begynner å forstå hva som skjer og hvorfor.

### 3.4 Ledelse av endringer

Gjennom kapitlene over så får man en forståelse av lederskapets betydning for gjennomføring av digitalisering i virksomheter. Virksomheter sin digitaliseringsreise medfører ofte endringer i organisasjoner på forskjellige nivå. I dette kapitlet skal vi se nærmere på erfaringer fra ledelse av endringer i organisasjoner. Denne avhandlingen har et fokus inn mot mellomstore kommuner og har derfor forsøkt å spore opp relevant teoretisk materiale som tar for seg endringsledelse og som gjerne er rettet mot erfaringer fra offentlig sektor.

I offentlig sektor ser man ofte mot Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) som har et samfunnsoppdrag om å være det sentrale fagorganet for modernisering og omstilling av offentlig sektor (Difi, 2019). Difi er et fagorgan for Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet på fagområdene ledelse, organisering, offentlige anskaffelser og digitalisering i offentlig sektor.

Difi har satt sammen en verktøykasse som består av gode råd og veiledning for å drive endringer i offentlig sektor. På Difi sine sider for endringsledelse så presenterer det tre hovedtyper av endringsprosesser som de mener bør brukes i kombinasjon.

**Endring i organisasjonsstruktur** som kanskje er den mest vanlige virkemidlet ledelsen bruker når de ønsker å endre virksomheten. **Endrings av arbeidsprosesser** som kan være initiert av digitalisering eller andre behov for effektivisering. **Endring i bemanning og kompetanse** som kan være relatert til behov for nedbemanning eller strategisk bruk av personalressursene. Her kan det være behov for å vri personalinnsatsen i tråd med prioriteringer hvor strategisk kompetanse styring er et viktig element i dette.

Som endel av verktøykassen så viser Difi til Kotters 8 stegs modell for endringsledelse. Difi beskriver at dette er et gjennomprøvd rammeverk og et godt utgangspunkt for å sette ledere i stand til å drive endringer gjennom sammen med de ansatte. I kapittel 3.4.1 presenteres Kotter sin modell med utgangspunkt i erfaringer fra feilene man ofte gjør i det 8 stegene.

#### 3.4.1 Ledelse av endringer - Hvorfor transformasjoner feiler

Overskriften til dette temaet er hentet fra John P. Kotter sin artikkel 'Leading Change – Why Transformational efforts fail' (Kotter, 1996).

John P. Kotter er Konosuke Matsushita professor i lederskap ved Harvard Business School og er forfatter av 20 bøker, hvorav 12 av disse er 'Business' bestselgere og 2 hvorav er New

York Times bestselgere (Wikipedia). I artikkelen presenterer Kotter med utgangspunkt i de 8 stegene for å drive transformasjon i organisasjoner, hvilke feil man ofte gjør i de 8 stegene.

Artikkelen til Kotter (1996) er basert på at han gjennom en periode på 10 år har fulgt over 100 virksomheter som har forsøkt å forvandle seg til vesentlige sterkere konkurrenter. Dette være seg alt fra store og små selskaper, selskaper som har vært helt på knærne, og selskaper med god økonomi. Selskapene sine forandringer har vært basert på forskjellige former som restruktureringer, kultur endringer, omstillinger, TQM som noen eksempler. Alle forsøkene har hatt til hensikt å skape fundamentale endringer i hvordan forretningene utføres for å kunne håndtere et nytt og mer krevende marked. Resultatene av disse forandringene har vært forskjellige. Noen få har blitt suksessfulle, noen har feilet veldig, og mange er sånn midt på, men at de kanskje ligger en anelse lavere en midt på. Kotter (1996) mener at erfaringene fra disse forsøkene kan mange virksomheter ta lærdom av.

Erfaringene fra de mest suksessfulle forandringene er at endringsprosessene går gjennom en serie av faser som i total krever en stor mengde tid. Det å hoppe over noen steg kan skape illusjonen om fart, men skaper ikke et tilfredsstillende resultat. En annen generell erfaring er at kritiske feil i hvilken som helst av fasene kan føre til et fatalt resultat, bremse farten og skape negative gevinster. Kotter (1996) nevner at mulig fordi vi har relativt liten er erfaring med å fornye organisasjoner, så vil selv de med kapable gjøre feil.(Kotter, 1996)

### **Feil #1: Det å ikke etablere en stor krisestemning (state of urgency)**

De mest suksessfulle forsøkene for endring starter med en gruppe eller enkeltpersoner som gjør en grundig analyse av virksomheten sin markedssituasjon, konkurrenter, teknologitrender og den finansielle situasjonen. Resultatet av den grundige analysen av både reelle og potensielle konsekvenser og muligheter vil også danne et godt faktagrunnlag som kan kommuniseres bredt ut i organisasjonene. Ved kriser og store muligheter så skapes det et dramatisk og tydelig budskap til organisasjonen. Dette første steget er viktig for det å gjennomføre en transformasjon krever at mange enkeltindivider må samarbeide med et høyt engasjement. Uten riktig motivasjon så vil ikke folk gi den innsatsen som kreves for å skape endring, og det blir ikke noen resultater.

Kotter (1996) nevner at fase 1 kan virke enkel, men erfaringer fra selskapene han har fulgt viser at 50% feiler i denne fasen. Hvorfor feiler de? Ofte ser man er ledelse undervurderer hva som skal til for å få folk ut av deres komfortsoner. Ofte så overvurderer de stort hvor flinke de

har vært til å skape følelsen av at dette haster. Ofte så mangler de tålmodighet ved at ledelsen hopper over de innledende stegene for å komme raskere i gang. I mange tilfeller blir ledelsen paralyisert av de store konsekvensene, fordi de har bekymringer om potensielle farer ved å skape en krisesituasjon som synkende aksjekurser, lavere arbeidsmoral, og at situasjonen kan spinne ut av kontroll. En paralyisert toppledelse er ofte et resultat av at man har for mange sjefer og for få ledere. Ledelsen sitt mandat i disse prosessene er nettopp å redusere risiko og sørge for at driften går som normalt. Endringer krevet et godt lederskap for å lykkes med å skape noe nytt, eller så kommer man ingen vei. Man ser at transformasjoner starter og starter godt når man har en ny og god leder som identifiserer behov for vesentlige endringer. Nøkkelen til suksess ligger på ledelse og at øverste leder innenfor området som skal gjennom endring tar ansvar. Er man en dårlig leder og endringsleder, så vil fase 1 bli en stor utfordring. Gode og dårlige resultater i virksomheten kan påvirke oppfattelsen av viktigheten. Gode resultater kan skape en oppfattelse at situasjonen ikke er så alvorlig. Situasjonen kan kreve mer overtalelse, men har en positiv side at man kanskje har mer tilgjengelige midler for å gjennomføre endring. Motsatt fall, så kan dårlige resultater bidra til alle forstår at dette er en krise, men dårlige resultater kan gi mindre ressurser til å gjennomføre endring. Kotter (1996) sier at uavhengig av gode eller dårlige resultater som utgangspunkt, så er det viktig at man har en ærlig diskusjon for å synliggjøre utfordringsområdene. Det kan i noen tilfeller også være lurt å bruke eksterne for å bringe det dårlige budskapet. Dersom leder ikke er en sterk endringsleder og heller får skylden for situasjonen, så kan eksterne bidra til å formidle det alvorlige budskapet. Videre understreker Kotter (1996) risikoen ved å være for forsiktig i denne fasen. Skaper man ikke en tydelig krise så lykkes man ikke og selskapet sin fremtid er i fare. Erfaringene viser at når ca 75% av en virksomhets ledere forstår at dagens situasjon er uakseptabel, så har man en god kriseforståelse. Lavere enn dette kan skape store utfordringer videre i prosessen (Kotter, 1996).

## **Feil #2: Det å ikke skape en sterk nok maktkoalisjon for myndighet for å gjennomføre endring**

I suksessfulle transformasjoner så vokser maktkoalisjonen steg for steg over tid. Store endringsprogram starter ofte med noen få personer, men dersom man i tidlig fase ikke greier å etablere en kritisk masse, så skjer det ikke noe av verdi. Det sies ofte at store endringer ikke er mulig uten at øverste leder av organisasjon er med. I vellykkede transformasjoner så samles

styreleder, CEO, divisjonsleder og andre 5, 10, 15 personer for å utvikle et felles eierskap / engasjement for god gjennomførelse av forandring. Erfaringen til Kotter (1996) er at denne gruppen ikke inkluderer all senior ledelse, da noen innledningsvis ser verdien av å være med. I mange av tilfellene er slike maktkoalisjoner med titler, erfaring og kunnskap ganske kraftfulle.

I små og store organisasjoner så består en maktkoalisjonsgruppe av 3 til 4 personer i det første året av pågående forandring. I de veldig store selskapene må man opp imellom 20 til 50 personer før man kan få til fremdrift i i fase 3 og fremover. Toppledelsen utgjør kjernen av gruppen, men ofte finner man styreleder, kunderepresentanter, eller en sterk fagforeningsleder. Gruppen består ofte av medlemmer utenfor toppledergruppen. Det kan gjøre situasjonen ubehagelig, men hadde det eksisterende hierarkiet og systemet fungert godt, så hadde kanskje transformasjon ikke vært nødvendig. Det trengs ofte noe mer enn bare en krisestemming for å samle en slik gruppe. For å få en god samhandling, kommunikasjon og tillit i gruppen, samt få en felles forståelse av utfordringsbildet, så kan man samles noen dager i omgivelser utenfor virksomheten.

Virksomheter som feiler i fase 2 undervurderer ofte hvor krevende det er å gjennomføre endringer og viktigheten av å skape en maktkoalisjon for myndighet. Resultat av for lite kraft i styringen fra maktkoalisjonen vil ikke greie å opprettholde fremdrift og før eller senere vil da opposisjonen styrkes og stoppe endringen.

### **Feil #3: Mangler en visjon**

I alle suksessfulle transformasjoner Kotter (1996) har observert knyttes opp mot at den styrende maktkoalisjonen har etablert et fremtidsbilde som er relativt enkelt å kommunisere og som virker forlokkende på ansatte, kunder og aksjeeiere. En visjon bidrar til å skape en forståelse av retningen organisasjonen må ta. Ofte oppstår visjonen fra en person og oppfattes da ofte som nye tynt. Gjennom samarbeid i den styrende maktkoalisjonen med deres erfaring, analytiske tankegang og litt drømmer, så over noen måneder og opp mot et år, så utvikles en bedre visjon og en strategi for å oppnå visjonen. Uten en fornuftig visjon så kan en transformasjon lett oppløses i en mengde forvirrende og inkompatible prosjekter som kan føre organisasjoner ut i feil retning. I transformasjoner som har feilet finner man ofte mange gode planer, programmer og direktiver, men mangler en visjon. I flere av de mindre suksessfulle tilfellene Kotter (1996) observerte, så hadde ledelsen staket ut en mulig retning, men var alt for komplisert eller ullen til å ha noen spesiell nytte. En nyttig tommelfinger regel er at om du



ikke kan presentere visjonen overbevisende til et publikum og skape en interesse og forståelse, så så er man ikke ferdig med denne fasen av transformasjonen.

#### **Feil #4: Underkommunisering av visjonen med en faktor på 10**

Kotter (1996) har sett 3 vanlige mønstre rundt kommunikasjon. I det første mønsteret, så ser man at gruppen har jobbet med å få på plass en god transformasjons visjon og presenterer denne i et enkelt møte eller sender ut noe enkel kommunikasjon. Bedriften har kun benyttet 0,0001 % som er en liten andel av den årlige kommunikasjonen og blir så overrasket når ingen viser seg å forstå den nye retningen.

I det andre mønsteret så brukes det en større mengde tid på å kommunisere med forskjellige ansatt grupper og fortsatt så forstår ikke folk. Kun 0,005% av det totale årlige kommunikasjonen. I det tredje mønsteret så legges det betydelig mer innsats gjennom nyhetsbrev og taler, men noen synlige karismatiske senior ledere oppfører seg på en måte som ikke er helt i tråd med visjonen. Utfallet er at kynismen i troppene øker og man mister troen på det som kommuniseres.

Transformasjon er umulig dersom ikke hundretall eller tusentall av folk er villige til å hjelpe til, og i bestefall virkelig ofre seg selv om situasjonen organisasjonen oppleves som vanskelig. Uten mye og en troverdig kommunikasjon så er det vanskelig å fange hjerter og sinn til troppene. Denne fjerde fasen kan være krevende dersom visjonen omfatter nedbemanning. Da kan det være krevende å få støtte og forståelse. Derfor har suksessfulle visjoner mer fokus på nye vekst muligheter og en forpliktelse til å kjøre en ryddig prosess ved eventuelle oppsigelser.

I de mer suksessfulle transformasjonene så bruker ledelsen alle eksisterende kommunikasjonskanaler for å kringkaste visjonen. Ledelsen legger mer vekt på å sprute opp de kjedelige nyhetsbrevene og gjør ledermøter til mer spennende diskusjoner rundt transformasjonen, visjonen og utfordringsbildet. Oppførsel og holdninger til myndighetspersoner har en stor betydning for hvor troverdig budskapet blir.

#### **Feil #5: Ikke fjerne hindringer for visjonen**

Vellykkede transformasjoner involverer en stor mengde folk gjennom hele prosessen og folkene oppmuntres til å ta ansvar, komme med nye ideer, og prøve nye løsninger som helst bør være innenfor rammene som ligger i visjonen. Kommunikasjon har blitt nevnt som en viktig faktor for å få organisasjon og folk med seg, men det er ikke tilstrekkelig i seg selv. En

fornyelse krever også at man må fjerne hindre. Selv om folk forstår visjonen og vil få ting til å skje, så oppstår det hindre i forskjellige former. Det kan være organisatoriske forhold, ansvar og rollefordeling, personlige forhold som egeninteresse. I den første halvdel av transformasjonen så har ingen organisasjoner verken momentum, kraft, eller tid til å stoppe alle hindre. De store hindrene som dukker opp må man gjøre noe med. Dersom det er en person som er et hinder så anbefales det å behandle personen på en ryddig måte som er konsistent med visjonen. Det viktige budskapet er at man håndterer situasjonene som er viktig for å opprettholde troverdigheten til endringen som skal gjennomføres.

### **Feil #6: Ikke systematisk planlegge for og skape kortsiktige positive resultater**

Kotter (1996) beskriver at transformasjoner tar tid og at slike forsøk på fornyelser har en risiko for å miste momentum dersom det ikke finnes noen kortsiktige mål som skal oppnås og løpende feiring av disse. Dersom folk ikke ser noen forventede resultater innen 12 til 24 måneders tid, så risikerer man at folk flest ikke bli med på denne lange reisen. Uten noen kortsiktige gevinster så vil flere folk gi opp på veien, eller så blir de endel av gruppen folk som var negative til endringen i utgangspunktet.

Det å skape kortsiktige gevinster oppleves å være mer aktiv til forskjell fra langsiktige gevinster som oppfattes som mer passivt. I vellykkede transformasjoner så søker ledere aktivt etter måter å oppnå klare ytelsesforbedringer på, etablere mål i årsplanene og sørge for å oppnå målene, og sørge for at folkene som er med å skape resultatene får sin påskjønnelse, forfremmelse, eller i form av penger.

Kotter (1996) opplever at ledere ofte klager på å skape kortsiktige gevinster, men erfaring viser at press er et nyttig virkemiddel i gjennomføring av endringer. Når folk opplever at de store endringene ikke kommer til å skje på lenge, så reduseres krisefølelsen, men fokus på å skape gevinster på kort sikt bidrar til å øke fokus og kreativiteten.

### **Feil #7: Erklære seieren for tidlig**

Det å erklære seieren for tidlig kan være katastrofalt. Etter noen år med hardt arbeid er det fristende å erklære at slaget for vunnet ved det første tegnet på bedring. Det kan ta opp mot 5 til 10 år før endringer etablerer seg godt i virksomhetens kultur. Nye fremgangsmåter er ganske skjøre og er utsatte for tilbakeslag. Kotter (1996) har i over 20 år sett noen eksempler på forandringsprosesser hvor seieren er tatt for tidlig med det resultat at man noen år etterpå ikke kan finne noen spor av forbedringsarbeidet. Typisk starter problemer med

transformasjoner i tidlig fase, hvor krisen ikke er tydelig nok, maktkoalisjonen er ikke kraftig nok, og visjonen ikke er tydelig nok, men det er den alt for tidlige seierserklæringen som dreper momentumet. Så overtar de store kreftene som ligger i den tradisjonelle måten å gjøre ting på. Kotter (1996) skriver at det ironiske i det er at det er kombinasjonen av endringsmotstandere og endringsdrivere som skaper den alt for tidlige feiringen av seier. I gleder av positive tegn på forbedring så går endringsdriverne videre, og motstanderne ser en mulighet til å stoppe endringen. Etter at feiringen er over så påpeker motstanderne at dette er tegn på at krigen er vunnet og at troppene bør bli sendt hjem. Slitne folk overtales lett at de har vunnet og sliter med å følge opp endringene. Da skjer gjerne kort tid etter at endringer stopper opp og den tradisjonelle måten å gjøre ting på sniker seg sakte tilbake. Anbefalingen er at ledere ikke erklærer seier, men bruker de positive kortsiktige seierne til å skape kredibilitet for å håndtere enda større problemer.

#### **Feil 8#: Det å ikke forankre endringene inn i virksomhetens kultur**

Endring setter seg godt dersom endring blir «måten vi løser oppgavene på her», når den blir endel av blodomløpet til virksomheten. Frem til endringer blir godt fundamentert i de sosiale normene, så er de sårbare for tilbakegang straks presset for endring avtar. Kotter (1996) beskriver at det er 2 faktorer som er spesielt viktige for å integrere endring i bedriftskulturen. Den første faktoren handler om å synliggjøre for folkene hvordan de nye endringene og holdningene har gitt bedre resultater. Når folkene overlates til seg selv for å se sammenhengene, så kan det medføre noe unøyaktig tolkning. Et middel for å skape større klarhet og forståelse er god kommunikasjon.

Den andre faktoren handler om å investere tid til å få den nye generasjonen av toppledere til å føle eierskap til de nye måtene å gjøre ting på. Det trengs bare en dårlig beslutning fra toppledelsen for å underminere tiår med hardt arbeid. Dårlige etterfølgende beslutninger kan gå dersom styret ikke har vært en integrert del av endringsprosessen.

Kotter (1996) avslutter sin artikkel med at det er mange feil folk kan gjøre, men at disse 8 er de store feilene. Kotter påpeker at artikkelen kan nok vise et forenklet bilde, men at i virkeligheten så er selv de mest vellykkede endringsforsøkene både rotete og full av overraskelser. Like enkelt som en visjon er en veiviser for omfattende endringer, så kan også en visjon for endringsprosesser redusere mulighetene for feil. Suksess eller fiasko kan knyttes opp mot mengden feil man gjør.

### 3.5 Etablere læringskultur – fokus på læring og kunnskapsutvikling

Dette kapitlet er basert på artikkelen «Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur» (Filstad, 2010) av forfatter Cathrine Filstad Jakobsen som har doktorgrad innenfor organisasjonspsykologi og ledelse, og er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI. Artikkelen ser nærmere på det å skape et fokus på læring og kontinuerlig kunnskapsutvikling i organisasjoner, det å etablere en læringskultur som bidrar til at organisasjoner er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte.

Filstad (2010) innleder med at det å etablere en sterk læringskultur, handler om å forstå den grunnleggende og den felles forståelse av hva læring, kunnskap og kompetanse er i en organisasjon. Det er når man har en felles forståelse at det er mulig å identifisere de viktigste læringsarenaene på arbeid. Uformell læring trekkes frem som en viktig kilde til kunnskapsutvikling som man får av læringen gjennom praktisering, og at den uformelle læringen kan kontrolleres og den kan tilrettelegges for. Det må settes av tilstrekkelig med tid og ressurser til læring og organisasjonsstrukturen må støtte opp om læringsprosessene. Filstad (2010) nevner at det er noen forutsetning som må på plass for en sterk læringskultur. Forankring ut i organisasjonen på medarbeider og ledernivå, og felles mål om fokus på læring og kunnskapsutvikling og at dette er en kontinuerlig prosess. En sterk læringskultur i en organisasjon innebærer å ha fokus på læring og kunnskapsutvikling hele tiden og en forutsetning for dette er en nødvendig tillit mellom medarbeidere for å oppnå kunnskapsdeling, samtidig som stadig nye læringsverktøy må utvikles.

Filstad (2010) lister opp hva det vil si å utvikle en sterk læringskultur:

- Et kontinuerlig fokus på læring og kunnskapsutvikling, med forankring i ledelse på alle nivåer.
- Ledere som tilrettelegger for læring og kunnskapsutvikling.
- Kolleger med felles ansvar for læring og kunnskapsdeling.
- Tilretteleggelse av de gode læringsarenaene for nødvendig tilgang til kunnskapskilder, inklusive kolleger som kunnskapskilder.
- Utnyttelse og tilgang til kunnskap og etablert praksis for kunnskapsdeling.
- Tilrettelegge for formell læring, trening og opplæring
- Støtte opp under og anerkjenne uformell læring
- Utvikling og bruk av læringsverktøy

- Opprettet tillit, veiledning og klare mål for læring og kunnskapsutvikling
- Tilrettelagt med infrastruktur som fremmer gode læringsarenaer
- Organisering av medarbeiderne støtter opp om gode læringsprosesser for kunnskapsdeling
- Etablering og formalisering av faddere og mentorer
- Etablert praksis for integrering av nyansatte og nytilsatte, inklusive lederopplæring (Filstad, 2010)

Kompetanse og ferdigheter er begreper som benyttes i oppgaven. Europakommisjonen definerer kompetanse ved å henvise til European Reference Framework of key competencies.

Kompetanse (competencies) er summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst. (Holden et al., 2018, s. 14)

Videre beskriver OECD at kompetanse er mer enn kunnskap og ferdigheter:

Kompetanse kan både referere til kognitive, sosiale og emosjonelle ferdigheter, men også til kompetanse som er spesifikt knyttet til utøvelsen av et yrke (Organisation For Economic & Development, 2017) . (Holden et al., 2018, s. 14)

### **Læringskultur**

Filstad (2010) referer til Wadel (2002) som beskriver at innenfor de viktigste delene av den totale organisasjonskulturen så kan man analytisk skille mellom flere delkulturer, ledelseskultur, arbeidsdelingskultur og læringskultur. Dette betyr at organisasjonskulturen på en måte vil være styrende for læringskulturen. Alle organisasjoner har en eller annen form for læringskultur. Skal man utvikle en sterk læringskultur kreves det en nødvendig refleksjon over verdsett og de grunnleggende antagelsene som synliggjøres gjennom mål, motiver, ønsker og vurderinger hos de ansatte (Filstad, 2010). En sterk læringskultur er et resultat av mulighetene som skapes gjennom nødvendig fokus og tilretteleggelse for de kulturelle og organisatoriske mulighetene for læring.

Verdier relatert til læring kan være vanskelig å identifisere fordi de kan være integrert i organisasjonens øvrige verdier, og de kan være tause. Ulike organisasjonstyper kan påvirke hvilken læringskultur som utvikles og selv innenfor samme organisasjon kan det være forskjellige læringskulturer. Dette påvirkes av ledelse og forskjellige arbeidsmåter i organisasjoner.

Felles utfordring er derfor å skape helhetlige lærende organisasjonskulturer som sikrer fleksibilitet og endringsevner, og hvor læringskulturen er basert på produktiv læring (Wadel, C.C. 1997). Læringskulturen vil på mange måter virke forsterkende ved at den påvirker hva som læres og hvordan det læres. Ikke minst påvirker læringskulturen hva som betraktes som kunnskap og kunnskapsutvikling innenfor en organisasjon. (Filstad, 2010)

Organisasjoner som skal bli bedre på læring og kunnskapsutvikling må endre sin læringskultur i en retning hvor kunnskapsdeling og læringsverdier verdsettes og blir endel av den felles forståelsesrammen innenfor det som ønskes av en felles læringskultur. Ledelsen må ha fokus på kontinuerlig læring og kunnskap gjennom tilrettelegging av organisatoriske forhold som støtter opp om dette. Filstad (2010) referer til (Senge 1990) som mener at læring og kunnskap er det som gir ledere struktur i sitt lederskap som betyr at læringsprinsippene innenfor en sterk læringskultur styrer ledelsesprinsippene. Filstad (2010) referer også til (Wadel, C.C. 2008) beskriver at det i en sterk læringskultur gis rom for en uformell samhandling mellom kollegaer som gir muligheter for læring gjennom det daglige arbeidet.

### **Ledelse av sterk læringskultur**

Det er et ledelsesansvar å etablere en læringskultur gjennom å tilrettelegge for nødvendig fokus på læring og kunnskap i en organisasjon.

Det innebærer å utvikle grunnleggende verdier og antagelser i henhold til læring og å utvikle relasjoner og systemer som sikrer læring og kunnskapsutvikling. (Filstad, 2010)

Filstad (2010) refererer Wadel (2008) som beskriver at ledelse er basert på et mellommenneskelig forhold mellom to personer. Den som leder og den som blir ledet. Innenfor en læringskultur så vil ledelse integrere ledelse og læring i en samhandlingsprosess som er læringsledelse. Dette er annet enn tradisjonell ledelse fordi læringsledelse bygger på former for samarbeid og har med læringsmessig organisering å gjøre. Det kreves ferdigheter for å lede og tilrettelegge for læring og ikke minst det kreves ferdigheter å lære fra seg. Medarbeiderinvolvering må være endel av læringskulturen hvor ledelsen ser på medarbeidere som en ressurs for utvikling og produksjon og hvor dette vil motivere til kunnskapsdeling.

Filstad (2010) referer til Wadel (2008) som betegner læringsledelse som en tredelt oppgave:

- Ledere må bygge opp læringsforhold mellom seg selv og sine medarbeidere.

- Ledere må bygge opp læringsforhold mellom de ulike medarbeiderne
- Ledere må legge forholdene til rette for at medarbeiderne selv kan skape læringsforhold til hverandre. Dette innebærer at:
  - Dannelse av læringsforhold blir oppmuntret
  - Mulighetene som dannelse av læringsforhold gir blir utnyttet.
  - Medarbeiderne har tilstrekkelig ubundet tid til å etablere og å utvikle læringsforhold
 (Wadel, 2008, s. 111)

Læring må ses på som en kollektiv prosess for selvforandring både hos lederen og den som ledes. (Filstad, 2010)

Filstad (2010) referer videre til (Qvortrup, 2008) som argumenterer for følgende ledelsesstrategier for å fremme læring:

- Gi rom for læring ved å holde seg på avstand. Det kan være lettere å blokkere for læring enn å tilrettelegge for det. Ved å holde seg på avstand, vil medarbeiderne selv ta ansvar for læring og endring.
- Stimulere til læring gjennom oppmuntring, ros, tillit og at det er plass og anledning for læring og å endre seg.
- Tydeliggjøre endringsperspektivet ved å forsøke å identifisere det og ved å se på læringens nærmeste utviklingszone.
- Tilføre organisasjonen og medarbeiderne nødvendige endringsressurser.
- Bidra til at selvforandring blir synlig for den enkelte medarbeider og for organisasjonen som helhet.

(Qvortrup, 2008, s. 112)

For å utvikle en sterk læringskultur må ledere fremstå som tilretteleggere og veiledere og det forutsettes at dette er et kontinuerlig fokus slik at læring blir en rød tråd i god ledelse.

For ledelsen så må fokuset på læring ha en hensikt og et mål, derfor blir det å etablere kunnskapsmål viktig. Målet er nødvendigvis ikke å lære mest mulig og det kan resultere i utslitte medarbeidere. Ledere har en rolle i å etablere kunnskapsmål for den enkelte medarbeider som er relevante for arbeidsoppgavene og avdelings målene.

På denne måten blir ledere bedre i stand til å veilede og legge til rette for at medarbeidere skal nå sine kunnskapsmål. Forankring på alle ledernivåer er viktig slik at ledere har myndighet til å frigjøre tid til læring.

### **3.5.1 Oppsummering teorivalg**

Dette kapittelet oppsummerer teorivalgene i dette teorikapittelet. Teoridelen har utviklet seg løpende siden problemstilling og forskningsspørsmålene kom på plass.

Det var mye fokus innledningsvis på å finne materiale relatert til problemstilling og forskningsspørsmålene. Tidlig var det klart at dette handler om digitalisering og det var naturlig at jeg søkte etter teori, artikler og forskning for å få opp et bilde på hva digitalisering handler om. Det resulterte i et eget kapittel hvor jeg presenterte det jeg mente var relevant teori for begrepene digitalisering, digital innovasjon og digitaltransformasjon. Dette mener jeg danner et bra bakteppe for den som i ettertid skal lese oppgaven, men også for videre prosess med utvikling av denne masteroppgaven om hvilke andre teoretiske bidrag som ble naturlig å ta med. Teorikapittelet digital ledelse handler om å forstå begrepet og hva eksisterende teorier eller forskning mener digitalt lederskap handler om. Hva mener ekspertene er definisjonen på en god digital leder? Kapitlet er noe inne på hva ledelse er, samt hva man mener er viktige egenskaper for det man oppfatter er en god teknologileder. Det legges vekt på personlige egenskaper som evner å motivere og inspirere, interesse for teknologi og evner å se teknologi i sammenheng med forretningsbehov. Hvordan skape verdi i dette samspillet mellom teknologi og forretningsbehov. I tillegg kommer det frem erfaring med å drive prosjekter, endringsledelse og transformasjoner. Dette leder til en teoridel som omhandler ledelse av endringer hvor Kotter sine erfaringer fra transformasjoner beskrives. Kotter peker på feil man kan gjøre i transformasjoner med utgangspunkt i stegene fra hans 8 stegs modell. Dette anser jeg som nyttig lærdom for ledere å ta med seg. I tillegg er dette kapittelet nyttig å ta med inn i diskusjonen som kommer senere.

Kapittel om kultur ble tatt med fordi forskningsspørsmål 3 handler om å se på hvilke kulturelle forhold som kan påvirke digitaliseringsarbeidet. Forsøkte å finne noen teorier eller forskning relatert til kultur i offentlig sektor og digitalisering. Fant ikke noe materiale knyttet til offentlig sektor og valgte derfor å se nærmere på anerkjente forskere innenfor kultur området. Kulturkapittelet har kun fokus på definisjon på kultur og noen av elementene som



kultur består av. Dette for å danne et bakteppe for lesere slik at de får litt innsikt i hva kultur omhandler.

Kapittel om læringskultur er relatert til blant annet forskningsspørsmål 2 som prøver å belyse kompetansen sin betydning for digitalisering. Læringskultur kapitlet er inne på viktigheten av å ha fokus på læring i hverdagen og lederne sin betydning for å legge til rette for dette for sine medarbeidere. Samtidig legges det vekt på at ledere må ha kompetanse på læringsledelse.

## 4 Metode

For å forstå den virkelige verden så er samfunnsvitenskapelig metode et verktøy for hvordan man skal gå frem for å fremskaffe informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan den skal analyseres, og hva den forteller oss om prosesser og samfunnsmessige forhold. Innsamling, analyse og tolkning av data er en sentral del av empirisk forskning. Viktige kjennetegn ved dette er åpenhet, systematikk og grundighet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Det er to fremgangsmåter det skilles mellom i den samfunnsvitenskapelige metodelæren, som er kvantitative og kvalitative metoder. I kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener og kartlegge utbredelser. Kvalitativ metode er mer hensiktsmessig for å undersøke fenomener man ikke kjenner godt og trenger å gå mer i dybden på for å få mer detaljer.

### 4.1 Metode valg

Valg av metode bestemmes av oppgavens problemstilling, men faktorer som tid, penger, tilgang på informanter, praktiske forhold, er andre forhold som også kan påvirke metodevalget (Johannessen et al., 2016, s. 96). Virkeligheten kan utforskes med to ulike tilnærminger som er kvalitative og kvantitative metoder.

Svært forenklet kan vi si at kvantitativ forskning kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker hvorfor det skjer. (Johannessen et al., 2016, s. 95)

Kvantitative metoder brukes ved innsamling av store datainnsamlinger slik at man kan lese av sammenhenger og tendenser, kartlegge utbredelsen av folks holdninger, eller målinger som meningsmålinger, spørreundersøkelser og valgdagsmålinger. I kvalitativ metode er man mer opptatt av å forstå eller beskrive hvordan mennesker oppfatter verden, hvilke relasjoner som betyr noe for oss. Brukes også spesifikt for å forstå sosiale mønstre innenfor et begrenset område (Johannessen et al., 2016). For problemstillingen «*hvordan lede digitalisering i mellomstore kommuner?*» er kvalitativ metode veien å gå da det handler om å gå mer i dybden på begrepet digitalt lederskap innenfor et begrenset område i kommunal sektor.

For å samle inn kvalitative data så er det to grunnleggende metoder som er intervjuer og observasjoner. Kvalitative intervjuer er den mest brukte måten å samle inn data på og er en fleksibel metode som kan benyttes overalt og fremskaffe gode og fylldige beskrivelser av det vi studerer (Johannessen et al., 2016, s. 145). Intervju som metode egner seg godt når vi skal studere meninger, holdninger og erfaringer. Gjennom samtaler blir det enklere å uttrykke seg og gjennom løpene dialog kan man lettere utdype, kommentere utsagn og handlinger.

Intervjuene kan skje en-til-en som kan brukes når vi ønsker fylldige og detaljerte beskrivelser

av informanten og egner seg best der temaene er av mer intim og personlig art.

Gruppesamtaler kan brukes der hvor man tar for seg en gruppe med flere mennesker som har fellestrekk eller erfaringer rundt temaet som skal diskuteres. Det kvalitative intervjuet kan gjennomføres i forskjellige strukturer som ustrukturert, semistrukturert, strukturert og strukturert med faste svaralternativer. Observasjon som metode egner seg godt når forsker ønsker direkte innsyn i de handlingene som studeres. Her kan forsker delta åpent eller skjult for å observere folks liv.

Med utgangspunkt i tilgjengelige metoder, tid, ressurser, fysisk avstand til informanter, så vil jeg i denne avhandlingen gjennomføre datainnsamling ved hjelp av en kombinasjon av semistrukturerte og delvis strukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer vil jeg benytte på informanter som jeg kan møte fysisk en til en, på Skype eller i gruppe hvor jeg har en intervjuguide klar, med mulighet for å legge til utdypende spørsmål underveis. Delvis strukturert metode vil jeg benytte der hvor avstand eller andre forhold forhindrer fysisk oppmøte og at jeg må oversende intervjuguide som skal svares ut i den rekkefølgen informanten ønsker og ingen mulighet til å stille tilleggsspørsmål løpende i intervjuet.

## **4.2 Forskningsstrategi / forskningsdesign**

Johannessen et al. (2016) forklarer at det må gjøres mange overveielser og valg når man skal gjennomføre en undersøkelse. Det må i tidlig fase tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan man har tenkt å gjennomføre undersøkelsen. Dette betegnes som forskningsdesign, og er «alt» som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2016, s. 69). Prosessen for en forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan man kan gjennomføre undersøkelsen fra start til mål.

Det finnes flere designtyper og Johannessen et al. (2016) viser til 3 ulike typer. Eksplorativt design benyttes i tilfeller hvor problemstilling og innsikten er mangelfull, man har lite kunnskap om temaet og ønsker å lære mer og finne mer informasjon. Deskriptivt design benyttes for å beskrive verden / samfunnet slik det er, finne sammenhenger mellom en eller flere variabler. Det kausale designet benyttes for å se årsakssammenhenger mellom fenomener eller hendelser.

Denne avhandlingen ønsker å se nærmere på hvordan lede digitalisering i mellomstore kommuner og ønsker da å få mer innsikt i forhold som påvirker digitaliseringen innenfor disse kommunene. Slik jeg vurderer definisjonene opp mot avhandlingen sin problemstilling og forskningsspørsmål så virker det hensiktsmessig å benytte eksplorativt design. Digital ledelse er et begrep som har blitt til i kjølvannet av digitalisering og det finnes ikke veldig mye

forskning og kunnskap om dette begrepet. Jeg tror eksplorativt design vil bidra til en bedre innsikt og forståelse ved hjelp av informantene sine erfaringer fra sine roller og arbeidsoppgaver i sine kommuner.

Videre innenfor det eksplorative designet så finner man fenomenologisk design, etnografisk design, grounded theory og casedesign. Ut ifra en vurdering av eksplorativt design sine underkategorier så virker det mest hensiktsmessig å utføre et casestudium og i følge Tjora (2017) så er case også en svært utbredt form for avgrensning i kvalitative studier.

En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. (Tjora, 2017, s. 41)

Det kan benyttes forskjellige former for kvalitativ og kvantitativ datagenerering, observasjoner, intervjuer, surveyer, dokumentstudier og så videre, og gjerne kombinasjoner av disse (Tjora, 2017).

Johannessen et al. (2016) referer til forskeren Robert K. Yin (2014) som arbeider med to dimensjoner i casestudier, som er enkelt eller flere cases samt én eller flere analyseenheter. Dette gir 4 designstrategier for casestudier som enkeltcase studie, flercasestudier, en analyseenhet og flere analyseenheter (Johannessen et al., 2016, s. 205-206). Problemstillingen i avhandlingen retter seg som mot å undersøke utvalgte mellomstore kommuner og person(er) i disse kommunene som anses for å være ansvarlige for digitalisering. Det kan være ledere eller rådgivere som har en sentral rolle i å drive fremover kommunens digitalisering. Med dette som utgangspunkt så virker det hensiktsmessig å utføre ett flercase design hvor det er ønskelig å samle inn informasjon om én begrenset analyseenhet (digitaliseringsansvarlige) innenfor flere kontekster som er forskjellige mellomstore kommuner. Undersøkelsen vil da bestå av ulike intervjuobjekter som her er forskjellige kommuner med digitaliseringsansvarlige som utgangspunkt. Undersøkelsen vil da søke etter sammenhenger og sammenligning.

### **4.3 Utvalg og utvalgsprosedyre**

Utvelgelse av hvem som skal være med i undersøkelsen er en viktig del av samfunnsforskning, både i kvantitative og kvalitative studier. I kvantitative undersøkelser så er man opptatt av tilfeldig utvalg av respondenter, men ved bruk av kvalitative metoder ønsker man å komme nærmere innpå personer i den målgruppen man er interessert i å vite noe

om (Johannessen et al., 2016, s. 113). Tjora (2017) beskriver at hovedregel for utvalg i kvalitative intervjustudier ofte baserer seg på å velge informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflekterende måte om det aktuelle teamet. Slike utvalg kalles for strategiske eller teoretiske. Det er ikke en tilfeldig utplukking av informanter for å representere en populasjon som i en kvantitativ surveyundersøkelse. En informant vil i noen tilfeller representere først og fremst seg selv, men vil også i den senere analysen kunne stå som en representant for et syn eller en posisjon (Tjora, 2017, s. 130).

Utvelgelse av informanter ble vurdert ut ifra avhandlingen sin problemstilling som omhandler digitalisering, digitalt lederskap og kultur og organisasjonsforståelse i mellomstore kommuner. Vurderte derfor at informantene jeg søkte etter innenfor mellomstore kommuner måtte ha en erfaring, bakgrunn og rolle i kommunen som var fagmessig nært digitalisering, ledelse og IKT. I forespørsel om intervju som jeg oversendte til kommunene så ønsket jeg å komme i kontakt med den som var ansvarlig for digitalisering, det kan være rådmann, IT Direktør /sjef, stab, leder for digitalisering.

Når det gjelder utvalgsstørrelse så forklarer Johannessen et al. (2016) at ved kvalitative undersøkelser så forsøker man å få mye informasjon om et begrenset antall informanter. Det vil ofte på forhånd være vanskelig å avgjøre hva som vil være nok intervjuer eller observasjoner i en studie. Johannessen et al. (2016) refererer til Kruzel (1999) som mener at utvalget skal være stort nok til å belyse problemstillingen. Dette betyr at antallet er avhengig av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført. Andre forskere mener at datainnsamling bør fortsette helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon. Ifølge teorien er det heller ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer eller observasjoner. Johannessen et al. (2016) forklarer at det er ikke uvanlig med utvalg i størrelse 10 til 25 informanter. I små prosjekter er det vanlig med 10 til 15 informanter, men det avhenger av problemstilling om det kreves flere. Ved begrenset tid og økonomi som kan være tilfelle med studentprosjekter så må man kanskje begrense seg til færre intervjuer eller observasjoner (Johannessen et al., 2016).

Utvalget i denne avhandlingen består av 6 informanter. Det var et bevisst valg å ikke gjennomføre flere intervjuer på grunn av begrenset tilgjengelighet på tid. I de 6 intervjuene så var det noen likheter i svarene, men det ideelle ville nok vært å gjennomføre intervjuer med

noen flere kommuner for å få god nok vurdering på om det var nye elementer som dukket opp.

Utvalgsstrategien av kommuner og informanter var en kombinasjon av noe tilfeldig utvalg og gjennomtenkt utvalg. Ifølge Johannessen et al. (2016) så kan tilfeldig trekking av utvalg forekomme også i kvalitative undersøkelser. Det er imidlertid ikke vanlig og som regel lite aktuelt, fordi hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenets kontekst og ikke foreta statistisk generalisering.

Denne avhandlingen spisser seg inn mot mellomstore kommuner og ifølge oversikten jeg fant hos SSB så finnes det 120 kommuner som går innenfor intervallet mellomstore.

Folkemengden i mellomstore kommuner spenner seg fra 5000 til 19 999. Jeg fant ut at flere av de mellomstore kommunene var i sammenslåingsprosess med andre kommuner. Var noe usikker på om jeg skulle utelate alle kommuner som var i fusjonsprosess fordi jeg antok de var travelt opptatt med fusjon og at eierskapet til digitalisering da var utydelig. Valgte uansett å kontakte flere som var i fusjonsprosess hvor flere ikke kunne stille til intervju nettopp på grunn av pågående fusjonsprosess. Ut ifra listen over mellomstore kommuner så startet jeg med å plukke ut kommuner som var innenfor en kort reiseavstand fra Drammen og som helst hadde en digitaliseringsstrategi. Det var veldig få mellomstore i nærheten av Drammen og valgte å utvide området gradvis. Der hvor jeg ikke fant digitaliseringsstrategi tilgjengelig på kommunen sin hjemmeside valgte jeg å gå videre. Kommuner som var aktuelle ble kontaktet og etterhvert som jeg fikk avslag plukket jeg ut nye. Det endte med at jeg greide å få kontakt med 6 kommuner fra sør og helt i nord. Utvalget kunne sikkert vært mer strukturert og planlagt, men opplever ikke at det påvirker kvaliteten på utvalget da utvalget var basert på et viktig kriterie som er mellomstore kommuner og helst bør ha en digitaliseringsstrategi.

#### **4.3.1 Rekruttering**

Johannessen et al. (2016) forklarer at rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål og at derfor er tilfeldig utvalg lite egnet. Det handler om å finne de informantene som er mest interessante og relevante ut ifra studiet sitt formål.

Problemstillingen retter fokus mot mellomstore kommuner og det ble da fokus på å finne informanter i mellomstore kommuner som kunne bidra med gode betraktninger relatert til de ulike temaene. Jeg tok utgangspunkt i oversikten over mellomstore kommuner fra SSB (Statistisk Sentral Byrå) og basert på kategorisering av Langørgen et al. (2015).

En av de første strategien jeg la opp til var å finne mellomstore kommuner med kort reiseavstand fra mitt hjemsted Drammen og som hadde en digital strategi. Det var få mellomstore kommuner i mitt nærområde og endret derfor strategi til å vurdere tilfeldige mellomstore kommuner over hele landet og de måtte ha en digital strategi. Det ble sendt epost forespørsler løpende til tilfeldig utvalgte kommuner. Det var ingen respons og måtte derfor ringe kommunene for å følge opp forespørselene. Noen av kommunene var i en sammenslåingsprosess og var ikke interesserte i å delta, andre manglet rolle eller stilling og kunne derfor ikke hjelpe. Veileder bistod med å etablere kontakt med en mellomstor kommune. Når jeg henvendte meg til kommunene var jeg opptatt av å komme i dialog med de som hadde størst eierskap eller var mest involvert i digitaliseringen av kommunen. Til slutt endte jeg opp med intervju med 6 forskjellige kommuner fra sør til nord. På grunn av avstand så ble 5 av intervjuene gjennomført over Skype og en kommune var eneste intervju hvor vi møtes fysisk.

Alle informanter som deltok fikk i forkant av intervjuet oversendt informasjonsskriv (Vedlegg B) som beskriver tema, bakgrunn og kort om fremgangsmåte. Samtykkeerklæringen (Vedlegg C) ble oversendt pr. epost til alle informanter med ønske om at denne ble signert, scannet og returnert. Informantene ble orientert under intervjuet at det kunne hende at de ble kontaktet i etterkant av intervjuet for eventuelle oppklaringer eller tillegsspørsmål.

#### **4.3.2 Informanter**

Informantene som er intervjuet har en rolle eller funksjon som har eierskap til digitalisering i kommunene de representerer. De har derfor besvart spørsmålene med utgangspunkt i forhold relatert til kommunen og deres ansvar og rolle. Hver informant er anonymisert og presenteres kort nedenfor. Innbygger antall i kommunene oppgis ikke.

##### **Informant A**

Mellomstor kommune pr. 2019. Kommunen har en digitaliseringsstrategi for perioden 2017-2020 som er basert på KS sine 5 overordnede satsningsområder, Brukeren i sentrum, IKT er en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet, Styrket digital kompetanse og deltakelse, Effektiv digitalisering av offentlig sektor og Godt personvern og god informasjonssikkerhet.

Kommunen stilte med 2 informanter som var ansvarlige for digitalisering hvor den ene hadde sentral rolle i kommune administrasjonen og den andre rolle som digitaliseringsrådgiver.

### **Informant B**

Mellomstor kommune pr. 2019. Kommunen har en strategi for digital hverdag som er særlig rettet mot styringsutfordringer og behovet for en fremtidsrettet plattform.

Kommunen stilte med 1 informant som hadde ansvar for digitalisering og porteføljestyring i kommunen.

### **Informant C**

Mellomstor kommune pr. 2019. Kommunen har en digitaliseringsstrategi for perioden 2017-2020 som er basert på KS sitt forslag på digitaliseringsstrategi. Informant C sin strategi har fokus på gode og tilgjengelige digitale tjenester som styrker dialogen med innbyggere, næringsliv og som gir et godt lokalsamfunn.

Kommunen stilte med 1 informant som har personal-, økonomi-, og fagansvar for IT-tjenesten i kommunen.

### **Informant D**

Mellomstor kommune pr. 2019. Kommunen har en digitaliseringsstrategi for perioden 2016-2019. Både innbyggerne, politikerne og de ansatte skal oppleve at kommunens IKT-løsninger er funksjonelle, slagkraftige og effektive.

Kommunen stilte med 1 informant som har en ledende rolle innenfor digitalisering.

### **Informant E**

Mellomstor kommune pr. 2019. Digitaliseringsstrategien til kommunen er under arbeid og skal baseres på KS sin overordnede strategi.

Kommunen stilte med 1 informant som har en ledende rolle innenfor digitalisering.

### **Informant F**

Mellomstor kommune pr. 2019. Kommunen har ikke noe egen digitaliseringsstrategi, men støtter seg på KS sin overordnede strategi.

Kommunen stilte med 1 informant som i dag er fagansvarlig for digitalisering og innovasjon i kommunen.



## **4.4 Intervju som metode**

I følge Johannessen et al. (2016) så er kvalitative intervjuer den mest brukte måten å samle inn data på. Metoden er fleksibel og kan benyttes omtrent overalt og gir samtidig fylldige beskrivelser av det man studerer. Kvalitative intervjuer egner seg når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Intervjuer er ofte mer en dialog hvor man prøver å forstå hverandre, svarer på spørsmål og kommentere hverandres utsagn og handlinger (Johannessen et al., 2016, s. 145).

### **4.4.1 Forberedelser til intervjuet og intervjuguide**

Jeg utarbeidet en intervjuguide med spørsmål som er knyttet opp mot problemstilling og forskningsspørsmålene (vedlegg D). Jeg ønsket ikke å oversende spørsmålene på forhånd til informantene fordi jeg var bekymret for at de skulle forberede seg i alt for stor grad og støtte seg på fra søk google eller andre databaser. Dette trodde jeg ville påvirke hvordan samtalerne ble gjennomført. I ett tilfelle ble intervjuguiden oversendt da respondenten ikke hadde tid og måtte besvare spørsmålene på kveldstid. Det ble allikevel gjennomført et Skype møte i dette tilfellet. I følge Johannessen et al. (2016) så kan det kvalitative intervjuet være mer eller mindre strukturert som spenner seg fra ustrukturert, semistrukturert, strukturert og strukturert med faste svaralternativer (Johannessen et al., 2016, s. 147).

Jeg valgte en semistrukturert tilnærming for da hadde jeg en overordnet intervjuguide å støtte meg på og samtidig ha muligheten til å endre rekkefølge og stille tilleggsspørsmål basert på hvordan intervjuene utviklet seg.

Etter intervjuene valgte jeg notere ned noen av tilleggsspørsmålene som jeg kom på under og etter intervjuene slik at jeg kunne gjenbruke de ved behov.

### **4.4.2 Gjennomføring av intervjuene**

Jeg startet alle intervjuene med å takke for at de kunne stille opp i en hektisk hverdag. Jeg gjorde informantene oppmerksomme på at samtalen ble tatt opp som avtalt. Det kom ingen innvendinger på det. I tillegg oppfordret jeg til at man prøvde å snakke tydelig og oppfordret til å ikke la seg stresse om de svarer rett eller galt. Det viktigste var å få deres tanker og vurderinger. Jeg introduserte så meg selv og min bakgrunn, samt kort hva avhandlingen handler om. Så beskrev jeg kort hovedtemaene vi skulle igjennom for å gjøre informant trygg på hva som venter av temaer. Jeg så at nå starter opptak og så satte jeg i gang med spørsmålene.

Intervjuene sin varighet var mellom 45 min og 1 time og 20 minutter. Skype møtene ble gjennomført uten bilde, og opplevde at informantene var veldig interesserte i å svare godt og

utfyllende. Tilsvarende var det med det ene intervjuet som ble gjennomført ansikt til ansikt. Vi hadde god kjemi. Jeg valgte i alle tilfeller å ikke stoppe informantene når jeg opplevde at de trakk inn temaer og meninger som var utenfor spørsmålet, da det kunne gi interessant informasjon. Transkribering ble startet ganske raskt etter intervjuene.

#### **4.5 Forskeren sin rolle**

I følge Tjora (2017) så vil forskeren innenfor all type forskning ha ett eller annet engasjement i temaet det forskes på.

Innenfor en positivistisk tradisjon er idealet nøytrale eller objektive observatører. Forskerens engasjement i tematikken vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene. (Tjora, 2017, s. 235)

Denne avhandlingen blir skrevet i ledige stunder ved siden av en krevende fulltidsjobb. Valg av forskningsområde er basert på min interesse rundt digitalisering. Jeg har i mange år arbeidet i store omfattende digitaliseringsprosjekter i privat og offentlig sektor. Observasjoner fra disse prosjektene er motivasjonen for dette arbeidet og ser en stor nytte av å ta læringen fra denne avhandlingen inn i min jobb som leder i offentlig sektor. Har hele tiden prøvd å være objektiv og ikke trekke inn egne erfaringer, men ser nok at min erfaring kan tilføre noe støy uten at jeg har vært klar over det. Spesielt i analysefasen og diskusjoner så kan nok egne erfaringer prege dette materialet. Tjora (2017) beskriver at man er innforstått med at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere og at det i en rekke prosjekter er en forutsetning at forskeren har et engasjement om området som skal studeres.

Jeg har nok i noen grad preget formuleringer, spørsmål og meninger basert på tidligere prosjekterfaringer og min rolle som leder.

#### **4.6 Analyse av innsamlet data**

For å analysere den innsamlede empirien hentet jeg inspirasjon fra Tjora (2017) sin metode SDI - Stegvis-deduktiv induktiv metode for å analysere kvalitative data. I denne stegvise metoden arbeider man i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Metoden har en «oppadgående» induktiv prosess der man jobber seg fra data mot teori, og har en «nedadgående» deduktiv prosess som er tilbakekoblinger hvor man sjekker fra det mer teoretiske til det mer empiriske (Tjora, 2017, s. 18). Videre er Tjora (2017) inne på at modellen kan skape en oppfattelse at forskningsprosessen er fullstendig lineær, men i virkeligheten vil den som regel ikke være det. Modellen gir et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i kvalitative forskningsprosjekter. De deduktive tilbakekoblingene i

modellen hviler på 6 seks ulike tester og danner utgangspunkt for iterasjoner mellom to nabosteg i modellen. Et eksempel på en slik iterasjon er ved grupperingstester hvor man jobber med gruppering til alle koder har blitt gruppert (Tjora, 2017, s. 18).

SDI skal bidra til å redusere panikken som kan oppstå i analysen ved å ha tro på empirien, jobbe steg for steg og unngå premature konklusjoner.

Første steg i analysen er koding og i SDI metoden opererer man kun med ett nivå av koder og holder fast ved en ren induktiv strategi. Målet med kodingen er tredelt:

1. å ekstrahere essensen i det empiriske materialet
2. å redusere materialets volum
3. å legge til rette for idégenerering på basis av detaljer i empirien

(Tjora, 2017, s. 197).

Gjennom en rendyrking av induktiv empirinær koding bidrar man til å redusere påvirkning av ulike teorier og forventninger som enhver forsker sin «magefølelse» vil trekke inn i analyse.

Selv om en rendyrket induksjon med «tomt hode» ikke er praktisk mulig, vil et kodingsarbeid basert på empirisk finlesing bidra til en så induktiv førstefase i analysen som mulig. (Tjora, 2017, s. 197)

Den induktive empirinære koding i SDI-modellen skal ligge veldig tett på empirien og gjerne bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet. Dette kalles «in-vivo» koding som er såkalte «innfødte begreper» som allerede finnes i datamaterialet. Hensikten er at kodene skal ligge tett på utsagn i intervjuer eller konkrete situasjoner og ivareta det helt spesifikke i materialet. Man kan benytte ord og fraser i materialet som stikker seg ut, det kan være aksjonsorienterte verb, «virkningsfulle substantiver», ironiske fraser, metaforer og lignende. Dette er utsagn som er gode «knagger» for forskeren sin hukommelse og skaper en god kobling mellom kode og empiri som bidrar til at man bedre husker innholdet fra det empiriske materialet. Arbeidet starter med første intervjutranskripsjon eller andre typer notater og oppretter koder, der vil si ord, fraser, setning, del av setning, del av utsagn eller avsnitt i dokumentet. Når man er ferdig med første dokument fortsetter man med neste og bruker opprettede koder og eventuelt oppretter nye.

#### 4.6.1 Empirinære koder

Etter at intervjuene var transkribert og lastet inn i programmet NVivo 12 startet jeg arbeidet med å utvikle empirinære koder induktivt basert på intervjuene også kalt analysedata.

Gjennom en induktiv empirinær koding prøvde jeg å forhindre at analysen ble preget av magesfølelsen, i form av egne teorier og forventninger.

I kodingen av mine empiriske data forsøkte jeg å trekke ut essensen av dataene, redusere datamaterialets størrelse og legge til rette for idéskapning basert på detaljene i dataene (Tjora, 2017, s. 197). Formålet med kodingen er å benytte begreper som allerede finnes i empirien, for å ivareta materialets spesielle og særegne innhold. Induktiv empirinær koding som gjenspeiler informantens utsagn, ligger tett på empirien og bevarer det unike i intervjuene (Tjora, 2017, s. 197).

Kodene ble opprettet med utgangspunkt i fraser fra transkripsjonene. Oftest så ble kodene opprettet ordrett fra transkripsjonene, noen ganger ble kodene justert litt for å bli mer meningsfylt og gjorde det lettere å huske hva informanten sa. Dette kan bidra til å ivareta sammenhengen mellom det empiriske materialet og kodene (Tjora, 2017, s. 198).

Jeg kodet ferdig et intervju før jeg begynte på neste, og forsøkte å se om det var koder fra forrige intervju som kunne brukes. Dette resulterte i totalt 240 koder.

Kodene beskriver mer i detalj hva som framkommer i dette intervjuet og forteller direkte hva informantene sier.

Tabell 2 nedenfor viser noen eksempler på koder fra intervjuene. Komplette liste i **Vedlegg G – Komplette oversikt koder**.

Kode
Ansatte må få hjelp til å ta de første skrittene ved innføring av ny løsning
Ansattes evne til å tenke litt nytt, tørre å prøve
Kommunen er ganske pressa og det å få kjørt en sånn prosess blir en utfordring da
Man er så presset i hverdagen at man ikke ser at digitalisering er endel av løsningen

TABELL 2: EKSEMPLER PÅ KODER

Jeg prøvde gjennom kodingsarbeidet å tenke på kodetesten beskrevet i Tjora (2017) for å sikre at kodene er empirinære. Spørsmål 1 handlet om man kunne laget koden før kodingen? Dersom ja, så er det en unødig koding og anbefaler å lage en ny. Dersom nei, så er koden potensiell empirinær og gå videre til spørsmål 2 som spør om hva koden forteller.

Koder som forteller hva det ble snakket om i intervjuet er unødvendige. De kodene som gjenspeiler konkret innhold, hva det ble snakket om, består kodetesten (Tjora, 2017, s. 203).

NVivo 12 programmet gir meg en god kobling mellom kodene og analyseutdraget.

Denne linken utgjør en kodestrukturert empiri, og dette legger grunnlaget for neste steg i SDI-modellen, som er kodegruppering (Tjora, 2017, s. 203)

Når man har fått opp totalen av koder så går man over i neste fase som er kodegruppering som handler om en tematisk gruppering av kodene for å begynne å forme en struktur for analysen.

#### 4.6.2 Kodegruppering

Neste trinn etter den empirinære kodingen er å gruppere kodene tematisk for å begynne å forme en struktur for analysen. Kodegrupperingen gjennomføres også induktivt og består av å samle koder som har en innbyrdes tematisk sammenheng i grupper, samt skille ut koder som er mindre relevante i en restgruppe (Tjora, 2017, s. 207).

Arbeidet med å gruppere kodene var tidkrevende og vanskelig. Med utgangspunkt i eksisterende koder laget jeg en ny kode som jeg prefikset med Gruppe og teksten for den nye kodegruppen var basert på koden jeg ønsket å knytte til denne gruppen. Jeg skummet igjennom alle kodene og flyttet de som passet inn i den nye gruppen. Så fortsatte jeg å lage nye grupper og knyttet koder til disse. Etter en lengre tid så endte jeg opp med 19 grupper, hvor en av gruppene var samling av koder som ble oppfattet som irrelevante. Så gjorde jeg en ny runde hvor jeg så på hvilke koder som lå innenfor kodegruppene og endret gruppenavnet til å beskrive essensen av alle kodene, i tillegg så ble det gjennomført noen justeringer hvor koder ble flyttet litt rundt mellom grupper. Jeg opplever at kodegruppene skiller seg fra hverandre basert på tema. Teamene i de 18 aktuelle kodegruppene var for mange og smale og valgte derfor jeg å opprette et nytt nivå ved å gruppere gruppene i hovedtemaer.

Tabell 3 nedenfor viser de 18 kodegruppene jeg har kommet frem til på nivå 1 fra intervjuene.

Komplett liste i **Vedlegg G – Komplett oversikt koder**.

Kodegrupper
Ansatte sin frykt for digitale løsninger
Presset arbeidshverdag påvirker digitaliseringsarbeidet
Lav digital modenhet og teknologifrykt
Svake digitale ferdigheter påvirker evnen til å ta i bruk nye digitale løsninger
Gode digitale løsninger for innbyggerne
Innspill til tiltak gjennom involvering av enheter og ansatte
Teknologifokusert digitalisering
Digitalisering må til for å håndtere befolkningsvekst, økonomi og bærekraft
Forankring og involvering i alle deler av organisasjonen for å få alle med
Endringsvilje, utrygghet og motstand

Kompetansebygging et nødvendig tiltak for å sikre fremdrift og gode resultater av digitalisering
Kultur bygging et verktøy for å fremme endringsvilje og samhold
Målstyring og rapportering nødvendig for å måle fremdrift og gevinster
Kommunene må samarbeide og dele kunnskap og løsninger
Gevinstene kommer på områdene som digitaliseres, men lite fokus på gevinstrealisering
Svake og manglende visjoner, digitaliseringsstrategier og kommunikasjonsplaner
Endringsledelse i digitalisering
Digitalisering er både organisasjonsutvikling, prosess og teknologi

TABELL 3: NIVÅ 1 – 18 KODEGRUPPER

Antallet kodegrupper som opprettes varierer, men 3-5 grupper kan være hensiktsmessig som grunnlag for analysekapitlet i en masteroppgave (Tjora, 2017, s. 210). De 18 kodegruppene fra Tabell 4 representerer fire hovedtemaer for mitt forskningsprosjekt. Vedlagt i Tabell 4 er de 4 teamene og eksempler på knytning mot noen kodegrupper og koder.

Tema	Kodegruppe	Kode
Lav digital modenhet og teknologifrykt	Ansatte sin frykt for digitale løsninger	Ansatte må få hjelp til å ta de første skrittene ved innføring av ny løsning
		Ansattes evne til å tenke litt nytt, tørre å prøve
	Presset arbeidshverdag påvirker digitaliseringsarbeidet	Kommunen er ganske pressa og det å få kjørt en sånn prosess blir en utfordring da
		Man er så presset i hverdagen at man ikke ser at digitalisering er endel av løsningen
Digitalisering for kostnadseffektive og gode innbyggertjenester	Gode digitale løsninger for innbyggerne	Digitale kanaler må være gode nok slik at innbyggerne velger de
Få alle ombord på digitaliseringsreisen	Forankring og involvering i alle deler av organisasjonen for å få alle med	Det å løfte digitalisering på agendaen i de ulike seksjonene
Ledelse av digitalisering	Digitalisering er både organisasjonsutvikling, prosess og teknologi	Hvis vi skal jobbe med digitalisering så må vi jobbe med organisasjonsutvikling

TABELL 4: OVERSIKT OVER TEMAER MED EKSEMPEL PÅ SAMMENHENGENDE KODEGRUPPER

Det neste steget er utvikling av konsepter og herfra tar det teoretiske større styring. Med utgangspunkt i kodegrupper, relevante teorier og perspektiver i hodet ser vi etter om det

finnes teoretiske bidrag som omtaler fenomenet eller som er relevant eller finnes det en mer generell merkelapp på fenomenet eller problemet vi har strukturert empiri på.

#### **4.6.3 Utvikling av konsepter**

I konseptutviklingen får det teoretiske en større plass i analysen som frem til nå har fokusert på innsamlet empiridata (Tjora, 2017, s. 211).

Konseptutviklingen krever en stor del tankevirksomhet med utgangspunkt i de 4 hovedtemaene. Finnes det noen sammenhenger, hva handler disse temaene om? Disse refleksjonene henger noe sammen med SDI-modellen sin konsept test som handler om hvorvidt konseptene man utvikler er abstrakte nok knyttet til mennesker, steder og tider, og at de ikke blir mindre gyldige over tid (Tjora, 2017, s. 223).

Med dette menes det om konseptene i seg selv kan fungere uten de spesifikke studiene de ble utviklet i. Konseptutvikling er en mer kreativ prosess. Konsept utviklingen krever at forskeren leter etter nye perspektiver på det som undersøkes. Disse perspektivene kan være kodegrupper eller hovedtemaer som man ikke kan se har sammenheng med teoretiske perspektiver som allerede er utviklet. På bakgrunn av konsepter kan man utvikle typologier i form av skjematiske sammenstillinger av analytiske fenomener, kategorier eller funn (Tjora, 2017, s. 214).

I forbindelse med mine kodegrupper fant jeg noen koblinger opp mot det teoretiske rammeverket som presenteres i denne avhandlingen, men jeg fant ikke en vinkling på hvordan dette kunne brukes inn mot konseptutvikling. Derfor er det ikke utviklet noe konsept som kan presenteres i form av skjematiske sammenstillinger.

#### **4.6.4 Sentrale krav til data**

Data forekommer i mange forskjellige former som for eksempel observasjoner, intervjuer, opptak og offisielle dokumenter. Data kan aldri fange opp den autentiske virkeligheten selv om dataene er nøyaktig gjengitt eller observert. «(...)data ikke er selve virkeligheten, men representasjoner av den» (Johannessen et al., 2016, s. 66). Et viktig moment rundt dataene er kvaliteten og de 2 begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) fungerer godt som kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning.

## **Validitet - dataenes gyldighet**

Validitet handler om hvor troverdige eller relevante dataene er for å kunne trekke gyldige slutninger basert på det man har satt seg som formål å undersøke (Johannessen et al., 2016). Tjora (2017) beskriver at gyldighet er en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og spørsmålene man søker svar på (Tjora, 2017, s. 231).

Validitet kan skilles i forskjellige former som ytre validitet og indre validitet. Ytre validitet stiller seg spørsmål om i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan overføres i rom og tid (Johannessen et al., 2016, s. 389). Altså kan resultatet fra en undersøkelse av et begrenset omfang generaliseres, og dermed regnes for å gjelde for en større mengde data enn det undersøkelsen hadde fokus på.

Den beste måten å kontrollere for ytre validitet på er å gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige kontekster og på forskjellige tidspunkter, eventuelt sammenlikne resultater fra tilsvarende undersøkelser. (Johannessen et al., 2016, s. 390)

Denne avhandlingen retter seg mot mellomstore kommuner i Norge og deres gjennomføring og fokus i digitaliseringsreisen. De 6 informantene består av ledere eller roller som har eierskap eller ansvar for digitalisering i deres kommune. Funnene fra disse informantene blir ganske begrenset vurdert opp mot totalt antall mellomstore kommuner. De 6 informantene representerer et tilfeldig utvalg av mellomstore kommuner fra Nord til Sør og kommunene er også forskjellige i størrelser. Funnene fra intervjuene viser ikke betydelige forskjeller på tross av forskjeller i kontekster som roller, størrelse, kultur, organisasjon og lokasjon. Vurderer man dette opp mot ytre validitet, så opplever jeg at man til en viss grad kan generalisere deler av funnene.

Indre validitet ser på om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og dataene som er samlet inn, måler vi det vi tror vi måler? (Johannessen et al., 2016, s. 232). En høy intern validitet ser på en eventuelt påvist årsakssammenheng mellom to variabler i et eksperiment, at man har god kontroll over mulige bias. I hvilken grad forsker sine fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

Den indre validiteten i funnene er krevende å vurdere. Problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne avhandlingen ligger til grunn for valg av metode, teori, og er



bakgrunnen for hvordan intervjuguiden er utformet og den videre analyse, bearbeidelsen av data og diskusjonen. Undersøkelsen sin fremgangsmåte og funnene mener jeg representerer virkeligheten og hensikten med denne avhandlingen.

### **Reliabilitet – dataenes pålitelighet**

Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsen sine data, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan data bearbeides i en undersøkelse. I kvalitative undersøkelser så er det ofte samtalen som styrer datainnsamlingen og derfor kan det være utfordrende for andre forskere å duplisere annen forsker sin forskning når det er samtalen eller observasjonen som styrer innsamlingen av data (Johannessen et al., 2016, s. 231). I tillegg så er forskeren selv et instrument, og gjennom sin erfaringsbakgrunn som ingen andre har, og som gjør at det er vanskelig for andre å tolke det på samme måte (Johannessen et al., 2016, s. 232). Forsker kan styrke påliteligheten til undersøkelsen ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert beskrivelse av framgangsmåten for forskningsprosessen inklusive en revisjonsprosedyre som gir mulighet for å spore dokumentasjon, metoder og avgjørelser underveis i prosjektet (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Reliabiliteten i denne undersøkelsen er krevende å måle, fordi de empiriske dataene er basert på åpne samtaler som er vanskelig å gjenskape for annen forsker. Det er mange variabler i form av at informantenes dagsform, refleksjoner, tanker og meninger som kan endre seg dag for dag og påvirke at resultatet ikke blir det samme. Det eneste jeg som forsker har å forholde meg til er lydopptakene fra intervjuene og materialet som er transkribert ordrett i etterkant. De transkriberte intervjuene ble ikke delt med informantene når de var ferdig transkriberte som ikke gav informantene en mulighet til å korrigere sine uttalelser og eventuelle feil. Dette ble ikke gjennomført på grunn av tidsmangel. Basert på dette materialet har jeg arbeidet med koding av transkribert materiale og kom frem til en stor mengde koder som er gruppert i logiske temaer med problemstilling og forskningsspørsmål som utgangspunkt. I analyse delen beskrives det hvordan dette arbeidet ble gjennomført. Det er hele tiden gjort et forsøk på å sikre en rød tråd i arbeidet. Gjennom oppgaven sin struktur og prosess så mener jeg det bidrar til å styrke avhandlingen sin pålitelighet.

## 4.7 Forskningsetikk

«Etikk dreie seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen et al., 2016, s. 83). Etikk handler først og fremst om forholdet mennesker imellom, hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Etikk er ikke bare begrenset til konkrete handlinger, men de mange måter som vi mennesker kan påvirke hverandre på både direkte og indirekte. Disse prinsippene gjelder også forskningsvirksomhet og annen virksomhet i samfunnet som får konsekvenser for andre mennesker (Johannessen et al., 2016). NESH, den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Johannessen et al. (2016) viser til Per Nerdrum (1998) som har laget et sammendrag av 3 typer hensyn som forskere må tenke igjennom som er: 1) informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, 2) forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og 3) forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2016, s. 85).

Informantene i denne avhandlingen er anonyme og opplever at det hele veien i prosessen har vært fokus på å ivareta etiske retningslinjer for å unngå negative konsekvenser for informantene. Informantene fikk oversendt en samtykkeerklæring (Vedlegg C) pr. epost hvor de ble orientert om prosessen og håndtering av lydopptak alle har samtykket ved å signere.

## 4.8 Kritisk refleksjon av metode

I denne avhandlingen så ble det vurdert hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode for å få en helhetlig innsikt og forståelse om hvordan mellomstore kommuner i Norge fokuserer på områdene som undersøkes i denne avhandlingen. Det ble også vurdert underveis i arbeidet med avhandlingen om kvantitativ metode skulle benyttes for å få frem noe mer tallmessig materiale. Valget falt på å ikke tilføre noe kvantitative data, da jeg var usikker på verdien som ville komme ut av den arbeidsinnsatsen kontra verdien av mer detaljerte beskrivelser som man får i en kvalitativ retning. Så tid og verdi var også en faktor i denne vurderingen. Når man i ettertid skal vurdere metoderetningene som er gjort i oppgaven så opplevde jeg at det skapte både usikkerhet og frustrasjon. Reaksjonen skyldes nok at man hele tiden føler at man ikke mestrer alle elementer ved metode alternativene.

Under arbeidet med problemstillingen og forskningsspørsmålene så var den opprinnelige tanken at avhandlingen ikke skulle rette seg inn mot noen spesiell målgruppe. Altså åpne opp for å gå i dialog med sentrale aktører i offentlig og privat sektor for å få analysedata til oppgaven. Etter dialog og innspill fra veileder så ble fokus rettet inn mot mellomstore

kommuner. Det var kanskje fornuftig både i forhold til avgrensning og for å få innsikt i endel av kommunal sektor som man ikke opplevde var best i klassen på digitalisering. Utvalget av kommuner og antall informanter var det noen tanker om ref. kapittel 4.3 over. Antall kommuner og informanter kunne nok ha vært noe større da jeg var usikker på om det kunne dukke opp nye elementer eller om man hadde kommet til en metning. Det kunne vært interessant å intervju funksjoner i kommunene som ble truffet av digitalisering for å få innsikt fra deres side og innspill på hva de mener kunne gitt mer verdi for de på digitaliseringsreisen.

Intervjuguiden som ble benyttet ble ikke endret på etterhvert som intervjuene ble gjennomført. Jeg valgte heller å notere løpende de tilleggsspørsmålene som ble stilt basert på hva som kom ut av intervjuene og vurderte i hvert intervju hvilke tilleggsspørsmål som passet å bruke.

I denne avhandlingen var det kun en forsker som nok kan være en ulempe ved at man kan se seg blind på endel ting og styres nok av både erfaringsplattform, hvor godt forberedt man er, tid, kreativitet. Har benyttet veileder og nettverk for å diskutere og rådføre meg med. Veileder har stilt gode spørsmål og utfordret som har skapt god verdi, men ser nytten av å ha en forskningspartner med i diskusjonene og forskningsprosessen.

#### **4.9 Litteratur søk**

Det ble løpende gjennom skriveprosessen for avhandlingen gjennomført litteratursøk i forskjellige databaser for å finne teorier, artikler og forskningsrapporter relatert til stikkord hentet fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. I prosessen hvor problemstilling og forskningsspørsmålene var under etablering, så ble det gjennomført litteratursøk over en 12 ukers periode på et større utvalg norske og engelske søkeord basert på oppgavens innhold og den tenkte problemstilling. Databaser som ble benyttet i denne perioden var NTNU Oria, google søkemotor, og google Scholar. Stikkordene som ble benyttet i starten av skriveprosessen var basert på områder som følte naturlig å begynne på med utgangspunkt i den tenkte problemstillingen. Digital ledelse var et område og prøvde meg frem med både engelske og norske stikkord i søket innenfor de nevnte databasene. Eksempel på stikkord som ble benyttet er: digital ledelse, leading digital, IT leadership, IT ledelse, transformational CIO. Valgte å avgrense disse søkene til å ikke være eldre enn år 2000 da det følges naturlig å finne materiale som vær nærmest i tid. Innenfor de samme 12 første ukene ble det gjennomført søk innenfor digitalisering med følgende stikkord: digitalisering, digitalization, digital

transformation, transformasjons ledelse, ledelse av transformasjon, Leadership in a Digital World. Disse innledende søkene resulterte i diverse forskningsmateriale som ble tatt med i oppgaven og er dokumentert i (**Vedlegg F – Artikler som er benyttet fra det systematiske litteratursøket**). Stikkordene og databaser som ble benyttet i denne 12 ukers perioden ble notert i en logg uten spesifisering av dato for funn og antall treff. Litteratursøkene dokumenteres i søkeprotokollen (

**Vedlegg E – Litteratursøk protokoll**) inkludert perioden søkene ble gjennomført på. Etter anbefaling fra veileder dokumenteres videre litteratursøk med større detaljnivå for å synliggjøre hvordan litteratur valg er gjennomført.

Etter 12 ukers perioden forsøker jeg å dokumentere mer detaljer når søkene ble utført, hvilke database og stikkord som ble benyttet, samt avgrensninger. Når jeg skulle finne materiale til kapittel 2 hvor jeg ønsket å beskrive digitalisering i mellomstore kommuner så benyttet jeg Oria og google for å finne artikler med stikkord som: kommune og digitalisering, digitalisering i kommuner, municipalities.

Litteratur søk protokoll består av hvilke databaser som er benyttet, stikkord benyttet i søk, eventuelle avgrensning og vurderinger som er gjort for valg av litteratur. Veileder bistod underveis med forslag til stikkord for søk, linker til artikler, avhandlinger og teorier som kunne ha relevans for oppgaven.

NTNU sin universitetsdatabase er utgangspunkt for stor del av søkene gjennom søketjenesten Oria. Oria er en enkel søketjeneste med tilgang til materiale fra norske fag- og forskningsbibliotek. Google, google scholar og andre databaser benyttes som alternativer der hvor Oria ikke gir godt resultatet eller behov for materiale som ikke er tilgjengelig gjennom NTNU sine databaser.

Søke resultatene returnerte ofte mange treff og ble sortert etter relevans. Materiale som ble utvalgt for rask gjennomlesning var offentlige utredninger, artikler fra ledende virksomheter og konsulenter, anerkjente forfattere av organisasjonsteori, endringsledelse, digitalisering og ledelse. Etter at abstrakt og utvalgte kapitler i utvalgt materiale var «skumlest», ble litteratur løpende valgt bort basert på at innhold ikke dekket temaet eller hadde annet fokus. Litteratur relatert til digitalisering og digitalt lederskap ble avgrenset til ikke eldre enn år 2000.

Litteratur oversiktene i materiale som ble benyttet og forkastet ble skummet igjennom og resulterte i flere tilfeller oppdagelse av artikler som ble vurdert som relevante og benyttet i oppgaven.

Det ble løpende gjennomført søk på statistikker, definisjoner og annet støttemateriale som ikke er dokumentert i søkeprotokollen.

Det ble også laget en oversikt (**Vedlegg F – Artikler som er benyttet fra det systematiske litteratursøket**) over artikler som benyttet i avhandlingen. Oversikten er delt inn i hovedområder med en opplisting av aktuelle artikler og abstrakt fra artiklene.

## 5 Resultater

I dette kapitlet presenteres de empiriske funnene basert på intervjuene med de 6 informantene. Jeg har valgt å presentere funnene med utgangspunkt i de 4 hovedtemaene som jeg kom frem til gjennom kode prosessen som er beskrevet i metodekapitlet over. De 4 hovedtemaene jeg kom frem til er: Lav digital modenhet og teknologifrykt, Digitalisering for kostnadseffektive og gode innbyggertjenester, Få alle ombord på digitaliseringsreisen, og Ledelse av digitalisering.

Under hvert av hovedtemaene vil jeg trekke frem aktuelle kodegrupper og sitater fra informantene for å oppnå en større nærhet til de empiriske dataene sine opprinnelige form. Dette kan bidra til å styrke påliteligheten til forskningsprosjektet (Tjora, 2017, s. 237).

### 5.1 Tema 1: Lav digital modenhet og teknologifrykt

Dette temaet består av en samling kodegrupper som gir en innsikt i noe av utfordringene som de intervjuede kommunene mener de står overfor. En utfordring er opplevd lav digital modenhet som kommunene mener handler om lav grad av teknologi støtte i arbeidsprosessene, fortsatt mye manuelt arbeid, som også oppleves å være en konsekvens av lav teknologikompetanse blant de ansatte, samt lav grad av digitalisering. Teknologifrykten er både basert på frykten for konsekvensene av ny teknologi for arbeidsplassene, men også medarbeideres kompetanse for å ta i bruk ny teknologi. Så virker det også som at man ser en krevende arbeidshverdag som en brems eller en hindring for å fokusere på digitalisering i større grad.

#### 5.1.1 Ansatte sin frykt for digitale løsninger

Denne kodegruppen oppsummerer at det er en underliggende frykt hos ansatte for hvilke konsekvenser digitale løsninger fører med seg og at de ansatte opplever et behov for en løpende støtte for å skape trygghet til de nye løsningene man innfører.

Informantene beskriver at man opplever et behov hos ansatte for støtte og bistand ved innføring av nye løsninger og prosesser, for å skape en form for trygghet. Informant C uttaler: *«Jeg tror det viktigste er å skape trygghet. Ansatte må få hjelp til å ta de første skrittene ved innføring av ny løsning. Digitalisering innebærer som regel ny teknologi, selv om ikke teknologien er selve målet i seg selv, og dem som har en usikkerhet rundt teknologi trenger å bli veiledet. Spesielt i begynnelsen»*

I tillegg til ansatte sine behov for veiledning og støtte så er Informant E inne på at man må ha en toleranse for at ansatte kan gjøre feil, at de føler at de har en tillit fra sine ledere:

*«(...) Ansattes evne til å tenke litt nytt, tørre å prøve ut, få akseptanse for å feile litt. (...) Hvilken støtte og tillit de får fra sine ledere. Det er ikke bare ledere som skal gjennom en endringsreise, det er også de ansatte.»*

Digitaliseringen kan skape en frykt for arbeidsplasser. De arbeidsoppgavene man utførte tidligere blir erstattet av teknologiske løsninger. Informant E oppsummerer slik: *«De er veldig redd for at vi skal digitalisere, folk tenker det at vi digitaliserer bort arbeidsplassene deres.»*

### **5.1.2 Presset arbeidsdag påvirker digitaliseringsarbeidet**

I denne kodegruppen så kommer det frem at et stort arbeidspress i noen av kommunene skaper endel utfordringer med å gjennomføre digitalisering. Det er 2 områder som kommer frem her, hvor et område er relatert til at man har en så presset arbeidssituasjon slik at man ikke ser at digitalisering kunne vært løsningen. Informant F uttaler følgende:

*«(...) det er så mye å gjøre i hverdagen og at man er såpass pressa at man ser jo ikke alltid at digitalisering kan være en av løsningene da, for å kunne på en måte få en bedre hverdag, så det på en måte å få den øyeåpneren der, det må nok jobbes mer med altså (...).»*

Det andre området som en presset arbeidsdag påvirker er tid til å gjennomføre en god prosess, oppfølgingen, og klare å ta ut gevinstene. Manglende tid i hverdagen bidrar til å skape frustrasjon fordi man ikke evner å både utføre oppgavene som ligger til ansvaret man har i tillegg til å gjennomføre endringer. Dette kan bidra til at det tar lengre tid å hente ut gevinster mener Informant F *«(...) så kommunen er ganske pressa altså det å bare få tiden til å få kjørt en sånn prosess blir jo ofte en utfordring da, fordi alle folk føler at da går den prosessen på bekostning av det man får gjort og så blir man liggende med backlog og så blir folk frustrerte på grunn av det, og så er det kanskje en viss tid før du kan hente ut en gevinst, og så blir det kanskje en sånn ond sirkel noen ganger.»*

### **5.1.3 Lav digital modenhet og teknologifrykt**

Informantene A, C og E opplever at deres kommuner har en lav digital modenhet og teknologifrykten. Informant C er også inne på at kompetanseheving er et verktøy for å lykkes og oppnå gode resultater.

Digital modenhet virker å handle om at organisasjonen har lav grad av digitalisering, fortsatt mange manuelle arbeidsoppgaver og manglende IT løsninger som kan bidra til at arbeidet utføres raskere. I tillegg knyttes dette opp mot medarbeidere sin lave kompetanse rundt de IT-løsningene man bruker i hverdagen. Informant A sier følgende: «

*(...) ja det er mange her som har et problem med IT, men de har ikke et problem med IT avdelingen, det er knyttet til lav digital modenhet (...). Og hvis vi skal komme oss opp på det nivået vi ønsker så må vi også ta tak i den lave digitale modenheten, det er den ene biten»*

Videre så sier Informant A at lav digital modenhet er en hemmer for digitalisering og at det er endel av kulturen også. Det bidrar til en motstand sier Informant A: «*Jo, lav digital modenhet hemmer og det er en del av kulturen også, og så er det også det at vi har jo vår del av motstand og det henger noen ganger sammen med at her er det folk som har jobba veldig lenge og som ikke har så særlig mye annet å sammenligne seg med.»*

Informant C tar opp teknologifrykt som virker å være knyttet til medarbeidere som ikke forstår teknologi og som bidrar til at de setter seg på bakbeina og heller ikke vil innrømme deres lave kompetansenivå på teknologi. Informant C uttaler følgende om teknologifrykt og hvordan prosjektene kan lykkes bedre: «*Det handler om teknologifrykt, frykt, du skal være ganske tett på disse personene for å skjønne det. Det at du ikke forstår teknologien gjør at du setter deg på bakbeina og ikke tør innrømme det for de andre rundt deg. Vi må i prosjektene ta høyde for å bygge kompetanse for å lykkes og få gode resultater.»*

#### **5.1.4 Svake digitale ferdigheter påvirker evnen til å ta i bruk nye digitale løsninger**

Denne kodegruppen ser nærmere på de ansatte sine ferdigheter og dette er nært knyttet til kodegruppe 5 som omhandler kompetanse. Skillet her er at kompetanse er et mer overordnet begrep og denne gruppen så ser vi nærmere på ferdigheter som er en komponent innenfor kompetanse ref. definisjon av Holden et al. (2018) beskrevet i kapittel 3.5.

2 av 6 informanter mener at enkelte ansatte har svake digitale ferdigheter som påvirker deres evne til å ta i bruk nye digitale løsninger.

Informantene A og B er inne på at manglende digitale ferdigheter kan gjøre det krevende å tilegne seg nye systemer, og at det kan knyttes til en generasjon som ikke er oppvokst med teknologi. Informant B uttaler følgende: «*En kommune gjenspeiler jo samfunnet for øvrig ehm det gjelder alle organisasjoner det er jo dette her med digitale ferdigheter da jo mindre*



*digitale ferdigheter du har, jo vanskeligere vil det jo være å tilegne seg nye systemer eksempelvis. Vet ikke om det ga mening jeg, men, altså det vil jo være en forskjell på en sykepleier som er utdannet de siste årene for de har jo gjennom studiet opparbeidet seg digitale ferdigheter de tar raskt i bruk, de lærer seg velferdsteknologi, mens den generasjonen som ikke har vokst opp med dette her vil selvsagt i mange tilfeller ha større utfordring med å lære seg velferdsteknologi som ipad'er ute i helse. Men dette her er jo veldig sånn generelt da både privat og i offentlige virksomheter»*

Informant A derimot mener at det er en myte at det er den eldre generasjonen som henger etter på teknologi siden med at det ligger mer på erfaring og utdanning. Informant A uttaler følgende: «(...) hvis vi tenker på å få inn nye unge mennesker det er ikke alle utdanninger som har veldig fokus på IT og digitalisering, og det er ikke gitt det at det kommer inn en ung medarbeider som er kjempegod på det, det er jo også en myte at det er de eldre som henger etter, for det er min erfaring at det henger sammen med utdanning og erfaring og ikke alder. Det er ganske viktig å avlive den myten».

## **5.2 Tema 2: Digitalisering for kostnadseffektive og gode innbyggertjenester**

Temaet er en samling av kodegrupper som handler om hva kommunene mener er et viktig fokus og motivasjon for å drive digitalisering. Dette er mye av fokuset som ligger i kommunene sine digitaliseringsstrategier som i stor grad er basert på KS sin digitaliseringsstrategi. Kjernen er å digitalisere for å skape kostnadseffektive tjenester og gode innbyggertjenester gjennom involvering av innbyggerne. Det å forstå innbyggerne sine behov oppleves som riktig for å treffe best mulig med tjenestene. Noen av kommunene gir inntrykk at man ikke lykkes helt med dette og at noen tiltak blir for teknologifokuserte.

### **5.2.1 Gode digitale løsninger for innbyggerne**

5 av 6 informanter trekker frem at det å tilby gode digitale kanaler og løsninger til innbyggerne er viktig. Kommunene er opptatt av hvordan de kan gjøre det enklere for innbyggerne å kontakte de, forenkle tjenester og bli mer proaktive. Dette fokuset gir en vinn-vinn-situasjon for innbyggere og kommunene. For å få til gode tjenester som treffer bra så er innbygger involvering nødvendig. Informant D trekker frem mulighetene med digitale kanaler og det å ha innbyggerforståelse. Informant D uttaler følgende: «(...) å ha noen prinsipper for når vi lager digitale tjenester for innbygger og næringsliv har vært viktig for oss da og som jeg pleier å si, hvis de digitale kanalene våre ikke er gode nok så ringer folk eller så sender de

*epost eller så kommer de fysisk. Den må være så god at de velger de digitale kanalene og så er det med å være oppdatert vi må kunne være litt proaktive på digitale tjenester at de digitale tjenestene alltid er tilgjengelige på det mediet innbyggerne er opptatt av etc. Det er litt sånne typer regler som er viktige sånn internt for oss sjøl for å på en måte bygge opp en kultur om egentlig innbygger forståelse, innsikt og involvering»*

Videre tar Informant D opp fordelene med å tenke mer på tvers av kommunalområder for å få en mer effektiv håndtering av innbyggerne gjennom deres totale livsløp.

Informant E trekker frem et begrep «Kommune as a service» gjennom følgende uttalelse: *«(...)vi skal være kommune as a service, kommunen skal levere tjenester til sine innbyggere, vi må snu på tanke banen som vi tenker i dag i dag tenker vi bare på kommunen vi må involvere innbyggerne mer i i måten vi jobber på vi må ha en mer.»*

Informant E trekker også frem at man i dag kanskje har for mye fokus på dekke kommunen sitt interne behov og mindre på innbyggerne: *«(...)vi må heller tenke at vi skal levere tjenester til kommunens innbyggere, i dag tenker vi mer på hvordan vi leverer tjenester internt og mindre på de der ute(...)*»

## **5.2.2 Innspill til tiltak gjennom involvering av enheter og ansatte**

5 av 6 informanter beskriver at deres digitaliseringstiltak er et resultat av at man lytter til behovene ute i organisasjonene og tar disse behovene inn til diskusjon i de etablerte beslutningsprosessene i kommunene.

Informant A er opptatt at alle skal komme med innspill, men at ideene nødvendigvis ikke alltid når frem til riktig instans fordi det står fast på ledernivå: *«(...)fordi at vi ønsker alle skal komme med digitaliseringsinitiativer fordi det er de som faktisk jobber på bunnlinja som vet hva som kunne vært gode løsninger for de, så det er jo noe vi jobber med, hvordan kan vi sørge for at det kommer hele veien. Ofte så er min erfaring at det stopper opp på ulike ledernivåer i en kommune av ulike årsaker, og det er veldig individuelt basert da.»*

Informant C beskriver en årlig prosess som følger: *«Det er årlig prosess hvor enheter og ansatte kan gi innspill til kommende budsjettår og kommende handlingsplan og eh hvor*

*innspillende blir samlet inn av meg, eller oss, og strukturerer de og presentere de for første runde via stab og lederteamet rett og slett.»*

Informant E trekker frem at rådmannen er den som bestemmer hva som skal gjøres «*til syvende og sist er det rådmannen som bestemmer hva vi skal gjøre, hvordan vi skal digitalisere*»

Informant B beskriver en fremtidig prosess hvor man melder inn behov til et tverrfaglig porteføljestyre, men at de i dag ikke har noe systematikk rundt digitaliseringstiltak: «*Den vil jo fra nyttår av da så vil dette her bli en del av porteføljestyringa og da melder inn digitaliseringstiltak til tverrfaglige portefølje styret og --utydelig—prioriteringer blant foreslåtte digitaliseringstiltak da ehm tanken er da at dette her skal være liksom sektor overgripende per i dag så har vi jo ikke noe systematikk i forhold til digitaliseringstiltak det er ofte systemeierne av fagsystemene som iverksetter prosjekter*»

### **5.2.3 Teknologifokusert digitalisering**

Informantene C, E og F trekker frem at digitaliseringen i deres kommuner er for teknologifokusert. Informant F uttaler seg om dette og trekker frem at fokuset burde være mer rettet mot effektivisering av interne prosesser: «*(...) motivasjonen for digitaliseringstiltak kommer gjennom teknologi muligheter i stedet for at man ser at man har interne prosesser som man ønsker å analysere og effektivisere(...)*»

Informant C trekker frem stor interessen for teknologi som en årsak til teknologifokus i følgende uttalelse: «*Noen ansatte og ledere som har over gjennomsnitt interesse for teknologi har iblant tendens til å fokusere mer på teknologi enn på selve endringsprosessen, de organisatoriske endringene eller gevinstene*»

### **5.2.4 Digitalisering må til for å håndtere befolkningsvekst, økonomiske utfordringer og bærekraft**

Alle kommunene som ble intervjuet hadde en digitaliseringsstrategi og hvor de aller fleste baserte sin strategi på KS sin digitaliseringsstrategi som var opptatt av befolkningsvekst, økonomiske utfordringer, FN's bærekraftsmål og digitalt førstevalg. Oppfattet at alle kommunene var opptatt av hvordan digitalisering skulle bidra til å håndtere det fremtidige utfordringsbildet og tilby gode tjenester til innbyggerne.

Informant D trekker frem at «befolkningsvekst er særdeles viktig her på (...) for vår del må vi blant annet fordoble antall sykehjemsplasser innen 10 år. Og det er nok ikke bare spesielt for oss her på (...) generelt altså den økende eldre bølgen kan du si(...)»

Informant C beskriver sitt fokus med utgangspunkt i KS sin digitaliseringsstrategi: «(...) vi bygger vår digitaliseringsstrategi i stor grad KS sin strategi fra 2017 som handler om innbygger fokus, og vi skal ha digitalt førstevalg, lett tilgjengelig gjenbruk av data og de tingene der, eh, og dermed handler det om å få til en ny effektiv organisasjons og administrasjon i kommunen for igjen å kunne levere bedre tjenester. (...) målet er bedre kommunale tjenester til innbyggerne.

Informant E trekker i tillegg frem et innovasjonsfokus «IT avdelingen skal jobber mer med innovasjon en drift for å si det sånn, vi skal ikke være den driftsenheten vi er i dag, vi skal tenke mer på innovasjon og tenke nye løsninger og ikke da bare basert på å kjøpe nye teknologiske duppeditter men faktisk tenke innovasjon i en helhet (...)»

Informant D er opptatt av at helse og omsorg må prioriteres «(...) vi prioriterer helse og omsorg særlig med bakgrunn i befolkningsprognose men at helse og omsorg drar veldig my av driftsbudsjettet til en kommune»

### **5.3 Tema 3: Få alle ombord på digitaliseringsreisen**

Temaet samler kodegrupper som i hovedsak relaterer seg til det å få alle deler av organisasjonen med seg på digitaliseringsreisen. Det gjelder fra toppledernivå og helt ned til hver enkelt medarbeider. Dette er nødvendige grep for å motarbeide frykt og motstand og bidra til å skape vilje og forståelse for endring. Kompetanseutvikling og kulturelle forhold kan være med å hemme eller fremme digitalisering og må også være et fokus for å få flest mulig ombord og klare for digitaliseringsreisen.

#### **5.3.1 Forankring og involvering i alle deler av organisasjonen for å få alle med**

Denne gruppen trekker frem kommunene sine erfaringer når de prøver å få organisasjonen med på digitaliseringsreisen. De trekker frem forskjellige elementer som er viktig for systemet, altså forankringen fra topp og ned til den enkelte ansatte, politisk støtte, og elementer som skaper en motivasjon i alle ledd til å satse på digitalisering.

Forankring i toppnivået er noe som alle virker å være opptatt av fordi kommunene er endel av et system som krever det og ikke minst har en politisk styring også.

Informant D uttaler seg følgende om dette med politisk forankring: *«Forankring på politisk nivå er helt avgjørende i en kommune og det er i hvert fall min erfaring, jeg har jo vært litt politiker sjøl, min erfaring er at det da må vi i administrasjonen settes oss inn i målgruppa politikere og politikere er sammensatt av befolkningen noen er byråkrater andre er snekkere, rørleggere etc. vi må treffe målgruppa politikere og det betyr at vi må være pedagogisk gode til å forklare hvorfor digitalisering og IKT er viktig(...)»*

Alle informantene trekker frem at forankring i øverste ledelse er klart viktigst og også styrt av statlige føringer, Informant C uttaler seg slik om dette *«Klart viktigst er forankring hos øverste leder. Rådmannen viser vei. Fordel med politisk forankring, men mye av arbeidet med digitalisering har sin forankring i statlige føringer, og noe kommunene må gjøre uansett. For å kunne gjennomføre det staten og KS forventer, i tillegg til det bystyret har vedtatt lokalt i kommunen, må rådmannen vise vei. Forutsetter at rådmannen har organisasjonen med seg, og det handler om ledelse. I vårt tilfelle har vi det på plass»*

Informant D trekker frem et poeng som flere kommuner også uttalte i intervjuene og det er at for å få til ledelse og politisk forankringen så må man vise til resultater: *«Både ledere, ansatte og politikere ønsker å se ting å se noen resultater og da kan vi ikke bruke for lang tid for å begynne å vise noen resultater, og det å vise resultater påvirker organisasjonen og politikere da har de tro på oss da.»*

5 av 6 informanter legger vekt på at det er viktig å skape en forankring i hele organisasjonen og at det å synliggjøre gevinster også er viktig på laveste nivå for å skape engasjement rundt digitalisering.

Informant B peker på et interessant punkt i dialogen med politikere og kommuneledelsen det er å *«skape en forståelse for at verden endrer seg og vi må henge med»* og videre at forretningsmodeller endrer seg: *«(...) det må forankre politisk og det må også ha en en forankring i kommuneledelsen og det som er utfordringen nå det er jo at vi ikke blir utsatt for disruptive teknologier men det er disruptive forretningsmodeller (...)»*

### **5.3.2 Endringsvilje, utrygghet og motstand**

Gruppen er en samling av uttalelser fra kommunene relatert til elementer som de mener kan hemme eller fremme digitaliseringsreisen.

Endringsvilje trekkes frem og Informant D trekker frem det å få ledere og ansatte til å tenke på hvilke endringer de kan bidra med: *«(...)jeg tenker sånn at tenk om vi fikk alle ledere og alle ansatte når de er på vei til jobben, så tenker det hvilke endringer kan jeg bidra med i dag».*

Informant C er også opptatt av endringsvilje og at rådgiverne under respektive ledere er nøkkelpersoner i kommunen nettopp for dette.

Videre trekker Informant C frem *«I kommunen vår har bystyret blant annet vedtatt i kommuneplanen at vi er en «fremoverlent kommune i utvikling(...) som bidrar til å skape drivkraft for prosjektene».*

Utrygghet nevnes av Informant D som et element for manglende endringsvilje. Utryggheten knyttes til redsel for å gjøre feil og tørre og prøve ut nye ting.

Informant C trekker frem at motstand til endringer kan være et resultat av at man snakker om for store endringer og at det da blir for overfladisk. Videre trekker informant C frem at det er viktig da å *«etablerer prosjektgruppe har en kommunikasjonsplan, har en plan for implementering som også inkluderer opplæring av de ansatte og en oppfølging og evaluere og en oppfølging av evalueringen etter at det er overlevert til drift til linja»*

Slik jeg tolker uttalelsen så er kommunikasjon et viktig element og at man gjør en god implementering og oppfølging nødvendig for å lykkes og fjerne motstand. Sikre at tjenestene som implementeres brukes aktivt og ikke blir ignorert.

Videre tar informant C opp det at motstand kan være relatert til at man også ikke forstår teknologi: *«Størst motstand opplever vi blant ansatte og ledere som ikke forstår teknologi, men som heller ikke vil innrømme det, noen ganger kanskje fordi de har en høy eller sentral stilling som normalt tilsier at de burde ha forståelse for digitaliseringsprosesser»*

### **5.3.3 Kompetansebygging et nødvendig verktøy for å sikre fremdrift og gode resultater av digitalisering**

Denne kodegruppen ser nærmere på kompetanse som en nødvendig grunnmur hos kommunene sine ansatte for å evne å henge med på digitaliseringsreisen som medfører både nye prosesser, endringer i arbeidsoppgaver og nye digitale løsninger. Referer til kapittel 3.5 i teoridelen for definisjon for kompetanse.

Kommunene virker å være veldig enige om at kompetansebygging av medarbeidere er helt klart nødvendig for å lykkes med digitalisering. Gjennom proaktive kompetansehevingstiltak vil man kunne sikre et bedre bidrag fra medarbeidere inn i digitaliseringsprosjektene, men har også stor nytte etter at prosjektene er implementert og i produksjon. Ledere har en viktig funksjon for å skape motivasjon for kompetanseheving. Det virker å være viktig å sørge for løpende kompetanseheving i hverdagen, men at det kjøres særskilte opplæringsløp i sammenheng med digitaliseringsprosjekter for å øke suksessraten.

Hvor bør ansvaret ligge for opplæring? Informant C er inne på at samspill må til for å koordinere opplæring: *«(...) så spørsmålet er om det er enhetslederen på helse som skal sørge for opplæringen eller er det prosjektet eller prosjektleder av innføringen av ny teknologi, hvem har ansvaret, her må det være et samspill»*

Informant F er opptatt av at det er lederen som må fremelske kompetanse og legge til rette for kompetanseheving. Slik jeg tolker det så handler dette om at motivasjonen for kompetanseheving nødvendigvis ikke er tilstede alltid ute i organisasjonen og at lederne har en viktig rolle i å skape denne motivasjonen. Informant F uttaler seg på følgende måte om dette: *«(...) det er lederen sin oppgave å få frem den derre, frem elske litt den kompetansen, få fram den kompetansehevinga da, og da handler det om at vi hvis du ikke har medarbeidere som er frempå og nysgjerrige og tar initiativ da, så er det lederen rett og slett som må ta initiativ og sørge for at de får kompetanseheving da, og så vil det jo være sånn når mestringa kommer så vil er det mer lystbetont så er det lettere»*

Informant B har tanker i samme retning: *«(...) lederen er sentral i dette her, der handler det først og fremst om å skape en motivasjon for å gjennomføre et kompetanseløft, dette her henger sammen som en motivasjon og det er ikke bare å sende folk på kurs og så tror man at man har gjennomført dette, et kompetanseløft, digitalisering og det må skapes et kommuniseres et behov og motivasjon og oppfølging og tilrettelegging og så til slutt er medvirkning og ansvarliggjøring viktig»*

Informant A mener at medarbeidere sitt kompetansenivå påvirker resultatet av digitalisering og endringsarbeid.

Informant F uttaler også at opplæring har en betydning for suksess: *« (...) en leder sa her for et halvt år siden at jeg er så lei av det digitaliseringsmaset og pratet fordi atte, fordi*

*erfaringen fra tidligere er man har kanskje kjørt noen digitaliseringsprosjekter som kanskje ikke har fungert så bra fordi man ikke var gode nok kanskje teknisk men også bomma totalt på opplæring av prosesser og rutiner da»*

Informant C uttaler seg om lederkompetanse og hva den bør bestå av: *«Noe teknologiforståelse, analytiske evner, og evner til å forstå organisasjonens behov»*

#### **5.3.4 Kultur bygging et verktøy for å fremme endringsvilje og samhold**

Alle kommunene trekker frem kultur som et element som kan fremme eller hemme digitaliseringsreisen. Kommunene har litt forskjellig oppfatning av hva kultur er og hvilke kulturelle forhold som kan påvirke hele den digitale reisen fra idé til implementering og produksjonssettingen av de nye prosessene og systemene.

Kultur virker å ha en betydning for vilje til samarbeid både internt i en kommune og mellom kommuner. Hvilke holdninger og verdier man har, forskjellige kulturer mellom interne organisasjoner. Ledelse trekkes frem som viktige brikker for hvilken kultur som er etablert og for kultur endringsreisen som flere kommuner skal igjennom etter sammenslåinger.

Informant C trekker frem erfaringer fra digitaliseringsprosjekter hvor kulturelle forhold som lojalitet og holdninger har påvirket prosjekter negativt på fremdrift og det økonomiske.

Informant C uttaler følgende: *«Dersom deltakere i prosjektene ikke føler lojalitet eller om organisasjonskulturen tillater at man ikke leverer ihht frister og forventninger, vil det hemme mulighetene til å gjennomføre digitaliseringsaktiviteter. Det har vi noen eksempler på, og som i våre tilfeller har ført til forsinkelser og økte kostnader for prosjektene»*

Informant C mener at deres kultur har et utviklingsfokus som kommer fra øverste leder og at denne kulturen er med på å påvirke endringsvilje og som fremmer arbeidet med digitalisering.

Informant C uttaler følgende om det positive rundt medarbeideres trygghet til å komme med innspill *«(...) en organisasjonskultur som er, som gjør at medarbeidere tør å komme med initiativ, er positiv, er rause, og det er ett eller annet der som jeg tror er nøkkelen(...).»*

Informant A trekker frem at de opplever ulike kulturer innenfor samme kommune og at det kompliserer og gir noen utfordringer i endringsarbeidet. Ledernes evne til å involvere alle nivåer i organisasjonen mener de er viktig for å håndtere eller ta kontroll over kompleksiteten med ulike interne kulturer. Informant A uttaler følgende: *«Da er det jo sånn at en kommune er et konsern, det er mange ulike kulturer i vår kommune, og det er noe av utfordringen rett og*



*slett, det er å jobbe med de ulike kulturene, det er jo også inn i dette endringsarbeidet, og det handler også om hvordan kommunalsjefene får med seg sitt ledernivå under der igjen og så skal det ledernivået få med seg ledernivået under der igjen og skal det ledernivået få med seg sine medarbeidere langt ute. Så det å jobbe med kultur det står ganske langt oppe på agendaen i toppledergruppa»*

Informant D er opptatt av å skape en kultur for kontinuerlig forbedring innenfor kommunalområdene: *«For alle kommunalområdene kontinuerlig vurdere hvordan teknologien kan effektivisere prosesser overfor innbyggerne og overfor kommunen, det vil si skape kultur for kontinuerlig forbedring, hvor en vurderer kommunens arbeidsprosesser krav til kompetanse og organisering i kommunen»*

Informant D er i prosess for å fusjonere med andre kommuner og har et behov for å bygge en ny felles kultur for de sammenslåtte kommunene.

#### **5.4 Tema 4: Ledelse av digitalisering**

Temaet består av kodegrupper som naturlig pekte seg ut til å handle om det å lede digitalisering i mellomstore kommuner. Målstyring og rapportering er endel av kommunene sin styringsmodell og denne brukes for å følge opp digitaliseringen. Digitaliseringen medfører noen effekter, men det oppleves å være lite fokus på å synliggjøre hva gevinstene er samt et tilnærmet fraværende fokus på gevinstrealisering. Det er ikke laget noen visjoner for digitaliseringsreisen og det er tilnærmet ingen kommuner som i denne undersøkelsen har lagt opp til noen form for kommunikasjonsplan. Kommune opplever at de er endel av et system som gir muligheter for samarbeid på tvers som kan gi endel muligheter for å få gjennomført digitalisering dersom de utnytter denne muligheten.

##### **5.4.1 Målstyring og rapportering nødvendig for å måle fremdrift og gevinster**

Styring og oppfølging er et område som kommunene virker å ha et fokus på i det daglige og benyttes også for å følge opp digitaliseringsstrategien. Kommunene opplever at digitaliseringen gir noen gevinster, men det virker ikke å være et fremtredende fokus å følge opp selve gevinstrealiseringen. Kommunene trekker frem litt forskjellige måter å følge opp gevinstene på.

Hos informant A så må hver enkelt kommunalsjef rapportere til kommunaldirektøren hvordan man ligger an innenfor sine ansvarsområder. Det er knyttet til hvordan digitaliseringsstrategien har fordelt sitt ansvar: *«Da må hver enkelt kommunalsjef rapportere*

*på hva de gjør, for den digitaliseringsstrategien vi har i dag den er jo knyttet til hver enkelt seksjon, det har noe overordnet som jeg sa, men så ligger det jo tiltak på hver enkelt seksjon og da er det kommunalsjefen som må rapportere til kommunedirektør om hvor er man i løypa»*

Informant C følger opp handlingsplanen 2-3 ganger i året i rådmannens ledermøter. Kommunen har etablert en enkel form for porteføljestyling og har utviklet en prosjektmetodikk basert på DIFI sin prosjektmetodikk som skal følge opp prosjekter på en god måte.

Informant F trekker frem at de støtter seg på et verktøy som heter Induct som de nylig har tatt i bruk og som skal bidra til å ta nye ideer gjennom en kværn, altså en litt mer strukturert behandling av ideer. Samtidig kan man bruke verktøyet til en oppfølging av prosjektene og vurdere de løpende resultatene opp mot målene. Induct programvare er en skybasert løsning for å komme raskt i gang med digitalisering og effektivisering av forbedrings- og innovasjonsprosesser.

Informant B bruker noe som heter Fremsikt som har bidratt til en forbedret planprosess og så kan man gå inn på kommunens nettside og få grafiske fremstillinger og lese hele kommuneplanen elektronisk som de sier bidra til :» (...) *papirløse politikere er også et tiltak for det fylles ikke ut lenger papir og det er ipader og de kravene av utvalgene av pc'er også videre»*

Informant D driver å bygger opp en ny strategi og økonomiplan for den nye kommunen de blir endel av. De ønsker ikke i planen å fokusere på tiltak, men på målene de skal oppnå: «(...) *vi skal ikke skrive om tiltak til politikerne i økonomiplanen, vi skal skrive om måla våre»*

#### **5.4.2 Kommunene på samarbeide og dele kunnskap og løsninger**

Noen av kommunene som er intervjuet er opptatt av samarbeid for å dele kunnskap og løsninger. Kommunene har forskjellig tilgang på ressurser og ikke evner å drive frem utvikling alene. Så ser også kommunene at knappheten på ressurser gjør at det er endel å spare på å gjenbruke erfaringer, kunnskap og løsninger. Det er en kultur for å dele, men man ser at samarbeid nødvendigvis ikke bare består av positive bestanddeler.

Informant F er inne på noen av utfordringene med samarbeid og trekker frem et samarbeid med et lønns- og økonomisystem hvor man har litt forskjellige behov man ønsker å få utviklet i systemet, men at man er nødt til å ta hensyn til fellesskapet og vente med å ta i bruk disse funksjonene. Informant F uttaler at: *«(...) sånne ting som det skaper mer frustrasjon hos ansatte at man føler at man blir handlingslammet, (...) men på grunn av fellesskapet så har man da blitt enig om at de funksjonene ikke blir rullet ut før om et år. Så det er både ulemper og fordeler da å være i et samarbeid»*

Informant F er takknemlige for å jobbe i kommune Norge fordi delingskulturen er på plass og uttaler videre at: *«så det er sånn at hvis vi finner på noe smart noe gir vi bort det gratis til en annen kommune og vise versa da, (...) Så det er en veldig god delingskultur så jeg tenker at der har man et fortrinn kontra det kommersielle næringsliv da, men jeg ser at den kulturen er sterk altså og ble positivt overrasket da jeg begynte i kommunen.»*

Videre er informant F opptatt av dette med deling av kompetanse som skjer gjennom uformelle nettverksmøter og mener at de små kommunene har endel å hente på dette og samarbeid med de større kommunene.

Informant F opplever fortsatt at mange kommuner har lite kommunikasjon med andre og uttaler: *«(...) fortsatt i sin egen boble og gjør ting på samme måten, så det kreves mer fokus og det»*

Informant A trekker frem dette med stramme driftsbudsjetter i kommune Norge som gjør det vanskelig å gjennomføre de store tingene. Informant A finner penger til de mindre tingene: *«Det er en kjempeutfordring for kommune Norge det er å finne de store pengene, vi klarer de små tingene, men de store er kjempevanskelig og det handler ikke om at vi ikke ser oss om etter innovative nye løsninger og er kjempeivrige på at å det ønsker vi oss det vil vi veldig gjerne få til, det finns ting i markedet vi kan kjøpe, men det er en lang vei å gå»*

#### **5.4.3 Gevinstene kommer på områdene som digitaliseres, men lite fokus på gevinstrealisering**

Alle kommunene opplever at de oppnår gevinster på flere av sine digitaliseringsprosjekter, men at det er lite fokus på gevinstrealisering. Gevinstene består av forenkling og frigjort tid på arbeidsoppgaver og at det også oppleves innsparinger på andre kostnadsområder. I tillegg mener flere at tilbudet til innbyggere har blitt bedre. Gevinstrealisering opplever kommunene at det er lite fokus på og at det er vanskelig å måle. Det er mer fokus på å kunne gjøre mer

med det samme. Det er ikke fokus på å redusere bemanning, men at noen ikke nødvendigvis ansettes nye medarbeidere der hvor det er naturlig avgang.

Konkurransesutsetting av tjenester nevnes også av Informant A som en mulighet for å redusere kostnader: «(...) de ønsket å se på konkurransesutsetting på flere tjenester i vår kommune deriblant IT, kun ut i fra et økonomisk perspektiv ikke ut i fra kvalitet(...)»

Informant C uttaler seg om noen gevinster: «Sparte portokostnader, store gevinster på informasjonssikkerhetsområdet med trygg og korrekt lagring og overføring av data, bedre kvalitet i saksbehandling, mer frigjort tid for saksbehandlere osv»

Informant E kan vise til raskere saksbehandling av barnevern saker: «(...) vi investerte i mobil barnevern det har jo medført at vi har fått et mye mindre etterslep på dokument. Altså kravene i forhold til dokumenteringen av ting som skal dokumenteres, det har ikke noe etterslep(...) Så der ble det en stor gevinst så de faktisk får de klarer å nå normene og reglene kravene fra nasjonale myndigheter når det gjelder barnevern saker»

Informant F har et robotiseringsprosjekt på gang hvor det ligger estimert store gevinster: «(...) robotiseringsprosjektet nå som vi er i gang med som går på å få på plass for eksempel alt av nyansatte, automatisk oppretting av nyansatte, sletting av brukere, slik at vi estimert kan spare ca. 8 årsverk fordelt på 6 kommuner da. Så gir en gevinst på 5 eller 6 millioner i året. (...)»

Informant A trekker frem en annen effekt med digitalisering innenfor enheter eller fagområder og det er at det kan skape gevinster på andre områder: «(...) jeg har systemansvaret for veldig mye, jeg har systemansvaret for IT, for digitalisering (...), har systemansvar for alt som har med HR å gjøre, men veldig mye av det min seksjon driver med kommer jo de andre seksjonene til gode. Det er jo mitt oppdrag at de andre seksjonene skal levere gode tjenester til innbyggerne og ha en effektiv organisasjon for å kunne gjøre det»

Videre sier Informant F noe om hva de er opptatt av i forhold til gevinstene som oppstår: «(...)Men vi har kutta mest i på en måte tidsbruken, det er det som har fokuset, for det som har vært litt av mantraet er å ha med det samme mannskapet som er i dag å møte framtida uten å bemanne opp som er tanken»

Informant D uttaler at de mener at verken stat eller kommune mestrer dette med gevinstrealisering: *«Nei altså det, det man, det jeg synes vi som oftest går i fella på, det er ingen fikser gevinstrealisering verken stat eller kommune(...).»*

Informant C opplever at de ikke er gode nok på å analysere gevinster.

#### **5.4.4 Svake og manglende visjoner, digitaliseringsstrategier og kommunikasjonsplaner**

Da denne gruppen ble definert så var jeg usikker på om jeg skulle ha med «Svake og manglende» som endel av gruppeteksten. Gruppen kunne også egentlig være «visjoner, digitaliseringsstrategier og kommunikasjonsplaner». Jeg valgte å ta med det førstnevnte fordi jeg opplevde at alle kommunene som ble intervjuet innrømmet eller gav inntrykk av at de var svake på disse områdene. Denne gruppen sitt tema ser nærmere på om kommunene har visjoner og kommunikasjonsplaner for deres digitaliseringsreise, samt hvor stort fokus kommunene har på digitaliseringsstrategier og fokus i disse.

Når det gjelder digitaliseringsstrategi så er hoveddelene av digitaliseringsstrategiene basert på KS sin digitaliseringsstrategi. Noen skal utvikle ny strategi pga. sammenslåing og noen er ferdig med sin strategiperiode og skal lage ny. Flere kommuner mener at strategien ikke er forankret godt nok internt, men at de ser behovet for en bedre forankring og skal gjøre noe med det.

Informant C uttaler seg om deres digitaliseringsstrategi: *«(...)vi bygger vår digitaliseringsstrategi i stor grad KS sin strategi fra 2017 som handler om innbygger fokus, og vi skal ha digitalt førstevalg, lett tilgjengelig gjenbruk av data og de tingene der, eh, og dermed handler det om å få til en ny effektiv organisasjons og administrasjon i kommunen for igjen å kunne levere bedre tjenester.»* Informant C nevner også at de gav innbyggerne en mulighet til å komme med innspill til strategien.

Informant B er i fase med å utvikle en ny digitaliseringsstrategi og var ikke vedtatt på tidspunktet som intervjuet ble gjennomført.

Informant E har ikke hatt en egen strategi før de endte med sammenslåing og det ble besluttet å utvikle en digitaliseringsstrategi: *«(...) vi som en del av kommune sammenslåings prosessen ikke noe digitaliseringsstrategi vi har jobbet lenge med å få på plass det, men når*

*sammenslåingen var et faktum og vedtatt så var en av de første tingene vi gjorde var å få på plass en digitaliseringsstrategi for kommunen da, den nye kommunen»*

Under intervjuene var jeg nysgjerrig på om kommunene hadde laget seg noen visjoner for digitaliseringsreisen. Flertallet har ikke det, men Informant A mener at selv om de ikke har det for digitaliseringsreisen så er det visjonstenkning på et overordnet nivå. Informant E mener de har en visjon om å være ledende og samarbeide med andre: *«(...) den visjonen vi har var jo sånn at vi skulle være ledende skrev vi jo i den, vi var såpass tøff at vi sa vi skulle være ledende, Vi har også sånn internt på avdelinga så prøver vi å gjøre en del ting som samarbeid via nabokommuner (..) Men visjonen er den at vi skal være ledende innenfor digitalisering i regionen da.(...)»*

I tillegg var jeg interessert i å vite om kommunene hadde en kommunikasjonsplan for å forankre digitaliseringsstrategien og gjennomføringen av digitaliseringen. Her virker det å være forskjellig fokus og måter å løse dette på, noen har noe form for strategi og andre har ikke. Men det ser uansett ut til at det gjøres noen spede forsøk på en slags plan.

Informant C uttaler seg følgende om deres kommunikasjon: *«Mye kommunikasjon knyttet til de enkelte prosjektene internt i organisasjonen. Felles prosjekter mellom kommunene for å bidra til økt engasjement. Kommunikasjonsplan per prosjekt basert på interessentanalyse. Utvalgte eksempler til media – basert på tenkt interesse hos allmenheten»*

Informant E uttaler at de ikke har noen strategi: *«Kommunikasjonsstrategien ligger hos kommunikasjonsrådgiveren våres, men jeg tror ikke han jobber med det, den er ikke på plass ennå»*

Informant B har ikke noen nedskrevet kommunikasjonsstrategi, men at de i prosjektene har kommunikasjonsstrategier: *«(...)det er nok ikke, det er nok ikke skrevet skriftlig, ehm det er det ikke for det at det er kommunikasjon og også strategier inngår ofte i prosjektene (...) vi prøver jo å skape et engasjement da og har fokus på kommunikasjon og ikke en overordnet kommunikasjonsplan for digitalisering, det har vi ikke.»*

#### 5.4.5 Endringsledelse i digitalisering

Denne gruppen er samling av koder relatert til leder egenskaper og ledelse av digitaliseringsreisen i kommunene. Informantene består av ledere og digitaliseringsrådgivere som har vurdert både egenkompetanse og ledere i kommunen som har vært involvert i å drive frem digitalisering. Det som kommer frem er at alle har forstått essensen i hva digitalisering handler om, men å lede organisasjonen igjennom endringene som digitalisering fører med seg trenger ledere og digitaliseringsrådgivere mer kunnskap om. Ledernes evne til å inspirere organisasjonen trekkes også frem som en viktig del i digitalisering.

Informant D trekker frem at det er viktig at lederne er tydelig på hva målet er, hva lederen vil og at konsekvensene ved å være utydelig kan være å få noe annet enn det man så for seg.

Informant D uttaler følgende: *«(...) være tydelig på målet, hva vil du, så det er egentlig ordinær prosjektplanlegging og gjennomføring, forventet mål, følge opp på milepæler og økonomi og så litt risiko. De absolutt viktigste er at lederen er tydelige på hva han vil, den er kjempeskummel med ledere som er utydelige på hva de vil, for de kan de starte et prosjekt og prosjektgruppa jobber som bare det og trodde at de leverte og så kommer lederen og sier at det er ikke det han ville ha. (...)*»

Informant D er opptatt av lederutvikling og at de som skal lede digitaliseringsløp har noe prosjektleder erfaring og uttaler følgende om hvorfor: *«(...) Tenker man digitaliseringsløp og sånn, det å lede er helt avhengig at de har kanskje litt sånn prosjektleder erfaring tror jeg. Fordi alle digitaliseringstiltak har en start og en slutt, det er ikke en varig rutinemessig driftsoppgave. (...) En grunnforståelse for prosjektplanlegging og prosjektgjennomføring er mitt råd»*

Informant A trekker frem at det er forskjeller i interesse blant lederne for digitalisering *«Nå har jo jeg vært litt rundt, jeg har prøvd å gjøre med kjent med alle kommunen sine tjenesteområder og det er veldig stor forskjell når du er rundt for å høre hvor interessert de er, hvor nytteverdien de ser på det og så er noen veldig flinke til de synes dette er kjempeviktig»*

Informant C er inne på betydning av hvordan ledelsen engasjerer seg rundt digitalisering. De er inne på evnen til å inspirere, og deres rådmann virker å være en god inspirator for digitaliseringsreisen. Informant C uttaler følgende: *«(...) det handler om rådmannens syn og evne til å lede, vise vei, fordi alle, det er, har i hvert fall erfart en rådmann som var, til en ny rådmann som veldig mange ser opp til, er et veldig godt forbilde og blir lyttet til og evne til å*

*utøve ledelse som gjør at medarbeidere følger henne og får med seg folk, eh, det gjør også at ho har nærhet til alle ledere under seg også via kommunalsjefene»*

Informant F trekker frem også et element relatert til lederes evne til å pushe på for å få ting til å skje og at det oppleves å være en god egenskap. Hvor bra effekten av denne typen lederskap er mener informant F er relatert til at man også har ansatte som er flinke til å ta ned alle ballene. Informant F uttaler følgende: *«(...) du må på en måte være fremover lent da som leder, det er noe med, noe kan du lære deg, men jeg ser det er mye personavhengig da hvordan du er som person, er du nysgjerrig, er du utålmodig, er du frampå, så det er ikke tvil om at sånn type leder stort sett kommer lengre da, du må selvfølgelig ha noen som av og til kan kanskje fange opp disse ballene som blir stadig kastet opp da, (...) jeg tror det er bedre enn en leder som på en måte hele tiden blir liggende bakpå da, så jeg tror det er en god egenskap, å nysgjerrig, frampå, litt utålmodig kanskje, tror jeg er ting som er litt viktig for å få til en endring»*

Informant F mener at ledernes kompetanse til å lede digitalisering og endringsprosesser ikke er så høy og uttaler videre : *«Du har noen virksomhetsledere som utmerker seg, men jeg vil jo si at kanskje 60 til 70% er nok, har en kompetanse som er sånn midt på treet, den er ikke noe mer enn det»*

Informant D er tydelig på at dersom ledere ikke trives med endringer så bør de finne seg en annen jobb. I tillegg vurderer informant at uavhengig av kommune, så er det for få ledere som kan lede digitalisering.

Informant B uttaler seg om at de trenger sterke ledere som evner å drive god endringsledelse og som kan være inspiratorer og heie frem organisasjonen: *«(...) for å lede et digitaliseringsprosjekt tror det ligger mere på ledelseskompentanse og det kan for eksempel ledelses kompetanse kan være at leder vektlegger transformasjonsledelse for eksempel, medvirkning myndiggjøring heing på medarbeidere gjennom en endringsprosess det er vel det jeg tenker sånn kort om det»*

Informant C mener at en manglende teknologiforståelse hos ledere kan være noe av årsaken til at aktiviteter stopper opp, fordi de kanskje er utrygge på teknologien sin betydning: *«(...)*



*Hvorfor sier lederen stopp, og så ser vi at det handler om at lederen ikke forstår teknologien, forstår ikke, vedkommende føler at dersom vi implementerer den teknologien så risikerer vi å miste all dataen. Det er manglende forståelse for å tro på at vi da som gjennomfører prosesser har kontroll på det vi sier at vi har kontroll på»*

Informant F trekker frem et tema som ingen andre kommuner snakker om og det er hva de legger vekt på erfaring og kompetanse rundt digitalisering, innovasjon og endring. Informant uttaler følgende «(...)Det man har prøvd å gjøre når man nå ansetter nye ledere at man har mer fokus på digitalisering, innovasjon og endring da. At de som kommer inn nå har mer kompetanse på det, ihvertfall har større fokus på det enn tidligere. (...)»

#### **5.4.6 Digitalisering er både organisasjonsutvikling, prosess og teknologi**

Kodegruppen samler koder som er relatert til kommunenes forståelse av hva digitaliserings handler om. Digitalisering er noe som involverer og påvirker alle i kommunene fordi informantene mener at digitalisering består av organisasjonsutvikling, og fokus på forbedring av prosesser med støtte av teknologi. Vi ser nærmere på hva informantene uttaler om de forskjellige områdene.

Informant E trekker frem at digitalisering handler om forenkling av måten tjenestene leveres på å gjøre de mer tilgjengelige: *«hva legger jeg i digitalisering det er egentlig altså forenkling av måten å levere tjenester på og tilgjengeliggjøring av tjenester, altså gjøre dem mer tilgjengelig i en større grad enn de er i dag, (...) Men utgangspunktet er det å forenkle og tilgjengeliggjøring av tjenester på en mye mer effektiv måte enn det vi gjør i dag»*

Informant E presiserer også at digitalisering er ikke IT enheten sitt ansvar, det er en oppgave for hele kommunen og presiserer at det er ikke teknologien som er drivkraften: *«(...) Det er jo ikke en IT-oppgave, dette er en oppgave for hele kommunen, Det er ikke noe vi skal gjøre med teknologi, vi skal ikke kjøpe noen nye servere, vi skal kjøpe noen duppeditter, nettbrett. Det handler mer å få de ansatte med på det vi gjør og som jeg sier også å gjøre Jeg tror ikke teknologi skal være drivkraften for en slik prosess»*

Informant F vinkler det med digitalisering litt annerledes, men det er prosesser og rutiner som er fokuset og fordelingen er 80% mennesker og 20% teknologi: «*Digitaliseringer er jo på en måte å bli kvitt de analoge prosessene da slik at vi får digitale vi får data slik at vi har mulighet til å gjøre så mye mer med disse prosessen, rutinene og dataene vi har (...) digitalisering mer handler om 80% mennesker og organisasjon da, og 20% teknologi(...)*

Informant A er opptatt av mestringsledelse og det å utvikle ledere til å bli gode til å utøve godt lederskap i endringsprosesser og organisasjonsutvikling: «*Vår lederfilosofi er at vi skal ha mestringsledelse, (...)Vi jobber da mye med endringsledelse på ulike måte, både gjennom lederutvikling og lederopplæring og hvordan vi kommunalsjefer jobber med ledelse i vår seksjon og er opptatt av at organisasjonsutvikling, eller hvis vi skal jobbe med digitalisering så må vi jobbe med organisasjonsutvikling»*

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte problemstillingen til denne masteroppgaven som lyder som følger: Hvordan lede digitalisering i mellomstore kommuner?

Problemstillingen vil drøftes med utgangspunkt i de teoriene som er presentert i masteroppgaven og funn fra intervjuene som er presentert i resultat delen av masteroppgaven. Teori og empiri skal diskuteres opp mot både problemstilling og de 3 forskningsspørsmålene. Jeg velger å bygge opp drøftingen med utgangspunkt i de 3 forskningsspørsmålene og trekke frem teori og funn presentert i de 4 hovedtemaene med de underliggende kodegruppene. Disse funnene representerer informantene sine refleksjoner og svar på spørsmålene i intervjuguiden. Ikke all teori eller funn vil være relevant for diskusjonen, men vurderer at teori og empiri som ikke tas med allikevel er nyttig materiale for å skape en helhetlig forståelse og innsikt i avhandlingen sin tematikk.

### 6.1 Hvilke verktøy og kompetanse trenger ledere i kommunal sektor for å drive digitalisering?

Forskningsspørsmål 1 ønsker å se nærmere på hvilke verktøy og kompetanse ledere trenger for å drive digitalisering. Verktøy i dette tilfellet er et samle begrep for forskjellige metoder, kunnskap, systemer, tips og triks som ledere i kommunal sektor kan støtte seg på for å utøve det daglige lederskapet på best mulig måte. Kompetanse er summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst (Holden et al., 2018).

KS (2017) sin digitaliseringsstrategi beskriver at digitalisering innebærer omfattende endringer, og kompetansen til ledere er avgjørende for håndtering av omstillingsprosesser som skal skape mer effektive arbeidsprosesser, høyere kvalitet på tjenestene, redusere sårbarheten, gi økonomisk gevinst og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for fremtidens arbeidstakere (KS, 2017).

Det å drive digitalisering kan være nytt for både nye og erfarne ledere. Ser man på offentlig sektor så pålegges kommuner og statlige virksomheter å legge mer trykk og fokus på digitalisering. Ser vi tilbake på innledning i denne avhandlingen hvor det refereres til rapportene fra Produktivitetskommissjonen (Produktivitetskommissjonen, 2016) og Menon (Mellbye & Gierløff, 2018) som beskriver en utvikling i kommunal sektor med blant annet høyere etterspørsel etter omsorgstjenester og en lavere inntektsvekst. Med det som man oppfatter er en allerede veldig baktung offentlig sektor, så vil den økonomiske situasjonen

forverres ytterligere basert på fremtidsbildet, og diverse tiltak må prioriteres.

Produktivitetskommisjonen viser til flere områder for å bli mer produktive og kostnadseffektive i offentlig sektor, og hvor digitalisering er et viktig og sentralt tiltak for å oppnå det.

Ledere i norske kommuner er sentrale i styringen og gjennomføringen av digitaliseringen og står også ansvarlig for suksess og fiasko. Om man er en ny leder, erfaren leder, toppleder, mellomleder eller teamleder så er det ikke gitt at man har forståelsen, egenskapene og kunnskapen som kreves for å drive igjennom digitalisering fra start til slutt med forhåpentligvis et positivt resultat. Innledningsvis så beskrives Nav (Nordal, 2015) sin milliardsprikk og er eksempler hvor galt det kan gå når man ikke styrer opp digitaliseringsreisen på en god måte.

Tema 4 *ledelse av digitalisering* består av informantenes uttalelser om forskjellige styring og ledelsesprinsipper, og ledere sine kompetanse krav og behov.

Alle informantene fra kommunene som ble intervjuet er inne på at ledere i kommunene har behov for å styrke sin kompetanse på flere områder for å kunne lede digitalisering og endringsprosesser. Informant F gjør en anslagsvurdering at mellom 60-70% av lederne har sann midt på treet kompetansenivå. Informantene B, D, F uttaler at de trenger sterke ledere som evner å drive god endringsledelse og som også er inspiratorer som evner å få organisasjonen med seg. Informant F uttaler at de nye lederne de ansetter i kommunen fremover skal ha mer fokus på digitalisering og mer kompetanse på digitalisering, innovasjon og endringsledelse. Disse funnene danner et bilde av en mulig utfordring hvor det indikeres fra informantene at ledelse i mellomstore kommuner trenger å styrke sin kompetanse på flere områder. De Waal et al. (2016) er inne på dette med grunnleggende lederkomponenter som er evnen til vellykket og ansvarlig bruk av makt, evnen til å inspirere, evnen til å forstå mennesker. Westerman et al. (2014) er inne på at viktige lederskapsevner som å sette en visjon og utføre den i tillegg til å utvikle digitale evner, er det som danner grunnlag for de som blir digitale mestere.

Målstyring og rapportering ser ut til å være et verktøy i de mellomstore kommunene for å følge opp fremdrift og gevinster. Dette virker å være endel av den etablerte styringsmodellen til kommunene for å følge opp mål og strategier og at digitaliseringsstrategier følges opp i samme styringsmodell. Kommunene som ble intervjuet hadde litt forskjellig tilnærming på

hvordan digitaliseringsstrategiene følges opp og hvilke systemer som benyttes som støtte for oppfølging og rapportering. Styringsmodellen sin hensikt virker å bidra til mer forankring og ansvarliggjøring helt ut til «endepunktene».

Informantene A og F uttaler at de er opptatt av å samarbeide med andre kommuner for å dele kunnskap, løsninger og ressurser. Knapphet på ressurser er en utfordring for kommunene og gjennom samarbeid så kan man finne positive synergier. Det virker som at de mellomstore kommunene i hverdagen greier å skrape sammen ressurser og midler for å gjennomføre de små tiltakene, men de store tiltakene er vanskelig å få penger til. Samarbeid med andre kommuner er en mulighet for å få til både mindre og større tiltak. For de aller minste så kan man da anta at dette skaper muligheter. For ledere i kommuner så er dette et nyttig tips til verktøykassen som kan gi nødvendig handlingsrom for å få til noe som virker umulig å få til på egenhånd.

Kommunene som ble intervjuet ble spurt om de hadde visjoner og kommunikasjonsplaner for deres digitaliseringsreise? Alle kommunene gav inntrykk av at både visjoner og kommunikasjonsplaner var mer eller mindre fraværende, dette var områder de var svake på. Alle hadde digitaliseringsstrategier som var baserte på KS sin digitaliseringsstrategi (KS, 2017), men forankringen av digitaliseringsstrategien innenfor alle deler av kommunene opplevde flere informanter som ikke god nok. Busch og Ramstad (2006) beskriver også noen erfaringer fra endringsprosesser i en større bykommune, ref. kapittel 2.6, hvor språk og begrepsapparat påvirket prosjektets legitimitet. Utydelig kommunikasjon og få formelle møteplasser bidro til at ledelsen mistet troverdighet i endringsprosjektene.

Dette er også Kotter (1996) inne på som har forsket på hvorfor digitale transformasjoner feiler, og trekker frem manglende visjoner og kommunikasjon som noe av årsaken. Selv om transformasjonene har hatt gode planer, programmer og direktiver, så kan manglende visjon bidra til at man ikke greier å skape engasjement, interesse og forståelse hos publikum. Dette kan skape forvirrende og inkompatible prosjekter og føre organisasjoner ut i feil retning. Kotter (1996) beskriver også betydningen av kommunikasjon for å mobilisere den store massen av folk som påvirkes og må engasjeres for å hjelpe til eller der hvor det trengs forståelse og ofring når situasjoner blir vanskelig. I de mer suksessfulle transformasjonene så bruker ledelsen alle eksisterende kommunikasjonskanaler for å kringkaste visjonen. Ledelsen legger mer vekt på å sprite opp de kjedelige nyhetsbrevene og gjør ledermøter til mer

spennende diskusjoner rundt transformasjonen, visjonen og utfordringsbildet. Oppførsel og holdninger til myndighetspersoner har en stor betydning for hvor troverdig budskapet blir. Suksessfulle visjoner har fokus på både nye vekstmuligheter og forpliktelser for en ryddig prosess ved eventuelle oppsigelser (Kotter, 1996).

Et område som også kom frem fra intervjuene er kommunene sin vurdering av kompetanse rundt endringsledelse, og hvor kommunene uttaler seg om forskjellige elementer de mener har betydning for endringsledelse i digitalisering.

Informant D uttaler betydningen av tydelige mål og hva ledelsen ønsker å oppnå med digitaliseringen. Dersom målene er utydelig så kan det resultere i at man oppnår noe annet enn det man opprinnelig så for seg. Lederne må være gode på å kommunisere tydelig om hva man skal oppnå. Kotter (1996) tar opp noe lignende rundt betydningen av mål i transformasjoner. Det er mer i forbindelse med å bruke kortsiktige mål som et verktøy for å opprettholde momentum i fornyelser gjennom å bruke mål for å synliggjøre løpende måloppnåelse for å skape engasjement og unngå at folk mister interesse og ikke ønsker å være med på digitaliseringsreisen. I vellykkede transformasjoner så søker ledere aktivt etter måter å oppnå klare ytelsesforbedringer på, etablere mål i årsplanene og sørge for å oppnå målene, og sørge for at folkene som er med å skape resultatene får sin påskjønnelse, forfremmelse, eller i form av penger. Funn viser at mål kan ha en funksjon for å sikre at man oppnår det man tenkte i utgangspunktet, og Kotter (1996) ser i tillegg på mål som en funksjon for å opprettholde engasjement og synliggjøre gevinster.

Videre innenfor endringsledelse og lederkompetanse, så mener informant D at ledere som skal lede digitaliseringsløp bør ha noe prosjektleder erfaring fordi digitaliseringstiltak har en start og slutt. Ledere trenger en grunnforståelse for prosjektplanlegging og prosjektgjennomføring. Produktivitetskommisjonen (Produktivitetskommisjonen, 2016) og Jørgensen (2015) beskriver i kapittel 2.4 flere offentlige prosjekter som mislykkes og drar på seg store kostnadsoverskridelser og at de store prosjektenes tid er over.

Dette støttes av undersøkelsen fra Metier (Kilde, 2015) som beskriver hvilke feil som går igjen i offentlige prosjekter. Metier peker på mangel på helhetlig gjennomføringsplan, ikke tilstrekkelig definert behov, uklar organisering, utydelige roller og ansvar. I tillegg valg av feil kontraktstrategi og -modell, samt manglende oppmerksomhet og kompetanse om risikostyring. Metier mener at prosjekteier rollen er svak eller ikke eksisterende, som

resulterer i en dårlig prosjektstyring. Det bør settes krav til prosjektkompetansen i offentlige prosjekter, samt krav til ledere sin rolle og ansvar for mer profesjonell eierstyring av prosjekter. Busch og Ramstad (2006) har hentet erfaringer fra endringer i en større kommune, og her trekker prosjektlederene for endringsprosjektene frem et behov for endringskompetanse, det å drive endringsledelse. Det ble gjennomført noe opplæring av prosjektlederene på endringsledelse som gav en opplevd god effekt.

Dette beskriver et behov for å styrke ledere i mellomstore kommuner på prosjektledelse- og prosjektstyringskompetanse. Jeg tror ikke kompetanseforventningene handler om at alle ledere skal være sertifiserte og eksperter på prosjektmetodikk. Dette tror jeg handler mer om å forstå hva som kreves for å drive prosjekter og hvordan de optimalt bør styres. Et viktig budskap til lederne er også at de store prosjektene sin tid er over.

Informant A uttaler at det er forskjeller i hvor interessert lederne er i digitalisering og nytteverdien av digitalisering. Informant C trekker frem at lederes engasjement har en betydning for det å skape engasjement i organisasjon og inspirere for å folk med seg på de endringene digitalisering medfører. Informant F er opptatt av ledernes evne til å pushe på for å få ting til å skje i organisasjonen og at de lederne som er fremoverlente får til mye mer. Det kommer ikke tydelig frem fra funnene hva kommunene opplever at konsekvensene er ved manglende interesse og engasjement, men ser vi på Kotter (1996) så kan dette knyttes opp mot det å etablere en sterk maktkoalisjon. Dersom man ikke greier å skape en sterk nok maktkoalisjon tidlig i store endringsprogrammer, så skjer det ikke noe verdi. Det sies at store endringer ikke er mulig uten at øverste leder er med. Kotter (1996) skriver at I vellykkede transformasjoner så samles styreleder, CEO, divisjonsleder og andre 5, 10, 15 personer for å utvikle et felles eierskap / engasjement for god gjennomføring av forandring. I mange av tilfellene er slike maktkoalisjoner med titler, erfaring og kunnskap ganske kraftfulle. De virksomhetene som feiler på dette området undervurdere hvor krevende endringsprosesser kan være og betydningen av å skape en maktkoalisjon for styring. En svak styring fra maktkoalisjonen vil ikke greie å opprettholde fremdrift og kan gi mer plass til opposisjonen som kan stoppe endringen. Funnene peker på at det er varierende interesse på ledersiden og hvor Kotter (1996) kan vise til erfaringer hvor dette påvirker transformasjoner negativt. I forlengelse av dette temaet så uttaler en kommune at ledernes personlighet og evne til å «pushe», være fremoverlent har en betydning for å få ting til å skje. Selv om dette nok kan

knyttet opp mot personlighet, så kan nok et stort eierskap til dette skapes gjennom en stekt maktkoalisjon.

En kommune nevner at manglende teknologikompetanse hos ledere kan være en årsak til at noen aktiviteter stopper opp. Argumentasjonen for det er at når leder er utrygg på teknologien sin betydning, så tør man ikke gå videre. En annen kommunene mente at det ikke er så viktig med teknologikompetanse. Under temaet digitalt lederskap i teorikapittel 3.2, så mener flere anerkjente eksperter at man som leder bør å ha kompetanse om den digitale verden.

Bennis (2013) uttaler:

(...) if a leader at any level does not understand how to use the digital world and its accompanying instrumentation, and if they do not understand the power that it has on their relationships with their stakeholders, then they will seriously be left behind. (De Waal et al., 2016, s. 2)

Videre sier De Waal et al. (2016) at organisasjoner trenger digitalt lederskap for å sikre vellykket utnyttelse av digitalisering. Valentine og Stewart (2015) nevner at en effektiv digital leder må ha ferdigheter, kunnskap og erfaring til å knytte teknologi til en strategisk fordel, ta teknologiske beslutninger og risikostyring, og bruke teknologi til å oppnå avkastning og synliggjøre verdiskapningen. Bennis (2013) er opptatt av at digitale ledere må være tilpasningsdyktige og være åpen for det som er nytt. Westerman et al. (2014) mener at det ikke bare handler om kunnskap om teknologi selv om det er viktig. Teknologilederskapet handler om fusjonen med kunnskapen og perspektivet på virksomheten og IT ledere slik at de kan drive transformasjon sammen. Ut i fra dette så tolker jeg at Westerman et al. (2014) mener at teknologikompetanse også er viktig, men at det kombinasjonen med god kunnskap om forretningen / virksomheten og teknologi som skaper gode teknologiledere.

Så det virker å være en balanse gang, blir det for teknologistyrt kan man ende med dette:

For mange ledere i offentlig sektor handler digitalisering om å effektivisere, optimalisere og automatisere arbeidsprosesser, slik vi ser i industrien. Men noen ganger fører dette til at virksomhetene asfalterer krøtterstier, det vil si at de gjør de samme tingene som før, bare raskere. (Bendik Bygstad et al., 2018, s. 46)



## 6.2 Hvilken betydning har kompetansen til de ansatte i kommunale virksomheter for digitaliseringen?

Digitalisering handler mest om å forbedre prosesser, utvikle organisasjon, automatisere, forenkle, og hvor teknologien er med å understøtte dette arbeidet. Kompetanse i virksomheter viser seg å ha en betydning for digital modenhet, grad av fokus og måloppnåelse rundt digitalisering.

KS (2017) sin digitaliseringsstrategi mener at digitalisering kan resultere i behov for ny kompetanse og at medarbeidere innenfor alle fagområder må være forberedt på å løse oppgaver på nye måter for å møte innbyggernes krav og forventninger om effektive tjenester av høy kvalitet (KS, 2017).

Gjennom forskningsspørsmål 2 så ønsker jeg å se hvilken betydning kompetansenivået i organisasjonen har for digitaliseringsreisen. Lederkompetanse er også en viktig del i det hele, og det er ikke gitt at ledere nødvendigvis har mer kompetanse enn sine medarbeidere. For en leder kan det ha en betydning å forstå hvilken innflytelse kompetansenivået til medarbeiderne har på organisasjonen sin evne til å absorbere og tilpasse seg ny teknologi og endringer i arbeidsprosesser.

Tema 1 *Lav digital modenhet og teknologifrykt* oppsummerer funn som relaterer seg til digital modenhet og teknologifrykt og funnene viser at de nye teknologiske løsningene som er en følge av digitaliseringen skaper usikkerhet hos enkelte ansatte. Usikkerheten ser ut til å være relatert til både det å beherske og ta i bruk nye teknologiske løsninger, og frykten for arbeidsplassene.

Lav digital modenhet er et begrep informantene A, C og E nevner i intervjuene og det handler om lav grad av digitalisering og knyttes også opp mot ansattes lave IT kunnskap. Informant A mener at lav digital modenhet er en hemmer for digitalisering og er også endel av kulturen. Teknologifrykten knyttes opp mot medarbeidere som ikke forstår teknologi, og at denne frykten virker å være noe skjult fordi det er medarbeidere som ikke tør innrømme et lavt kompetansenivå. Dette er et interessant funn fordi dette kan være et område som ledere nødvendigvis ikke tenker på eller evner å observere. Selv om det legges opp til opplæringsløp i digitaliseringsprosjektene så kan det finnes flere medarbeidere i disse opplæringsløpene som allikevel ikke er klare til å ta i bruk de nye teknologiske løsningene. Det alle kommunene er tydelig på er nettopp at det å bygge kompetanse er viktig for å lykkes og få gode resultater på digitaliseringsprosjektene. KS sin digitaliseringsstrategi (KS, 2017) tar opp dette med at

digitalisering kan resultere i behov for ny kompetanse og at medarbeidere innenfor alle fagområder må være forberedt på å løse oppgaver på nye måter for å møte innbyggernes krav og forventninger om effektive tjenester til høy kvalitet.

Det er en gruppe med medarbeidere som informant B mener har lave digitale ferdigheter og det knyttes opp mot generasjonen som ikke har vokst opp med teknologi. Informant A mener at det er en myte at det er den eldre generasjonen som henger etter på teknologisiden, men at det handler mer om erfaring og utdanning. Funnene innenfor dette området indikerer at lav digital modenhet og teknologifrykt er en hemmer i en eller annen grad. Kompleksiteten for ledere i disse tilfellene er å være bevisst på kompetansebildet i kommunene hvor det kan ligge skjulte hindringer som kan påvirke resultatet av digitaliseringen negativt. Funn viser at flere kommuner er enige om at kompetansebygging av medarbeidere helt klart er nødvendig for å lykkes med digitalisering. Flere kommuner ser at de gjennom proaktive kompetansehevingstiltak sikrer et bedre bidrag fra medarbeidere inn i digitaliseringsprosjektene, og som kan være positivt for sluttresultatet. Ledere har en viktig funksjon med å skape motivasjon for løpende kompetanseheving i hverdagen og i sammenheng med digitaliseringsprosjekter. Dette er nødvendig for det er forskjellig grad av motivasjon hos den enkelte medarbeider og forskjellig kompetansenivå. Så ledelsen ses på som en viktig brikke for å skape denne motivasjonen uansett utgangspunkt som medarbeider har. Noen kommuner viser til erfaring med at dårlig opplæring på tekniske ting, prosesser og rutiner har hatt en negativ effekt på digitaliseringsprosjekter. Filstad (2010) er opptatt av å etablere en sterk læringskultur som bidrar til at organisasjoner er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte. Kommunene mener at kompetansebygging er nødvendig og i tråd med KS sin digitaliseringsstrategi. Det å etablere en læringskultur i kommunene vil kunne bidra til en mer proaktiv form for kompetansetiltak og gjøre medarbeidere klare for endring. I følge Filstad (2010) så er det et ledelsesansvar å etablere en læringskultur gjennom å tilrettelegge for nødvendig fokus på læring og kunnskap. Læring kan skje uformelt gjennom den daglige praktiseringen og mer formelt gjennom medarbeideroppfølging og nødvendige kompetansepåfyll i forkant av for eksempel utrulling av nye systemer og prosesser ved digitalisering. Den uformelle læringen kan kontrolleres og tilrettelegges, men lederne må bidra til å få på plass en kultur hvor dette blir fokus. Filstad (2010) referer til Wadel (2008) som trekker frem læringsledelse som handler om at det kreves ferdigheter for å lede og tilrettelegge for læring og ikke minst det kreves ferdigheter å lære fra

seg. Så her trekkes det frem noen tips til ledere sin verktøykasse at de både må kunne lede og tilrettelegge for læring, men at lederne må kunne lære fra seg også.

For ledelsen i kommunene så må fokuset på læring ha en hensikt og et mål, og at det å etablere kunnskapsmål er viktig. Ledere har en rolle i å etablere kunnskapsmål for den enkelte medarbeider som er relevante for arbeidsoppgavene og avdelings målene.

På denne måten kan ledere i kommunene bli bedre i stand til å veilede og legge til rette for at medarbeidere skal nå sine kunnskapsmål. Forankring på alle ledernivåer er viktig slik at ledere har myndighet til å frigjøre tid til læring. En sterk læringskultur bidrar til motivasjon og trygge medarbeidere og som kan bidra til å redusere motstand og frykt for endringer.

På en generell basis så viser funnene at kompetanse kan både fremme eller hemme digitalisering og at det å etablere en læringskultur i kommunene kan bidra til at medarbeidere og ledere er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte. For de kommunene som er flinke til å motivere til en kontinuerlig kompetanseheving i hverdagen og et godt planlagt opplæringsløp i digitaliseringsprosjektene har da gode forutsetninger for å lykkes med digitalisering.

### **6.3 Hvilke kulturelle og organisatoriske forhold i kommunene er det som kan gi utfordringer / bremse digitalisering?**

Forskningsspørsmål 3 ønsker å finne svar på hvilke kulturelle- og organisatoriske forhold som kan bremse digitalisering i kommunene. I dette tilfellet så er det mellomstore kommuner som vi ser nærmere på. Rapporten «Smarte kommuner» (Mellbye & Gierløff, 2018) mener at kulturen påvirker digitaliseringsarbeidet, og håper å finne svar på hva de kulturelle forholdene kan være. Håper at denne kunnskapen kan komme ledere til nytte og gjøre de mer forberedte slik at de kan legge opp en strategi på de kulturelle forholdene som kan påvirke fremdrift og resultatet av det løpende digitaliseringsarbeidet.

Digitalisering påvirker ofte eksisterende prosesser og rutiner i organisasjonen med støtte av teknologi. Det er krevende for en organisasjon å endre seg og det kompliserer kanskje bildet at digitalisering både endrer eksisterende rutiner og prosesser med støtte av nye teknologiske løsninger. Motstand kan komme i forskjellige former og kan påvirke gevinstene av digitaliseringen.

Diskusjonen i dette forskningsspørsmålet vil bestå av funn fra de forskjellige temaene som er presenter i resultatdelen. Når jeg kom i gang med diskusjonen rundt dette

forskningsspørsmålet så ser jeg at det kan være noen sammenhenger mellom forskningsspørsmål 2 og 3.

Starter med å se på hvilke organisatoriske forhold som kommunene mener kan påvirke digitaliseringsarbeidet. Flere kommuner peker på utfordringen med høyt arbeidspress. Et område som tas opp er at en presset arbeidssituasjon gjør at man ikke evner å se digitalisering som en løsning på problemet. Et annet område er relatert til at arbeidspresset skaper en konflikt med å gjennomføre digitaliseringen samtidig som man skal utføre sine daglige gjøremål. Informant F mener at arbeidspresset i hverdagen påvirker resultatet av digitaliseringen negativt, og i tillegg kan det skape en frustrasjon. Denne konflikten mellom daglige gjøremål og digitaliseringsaktiviteter kan øke frustrasjonen som kan ødelegge fremtidig engasjement og interesse for digitalisering. Arbeidspresset i hverdagen kan også påvirke andre områder som er viktige å fokusere på utover digitalisering som for eksempel kompetanseutvikling. Filstad (2010) er opptatt av den uformelle læringen gjennom den daglige praktiseringen av arbeidsoppgaver som kan påvirke dette fokuset negativt. I tillegg kan den mer organiserte kompetanseutviklingen påvirkes negativt ved at det skyves til siden fordi de daglige utfordringene tar overhånd. Har man satt kompetansemål og man som medarbeidere ikke evner å ha fokus på det så kan dette påvirke motivasjon i tillegg til at læringen som skal gjøre kommunene rustet for fremtiden nedprioriteres.

Kotter (1996) er opptatt av å skape en slags krisestemning for å skape engasjement i organisasjonen rundt de endringene som må skje. Utfordringene knyttet til presset arbeidssituasjon og motivasjon kan motarbeide effekten av krisestemning som motivator som Kotter (1996) er opptatt av å skape. Dette er en situasjon som vil utfordre lederskapet, og her må ledere på banene for å hjelpe medarbeidere med å prioritere og legge til rette med gode rammebetingelser slik at arbeidet med digitalisering kan gå side ved side med daglig produksjon. Her kan nok kommunene sin styringsmodell for oppfølging være et viktig verktøy for å fange opp slike situasjoner. Kotter (1996) tar også opp viktigheten med å vise til løpende gevinster gjennom kortsiktige mål som jeg antar også kan være et verktøy for å både fange opp en negativ utvikling, men også øke motivasjon når man oppnår målene løpende. Kommunene er opptatt av hvor viktig det er å involvere hele organisasjonen og skape en god forankring på alle nivåer. I kommunene pågår det politiske prosesser som må tas hensyn til. Det er krevende prosesser å få finansiering til større tiltak, det er forskjellige krefter i det politiske landskapet som kan påvirke hvilket handlingsrom kommunene får. Det å navigere i

dette landskapet antar jeg krever sterkt lederskap. Kommunene mener at en god forankring på alle nivåer er med på å skape engasjement og eierskap, men at det kan være en fordel å løpende synliggjøre gevinster for å opprettholde engasjementet. Dette er et nødvendig fokus å opprettholde fordi funnene viser at det er mange områder som kan hemme digitaliseringen som motstand, manglende endringsvilje, kompetanse og utrygghet.

Kommunene trekker frem hvilke kulturelle forhold de mener kan hemme eller fremme digitalisering. Kommunene har forskjellig oppfatning av hvilke kulturelle forhold som påvirker hele den digitale reisen. Disse forskjellige oppfatningene kan nok ha en sammenheng med det Bang (1998) beskriver om kulturbegrepet, at det ikke noe fysisk, men:

Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier, og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene. (Bang, 1998, s. 19)

Nå er det ikke slik at diskusjonen relatert til kulturens påvirkning på digitaliseringsreisen skal bli en tung teoretisk diskusjon, men at de innledende teoretiske referansene har til hensikt å synliggjøre hvorfor kommunene har litt forskjellige oppfatning av hvilke kulturelle forhold som påvirker digitalisering.

Videre er Bang (1998) inne på kulturen sin betydning på resultatene bedriftene skaper:

Det hevdes blant annet at kulturen er viktig for hvilke resultater bedriften skaper, hvor omstillingsdyktig den er, hvor godt folk trives på jobben, og i hvilken grad bedriften evner å utvikle seg til en lærende organisasjon. (Bang, 1998, s. 9)

Dette mener jeg viser at kulturelle forhold har en betydning for digitaliseringsreisen og at ledere må planlegge for hvordan de skal håndtere dette komplekse landskapet.

Ser vi nærmere på funn som påvirker digitaliseringen, så trekker en kommune frem erfaringer hvor lojalitet og holdninger har hatt negativ påvirkning på fremdrift og økonomi. Konkrete ting som funnene viser er en kultur for å ikke levere på frister og levere det som forventes. Dette er nok en kultur jeg tror at ledere kunne påvirket i utgangspunktet, men har blitt slik fordi ledere har akseptert over tid at det er greit at frister ikke opprettholdes og at det ikke har fått noen konsekvenser. Informantene C og D trekker frem betydningen av en kultur som er utviklingsfokusert med stor endringsvilje. Dette mener informant C henger sammen med øverste leder sin offensive og positive holdning. Dette er en kultur som motiverer til at medarbeidere kommer med initiativ og er raus. Motsatsen til denne kulturen er en slags

frykttkultur, hvor frykten for å gjøre feil hemmer medarbeidere i å være kreative og si ifra når noe går feil.

Informant A trekker frem at det er forskjellige kulturer mellom organisasjoner innenfor en kommune som kompliserer endringsarbeidet. Informant A mener at lederes evne til å involvere alle nivåer i organisasjonen er viktig for å håndtere en slik kompleks situasjon. Dette henger nok sammen med det Kotter (1996) er opptatt av for å få alle ombord på endringsreisen gjennom å skape krisestemning, god kommunikasjon og visjoner.

#### **6.4 Besvarelse av problemstilling**

Gjennom dette kapitlet har jeg så langt diskutert forskningsspørsmålene opp mot empirien og teorien. De 4 temaene som er presentert i resultat delen har vært utgangspunkt for diskusjonen hvor de forskjellige underkategorier (kodegrupper) ble tatt med i diskusjonen der det passet inn.

I denne delen av diskusjonskapitlet så vil problemstilling «hvordan lede digitalisering i mellomstore kommuner» besvares ut ifra diskusjonen fra forskningsspørsmålene og se det i et mer overordnet perspektiv.

Gjennom diskusjonen av forskningsspørsmål 1 «hvilke verktøy og kompetanse trenger ledere i kommunal sektor for å drive digitalisering», så er oppfattelsen at kompetansenivået til ledere i mellomstore kommuner må styrkes og utvikles på flere områder og at gode verktøy og styrket kompetanse må til for å bedre lykkes med digitalisering. Det å drive digitalisering handler i stor grad i å benytte kjente prinsipper og metoder som endringsledelse, prosjektledelse, god styring, organisasjonskunnskap, kultur bygging, og ha fokus på kommunikasjon, være strategiske og være inspiratorer. Så man kan si at lederkompetansen på kjente prinsipper og metoder uavhengig av digitalisering må styrkes i mellomstore kommuner. Så kommer digitalisering i tillegg som handler om det å jobbe med utvikling og effektivisering av prosesser i organisasjoner med støtte av teknologi. Digitalisering lykkes man i større grad med dersom inngangen til digitalisering er forbedringer av prosesser og ikke med utgangspunkt i teknologi. Så er det ledernes evne til å styre dette arbeidet, få menneskene med seg, skape engasjement, legge til rette og fjerne hindre, og forstå hvordan man kan utnytte teknologi for å skape en strategisk fordel.

Gjennom diskusjonen av forskningsspørsmål 2 «Hvilken betydning har kompetansen til de ansatte i kommunale virksomheter for digitaliseringen», så viser noen av funnene at kompetansenivået i mellomstore kommuner kan både fremme og hemme digitalisering og digitale transformasjoner. Så kan man si at uavhengig av digitalisering så er det å ha fokus på kompetanseheving og utvikling av medarbeidere viktig og nødvendig i arbeidshverdagen. Filstad (2010) er opptatt av å etablere en læringskultur og at det er lederne sin rolle er å inspirere og motivere medarbeidere til å ta ansvar for egen læring og lederne må i tillegg legge til rette for kompetanseheving. I en mellomstor kommune så er det mange forskjellige organisasjoner alt fra barnevern, skole, helse, økonomi, administrasjon med flere, og at disse forskjellige forretningsområdene består av forskjellige aldersgrupper og kompetansenivå. Dette fordrer at ledere på alle nivåer er bevisst de organisatoriske forskjellene og må sørge for å identifisere de områdene i sine organisasjoner som må utvikles. For digitalisering så kan god kompetanse på medarbeidere fjerne flere hindre og medarbeidere kan i større grad kunne bidra aktivt inn i digitaliseringsarbeidet og ta i bruk ny teknologi eller endringer på teknologisiden.

Gjennom diskusjonen av forskningsspørsmål 3 «hvilke kulturelle og organisatoriske forhold i kommunene er det som kan gi utfordringer / bremse digitalisering», så er det flere forhold som funnene viser at ledere bør være observant på og hva ledere kan sette inn av tiltak. En utfordring som kommunene trekker frem er konflikten mellom daglige gjøremål og aktiviteter relatert til digitaliseringsaktiviteter. I tillegg så kan en hektisk hverdag gjøre at man ikke greier å se digitalisering som en mulighet for å gjøre noe med den hektiske hverdagen. Lederne må være våkne overfor denne problemstillingen og bistå organisasjonen med å prioritere og legge til rette med gode rammebetingelser for å redusere denne utfordringen som stort arbeidspress kan skape. Det påvirker ikke bare det pågående digitaliseringsarbeidet, men også det som skal bidra til å gjøre kommunene mer forberedte og rustet for kommende endringer og fremtid. Blant annet fokus på kompetanseheving.

Gjennom måling og oppfølging kan man fange opp der hvor man merker negativ utvikling og i tillegg bruke mål til å synliggjøre forbedringer og skape mer engasjement. God forankring og god involvering er fokus som ledere må ha for å redusere motstand.

Kultur trekkes også frem som en hemmer. Ledere må være bevisste på at holdninger og verdier i organisasjonen kan påvirke fremdrift og endelig resultat. Det kan være vanskelig å

fange opp akkurat dette og involvering og god forankring kan være en motvekt mot de skjulte kulturelle forholdene som bremser.

Når man ser tilbake på funnene og diskusjonen rundt forskningsspørsmålene så viser det at tradisjonelle prinsipper i lederskapet er viktig å mestre, uavhengig av digitalisering. Når man da skal lede digitalisering i mellomstore kommuner så handler det om en grunnleggende mestring av de nevnte områdene som teorien dekker.

Inntrykket som funnet gir er at kommunene er kanskje for reaktive. Med det mener jeg at lederne er på etterskudd og hele tiden må gjøre korrektive tiltak i sine organisasjoner. Ledere må være mer analytisk og evne å lese situasjoner. Når man ser på det teoretiske materiale som er tatt med i oppgaven så opplever jeg at budskapet handler om å være proaktiv. Med en mer proaktiv tilnærming så kan man være mer forutseende og arbeide mer strategisk i lederskapet. Når jeg ser på totalen så er min oppfattelse at mye av suksessfaktoren ligger i det daglige arbeidet med utvikling av organisasjonen og menneskene, læringskultur som bidrar til å gjøre medarbeidere robuste og klare for en verden i løpende endring. For å lykkes med digitalisering så handler det ikke bare om hva du gjør når du er i gang med digitalisering, men hva du gjør i hverdagen for å gjøre din organisasjon klar fremtiden. Da ligger mye til rette for å lykkes med digitalisering og digitale transformasjoner. Så topper man et godt fundament som gode organisatoriske forhold med ledere med fokus som Westerman et al. (2014) beskriver nedenfor så ligger mye til rette for å lykkes med digitalisering i mellomstore kommuner.

Westerman et al. (2014) beskriver at teknologilederskapet handler ikke bare om IT ledere, selv om de er endel av det. Det handler ikke bare om kunnskap om teknologi, selv om det også er viktig. Det handler om fusjonen med kunnskapen og perspektivene av forretningen og IT ledere slik at de kan drive transformasjon sammen (Westerman et al., 2014).



## **7 Avslutning**

Masteroppgaven sitt formål var å forstå hvordan ledere i mellomstore kommuner skal lede digitaliseringen i sine organisasjoner. Innledningsvis i oppgaven får man en innsikt utfordringsbildet til offentlig sektor. Rapportene fra Produktivitetskommisjonen og Menon synliggjør en utvikling med høyere etterspørsel etter omsorgstjenester og en lavere inntekstvekst. Dette i tillegg til en allerede baktung offentlig sektor med en anstrengt økonomisk situasjon viser en fremtidige krevende situasjon som må håndteres. Digitalisering er et viktig og sentralt tiltak for å bli mer produktive og kostnadseffektive i offentlig sektor.

Gjennom diskusjonsdelen så fremkommer det at de mellomstore kommunene er i gang med digitalisering i en eller annen grad, men får et inntrykk av at de ikke er modne og klare nok for dette. Jeg oppfatter at de mellomstore kommunene som var med i denne undersøkelsen forstår hva digitalisering og digital transformasjon handler om, men de evner ikke å operasjonalisere det godt nok. Gjennom diskusjonene så fremkommer det områder som hemmer kommunene og det virker ikke som at lederne har nødvendig kompetanse og erfaring samt strategi for håndtering av dette. Gjennom diskusjonen så kommer det frem at det er mer det daglige fokuset med utvikling av organisasjonen som er viktig, og hvor læringskultur er en viktig brikke i det hele. Når man går i gang med digitaliseringsprosjekter så handler det om å skape et engasjement og få alle ombord i båten. Erfaringene som Kotter (1996) trekker frem er viktig å ta innover seg og sikre at organisasjonen forstår viktigheten av å digitalisere. Lederne må skape visjoner og være dyktige i kommunikasjonen og lederne må stå samlet. Disse erfaringene må ledere ta med seg i sin verktøykasse. Hvor godt man lykkes i dette arbeidet handler om hvor strategisk man er i hverdagen. Hvor flink man er til å løpende utvikle menneskene, kulturen og organisasjonen er avgjørende for hvor godt og raskt man evner å tilpasse seg en verden i endring.

### **7.1 Veien videre**

Digitalt lederskap er et nytt begrep som har oppstått i kjølvannet av digitalisering og det finnes foreløpig lite forskning og teori å støtte seg på. Kunnskap om digitalt lederskap tror jeg kommer til å være noe av det viktigste for ledere fremover. Digitalisering av offentlig sektor er absolutt nødvendig fordi utfordringsbildet er alvorlig. Det hviler et stort ansvar på ledere i offentlig sektor fordi de forvalter enorme ressurser på vegne av skattebetalerne. Setter man

det på spissen, dersom ledere i offentlig sektor mislykkes med digitalisering så har man antakeligvis et stort samfunnsmessig problem som må håndteres.

Jeg mener at oppgavens teoretiske fundament og empirien har synliggjort noen områder som ledere i mellomstore kommuner er svake på og hva de bør legge vekt på for å styrke sitt lederskap. Dette tror jeg har bidratt til noe mer tips, triks og råd som ledere kan putte i verktøykassen sin og ta aktivt i bruk på sin digitaliseringsreise.

For veien videre så hadde det nok vært interessant å få opp en modell som ledere kan støtte seg på. Det kunne vært interessant å få på plass en slags veiviser, som viser steg for steg med en praktisk tilnærming om hvordan digitalisering kan gjennomføres. Dette kunne vært supplert med tips og triks til hvert steg slik at ledere kunne benyttet dette som en aktiv støtte igjennom digitaliseringen. Det å analysere vellykkede prosjekter opp mot mislykkede prosjekter for å få en innsikt i hvor feilene skjer. Dette for å identifisere hva er de konkrete feilene, hvordan rettes de opp. Hvordan kan man identifisere tidlig at noe går feil?

Listen kunne vært nærmeste uendelig lang her. Dette er rimelig upløyd mark og tror at større fokus på å forstå dette og trene ledere på dette er en nødvendighet siden digitalisering har en enorm påvirkning på det offentliges evne til å levere gode tjenester i fremtiden.

## 8 Referanser

- Bang, Henning. (1998). *Organisasjonskultur i praksis : verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bass, Bernard M. & Stogdill, Ralph Melvin. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3rd ed. utg.). New York: Free Press.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 635-636.
- Busch, Tor, Johnsen, Erik & Vanebo, Jan Ole. (1999). *Endringsledelse i det offentlige* (2. utg. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Busch, Tor & Ramstad, Lone Sletbakk. (2006). Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger. *Beta*, (01), 51-63.
- Bygstad, B., Aanby, H. P. & Iden, J. (2017). Leading digital transformation: The Scandinavian way. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 294, 1-14.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-64695-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64695-4_1)
- Bygstad, Bendik, Lanestedt, Gjermund & Iden, Jon. (2018). Hva gjør de beste i offentlig sektor? *Stat & Styring*, (04), 48-51.
- Commission, European. (2017). *Digital Economy and Society Index 2017 - Norway*. Hentet fra [http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=43206](http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=43206)
- Commission, European. (2018). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2018 Country Report Norway*. Hentet fra [http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=52311](http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52311)
- Consulting, Rambøll Management. (2019). *IT i praksis 2019*.
- Dalsmo, Morten, Dæhlen, Morten, Nag, Toril, Foshaug, Rune, Seres, Silvija, Aspås, Hilde, ... Brun, Kjetil Thorvik. (2018). Digital 21.

- De Waal, Benny, van Outvorst, Frank & Ravesteyn, Pascal. (2016). Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited. I(s. 52-60). Kidmore End: Academic Conferences International Limited.
- Difi. (2019). Om Difi. Hentet 20 Desember 2019 fra <https://www.difi.no/om-difi>
- Fichman, Robert, Dos Santos, Brian L. & Zheng, Zhiqiang. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum.(Report). *MIS Quarterly*, 38(2), 329. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Filstad, Cathrine. (2010). Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur. *Magma*, 13(3), 63-70.
- Gal, Peter, Nicoletti, Giuseppe, Renault, Theodore, Sorbe, Stéphane & Timiliotis, Christina. (2019). Digitalisation and productivity: In search of the holy grail – Firm-level empirical evidence from EU countries. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Holden, Steinar, Norge, Kunnskapsdepartementet & Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. (2018). *Fremtidige kompetansebehov 1 : kunnskapsgrunlaget : utredning fra utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. mai 2017 : avgitt til Kunnskapsdepartementet 31. januar 2018* (bd. NOU 2018:2). Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Informasjonsforvaltning.
- Hylving, Lena & Schultze, Ulrike. (2013). Evolving the Modular Layered Architecture in Digital Innovation: The Case of the Car's Instrument Cluster. I.
- Hüsing, Tobias, Korte, Werner B, Fonstad, Nils, Lanvin, Bruno, Cattaneo, Gabriella, Kolding, Marianne, ... Welsum, Desirée van. (2013). e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation, Vision, Roadmap and Foresight Scenarios. Hentet fra <http://eucases.eu/fileadmin/eSkillsVision/documents/VISION%20Final%20Report.pdf>
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.)Abstrakt forlag AS.

- Jørgensen, Magne. (2015). Suksess og fiasko i offentlige IKT prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak. *Simula Research Laboratory Universitetet i Oslo Scienta*.
- Kilde, Halvard S. (2015, 19 Mai 2015). Gevinstrealisering fra offentlige prosjekter. I. Hentet fra [https://produktivitetskommisjonen.no/files/2015/05/kilde\\_metier.pdf](https://produktivitetskommisjonen.no/files/2015/05/kilde_metier.pdf)
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/sec1>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). Digitaliseringsrundskrivet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id2623277/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *En digital offentlig sektor. Digitaliseringsstratgi for offentlig sektor 2019-2025*.
- Kotter, John P. (1996). Why transformation efforts fail: John P. Kotter, Harvard Business Review (March-April 1995), pp. 59–67. *The Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 170-170. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(96\)83110-9](https://doi.org/10.1016/0737-6782(96)83110-9)
- Kruzel, Anton J. (1999). *Sampling in qualitative inquiry* (2. utg. utg.) Thousand Oaks: Sage.
- KS. (2017). Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017–2020. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/digitalisering/klart-sprak-i-digitalise-selvbetjeningslosninger/sprak-og-tekst/ingresser/KS-Digitaliseringsstrategi-hefte-F32.pdf>
- Langørgen, Audun, Løkken, Sturla Andreas Kise & Aaberge, Rolf. (2015). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Mellbye, Chistian S. & Gierløff, Caroline W. (2018). *Smarte kommuner - Hva er gevinstpotensialet?*
- Metier. Om Metier OEC. Hentet 9 Juni fra <https://www.metieroec.no/om-metier-oec/>

- moderniseringsdepartementet., Kommunal- og. (2018). Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor: gjennomføring av Digital agenda. Hentet 24 Mai 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Nordal, Anne Mone. (2015). Navs IT-satsing sprekker med 1,5 mrd. kr. Hentet 17 Mai 2019 fra [https://www.nrk.no/norge/navs-it-satsing-sprekker-med-1\\_5-mrd.-kr.-1.12184490](https://www.nrk.no/norge/navs-it-satsing-sprekker-med-1_5-mrd.-kr.-1.12184490)
- Organisation For Economic, Co-Operation & Development. (2015). *The Future of Productivity* Paris: OECD Publishing.
- Organisation For Economic, Co-Operation & Development. (2017). *Getting Skills Right: Skills for Jobs Indicators* Paris: OECD Publishing.
- Osmundsen, Karen, Iden, Jon & Bygstad, Bendik. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? Hentet fra <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>
- Porter, Michael & Heppelmann, James. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Prentice, W. C. H. (2004). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 102-114.
- Produktivitetskommisjonen. (2016). *Meld. St. 2016:3 Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809/>
- Qvortrup, Kjeld. (2008). Values and norms in internal leadership and performance of administrative discretion in public administration. I(s. 203-205). Oslo: Oslo University College, Faculty of Social Sciences, 2008.
- Riksrevisjonen. (2016). *Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester*.
- Schein, Edgar H., Arnulf, Ketil & Brun, Herman. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.

- Schein, Edgar H. & Schein, Peter. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. utg.). Hoboken: Wiley.
- Skjelvan, Rune. (2015). Hindre for digitalisering. *Praktisk økonomi & finans*, 31(3), 187-195.  
Hentet fra [https://www.idunn.no/pof/2015/03/hindre\\_for\\_digitalisering](https://www.idunn.no/pof/2015/03/hindre_for_digitalisering)
- Tjora, Aksel Hagen. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Toomey, M. (2016). ACS briefing digital transformation. *Infonomics Pty, Melbourne, Australia*.
- Valentine, E. & Stewart, G. (2015). Enterprise business technology governance: Three competencies to build board digital leadership capability. I(bd. 2015-, s. 4513-4522).
- Wadel, Cato. (2008). *En lærende organisasjon : et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Westerman, George, Bonnet, Didier & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital : turning technology into business transformation*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Wikipedia. John Kotter. Hentet 14 September 2019 fra [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Kotter](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Kotter)
- Yoo, Youngjin. (2013). The Tables Have Turned: How Can the Information Systems Field Contribute to Technology and Innovation Management Research? *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 227-236.  
<https://doi.org/10.17705/1jais.00334>
- Yoo, Youngjin, Henfridsson, Ola & Lyytinen, Kalle. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735,1002,1004,1008.
- Yoo, Youngjin, Lyytinen, Kalle, Boland, Richard, Berente, Nicholas, Gaskin, James, Schutz, Doug & Srinivasan, Nikhil. (2010a). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges. .

Yoo, Youngjin, Lyytinen, Kalle, Boland, Richard, Berente, Nicholas, Gaskin, James, Schutz, Doug & Srinivasan, Nikhil. (2010b). The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges.



## 9 Vedlegg

**Vedlegg A - Definisjoner digitalisering (Osmundsen et al., 2018, s. 4)**

Definisjon	Kilde	Originalkilde
...the transformation of existing socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships with newly embedded digital capabilities ...digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e. “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves	Thorseng & Grisot, 2017; Mihailescu, Mihailescu & Schultze, 2015; Klötzer & Pflaum, 2017; Mihailescu & Mihaileschu, 2017	Yoo et al., 2010
...the encoding of analog information into digital format and the subsequent reconfiguration of socio-technical context of production and consumption of the product and services	Yeh & Ramirez, 2017	Yoo, 2012
...implies that not only the material aspects of the product change (i.e., the technical process of digitization), but that the social aspects of the product’s production, use and consumption are also adapted	Hylving & Schultze, 2013	Hylving et al., 2012; Tilson et al., 2010
...the practice of taking processes, content or objects that used to be primarily (or entirely) physical or analog and transforming them to be primarily (or entirely) digital	Fichman, Dos Santos & Zheng, 2014	
...a process of moving to a digital business	Schmidt, Drews, & Schirmer, 2017	Gartner, 2016
We define digitalized core services (DCS) as the use of IT to enhance core service offerings of the firm. We define digitalized B2B transactions (DBT) as the digitalization of transaction activities with businesses beyond the firm. We define digitalized customer access, or DCA, as the digitalization efforts that a firm implements to broaden the extent of access for customers to avail the firm’s service offerings.	Saldhana et al., 2017	

**TABELL 5: DEFINISJONER DIGITALISERING (OSMUNDSEN ET AL., 2018, S. 4)**

# Masteroppgave

NTNU - 2019



Tusen takk for at du stiller deg disponibel for et intervju og bidrar til innsamling av data i forbindelse med min masteravhandling ved NTNU. Ditt bidrag er viktig for det empiriske grunnlaget i avhandlingen.

Formålet med avhandlingen er å bidra til å styrke ledere sin kompetanse og gjennomføring av digitalisering. Digital ledelse er nytt begrep som har oppstått i kjølvannet av digitalisering og det begynner å vokse frem erfaring og kunnskap om hvordan ledere skal ta sine organisasjoner gjennom digitaliseringsreisen. Avhandlingen fokuserer på kommunal sektor, og spisses inn mot mellomstore kommuner, og skal prøve å tilføre mer kunnskap til ledere sin verktøykasse for å lykkes med digitalisering og skape positive samfunnsmessige effekter.

Jeg vil ta opp samtalen for å transkribere denne, og slette opptaket når det er utført. Det er kun jeg som har tilgang til innsamlet materialet. Jeg tar hensyn til eventuelle forbehold som du måtte ha i forbindelse med intervju og prosessen i etterkant.

Vennlig hilsen

Arild Aurstad

# Samtykkeerklæring

For intervju i forbindelse med masteroppgave på NTNU, 2019

## Innledning

Masteroppgaven er den avsluttende delen av masterstudiet i organisasjon og ledelse på NTNU, med spesialiseringsretning strategi og forretningsutvikling.

Formålet med masteroppgaven er å forske videre på begrepet digital ledelse som omhandler ledelse av digitalisering. Begrepet digital ledelse har oppstått i kjølvannet av digitalisering og det er foreløpig begrenset med materiale på et område som er høyst relevant i dag og fremover. Ønsker gjennom denne oppgaven å bidra til mer materiale som kan legges til verktøykassen til ledere som skal føre sine organisasjoner gjennom digitaliseringsreisen / digitale transformasjoner og bidra til at flere ledere lykkes og bidrar til en positiv samfunnsmessig gevinstrealisering. Som endel av masteroppgaven ønsker jeg å intervju personer som er involvert i digitalisering av mellomstore kommuner.

## Personvern

Det er frivillig å delta i intervjuet, og intervjuobjektet kan når som helst trekke seg. For å få en god flyt og dialog så vil det gjennomføres lydopptak gjennom hele intervjuet, samt notering av stikkord. Lydopptakene vil transkriberes i etterkant og slettes når transkribering er gjennomført.

## Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til på delta i intervjuet skriftlig eller i muntlig form.

Sted og dato

Signatur

## Vedlegg D – Intervjuguide

<b>Dato</b>	
<b>Intervjuer</b>	Arild Aurstad
<b>Hvem intervjues</b>	

<b>Tema / spørsmål</b>
<b>Åpningsspørsmål:</b> Hensikt med dette tema er å bli kjent med respondenten sin rolle og ansvar, få en innsikt i hverdagen (arbeidsoppgavene), evt. Erfaring fra forskjellige bransjer, roller.
<b>Respondenten sin erfaring:</b> Kan du oppsummere din arbeidsfaring? (privat, offentlig, roller, ansvar, digitaliseringsprosjekter, innovasjon)
<b>Respondenten sin rolle og ansvar</b> Kan du fortelle litt om din rolle i kommunen? (arbeidsoppgaver, ansvar, strategisk fokus, innovasjonsfokus)
<b>Tema 1: Digitaliseringsfokus i kommunen</b> Ønsker her å få innsikt i kommunen / respondenten sin forståelse rundt begrepet og arbeid med digitalisering. <b>Knyttes opp mot forskningsspørsmål 2 og 3.</b>
Spørsmål 1: Hva legger du i begrepet digitalisering?
Spørsmål 2: Hva er det viktigste budskapet i kommunens digitaliseringsstrategi?
Spørsmål 3: Hvordan har dere forankret digitaliseringsstrategien i kommunen? (ledelse, medarbeidere, prosessen rundt forankring)
Spørsmål 4: Hvordan følger ledelsen opp digitaliseringsløpet for kommunen? (KPIér, resultatoppgjør, fremdrift, fokus)
Spørsmål 5: Hvilke konkrete gevinstrealiseringer har dere oppnådd med digitaliseringen så langt?
Spørsmål 6: Hvordan går dere frem for å komme frem til digitaliseringstiltak? (system / teknologi el. Prosess, forbedringsområder)
<b>Tema 2: Endringsledelse, organisatoriske og kulturelle forhold</b> Få innsikt i hvordan kommunen går frem når de startet sine digitaliseringsinitiativ. Hvordan oppfatter respondenten kulturen i kommunen og hvordan påvirker kulturen digitaliseringsarbeidet i forhold til fremdrift, aksept, gevinstrealisering, beslutninger. <b>Knyttes opp mot forskningsspørsmål 1.</b>

Spørsmål 7: Hvilke organisatoriske forhold i kommunen tenker du er viktig å ta hensyn til for å lykkes med gjennomføring av digitalisering og endringsprosesser? (intern politikk, tunge beslutningsprosesser, kunnskap, forståelse, ledelse)

Spørsmål 8: På hvilken måte kan den etablerte kulturen i kommunen bidra til å fremme eller hemme digitalisering? (Konkrete eksempler fra erfaringer i tidligere og pågående digitaliserings aktiviteter)

Spørsmål 9: Har dere laget en visjon for den digitale transformasjonen?

Spørsmål 10: Hvordan er kommunikasjonsstrategien lagt opp for å skape engasjement rundt digitalisering og konsekvensene?

### **Tema 3: Kompetansen sin betydning i digitaliseringsreisen**

Kompetanse til å drive digitaliseringsprosesser og kompetanse til å adoptere nye prosesser, arbeidsoppgaver og teknologi. Har kompetanse en betydning for å forstå hvorfor man digitaliserer? Ledelsen sin kompetanse? Hvordan sikrer man at ledere og medarbeidere løpende utvikler sin kompetanse for å henge med den digitale utviklingen. Endringer i oppgaver som følge av digitalisering.

#### ***Knyttes opp mot forskningsspørsmål 2 og 3.***

Spørsmål 11: Hvordan oppfatter du lederne sin kompetanse til å lede digitalisering og interne endringsprosesser?

Spørsmål 12: Hvilke leder egenskaper og kompetanse tenker du er nødvendig for å lede digitalisering og endringsprosesser?

Spørsmål 13: Opplever du at medarbeidere sitt kompetansenivå påvirker resultatet av digitalisering og endringsarbeid? Evt. På hvilken måte?

Spørsmål 14: Kan ledere gjennom proaktive kompetanseløft på medarbeidere bidra til en lettere forståelse og adopsjon av endringer som en følge av digitalisering?

## Vedlegg E – Litteratursøk protokoll

Litteratursøk protokollen dokumenterer de forskjellige søkene som ble utført for å finne frem til relevant litteratur for avhandlingen.

Database / Kilde	Søke dato	Søkeord / fremgangsmåte	Avgrensning	Kommentarer
<b>NTNU ub Oria, google, google scholar</b>	Uke 17-32	Søkeord for Digital ledelse: digital ledelse, leading digital, IT leadership, IT ledelse transformational CIO	Sortert etter relevans  Ikke eldre enn år 2000	Antall treff: Ikke dokumentert Skumlest stort utvalg av artikler innenfor hvert søkeord.
<b>NTNU ub Oria, google, google scholar</b>	Uke 17-32	Søkeord for digitalisering: digitalisering, digitalization, digital transformation, transformasjons ledelse, ledelse av transformasjon, Leadership in a Digital World	Sortert etter relevans  Ikke eldre enn år 2000	Antall treff: Ikke dokumentert. Skumlest stort utvalg av artikler innenfor hvert søkeord.
<b>Google.no</b>	09.08.19	mellomstor kommune	Sikkert søk: Vis de mest relevante resultatene	Antall treff: 72 300 Fant publikasjon fra SSB som relevant som beskrev deres inndeling av små, mellom og stor kommune (Langørgen et al., 2015)
<b>NTNU ub Oria</b>	12.08.19	Kommune OG digitalisering	Ingen	Antall treff: 54 Skummet igjennom treffene og skummet gjennom de mest interessante. Fant ingen relevante

<b>Google</b>	18.08.19	Kommune digitalisering	Periode: År 2000 – 2019  Sikkert søk: Vis de mest relevante resultatene	Antall treff: På dette avanserte søket viser ikke google antall treff  Gjennomgikk de første 10 sidene med søkeresultater. Flere relevante artikler funnet i søket
<b>NTNU ub Oria</b>	12.08.20 19	Digitalisering i kommunal sektor	Ingen	Antall treff: 41 Skummet igjennom alle treff og plukket ut følgende relevante treff: Hindre for digitalisering (Skjelvan, 2015)
<b>NTNU ub Oria</b>	12.08.19	Endringsledelse og digitalisering	Ingen	Antall treff: 5 Ingen relevante treff
<b>NTNU ub Oria</b>	18.08.19	Transformasjon AND digital	Ingen	Antall treff: 45 Ingen relevante. 1 artikkel ledet til interessant artikkel
<b>NTNU ub Oria</b>	18.08.19	Transformation AND digitalisation OR digitalization	Sortert etter relevans.  Avgrenset: År 2000- 2020 Fagfelleverde rt	Antall treff: 22 172



<b>sciencedirect.com</b>				
<b>NTNU ub Oria</b>	24.08.19	why transformation effort fail	Sortert etter relevans	Antall treff: 154 613  Ledet til 3 relevante artikler
<b>NTNU ub Oria</b>	25.08.19	Hva er digitalisering	Sortert etter relevans Avgrenset: Siste 20 år og fagfelleverurde rt	Antall treff: 396
<b>Google</b>	25.08.19	Hva er digitalisering		Antall treff: 701 000
<b>NTNU ub Oria</b>	31.08.19	Municipalities	Avgrenset til siste 10 år	Antall treff: 371 854
<b>NTNU ub Oria</b>	31.08.19	Municipalities OG smart cities	Avgrenset til siste 10 år	Antall treff: 13 218
<b>NTNU ub Oria</b>	31.08.2019	municipalities OG digital	Avgrenset til siste 10 år	
<b>NTNU ub Oria</b>	19.12.2019	Kultur OG kommune  Ved hvert nivå av avgrensning ble det vurdert om det var aktuelle artikler. Ved siste avgrensning som ga 66 treff ble alle overskrifter på tidsskriftene vurdert og ingen var relevante. Valgte å gjøre et søk i google beskrevet nedenfor	Ingen avgrensning  Avgrenset til norske  Avgrenser i tillegg fagfelleverurde rte tidsskrifter	Antall treff: 2254 Avgrenser videre  Antall treff 290 Avgrenser videre  Antall treff 66:
<b>Google</b>	19.12.2019	Kultur i kommuner Gikk raskt igjennom de 15 første som dukket opp i søket. Alle var relaterte til kultur tilbud i kommuner. For mange treff og må endre søket	Ingen	Antall treff: 103 000 000

<b>NTNU ub Oria</b>	19.12.2019	Kulturelle forhold OG kommune  Leste oversikten på de 70 første artiklene og fant ingen relevante for temaet. Endrer søk	Fagfelleverderte tidsskrifter	Antall treff: 356
<b>NTNU ub Oria</b>	19.12.2019	Kultur OG forfatter Schein Valgte å isolere søk til kjent forfatter av kultur og organisasjonskultur.	Ingen	Antall treff 7: Ledet til en bok fra (Schein & Schein, 2017)
<b>NTNU ub Oria</b>		Kultur OG forfatter Bang Valgte å isolere søk til kjent forfatter av organisasjonskultur	Bøker	Antall treff 18 Ledet til 2 bøker fra Bang (1998); Schein et al. (1987)
<b>NTNU ub Oria</b>	20.12.2019	Endringsledelse i det offentlige  Antall treff på søket gjorde det mulig å skimme igjennom abstraktene. Fant 1 bok som var tilgjengelig på nettet og virket veldig relevant  Gjorde så en filtrering på fagfelleverderte tidsskrifter for å evaluere hva som kunne være relevante artikler / tidsskrifter innenfor temaet. Endte opp en en interessant artikkel.	Ingen  Fagfelleverderte tidsskrifter	Antall treff: 27  Fant 1 interessant bok av: Busch, Johnsen og Vanebo (1999)  Antall treff: 11 Fant 1 interessant artikkel (Busch & Ramstad, 2006)
<b>NTNU ub Oria</b>	06.03.2020	Læringskultur	Ingen avgrensninger	53 Treff 1 Artikkel benyttet (Filstad, 2010)

## Vedlegg F – Artikler som er benyttet fra det systematiske litteratursøket

Område	
Digital ledelse / e-leadship / digital leadership	
Hovedtema	Kilde (referanse)
Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited.	(De Waal et al., 2016)
Abstrakt	
<p>The concept of digital leadership can be put in the classic debate of technology as an objective external force on the one hand, or as a socially constructed artifact on the other hand. This led us to the following question: what are the opportunities and developments in digital leadership, and what are the risks and threats for society and organizations? In our paper we will provide a literature overview on this topic. Based on stakeholder theory and the Structural Model of Technology, a comprehensive overview is given and connections are made between the different interpretations and developments, and positioned within the objective-subjective debate of technology. The analysis shows that every stakeholder attaches meaning to digital technology. Every stakeholder uses his own instruments to give direction to digital leadership. For human agents different programs are developed to obtain the desired e-skills. Organisations are utilizing frameworks, standards and models and government and institutions put effort in legislation and regulation. In practice digital leadership is an interplay between different stakeholders in which the outcome of digitalization depends on the power, strength and influence of each stakeholder and the instruments used.</p>	
Hovedtema	Kilde (referanse)
Enterprise Business Technology Governance: Three Competencies to Build Board Digital Leadership Capability	(Valentine & Stewart, 2015)
Abstrakt	
<p>The competent leadership of digital transformation needs to involve the board of directors. The reported lack of such capability in boards is becoming a pressing issue. A part of leadership in such transformation is the board of director's competence to lead Enterprise Business Technology Governance (EBTG). In this paper we take the position that EBTG competencies are essential in boards, because competent EBTG has been shown to contribute to increased revenue, profit, and returns. We update and expand on the results of a multi-method approach to the development of a set of three board of director competencies needed for effective EBTG.</p>	
Hovedtema	Kilde (referanse)
Understanding Leadership	(Prentice, 2004)

<b>Abstrakt</b>
<p>Although the more recent work of authors such as Abraham Zaleznik and Daniel Goleman has fundamentally changed the way we look at leadership, many of their themes were foreshadowed in W.C.H. Prentice’s 1961 article rejecting the notion of leadership as the exercise of power and force or the possession of extraordinary analytical skill. Prentice defined leadership as “the accomplishment of a goal through the direction of human assistants” and a successful leader as one who can understand people’s motivations and enlist employee participation in a way that marries individual needs and interests to the group’s purpose. He called for democratic leadership that gives employees opportunities to learn and grow—without creating anarchy. While his language in some passages is dated, Prentice’s observations on how leaders can motivate employees to support the organization’s goals are timeless, and they were remarkably prescient.</p>

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
e-Leadership: e-Skills for Competitiveness and Innovation Vision, Roadmap and Foresight Scenarios	(Hüsing et al., 2013)
<b>Abstrakt</b>	
<p>The key objective of this study is to help reduce innovation skills shortages, gaps and mismatches in Europe, by providing sound, unbiased empirical evidence on how the supply and demand for different types of ICT-related skills is evolving in Europe under different socio-economic scenarios. A sufficient skills base in this domain is an important enabler for competitiveness and innovation in Europe. The evidence delivered by this study shall encourage and facilitate the dialogue and cooperation between policy makers and relevant stakeholders at the EU and national levels about the implications and</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
Leadership in a digital world: embracing transparency and adaptive capacity	(Bennis, 2013)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Digital business strategy is a very important issue for leadership because it is going to fundamentally change every leader’s life—whatever type of institution they are leading. The ubiquity of information and the bandwidth of access that leaders have and are exposed to will continue to grow in amazing ways, and this will make transparency inevitable. This means that leaders at every level of the organization will know what is going on every minute of the 24-hour day, and no fact will be left behind. I am not talking about a totalitarian surveillance state, although it can be used in such a way, but rather the beauty of it is the speed with which you can get feedback on your products in the marketplace, and how your customers are being dealt with, etc.</p>	

Endringsledelse	
Hovedtema	Kilde (referanse)
Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger	(Busch & Ramstad, 2006)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Offentlige virksomheter står i dag foran store utfordringer knyttet til effektivitet og legitimitet og nye løsninger hentes ofte fra privat sektor. Forskning viser at det ofte oppstår løse koblinger mellom nye strukturelle forhold og organisasjonsatferd. Utgangspunktet for denne artikkelen er en undersøkelse av endringsprosesser som fant sted i en større bykommune etter at det var gjennomført relativt store organisasjonsendringer. Resultatene viser at endringsstrategiene endret karakter underveis med en kombinasjon av teknisk-rasjonelle og humanistiske strategier i utredningsfasen, politiske strategier i beslutningsfasen og en mer eksplorativ strategi i implementeringsfasen. Det viste seg videre at legitimiteten til endringene hadde ulik basis blant politikere, administrative ledere og enhetsledere. Årsaken til løse koblinger på tjenestenivå kunne primært føres tilbake til at endringene hadde lav legitimitet på enhetsnivå og ledelsens valg av endringsstrategier i implementeringsfasen</p>	

Hovedtema	Kilde (referanse)
Leading Change: Why Transformation Efforts Fail	(Kotter, 1996)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Over the past decade, I have watched more than 100 companies try to remake themselves into significantly better competitors. They have included large organizations (Ford) and small ones (Landmark Communications), companies based in the United States (General Motors) and elsewhere (British Airways), corporations that were on their knees (Eastern Airlines), and companies that were earning good money (Bristol-Myers Squibb). These efforts have gone under many banners: total quality management, reengineering, right sizing, restructuring, cultural change, and turnaround. But, in almost every case, the basic goal has been the same: to make fundamental changes in how business is conducted in order to help cope with a new, more challenging market environment.</p> <p>A few of these corporate change efforts have been very successful. A few have been utter failures. Most fall somewhere in between, with a distinct tilt toward the lower end of the scale. The lessons that can be drawn are interesting and will probably be relevant to even more organizations in the increasingly competitive business environment of the coming decade.</p> <p>The most general lesson to be learned from the more successful cases is that the change process goes through a series of phases that, in total, usually require a considerable length of time. Skipping steps creates only the illusion of speed and never produces a satisfying result. A second very general lesson is that critical mistakes in any of the phases can have a devastating impact, slowing momentum and negating hard-won gains. Perhaps because we have relatively little experience in renewing organizations, even very capable people often make at least one big error.</p>	

Digitalisering	
Hovedtema	Kilde (referanse)
The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop 'Digital Challenges in Innovation Research'	(Yoo, Lyytinen, et al., 2010b)
Abstrakt	
<p>The turn of the millennium is marked by rapid developments in digital technologies. The ubiquity of digitalization is one of the primary forces behind innovations across a wide range of product and service categories. In order to create an initial forum for scholars from different fields, and to establish a preliminary theoretical framework that can guide future scholarly research on digital innovations, we organized an interdisciplinary research workshop, entitled “Digital Challenges in Innovation Research”, held on October 18 – 20, 2008 at Temple University. This report documents major themes from the workshop, highlighting the new opportunities and challenges associated with digital innovation. The workshop participants identified three design characteristics of digital technology that play pivotal roles in facilitating digital innovations: (1) the homogenization of digital data, (2) the programmable digital computing architecture, and (3) the self-referential nature of digital technologies. Furthermore, the participants saw digitalized products as having seven material properties: programmability, addressability, senesability, memorability, communicability, traceability, and associability, which lead to the emergence of loose coupling across the four layers of a digital service architecture, which includes devices, networks, services and contents. The main challenges and opportunities for innovation outcomes emerge primarily from convergence and digital materiality. First, new research opportunities lie in understanding different forms and capabilities of ongoing digital convergence. Second, another set of research issues are associated with new entrepreneurial opportunities that emerge from embedding digital capabilities into non-digital products and services. Finally, the increased use of digital tools and the interpenetration of digital and physical materiality in work practices offer new sets of challenges and opportunities that need to be carefully investigated.</p>	
Hovedtema	Kilde (referanse)
The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research	(Yoo, Henfridsson, et al., 2010)

<b>Abstrakt</b>	
<p>In this essay, we argue that pervasive digitization gives birth to a new type of product architecture, the layered modular architecture. The layered modular architecture extends the modular architecture of physical products by incorporating four loosely coupled layers of devices, networks, services, and contents created by digital technology. We posit that this new architecture instigates profound changes in the ways that firms organize for innovation in the future. We develop (1) a theoretical framework to describe the emerging organizing logic of digital innovation, and (2) an IS research agenda for digital strategy strategies and the creation and management of corporate IT infrastructures.</p>	
<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
The Tables Have Turned: How Can the Information Systems Field Contribute to Technology and Innovation Management Research?	(Yoo, 2013)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Pervasive digitalization has brought new disruptive changes in the economy. At the core of these disruptive changes is digitally enabled generativity. In this paper, I argue that scholars must offer new theoretical models and insights that guide management practices in the age of generativity that can extend, or perhaps supplant, the prevailing emphasis on modularity. To that end, I suggest that information systems scholars must attend explicitly to the generative materiality of digital artifacts by drawing on the sociomaterial perspective, which has emerged as a robust intellectual tradition of the IS community. This paper is a provocation for those IS scholars who are willing to stretch the boundaries of their intellectual imagination beyond the comfort of IS journals and conferences, and offers a promising path forward.</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
Hindre for digitalisering	(Skjelvan, 2015)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Norske bedrifter ser mangel på standardisering og underskudd på kompetanse som de viktigste hindrene for en digitalisering som mange av dem sårt trenger: I en KPMG-undersøkelse sier to av tre bedrifter at digitalisering allerede påvirker dem, mens bare hver fjerde bedrift har en bevisst strategi for hvordan utnytte digitale løsninger og verktøy for å styrke sin konkurransevne. Hvilke hindre må din bedrift overkomme for å få til ytterligere digitalisering?</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
Riksrevisjonens undersøkelse av digitalisering av kommunale tjenester	(Riksrevisjonen, 2016)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Målet med undersøkelsen har vært å kartlegge status for, vurdere betydningen av og mulige hindringer for digitaliseringen av kommunale tjenester med utgangspunkt i Stortingets mål om helhetlige og fullstendige offentlige digitale tjenester. Det er undersøkt hvordan Kommunal- og moderniseringsdepartementets virkemiddelbruk bidrar til digitalisering av kommunale tjenester. Undersøkelsen omfatter perioden 2011–2015.</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
How Smart, Connected Products Are Transforming Competition	(Porter & Heppelmann, 2014)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Information technology is revolutionizing products, from appliances to cars to mining equipment. Products once composed solely of mechanical and electrical parts have become complex systems combining hardware, sensors, electronics, and software that connect through the internet in myriad ways. These “smart, connected products” offer exponentially expanding opportunities for new functionality, far greater reliability, and capabilities that cut across and transcend traditional product boundaries.</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
HVA ER DIGITALISERING, DIGITAL INNOVASJON OG DIGITAL TRANSFORMASJON?	(Osmundsen et al., 2018)
<b>Abstrakt</b>	
<p>I denne artikkelen presenterer vi funn fra en systematisk litteraturstudie om digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Formålet med studien er gi en oversikt over hvordan begrepene brukes og konseptualiseres i IS-litteraturen, og på den måten bidra til en bedre forståelse av hva begrepene betyr og innebærer. Vi har benyttet artikler av høy og validert kvalitet, og totalt analysert 69 relevante forskningsbidrag fra ledende tidsskrifter og konferanser for å besvare forskningsspørsmålet: Hvordan konseptualiseres digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon i eksisterende forskning? Vi finner at begrepsbruken i litteraturen ikke er entydig, og foreslår definisjoner av hvert av begrepene, for å bidra til en mer konsistent begrepsbruk og bedre forståelse av hva begrepene innebærer. Videre finner vi at digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon er begreper som er tett koblet til hverandre, og vi utvikler en konseptuell modell som illustrerer hvordan disse henger sammen.</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
Suksess og fiasko i offentlige IKTprosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak	(Jørgensen, 2015)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Årlig investeres det milliardbeløp i utvikling og forvaltning av IKT-løsninger i offentlig sektor. Disse IKT-løsningene er avgjørende for verdiskapning og tjenesteyting i Norge. Mye går bra, men en ikke ubetydelig andel av IKT-prosjektene leverer ingen eller mye mindre nytte enn planlagt og har store budsjettoverskridelser. De største IKT-prosjektene synes å være overrepresentert blant de som mislykkes.</p>	



<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
DIGITALISATION AND PRODUCTIVITY: IN SEARCH OF THE HOLY GRAIL - FIRM-LEVEL EMPIRICAL EVIDENCE FROM EUROPEAN COUNTRIES	(Gal et al., 2019)
<b>Abstrakt</b>	
<p>This paper assesses how the adoption of a range of digital technologies affects firm productivity. It combines cross-country firm-level data on productivity and industry-level data on digital technology adoption in an empirical framework that accounts for firm heterogeneity. The results provide robust evidence that digital adoption in an industry is associated to productivity gains at the firm level. Effects are relatively stronger in manufacturing and routine-intensive activities. They also tend to be stronger for more productive firms and weaker in presence of skill shortages, which may relate to the complementarities between digital technologies and other forms of capital (e.g. skills, organisation, or intangibles). As a result, digital technologies may have contributed to the growing dispersion in productivity performance across firms. Hence, policies to support digital adoption should go hand in hand with creating</p>	

<b>Kompetanseledelse og læringskultur</b>	
<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur	(Filstad, 2010)
<b>Abstrakt</b>	
<p>Innenfor et kunnskapssamfunn forutsettes at organisasjoner er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte. Dette er derfor begreper som brukes i organisasjonens visjoner og strategier. I tillegg finner vi at en rekke organisasjoner påberoper seg å ha fokus på læring og kunnskap, hvor læring og kunnskapsutvikling fremstår som et viktig satsingsområde, og hvor den enkelte medarbeideres kunnskapsutvikling skal være i fokus. Hva det faktisk innebærer å være gode på læring og kunnskapsutvikling, og dermed innovative, kompetente og endringsdyktige, er ikke alltid like klart. For det handler om å etablere en sterk læringskultur. En læringskultur som har fokus på læring og kunnskapsutvikling kontinuerlig, som integrert i etablert praksis på arbeid.</p>	

<b>Hovedtema</b>	<b>Kilde (referanse)</b>
<b>Abstrakt</b>	

## Vedlegg G – Komplette oversikt koder

### Tema / Kodegruppe / kode

#### Gruppe 12 Restgruppe

Det er jo selvsagt at alle endringer må være planlagte

Felles løsninger bør organisatorisk samles et sted

Gjør folk litt frustrert fordi man ikke kan gjøre som man vil

Hadde ikke lyst til å blande IT og digitalisering så tett

I første omgang så er det leder som på en måte har ansvaret med å formidle det nedover

Man kan ikke bare dure løs og gjøre som man vil

Siste året har gått veldig mye på kommunesammenslåing

Så da er det å finne hvordan vi kan jobbe sammen

Tydeliggjøre hvem som har ansvaret for de ulike systemene med superbrukere

Vi etablerer prosjekter for gjennomføring av strategien

Vi har ikke kommet dit ennå at vi har en plan for digital transformasjon

#### Tema 1 Lav digital modenhet og teknologifrykt

##### Gruppe 10 Ansatte sin frykt for digitale løsninger

Ansatte må få hjelp til å ta de første skrittene ved innføring av ny løsning

Ansattes evne til å tenke litt nytt, tørre å prøve

Folk er redde for at vi skal digitalisere

Folk tenker at vi digitaliserer bort arbeidsplassene

##### Gruppe 16 Presset arbeidshverdag påvirker digitaliseringsarbeidet

Kommunen er ganske pressa og det å få kjørt en sånn prosess blir en utfordring da

Man er så presset i hverdagen at man ikke ser at digitalisering er endel av løsningen

##### Gruppe 17 Lav digital modenhet og teknologifrykt

Det er mange som har et problem med IT, det er knyttet til lav digital modenhet

Det handler om teknologifrykt

Difi opererer med en skala fra 1 til 5 på digitalmodenhet og vi ligger mellom 1,5 og 2

## Tema / Kodegruppe / kode

Jo, lav digital modenhet hemmer og det er endel av kulturen også

### Gruppe 9 Svake digitale ferdigheter påvirker evnen til å ta i bruk nye digitale løsninger

Det er en myte at det er de eldre som henger etter, min erfaring er at det henger mye sammen med utdanning og erfaring

Generasjoner som ikke har vokst opp med teknologi, vil ha større utfordring med å lære seg velerdsteknologi

Jo mindre digitale ferdigheter du har jo vanskeligere vil det være å tilegne seg nye systemer

## Tema 2 Digitalisering for kostnadseffektive og gode innbyggertjenester

### Gruppe 1 Gode digitale løsninger for innbyggerne

Digitale kanaler må være gode nok slik at innbyggerne velger de

Digitale møteskjermer for å slippe å henvende deg i resepsjonen

Jeg tror ikke teknologien skal være drivkraften for en slik prosess

Spot digitalisering

Tenke helhet for innbyggeren på tvers av kommunalområder

Vi må involvere innbyggere mer i måten vi jobber på

Vi skal gi innbyggerne bedre tjenester

Vi skal være kommune as a service

Vi tenker mer på hvordan vi leverer tjenester internt og mindre på de der ute

### Gruppe 18 Innspill til tiltak gjennom Involvering av enheter og ansatte

Innspill fra organisasjonen

Ofte er min erfaring at det stopper på ulike ledernivåer i en kommune

Rådmannen som bestemmer hvordan vi skal digitalisere

Se på hvordan vi organiserer oss og sette ulike organiseringer opp mot hverandre

Så vi har en digitaliseringsplan som inneholder de konkrete prosjektene og prosessene som skal gjennomføres

Vi melder inn digitaliseringstiltak til det tverrfaglige portefølje styret

Vi tar utgangspunkt i en tjenesteprosess

Vi ønsker at alle skal komme med digitaliseringsinitiativer

## Tema / Kodegruppe / kode

Årlig prosess hvor enheter og ansatte kan gi innspill til kommende budsjettår og kommende handlingsplan

### Gruppe 19 Teknologi fokusert digitalisering

Digitaliseringstiltakene er veldig mye teknologistyrt

Motivasjon for digitaliseringstiltak er en kombinasjon av teknologiske muligheter og effektivisere interne prosesser

Noen ansatte og ledere som har tendens til å fokusere mer på teknologi enn selve endringsprosessen

### Gruppe 2 Digitalisering må til for å håndtere befolkningsvekst, økonomiske utfordringer og bærekraft

Befolkningsvekst er særdeles viktig

Det digitale målbildet til kommunen

Digitalt førstevalg, fokus på innbyggernes behov, og på mer effektiv administrasjon

Håndtere befolkningsvekst, forventninger for innbyggerne, økonomiske utfordringer, FN's bærekraftsmål

Innbyggerbehov på tvers av kommunalområder

IT avdelingen skal jobbe mer med innovasjon enn drift

Kontinuerlig vurdere hvordan teknologien kan effektivisere prosesser

Oppfylle FN's bærekraftsmål

Prioriterer helse og omsorg med bakgrunn i befolkningsprognose

Så hva er bakgrunnen for at du velger områder, jo det er befolkningsvekst, forventninger fra innbyggerne

Tatt tak i de tinga som alle ser men som ingen får gjort noe med

Veldig fokus på digitale tjenester til innbyggerne

## Tema 3 Få alle ombord på digitaliseringsreisen

### Gruppe 11 Forankring og involvering i alle deler av organisasjonen for å få alle med

Da blir det veldig lett å være motstander av den store endringen

Det er ikke forankret godt nok i den strategiske ledergruppen

Det er jo ofte de delene av organisasjonene som har veldig mange ansatte

## Tema / Kodegruppe / kode

Det er rådmannens lederteam som eier handlingsplanen

Det er å løfte digitalisering på agendaen i de ulike seksjonene

Det handler om for det første forankring i toppledelsen

Det å få ting politisk foranket er kjempeviktig

Det å vise til resultater gjør at politikerne har tro på oss

Drar i gang ting uten helt å forankre det ordentlig og sette seg godt nok inn i det

Få det ut slik at alle er klar over det vi skal gjøre og faktisk vise til gevinster

Får du ikke folk med deg og endrer måten de jobber på så sliter du

Gevinstrealiseringen det er jo det som er vanskelig rett og slett

Hver seksjon kommer med innspill på hva man ønsker å jobbe med

Man har tatt med seg ledere, mellomledere og ansatte i en organisatorisk prosess som skaper eierskap

Må ha eierskap til den prosessen om den er digitalisering eller ikke

Målgruppa politikere henger sammen med oss på digitaliseringssiden

Per dags dato føler jeg at vi ikke har ledelsen med på hvordan vi tenker

Skape en forståelse for at verden endrer seg og vi må henge med

Så det handler om å få opp de gode suksess historiene

Tjeneste design og skape eierskap hos fageierne

Vi blir ikke utsatt for disruptive teknologien, men disruptive forretningsmodeller

Vi har vennskap til hverandre i organisasjonen så det er lettere å få gode resultater

Viktig å rett og slett å få forankring i hele organisasjonen

### **Gruppe 14 Endringsvilje, utrygghet og motstand**

Det er endringsvilje, hvilke endringer kan jeg bidra med i dag

Jeg tenker at motstanden er lengst ute og lengst ned, men finns også på ledernivå, men ikke toppleder gruppa

Når vi snakker om store endringer store ting da blir det veldig overflatisk

Stor forståelse og stor vilje til å være med på den digitale reisen

Størst motstand opplever vi blant ansatte og ledere som ikke forstår teknologi

## Tema / Kodegruppe / kode

Utrygghet og manglende vilje til endring. Tørre å gjøre feil

Vi er en fremoverlent kommune i utvikling

Vi har vår del av motstand og det handler om at her er det folk som har jobbet her veldig lenge

Vi prater heller om en digitalmedarbeider enn om at det er en robot

### **Gruppe 5 Kompetansebygging et nødvendig fokus for å sikre fremdrift og gode resultater av digitalisering**

Den opplæringsbiten den er viktig

Det er jo ikke all kompetansen på IT som vi vil trenge i fremtiden

Det er lederen sin oppgave å frem elske den kompetansen og få fram den kompetansehevinga

Det handler først og fremst å skaape en motivasjon for å gjennomføre kompetanseløft

Digitaliseringsansvarlige kommer til å ta kompetanseheving rundt prosessledelse

Hvis du har lav kompetanse på ting så vil du ikke se mulighetene som finns der

Hvis medarbeidere ikke har kompetansen så stopper det opp litt også

Ja, uten tvil så påvirker medarbeidere sitt kompetansenivå resultatet av digitalisering og endringsarbeid

Kjørt noen digitaliseringsprosjekter som ikke har fungert så bra

Kommer frem skjult kompetanse som kan være viktig i et prosjekt

Kompetansenivå på medarbeidere påvirker resultatet av digitalisering og endringsarbeid

Noe teknologiforståelse, analytiske evner og evner til å forstå organisasjonens behov

Proaktive kompetanse løft, helt klart

Vanskelig for å utvikle ny kompetanse

Vi må i prosjektene ta høyde for å bygge kompetanse for å å lykkes og få gode resultater

Vi møter jo veldig fort hindringer, det ene er folk sin kompetanse og det andre er hvilke systemer vi har

### **Gruppe 6 Kulturbygging et verktøy for å fremme endringsvilje og samhold**

At det er en kultur for å feile tror jeg er litt viktig

At vi har gevinster er opplagt, men det er der vi har størst forbedringspotensiale

## Tema / Kodegruppe / kode

Dersom deltakerne i prosjektet ikke føler lojalitet eller organisasjonskulturen ikke leverer på frister og forventninger vil de hemme mulighetene

Det er mange ulike kulturer i vår kommune og det er noe av utfordringen rett og slett

Det har med lederkultur å gjøre

Forenkle og forbedre og samtidig så må digitalisering bli endel av tenkemåten til ledere og medarbeidere

I vårt tilfelle så fremmer den kulturen vi har utviklingsfokus, arbeidet med digitalisering og endringsvilje

Jeg prøver å få frem gode eksempler på hvordan digitalisering kan forandre

Kulturen er bra her da, møter ikke profesjonskamper eller motstand mot endring

Kulturen er egentlig positiv

Skape kultur for kontinuerlig forbedring

Så det at man har en organisasjonskultur som gjør at medarbeidere tør komme med initiativ

Så det å jobbe med kultur det står ganske høyt oppe på agendaen til toppledergruppa

Så gevinsten var rett og slett at de ansatte får mer tid til å gjøre det de skal gjøre

Vi har en kultur som er fremoverlent, man ser muligheter

Vi skal bygge en ny kommune hvor vi skal bygge ny kultur

Vi ønsker å utvikle en kultur for samarbeid og deling

## Tema 4 Ledelse av digitalisering

### Gruppe 13 Målstyring og rapportering nødvendig for å måle fremdrift og gevinster

Hver enkelt kommunalsjef må rapportere på hva de gjør og hvor de er i løypa

Når vi jobber videre med oppfølging av porteføljen, prosjekter og handlingsplan for digitaliseringsprosjekter så henger de igjen på strategien

Oppfølging av handlingsplanen 2-3 ganger per år i rådmannens ledermøter

Tatt i bruk Induct for å synliggjøre hva som har gått av prosjekter

Vi har effektivisert og forebdra hele planprosessen

Vi skal skrive om måla våre

### Gruppe 15 Kommunene må samarbeide og dele kunnskap og løsninger

## Tema / Kodegruppe / kode

Det er både fordeler og ulemper å være i et samarbeid

Det er en kjempeutfordring for kommune Norge å finne de store pengene, vi klarer de små tingene

Det er veldig takknemlig å jobbe i kommune Norge fordi delingskulturen er på plass

Jeg blir litt overraska hvor lite kommunikasjon de har med andre kommuner

Knytte kontakt med andre kommuner som har digitaliseringsrådgiver

Oppfordrer til å se utover vår egen kommune

Ta i bruk felles løsninger med gjenbruk fra det offentlige

Tørre å prøve ut nye løsninger, hyppige lanseringer

Utfordringen til kommunen er små ressurser og man skal på en måte favne bredt

Vi er små i denne sammenhengen og det er ikke mye vi får gjort alene

Vi har noen organer som prøver å gjøre noe med det, men føler at vi ikke er gode nok

Vi må tenke på tvers og vi må se på tvers

Vi små har bare en stilling som jobber med digitalisering

### **Gruppe 3 Gevinstene kommer på områdene som digitaliseres, men lite fokus på gevinstrealisering**

Bedre kvalitet i saksbehandling, mer frigjort tid for saksbehandlere

De ønsket å se på konkurranseutsetting på flere tjenester i vår kommune, kun ut i fra økonomisk perspektiv

Det er helt klart noen gevinstern vi får jo frigjort noe tid

Det er ikke noen konkrete tiltak i å kutte årsverk foreløpig

Det er ingen som fikser gevinstrealisering verken i stat eller kommune

Det er jo vanskelig å dokumentere hva innsparingen er

Det pågår diskusjoner hvordan man henter ut gevinster knyttet til fysisk arbeid

Digitaliseringstiltak følges jo opp

Du kan måle ting selv om du ikke tar det direkte ut i kroner

En utfordring å stå løpet og bruke tiden det krever

Fordi at vi er ikke gode nok på å analysere gevinster, kartlegge, analysere

Får bare digitalisering deler av prosessen så du allikevel jobber endel manuelt



## Tema / Kodegruppe / kode

Gevinsten kommer kanskje et annet sted

Gevinstrealisering knytter vi opp til porteføljestyring

Hverdagen blir enklere for den det gjelder

Man klarer ikke å synliggjøre ting godt nok i kroner og øre

Man prøver å ha fokus på gevinst med det er sjelden det en en god business case

Robotiseringsprosjektet som kan spare 8 årsverk fordelt på 6 kommuner

Sparte portokostander, store gevinster på informasjonssikkerhetsområdet

Stor gevinst på håndtering av barnevern saker

Utfordringen for oss er jo å omsette strategiene våre i praktisk arbeid

Veldig mye av det min seksjon driver med kommer andre seksjoner til gode

Vi bruker den kokeboka som KS har laga for gevinstrealisering

Vi snakker om organisasjonsutvikling og jobbe litt smartere for ressursene blir jo stadig mindre

### **Gruppe 4 Svake og manglende visjoner, digitaliseringsstrategier og kommunikasjonsplaner**

Det er en digital samhandlingsstrategi som er den overordnede strategien for alle kommunene

Det er mange som har hørt om strategiene men de vet ikke hva det dreier seg om

Det er veldig i tråd med regjeringen og KS sin digitaliseringsstrategi

Digitaliseringsstrategien er ikke vedtatt ennå

Forumene og digitaliseringsansvarlig har jobben med å piske dette rundt i organisasjonen

Frem til ganske nylig så har jo ikke vi hatt en digitaliseringsrådgiver

Har en visjon at vi skal være litt framme i båten

Ikke uttalt visjon tenker jeg, men det er veldig mye visjonstenkning her

Innsikt og involvering

Kommunikasjonen går først og fremst via forumene og ned til lederne

Kommunikasjonsplan per prosjekt basert på interessentanalyse

Kommunikasjonsstrategien er ikke på plass ennå

Neste år må vi ta på alvor å lage ny strategi, da tror jeg at vi kommer til å ha den visjonen på bordet

Når prosjektportalen er på plass for da vil kommunikasjon være knyttet til de ulike prosjektene

## Tema / Kodegruppe / kode

Når sammenslåing var et faktum så var det å få på plass en digitaliseringsstrategi

Prioritere økonomiske midler til teknologiske løsninger

Strategien ble utarbeidet i 2017, vi hadde workshop, innspill fra stabsfunksjoner

Står i strategien at hvis det ikke er noe gevinst så skal vi ikke digitalisere

Så fant vi det hensiktsmessig å lene oss på den malen KS hadde utarbeidet

Så når vi lagde strategien så er jo KS sin strategi førende

Så vidt begynt å jobbe litt med kommunikasjon mot innbyggerne

Vi har en kanalstrategi hvor vi skal være god på kanalene våre

Vi har ikke en overordnet kommunikasjonsplan for digitalisering

Vi har jo en innovasjonsstrategi og vi ser jo innovasjon og digitalisering sammen

Vi ønsker jo at alle våre ansatte skal være kjent med vår digitaliseringsstrategi, det er ikke bare et lederdokument

Visjonen vi har er at vi skulle være ledende innenfor digitalisering i regionen

### **Gruppe 7 Endringsledelse i digitalisering**

Alle lederne vet jo at vi må tenke på digitalisering

Det absolutt viktigste er at lederen er tydelig på hva han vil

Det er forskjeller på ledere

Det er noe ledere der ting har virkelig stoppet opp

Det er vel kanskje for sjelden at lederne drar frem den strategien og ser på den

Det er veldig stor forskjell når du er rundt for å høre hvor interessert de er

Det handler om fokus på digitalmodenhet innenfor ledelse og kommunen totalt sett

Det handler om rådmannens syn og evne til å lede, vise vei

Det å lede er avhengig av at de kanskje har litt prosjektleder erfaring

Du er også avhengig av å ha en leder som pusher på, men trenger folk til å ta ned de ballene

Du har noen virksomhetsledere som utmerker seg, men 60 til 70% har en kompetanse som er mitt på tre

En kommunal direktør som ivrer veldig for digitalisering og innovasjon

Først og fremst må lederen være trygg i seg selv

## Tema / Kodegruppe / kode

Har du ledere fra kommunalforvaltning som ikke trives med endringer så bør du finne deg en annen jobb

I helse og omsorg så er det veldig stort lederspenn

Lav middels kompetanse hos lederne til å lede digitalisering

Lede digitalisering, der er det for få ledere

Ledelses kompetanse kan være at man vektlegger transformasjonsledelse, medvirkning, myndiggjøring

Ledere er jo veldig forskjellige

Lederkompetanse viktig for at en organisasjon oppnår digital modenhet

Lederkurs som kommer i Januar er et grep for å forankre dette nedover i organisasjonen

Må ha gode ledere som ikke nødvendigvis har teknisk bakgrunn, men forstår hvordan man håndterer personer

Noen av de eldre lederne er skeptiske

Prøver å ansette ledere som har mer fokus på digitalisering, innovasjon og endring

Små skritt tror jeg er nøkkelen for å hå lederne med i dette

Som leder må du være fremoverlent

Travel hverdag for ledere, ta seg tid til å forstå, personinteresse

Vi hanker opp de lederne som trenger hjelp uavhengig hva slags tema det er

Vi har litt lav digital modenhet

Vi jobber masse med endringsledelse, lederutvikling og lederopplæring

Vi jobber med å sette våre ledere i stand til å omsette våre ulike strategier til praktisk arbeid

Vi ser at det handler om at lederen ikke forstår teknologien

Vi snakker mye om endringsledelse

Vår lederfilosofi er at vi skal ha mestringsledelse

Være med på konferanser og seminarer for å holde seg litt oppdatert

Workshops for å ha litt fokus på endringsledelse og innovasjon

### **Gruppe 8 Digitalisering er både organisasjonsutvikling, prosess og teknologi**

Digitalisering er forenkling av måten å levere tjenester på

## Tema / Kodegruppe / kode

Digitalisering er ikke en IT oppgave, det er en oppgave for hele kommunen

Digitalisering er jo på en måte å bli kvitt analoge prosesser

Digitalisering er veldig hype, men skjønner ikke gevinstene av det

Digitalisering handler om 80% mennesker og organisasjon og 20% teknologi

Digitaliseringsstrategien er jo også en visjon på hvor man ønsker å nå

Du må ihvertfall ha trua på digitalisering

Effektivisering av arbeidsprosesser ved bruk av teknologi

Hvis vi skal jobbe med digitalisering så må vi jobbe med organisasjonsutvikling

Jeg tror det er begge deler, prosesser og teknologi

Nå er det digitalisering og ikke så mye IKT som blir brukt som ord

Skal man drive digitalisering og endringledelse så tror jeg ikke teknologi er det viktigste

Vi er veldig opptatte av at digitalisering er ikke lik IT

