

Mia Hagemo Strand

## Strategier og målbilder i oppvekst- og utdanningssektor

En kvalitativ studie av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering i kommunal oppvekst- og utdanningssektor

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid

Veileder: Barbara Zyzak

Juni 2023



Mia Hagemo Strand

# **Strategier og målbilder i oppvekst- og utdanningssektor**

En kvalitativ studie av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering i kommunal oppvekst- og utdanningssektor

Masteroppgave i Organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid

Veileder: Barbara Zyzak

Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Digitaliseringen av offentlig sektor øker stadig som følge av forandringene som skjer i samfunnet. Ny teknologi, økt innovasjon og nye digitale løsninger gjør at flere tjenesteområder innenfor offentlig sektor blir stadig mer digitalisert. Oppvekst- og utdanningssektoren er et tjenesteområde som er i ferd med å digitaliseres ytterligere, og kommunesektoren har fått tildelt større ansvar når det kommer til digitaliseringsarbeidet i denne sektoren. For å lykkes med digitaliseringen må kommunal sektor iverksette sammenhengene og effektive digitaliseringstiltak som styrker digitaliseringsarbeidet i sektoren.

Formålet med denne studien var å forklare hvilken effekt strategier og målbilder har i arbeidet med digitalisering. Med utgangspunkt i formålet har studien tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *I hvilken grad er kommuner avhengige av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren?* For å undersøke hvordan kommuner kan lykkes med å oppnå digitalisering innenfor sektoren ble det inkludert tre forskningsspørsmål som omfatter betydningen av organisering, ledelse og læring.

Hovedteorien som inngår i det teoretiske rammeverket er collaborative governance. I tillegg blir teorier og begrepene strategi, målbilder, ledelse og læring inkludert. Studien benytter en kvalitativ metode hvor casesdesign med en komparativ tilnærming utgjør forskningsdesignet. Datamaterialet ble samlet inn gjennom seks semistrukturerte intervjuer med syv informanter, fra fire kommuner og to nettverkssamarbeid. Datamaterialet ble analysert ved bruk av tematisk analyse. Funnene viser at strategier er nyttige i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren, men at bruken av målbilder er lite utbredt og kommuner bør derfor skape større forståelse for bruken og effekten av målbilder i arbeidet. Studien viser også at organisering av digitaliseringsarbeidet gjennom ulike nettverkssamarbeid er utbredt hos kommunene, og gjennom kommunikasjon og kontakt legger det til rette for økt læring gjennom deling av kunnskap og erfaringer. Funnene som er gjort i denne studien viser også at ledelsen er av betydning når det kommer til organiseringen av digitaliseringsarbeidet, gjennom å engasjere, motivere og tilrettelegge, og samtidig skape gode forutsetninger for arbeidet.

## **Abstract**

Digitalization of the public sector is continuously evolving due to changes in the society. New technology, increasing innovation and new digital solutions make service areas in the public sector gradually more digitalized. The childhood and education sector is a service area that is in the process of further digitalization, and the municipal sector have been given more responsibility to work with digitalization within this sector. In order to succeed with digitalization, the municipal sector must initiate coherent and effective measures of digitalization that enhance digitalization efforts within the sector.

The purpose of this study is to explain the effects of strategies and target pictures in working with digitalization. Based on the purpose of this study, the research problem is as follows: To what extent do municipalities rely on strategies and target pictures in their digitalization work within the childhood and education sector? To examine how municipalities can succeed in achieving digitalization within this sector, three research questions aim to examine the significance of organization, management and learning.

The main theory in the theoretical framework is Collaborative Governance. Additionally, theories and terms associated with strategy, target pictures, management and learning are included. The study utilizes a qualitative method whereas the case design, with a comparative approach, constitutes the research design. The data is collected through six semi-structured interviews, with seven informants from four municipalities and two collaborating networks. The data material was analyzed using a thematic analysis. The findings show that strategies are useful in digitalization work within the sector, but the use of target pictures is not prevalent, and municipalities should foster more understanding about the use and the effects of target pictures in their work. The study also shows that organization and digitalization work through different collaborating networks are widely used in the municipalities, and through communication and contact they facilitate increased learning through sharing knowledge and experiences. The findings in this study also suggest that management has an impact when it comes to the organization of the digitalization work through engaging, motivating and facilitating, and at the same time be able to create good conditions for the digitalization work.

## **Forord**

Denne masteroppgaven i organisasjon, digitalisering, administrasjon og arbeid markerer slutten på min tid som student. Som første kull ut har jeg vært en del av et helt nytt masterprogram ved NTNU som har vært både lærerikt og givende. Etter disse to årene sitter jeg igjen med masse ny kunnskap og erfaring, som jeg ikke ville vært foruten.

Proessen med å gjennomføre masteroppgaven har vært utfordrende, og veien til mål har til tider følt lang. Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Barbara Zyzak, som har hjulpet meg gjennom prosessen. Med sin kunnskap har hun gitt meg gode råd og faglige innspill til arbeidet mitt, og hun har vært svært tilgjengelig og hjelpsom under hele perioden.

Jeg vil også takke medstudenter for motivasjon, faglige diskusjoner og tilbakemeldinger gjennom hele studieforløpet og ikke minst under masterskrivingen. I tillegg vil jeg takke NTNU, forelesere og ansatte ved masterprogrammet.

Avslutningsvis ønsker jeg å takke venner og familie som har kommet med oppmuntrende ord og støtte gjennom masterperioden!

Mia Hagemo Strand

Trondheim. 6. juni 2023

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Aktualisering og tema .....	1
1.2 Formål med oppgaven .....	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	4
1.4 Avgrensninger .....	4
1.5 Tidligere forskning.....	5
1.5 Oppgavens struktur.....	7
<b>2.0 Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>8</b>
2.1 Begrepsavklaring .....	8
2.1.1 Digitisering, digitalisering og digital transformasjon .....	8
2.1.2 Strategi, visjon, målbilder .....	10
2.1.3 Organisering.....	11
2.2 Collaborative Governance .....	13
2.2.3 Startbetingelser .....	14
2.2.1 Ledelse.....	15
2.2.2 Samarbeidsprosessen .....	16
2.3 Læring .....	18
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>20</b>
3.1 Kvalitativ forskningsmetode .....	20
3.2 Forskningsdesign .....	21
3.2.1 Casestudie .....	21
3.2.2 Presentasjon av case.....	23
3.3.1 Utvalgelse av informanter .....	25
3.3.2 Gjennomføring .....	26
3.3.3 Transkribering .....	27
3.4 Analyse av datamaterialet.....	28
3.5 Datakvalitet .....	30
3.5.1 Validitet.....	30
3.5.2 Reliabilitet.....	31
<b>4. Presentasjon av funn .....</b>	<b>32</b>
4.1. Strategi og målbilder .....	32
4.2. Organisering .....	36
4.3. Ledelse .....	40
4.4. Læring .....	44
<b>5.Diskusjon.....</b>	<b>47</b>
5.1 Strategi og målbilder.....	47
<b>5.2 Organisering.....</b>	<b>49</b>
5.3 Ledelse .....	52
5.4 Læring .....	53



<b>6. Avslutning .....</b>	<b>55</b>
<i>6.1 Begrensninger ved oppgaven.....</i>	<i>57</i>
<i>6.2 Videre forskning.....</i>	<i>57</i>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>58</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>64</b>

## **Figur og tabeller**

Figur 1: Modell for samarbeidsstyring (basert på Ansell & Gash, 2008). .....	13
Tabell 1: Teknikker eller strategier for valg av case (Seawright & Gerring, 2008).....	22
Tabell 2: Oversikt over informanter .....	26

# 1. Innledning

## 1.1 Aktualisering og tema

Samfunnet vi lever i er i stadig forandring som følge av ny teknologi, økt innovasjon og digitalisering. Kunnskap og kompetanse er en viktig forutsetning for å finne løsninger på utfordringene samfunnet vil møte på i årene fremover. Utdanningssystemet legger grunnlaget for barn og unges utvikling og ferdigheter for å beherske og mestre møtet med samfunnet og eget liv (Meld. St. 28 (2015-2016), s. 5). De siste årene har kommunesektoren sine oppgaver økt i takt med samfunnsutfordringene offentlig sektor står overfor, og det stilles nå større krav til kommunene i arbeidet med utvikling og innovasjon innenfor flere tjenesteområder som blant annet utdanning, oppvekst og helsetjenester (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 18). Oppvekst og utdanning som tjenesteområde er nå i ferd med å bli enda mer digitalisert, og innføringen av digitale løsninger og verktøy i skoler og barnehager skaper både muligheter og utfordringer for sektoren. Som følge av dette øker fokuset rundt barn og unges digitale ferdigheter, og temaet tildeles større fokus i læreplaner og nasjonale styringsdokumenter. Samtidig er det forskjeller i hvordan kommunene tilnærmer seg arbeidet med digitalisering innenfor sektoren. Det er derfor variasjoner når det kommer til infrastruktur, ressurser, kunnskap og digital modenhet i de ulike kommunene. Dette øker behovet for å se nærmere på hvordan kommuner arbeider med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren (Kunnskapsdepartementet, 2017).

På bakgrunn av det økende fokuset for digitalisering innenfor flere sektorer i det offentlige, har Kommunal- og moderniseringsdepartementet utviklet en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor som skal bidra til å skape en økning i samfunnets produktivitet, og samtidig sikre effektiv bruk av ressurser. I perioden fra 2019-2025 skal strategien «Én digital offentlig sektor» bidra til å digitalisere offentlig sektor på en inkluderende og åpen måte, som skal gjøre det mulig for både statlige og kommunale virksomheter å hente ut fordelene som digitalisering fører med seg (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 8).

Oppvekst- og utdanningssektoren i Norge har nylig begynt å fokusere mer på digitaliseringsarbeid, til tross for at digitale satsninger har vært en del av skolen i flere år. Ettersom den teknologiske utviklingen i samfunnet skjer raskt, er det behov for å utnytte mulighetene og utfordringene digitaliseringen skaper. Det veies derfor nå mer oppmerksomhet for arbeidet med digitalisering også i denne sektoren. I digitaliseringsstrategien for

grunnopplæringen fra 2017-2021 er hovedmålet at elever skal tilegne seg digitale ferdigheter som gjør de i stand til å lykkes og beherske videre deltakelse i samfunnslivet. I tillegg skal IKT benyttes for å øke elevenes læringsutbytte (Kunnskapsdepartementet, 2017). Å utvikle befolkningens digitale kompetanse allerede i grunnskolen er et viktig tiltak for å gjøre barn og unge i stand til å beherske møtet med et digitalisert samfunn.

Kommunal sektor har ansvar for å løse viktige samfunnsoppgaver på vegne av nasjonale myndigheter, og det stilles nå høyere krav til kommunene i arbeidet med digitalisering. Oppvekst- og utdanningssektoren har ansvaret for blant annet barn og unges skolegang og oppvekst, og fokuset på digital kompetanse og ferdigheter hos elever og lærere har vært et tema for forskning i flere år. Det er likevel behov for å styrke den digitale kompetansen i sektoren, og sette søkelys på hvordan kommunal sektor bør organisere og strukturere arbeidet for å utvikle digitaliseringen. På bakgrunn av det økende fokuset for digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren har Kunnskapsdepartementet nylig utviklet en strategi for digital kompetanse og infrastruktur i skole og barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2023). Hovedmålene i denne strategien er blant annet å utvikle elvers digitale kompetanse, styrke den profesjonsfaglige digitale kompetansen og skape bærekraftige digitale løsninger av god kvalitet. Strategien legger vekt på at samarbeid og samstyring er sentralt for å oppnå de målene som er satt, og kommunal sektor har fått tilstrekkelig innflytelse innenfor det nasjonale digitaliseringsarbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2023). Strategien er utarbeidet av Regjeringen og KS, og kommunal sektor får stor støtte i digitaliseringsarbeidet (Kommunesektorens Organisasjon, 2023).

For å lykkes med å digitalisere Norge kreves økt innsats og koordinering blant flere forvaltningsnivåer og sektorer (Meld. St. 30 (2019-2020), s. 18). Kommunal sektor må derfor arbeide med å utvikle helhetlige og sammenhengende digitale tjenester og iverksette digitaliseringstiltak for å oppnå verdiskaping, innovasjon og produktivitet (Kommunesektorens Organisasjon, u.å). Bruk av digitale strategier og målbilder blant kommunene kan være et nyttig tiltak for å sikre en felles og helhetlig forståelse rundt digitaliseringen. I tillegg vil organiseringen av digitaliseringsarbeidet være av betydning for hvordan arbeidet lykkes. Økt koordinering og samarbeid innad og på tvers av kommunegrensene kan også bidra til styrke digitaliseringsarbeidet i sektoren, gjennom ulike former for samarbeid. Dette kan føre til at offentlige aktører lærer av hverandre, noe som vil styrke arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren.

## 1.2 Formål med oppgaven

På bakgrunn av det økende fokuset rundt digitalisering innenfor flere tjenesteområder i offentlig sektor er det interessant å studere det pågående arbeidet som foregår. Utviklingen av samfunnet skjer raskt, og det er vesentlig med økt kunnskap og innsikt i hvilke effekter digitalisering har for utviklingen av offentlige tjenester som leveres til befolkningen. Oppvekst- og utdanningssektoren er et tjenesteområde som har fått økt oppmerksomhet og fokus når det kommer til digitalisering, noe som gjenspeiles i den nye strategien for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole (Kunnskapsdepartementet, 2023). Basert på den nye strategien og det pågående arbeidet som foregår i sektoren når det kommer til digitalisering, ble jeg inspirert til å studere dette temaet. I tillegg har jeg fått innsikt og kjennskap til temaer som blant annet collaborative governance og samarbeidsnettverk gjennom tidligere prosjekter i forbindelse med masterstudiet. Dette økte min motivasjon for å studere dette temaet, ettersom jeg hadde mulighet til å koble min kunnskap gjennom studieforløpet opp mot en sektor som er svært aktuell i arbeidet med digitalisering.

I 2017 kåres Norge til et av landene som har kommet lengst i arbeidet med digitalisering. Likevel er det fortsatt behov for sterkere styring og samordning mellom sektorer og forvaltningsnivåer i tillegg til å utvikle mer ambisiøse mål for å skape mer effektiv digitalisering (OECD, 2017). Barn og unges oppvekst- og utdanningsvilkår vil i årene fremover bli enda mer digitalisert, og bruken av digitale tjenester og digitale verktøy vil øke som følge av det pågående digitaliseringsarbeidet innenfor sektoren. Bruk av digitale verktøy hos barn og unge i skolen har vært et omdiskutert tema, og det har blitt diskutert hvorvidt barneskoleelever skal eksponeres for bruk av digitale tjenester, samt bruk av nettbrett og internett allerede fra første klasse (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det er derimot liten tvil om at digitalisering av samfunnet er i gang, og kommunal oppvekst- og utdanningssektor må holde følge med utviklingen som skjer og samtidig følge nasjonale myndigheters krav til digitaliseringen.

Formålet med denne masteroppgaven er forklare i hvilken grad kommuner i Trøndelag regionen er avhengige av å benytte strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. I tillegg skal oppgaven forsøke å forklare hvilken betydning kommunal organisering og ledelse av digitaliseringsarbeidet har for å lykkes med digitalisering innenfor sektoren, samt hvordan det påvirker hvordan kommuner kan lære av hverandre i arbeidet.

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på oppgavens formål skal jeg i denne masteroppgaven forsøke å besvare følgende problemstilling:

*«I hvilken grad er kommuner avhengige av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering i oppvekst- og utdanningssektoren?»*

Som nevnt innledningsvis kreves det enda en del arbeid for å fortsette å utvikle digitaliseringen av samfunnet, og det er nødvendig med økt samordning og styring på tvers av offentlige aktører og sektorer. Kommunal sektor sitt ansvar for utviklingen øker, og det er derfor behov for mer kompetanse og innsikt i hvordan kommuner bør arbeide for å lykkes med digitaliseringen av oppvekst- og utdanningssektoren. På bakgrunn av dette har jeg utviklet tre forskningsspørsmål som skal belyse betydningen av organisering, ledelse og læring, og hvordan kommuner arbeider med disse faktorene innenfor digitalisering av sektoren.

**Forskingsspørsmål 1:** *Hvilken betydning har organiseringen av arbeidet for å lykkes med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren i kommunene?*

**Forskingsspørsmål 2:** *Hvilken rolle spiller ledere i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren?*

**Forskingsspørsmål 3:** *Hvordan kan kommuner lære av hverandre i arbeidet med digitalisering?*

### 1.4 Avgrensninger

På bakgrunn av tid og omfanget til oppgaven har det vært nødvendig å gjennomføre flere avgrensninger for å kunne gjennomføre prosjektet. Oppgaven avgrenses til å fokusere på digitalisering innenfor kommunal oppvekst- og utdanningssektor, for å tilføre større innsikt i hvordan kommuner bør organisere arbeidet for å lykkes med digitalisering her. Ettersom digitalisering av offentlig sektor et stort og omfattende tema som innebærer flere ulike sektorer, vil en slik avgrensning gjøre det mulig å konkretisere oppgaven mot en spesifikk sektor. Dette gjør det mulig å tilføre større innsikt i digitaliseringsarbeidet som foregår spesifikt innenfor kommunal oppvekst- og utdanningssektor.

Videre avgrenses oppgaven til å undersøke kommuner innenfor Trøndelag regionen. Denne avgrensningen er gjort på bakgrunn av lokalisering, men også ut ifra egenskaper som beliggenhet, størrelse og ressurser. Trøndelag regionen består av Trondheim kommune som er en storbykommune, hvor det tidligere har blitt gjennomført en del prosjekter og arbeid som går på digitalisering. Ved å avgrense oppgaven til Trøndelag regionen er det mulig å sammenligne hvordan arbeidet med digitalisering organiseres hos kommuner av både større og mindre størrelse innenfor regionen. I tillegg er det gjennomført en avgrensning i valg av teori og begreper som skal bidra til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Digitalisering, strategi og målbilder danner i hovedsak begrepene som benyttes i studien, og collaborative governance samt teorier om ledelse og læring blir også inkludert.

## **1.5 Tidligere forskning**

For å skape en større og mer helhetlig forståelse for temaet som skal undersøkes i denne oppgaven, vil jeg presentere tidligere forskning som finnes på området som gjør det mulig å plassere oppgaven inn i en større kontekst. Digitalisering av oppvekst- og utdanningssektoren har pågått i flere år, og arbeidet med digitalisering i skole og barnehage har gjennomgått flere faser som følge av den teknologiske utviklingen av samfunnet (Kunnskapsdepartementet, 2023). Likevel finnes det lite forskning som fokuserer på bruk av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren, samt innenfor områder som går på organisering av arbeidet på organisasjons- og ledelsesnivå (Petterson, 2018).

Høydal og Haldar (2021) undersøker digitaliseringen av det norske utdanningssystemet gjennom å studere digitaliseringsstrategien for grunnskoleopplæringen fra 2017 til 2021. Dette gjør de ved å analysere de bakenforliggende verdiene som nasjonale myndigheter har til den digitale skolen. Ved å benytte en WPR-tilnærming for å analysere digitaliseringsstrategien hevder studien at problemet som bygger strategien er at det er manglende digitale ferdigheter blant elever. Dette forstås som et resultat av at det norske utdanningssystemet ikke har behersket å implementere IKT for å øke læringsutbytte blant elevene i skolen (Høydal & Harder, 2021). Gjennom analysen av digitaliseringsstrategien finner også studien at digitalisering av utdanningssektoren tar for seg både en forbedret skolegang ved å benytte teknologi i undervisningen, men legger det også frem som nødvendig for å møte den digitale fremtiden.

En studie som er gjort på digital kompetanse i tre ulike svenske videregående skoler viser til viktigheten av økt bruk av digital teknologi og digitalisering i utdanningspolitikken, da det er viktig for at barn og unge skal kunne delta i et samfunn som stadig blir mer digitalisert (Olofsson et.a., 2019). Studien poengterer også at det er behov for mer forskning innenfor digital teknologi og digitalisering innenfor utdanning, og fokuserer på læreres digitale kompetanse.

I en studie som undersøker digital kompetanse og digitalisering av nordiske grunnskoler, blir de nordiske landene Danmark, Finland, Norge og Sverige sammenlignet. Studien legger blant annet frem hvordan Norge var et av det første landet i verden til å inkludere digitale ferdigheter som en del av den obligatoriske opplæringen i skolen (Olofsson et.al., 2021). Studien poengterer også at på tross av at de nordiske landene har lang erfaring med bruk av digital teknologi i sine utdanningssystemer, finnes det lite nyere forskning innenfor feltet.

Leino (2020) undersøker svenske læreres behov for organisatorisk støtte for å kunne digitalisere skoler. Studien viser til hvordan digitaliseringen av dagens samfunn øker kravene også hos utdanningssystemer, som følge av nasjonale myndigheters innføring av tiltak og krav for å holde takt med digitaliseringen og ny digital teknologi. Det er derimot få skoler som er i stand til å møte disse kravene, og studien trekker frem mangel på organisatorisk støtte hos lærere som en sentral årsak. Studien viser hvordan lærere som skal gjennomføre digitalisering i sine klasserom er avhengige av en støttende skolekultur og teknisk støtte, i tillegg til strategiske ledere (Leino, 2020). Forfatteren trekker gjennom litteraturgjennomgangen av studien frem at det strategiske lederskapet ikke nødvendigvis bør bestå av individuelle aktører. Det bør derimot være en gruppe av ledere som består av ulike profesjoner og ferdigheter (Leino, 2020).

Videre har Pettersson (2018) gjennomført en analyse av hvordan digital kompetanse i utdanningssammenheng har blitt adressert i internasjonal forskning innenfor områdene organisatorisk infrastruktur, strategisk ledelse og politikk. Studien finner blant annet at politikk som går på digital kompetanse kan være nyttig på et generelt nivå, men mål og visjoner for arbeidet med digital kompetanse i utdanningssystemer bør likevel konkretiseres slik at det støtter og er tilpasset hvert enkelt institusjonelle infrastruktur og deres behov (Pettersson, 2018). Resultatene poengterer også viktigheten av strategisk ledelse for å transformere politikk til realistiske mål, og vektlegger at strategisk lederskap for digital kompetanse på skolenivå bør inkludere ulike aktører som besitter ulike profesjoner og kompetanser (Pettersson, 2018). Studien viser også til manglende forskning rundt digital kompetanse på organisasjon- og



ledelsesnivå, og at det meste av forskningen fokuserer på læreres digitale kompetanse i arbeidet. Dette kan skape utfordringer når det kommer til å forstå de kontekstuelle forholdene som inngår i digitaliseringsarbeidet i skolesektoren (Pettersson, 2018).

Til tross for økende forskningsinteresse rundt digitalisering av offentlig sektor, er store deler av denne forskningen tilknyttet digitalisering av helsesektoren (Kraus et.al., 2021, Ricciardi et.al., 2019). Når det kommer til tidligere forskning som studerer oppvekst- og utdanningssektoren er det relativt få bidrag som ser på digitalisering av denne sektoren fra et organisatorisk perspektiv. Mye av forskningen går på elvers og læreres digitale kompetanse, og mye er rettet mot høyere utdanning (Andreasen et.al., 2022, Lindorfs et.al., 2021). I tillegg finnes det lite forskning som undersøker bruken av målbilder i arbeidet med digitalisering, både fra et teoretisk og empirisk perspektiv. På bakgrunn av dette er det tydelig et forskningshullet innenfor temaet, noe som styrker min motivasjon og danner formålet om å undersøke digitalisering av oppvekst- og utdanningssektoren fra et samfunnsvitenskapelig perspektiv.

## **1.5 Oppgavens struktur**

I kapittel to vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som benyttes i oppgaven, og som legger grunnlaget for analysen og diskusjonen av de empiriske funnene. Teorikapitlet begynner med å presentere begreper som er sentrale for oppgaven, og går deretter over på teorier om samarbeid, ledelse og læring. Kapittel tre gir en oversikt over den metodiske tilnærmingen som benyttes i denne studien. Her vil forskningsdesign, metode for innsamling av data presenteres, samt studiens datakvalitet. Oppgaven benytter en kvalitativ casestudie hvor kvalitative intervjuer danner grunnlaget for datainnsamlingen.

I kapittel fire blir de empiriske funnene som er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer inkludert. Her presenteres funnene som er sentrale for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. I kapittel fem drøftes de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket, før jeg i kapittel syv vil oppsummere de mest sentrale funnene for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg belyse oppgavens begrensinger og muligheter for videre forskning innenfor temaet.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapitlet begynner med en avklaring av begreper som er sentrale for oppgavens problemstilling. Begrepene digitalisering, digitalisering og digital transformasjon blir gjennomgått ettersom de er tett koblet sammen med hverandre og de kan derfor forstås i sammenheng. Temaet for oppgaven er digitalisering i oppvekst- og utdanningssektoren, og det vil derfor være nødvendig og presentere disse tre begrepene. Videre blir begrepene strategi, visjon og målbilder inkludert i begrepsavklaringen, ettersom problemstillingen skal vurdere i hvilken grad kommuner er avhengige av å benytte seg av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren. Deretter blir begrepene collaboration og collaborative networks, samt organisering definert. Disse begrepene bidrar til å belyse forskningsspørsmålet som skal undersøke hvordan arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren organiseres. Etter begrepsavklaringen blir teorien om collaborative governance av Ansell & Gash (2008) presentert, som inkluderer startbetingelser, ledelse og selve samarbeidsprosessen. Avslutningsvis i kapitlet presenteres teorier om læring, hvor individuell og kollektiv læring blir inkludert.

## **2.1 Begrepsavklaring**

### **2.1.1 Digitalisering, digitalisering og digital transformasjon**

Begrepene digitalisering, digitalisering og digital transformasjon har de seneste årene fått økt oppmerksomhet og fokus både i teori, men også i praksisfeltet. I dag benyttes begrepene aktivt blant politikere og ledere i organisasjoner, men også i dagligdagse samtaler mellom borgere. Informasjonsteknologi, data og informasjonssystemer som tidligere var veletablerte begreper har nå blitt erstattet med digitalisering, digitalisering og digital transformasjon (Osmundsen, Iden & Bygstad, 2018).

Ettersom problemstillingen for denne masteroppgaven skal forklare i hvilken grad kommuner er avhengige av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, vil det være vesentlig å definere hva begrepet digitalisering betyr og innebærer. Like viktig vil det være å forstå sammenhengen mellom de ulike begrepene digitalisering, digitalisering og digital transformasjon. Selv om de tre begrepene er svært utbredt, brukes de om hverandre i litteraturen (Mergel, Edelmann & Haug, 2019). Som nevnt innledningsvis har oppvekst- og utdanningssektoren vært gjennom flere faser når det kommer til digitalisering de seneste årene. Likevel er det fortsatt behov for å styrke den digitale

kompetansen i sektoren for å forbedre arbeidet med digitalisering. Det vil derfor være sentralt å forstå utviklingen som pågår rundt digitaliseringsarbeidet innenfor nettopp denne sektoren. Utviklingen kan forstås som en inkrementell prosess som har pågått gradvis siden digital teknologi ble en del av oppvekst- og utdanningssektoren for flere år siden (Kunnskapsdepartementet, 2023). Gjennom små, inkrementelle steg har utviklingen gått fra digitisering og over til digitalisering. I fremtiden kan utviklingen av sektoren gå videre til å omfatte større og mer inngripende forandringer, og man snakker da om en digital transformasjon.

Digitisering handler om å overføre data fra et fysisk format til et digitalt format, og er på denne måten utelukkende en teknisk prosess (Mergel et.al., 2019). Et konkret eksempel på dette er skanning av fysisk materiale eller informasjon som bøker, dokumenter eller kart som blir overført til et digitalt format. Digitisering handler om å sette strøm på papiret, og tar kun for seg det tekniske aspektet (Osmundsen et.al., 2018).

I motsetning til digitisering som er en teknisk prosess, kan digitalisering beskrives som en sosioteknisk prosess. Som nevnt handler digitisering om overføring av data fra et fysisk til et digitalt format. Digitalisering handler om å gi denne overgangen verdi gjennom utviklingen og utnyttelsen av teknologien. Når organisasjoner effektiviserer og optimaliserer sine prosesser ved å inkludere det sosiale aspektet i sammenheng med de tekniske elementene ved strukturen, snakker man om digitalisering (Danielsen et.al., 2022, Osmundsen et.al., 2018). Digipost og Helseplattformen er eksempler på digitalisering av prosesser som skaper verdi som følge av utnyttelsen av tjenestene.

Digital transformasjon er en større og mer omfattende prosess hvor en organisasjon forbedres vesentlig ved å benytte kombinasjoner av ny teknologi og digital data (Vial, 2019). Digital transformasjon beskrives og defineres ofte bredere sammenlignet med digitisering og digitalisering, da det i større grad vektlegger organisatoriske og samfunnsmessige aspekter ved utnyttelsen av teknologi og digitale løsninger. Når organisasjoner forandres i en slik grad at utnyttelsen av teknologi og digitale løsninger fører til omfattende endringer som påvirker både eksterne og interne aktører ved organisasjonen, kan det beskrives som en digital transformasjon (Danielsen et.al., 2022). Slike fundamentale endringer kan derfor føre til at organisasjoner må etablere en ny strategi eller prosesser og strukturer ved virksomheten. Utfallet vil derfor være vesentlig forskjellig fra organisasjonenes opprinnelige tilstand (Osmundsen et.al., 2018).

### 2.1.2 Strategi, visjon, målbilder

Begreper som strategi, målbilder og visjon har vært beskrevet i litteraturen i mange år, men det mangler likevel en tydelig og klar definisjon av begrepene. I offentlig sektor har det stadig økende fokuset rundt strategi og visjon kommet som følge av behovet for endring og omstilling av sektoren for å være best mulig tilpasset omgivelsene og samfunnet (Johnsen, 2017). Etersom problemstillingen skal forsøke å forklare i hvilken grad kommuner er avhengige av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, vil det være nødvendig å se på hva de ulike begrepene betyr og omfatter. Det vil også være sentralt og forstå hvordan begrepene benyttes i kommuner, samt hvilke effekter bruken av de kan gi.

Det finnes flere ulike definisjoner og oppfatninger av begrepet **strategi**. En felles forståelse som mange ofte benytter i det dagligdagse, er at strategi er en form for plan som skal bidra til å oppnå bestemte mål. Med andre ord vil en strategi beskrive veien mot målet, og skal si noe om hva som må gjøres for å realisere målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Strategi kan forstås som hvordan en organisasjon på en helhetlig måte velger å tilpasse seg sine omgivelser. Dette skjer gjennom å utnytte forhold i omgivelsene, samtidig som interne ressurser blir benyttet til å oppnå de formål en organisasjon har satt seg. Gode strategier handler om å utarbeide mål og iverksette tiltak som gjør det mulig å møte på utfordringene organisasjonen møter i omgivelsene (Johnsen, 2014).

Strategi kan også forstås som et perspektiv, og her blir strategisk tenkning sentralt. Strategisk tenkning handler om å tilegne seg forståelse rundt de interne og eksterne faktorene som påvirker omgivelsene til organisasjoner. Strategiske tenkere må evne og både se fremover og bakover, samtidig som de er i en posisjon til å vurdere organisasjonens ståsted på nåværende tidspunkt. Strategisk tenkning er ofte knyttet til personer som er i lederstillinger, da de besitter ansvar som innebærer å fatte beslutninger rundt blant annet strategiske valg. Strategi er ofte knyttet til ledelse, ettersom mye av ansvaret for arbeidet med strategi ligger hos ledelsen i organisasjoner (Davies, 2013).

Strategisk planlegging og styring har som følge av den raske samfunnsutviklingen blitt aktuelt også i kommunesektoren. I Norge er kommunesektoren ansvarlig for flere viktige oppgaver i samfunnet, og har som felles formål å skape verdi for innbyggerne (Johnsen, 2014). Strategi i sammenhengen med kommunal sektor handler om offentlige organisasjoner som benytter seg av offentlige ressurser på en systematisk måte, for å oppnå offentlige målsettinger (Johnsen,

2014, s. 168). Strategisk planlegging bidrar til å etablere en langsiktig retning for arbeidet, samtidig som retningen blir omformulert gjennom å iverksette mål og konkrete handlinger. Strategisk tenkning kartlegger hvilke mål og prioriteringer som må iverksettes, og synliggjør på denne måten organisasjonens retning og hva som er viktig for å oppnå de målene som de iverksatte tiltakene skal bidra til å realisere (Poister & Streib, 2005).

En strategi må kunne overføres til praksis gjennom å engasjere seg i den strategiske prosessen, noe som ledere har ansvaret for. En strategisk leder evner å se det fulle bildet for organisasjonen, men har samtidig et blikk for fremtiden i tillegg til organisasjonens nåværende situasjon. Evnen til å knytte fremtidige visjoner og målsettinger mot det daglige arbeidet i organisasjonen er ofte knyttet til strategiske ledere (Davies, 2013). Evnen til å se sammenhengen mellom organisasjonens visjon og nåværende realitet er også egenskaper som kjennetegner strategiske ledere. Dette innebærer også å overføre en overordnet strategiplan til realitet, gjennom å implementere tiltak og aktiviteter (Davies, 2013).

Mål er definisjoner eller beskrivelser av noe man ønsker å oppnå i fremtiden, og i formelle organisasjoner vil de påvirke både struktur og organisering, samt gi retningslinjer for aktivitetene man iverksetter for å nå de overordnede målsettingene (Christensen et.al., 2015). En **visjon** er en beskrivelse av en ønsket ideell situasjon for fremtiden, og gir et bilde av hvor eller hva man ønsker å være på et mindre spesifikt tidspunkt i fremtiden. For å realisere visjonene, må det utformes mål for hva som gjøres for å realisere visjonen. Disse målene skaper beskrivelser av aktiviteter som må gjennomføres, og i et målhierarki kan målene organiseres systematisk for å gi tydelige retningslinjer for det som skal gjøres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 38). Et **målbilde** kan forstås som en sammenkobling mellom et mål og en visjon, som beskriver en fremtidig situasjon som man må iverksette ulike tiltak for å oppnå (Bygstad et.al., 2018).

### **2.1.3 Organisering**

Offentlige organisasjoner kjennetegnes ved at de er en del av samfunnets politiske organisasjon som består av en folkevalgt ledelse. I tillegg er offentlige organisasjoner multifunksjonelle, da de skal forsøke å ivareta flere ulike hensyn som ofte kan fremstå som motstridene. Disse kjennetegnene gjør at offentlige organisasjoner skiller seg fra private virksomheter når det kommer til organisering og styring (Christensen et.al., 2015, s. 18).

Hvordan offentlige organisasjoner organiserer seg vil være av betydning for oppgavene som skal løses og målene som skal forsøkes å oppnå. Ettersom offentlige organisasjoner, slik som kommuner, skal utføre oppgaver på vegne av samfunnet bør organiseringen være bevisst og i samsvar med disse fastsatte målene (Christensen et.al., 2015, s. 34).

### **Collaboration**

Innenfor offentlig administrasjon har begrepet «**collaboration**» lenge vært beskrevet som en tilnærming til organisering som kan bidra til å skape innovative, kreative og effektive løsninger på komplekse utfordringer. På norsk kan begrepet oversettes til integrert samarbeid, og oppstår når to eller flere individer, aktører eller organisasjoner går sammen for å arbeide mot å oppnå et resultat eller mål i fellesskap (Stout & Keast, 2021). Hva som skal oppnås er ikke nødvendigvis bestemt på forhånd, og det oppstår dermed gjennom interaksjoner og relasjoner hvor kommunikasjon og rutiner mellom aktørene bidrar til å skape synergier som igjen vil gjøre det mulig å skape noe nytt i fellesskap. Samarbeid skiller seg fra andre måter å arbeide sammen på gjennom styrken av forholdet mellom aktørene som samarbeider, samt nivået av gjensidig avhengighet mellom dem (Stout & Keast, 2021).

### **Collaborative Networks**

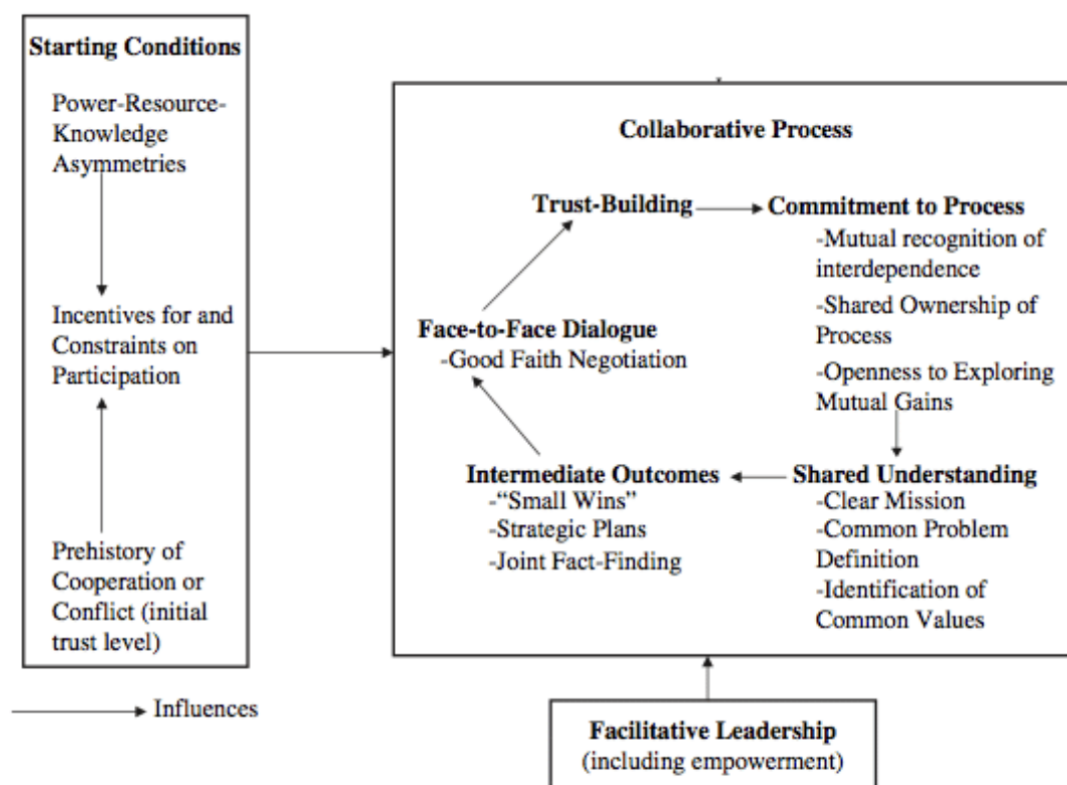
Samarbeid gjennom nettverk av aktører som en form for organisering i offentlig sektor har fått økt fokus de seneste årene. Nettverk kan defineres som en form for interorganisatoriske samarbeidsordning eller styringsstrukturer. Formålet med å benytte seg av nettverk innenfor offentlig sektor er å oppnå et sett av felles målsettinger som aktører ikke vil kunne oppnå like effektiv på egen hånd. Aktørene kan være både private, frivillige eller offentlige organisasjoner. Relasjoner mellom ulike organisasjoner og aktører, felles mål og kollektive handlinger står sentralt i integrert samarbeid gjennom nettverk (Kapucu et.al., 2017).

«Collaborative Networks» kan oversettes til samarbeidsnettverk, og kan forstås som en samling av ulike aktører som jobber sammen for å skape offentlige verdier. Tanken er at aktørene kan oppnå og samtidig skape mer verdi gjennom samarbeid, enn hva hver enkelt aktør ville gjort alene (Isett et.al., 2011). I samarbeidsnettverk er aktørene som inngår bevisste på at de er gjensidig avhengige av hverandre for å oppnå de målsettingene som nettverket har satt seg. Nettverket i seg selv blir derfor det viktige i slike samarbeidsnettverk, ettersom alle aktørene er forpliktet til arbeidet på bakgrunn av den gjensidige avhengighet som ligger til grunn (Mandell et.al., 2017). Den gjensidige avhengigheten som ligger til grunn for samarbeidet i nettverket

styrkes gjennom at aktørene deler både kompetanse, tid, ressurser, samt informasjon med hverandre. Relasjonene mellom aktørene som inngår i samarbeidsnettverket danner på denne måten strukturen og prosessene i nettverket (Mandell et.al., 2017).

## 2.2 Collaborative Governance

Collaborative governance har de siste to tiårene utviklet seg som en ny type styringsstrategi. På norsk kan begrepet oversettes til samarbeidsstyring, som inkluderer to ulike begreper; samarbeid og styring. Ansell & Gash (2008) definerer begrepet som en form for styring hvor offentlige aktører engasjerer ikke-statlige interessenter i en felles beslutningsprosess. Formålet er å skape eller implementere offentlig politikk i form av nye systemer, programmer eller verktøy (Ansell & Gash, 2008). Denne definisjonen består av flere kriterier, som blant annet at styringen er organisert gjennom formelle avtaler og at beslutninger fattes i fellesskap. Styring blir i denne sammenhengen definert som reglene som styrer en slik felles beslutningsprosess. Innenfor samarbeidsstyring fattes beslutninger av en gruppe, fremfor enkeltindivider (Ansell & Gash, 2008). Ansell & Gash har utviklet en modell for samarbeidsstyring, som inkluderer fire variabler som bidrar til å forklare fenomenet. I denne studien blir de tre variablene startbetingelser, ledelse og samarbeidsprosessen presentert.



Figur 1: Modell for samarbeidsstyring (basert på Ansell & Gash, 2008).

### 2.2.3 Startbetingelser

Startbetingelser fokuserer på ulike faktorer som er til stede ved begynnelsen av samarbeidet. Disse faktorene kan bidra til å gjøre samarbeidet enklere eller mer utfordrende mellom aktørene. De tre startbetingelsene Ansell & Gash (2008) inkluderer er ubalanse mellom ressurser og makt, insentiver for å samarbeide og tidligere samarbeid. For det første kan **ubalanse mellom ressurser og makt** blant aktørene i samarbeidet skape problemer for vellykket samarbeidsstyring. Selv om samarbeid handler om å fordele ansvar rundt beslutninger, ressurser og handlinger, vil det likevel ofte være maktasymmetri og ulik grad av avhengighet blant aktørene, som følge av aktørenes ulike betingelser. Denne asymmetrien mellom makt og ressurser vil derfor kunne påvirke samarbeidsstyringens grad av effektivitet og suksess (Ran & Qi, 2018). Dersom sentrale aktører ikke har mulighet til å delta på grunn av mangel på ressurser, kapasitet eller makt, kan samarbeidet bli utsatt for manipulasjon av aktører som er sterkere i form av ressurser og makt (Ansell & Gash, 2008). For å sikre et effektivt samarbeid, bør aktørene finne løsninger for å balansere asymmetrien mellom makt og ressurser, slik at aktører med færre ressurser også blir myndiggjort og representert i samarbeidet (Ansell & Gash, 2008, Ran & Qi, 2018).

For det andre er ubalanse mellom ressurser og makt også en faktor som spiller inn på den andre startbetingelsen; **insentiver for samarbeidet**. Etersom samarbeidsstyring i utgangspunktet er basert på frivillig deltakelse, vil det være sentralt å forstå aktørenes insentiver for å delta i samarbeidet, samt hvilke faktorer som kan påvirke insentivene (Ansell & Gash, 2018). Tillit og gjensidig avhengighet er to faktorer som vil være av betydning når aktører vurderer om de skal delta i samarbeidsstyring. Økonomiske insentiver som hvorvidt samarbeidet fører med seg fordeler som veier opp for kostnadene vil også være av betydning for å delta (Ansell et.al., 2020). Forskjeller mellom makt og ressurser kan påvirke aktørenes interesse til å delta i samarbeidet, hvor aktører med mye makt og ressurser kan redusere deres behov for samarbeid. En annen faktor som er sentral for å ønske og samarbeide er i hvilken grad aktørene ser ønskede resultater i sammenheng med deres bruk av tid og ressurser. Dersom aktører ser en tydelig og positiv sammenheng mellom ressurser og måloppnåelse, øker insentivene for å delta i samarbeidet. Aktører som opplever at de kan nå deres mål uten samarbeid med andre har mindre interesse for å delta i samarbeidsstyring (Ansell & Gash, 2008).



Den siste faktoren som påvirker startbetingelsene for samarbeidsstyring, er **aktørenes tidligere erfaringer med samarbeid**. Dersom aktører har historie med konflikter og mistillit i sammenheng med samarbeid, kan disse aktørene i større grad møte på problemer med samarbeidsstyring. Dette vil spesielt være reelt dersom det er snakk om samarbeid med aktører som har samarbeidet før, hvor dette har vært tilfellet. Stiavhengighet handler om at beslutninger som er fattet tidligere, kan skape stier som påvirker beslutninger som fattes i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tidligere erfaringer kan dermed skape stiavhengighet, og legge begrensninger for samarbeidet i fremtiden. Strukturer, handlinger og tankemønstre fra tidligere samarbeid kan gjennom stiavhengighet påvirke flere faktorer innenfor samarbeidsstyring (Ran & Qi, 2018). Er derimot aktørene villige til å skape høyere grad av tillit og et lavere konfliktnivå seg imellom på bakgrunn av at aktørene i stor grad er avhengige av å samarbeide, kan det likevel skape vellykkede samarbeid (Ansell & Gash, 2008).

### **2.2.1 Ledelse**

For å lykkes med samarbeidsstyring er det nødvendig med en god form for ledelse, som behersker å styre aktørene gjennom samarbeidet. Effektiv ledelse er avgjørende for å skape vellykkede samarbeid, ettersom ledelsen kan bidra til å skape tillit, fremme god kommunikasjon og skape tydelige regler for samarbeidet. Ledelse blir på denne måten en avgjørende faktor for samarbeidsprosessen og fungerer som en pådriver for samarbeidsstyring (Ospina, 2017). Studier som er gjort hevder at samarbeidsstyring krever ledere som besitter spesifikke egenskaper egnet til å styrke samarbeidet. Å lede slike former for samarbeid krever at ledere behersker å fremme aktiv deltakelse hos alle aktørene, skape en god dynamikk blant deltakerne og sikre innflytelse og kontroll over prosessen (Ansell & Gash, 2008). I tillegg vil ledelse innad i samarbeidsstyring sikre at ressursvake aktører blir oppfattet som en gjensidig og viktig representant for samarbeidet. Dersom startbetingelsene for samarbeidet er preget av ubalanse mellom makt og ressurser, deltakerinsentivene er svake og aktørene er preget av en negativ forhistorie rundt samarbeid, vil ledelsen spille en svært viktig rolle. I tillegg bidrar ledelsen av samarbeidsstyring til å skape mer inkluderende og tilretteleggende miljøer for samarbeidet (Ospina, 2017).

Innenfor samarbeidsstyring eller andre former for samarbeidsnettverk finnes en egen form for ledelse, som kan kalles nettverksledelse eller fasilitativ (tilretteleggende) ledelse. En slik form for ledelse handler om å styre de ulike prosessene som inngår i nettverket, og vil derfor kreve spesielle ferdigheter enn hva som er nødvendig i en tradisjonell form for ledelse. En fasilitativ

leder må beherske og tilrettelegge for samarbeid mellom aktørene, skape god gruppedynamikk, sammenkobling av aktører og mobilisere (Hovik & Hanssen, 2015). I motsetning til tradisjonell ledelse, handler fasiliterende ledelse om å jobbe med andre for å oppnå mål i fellesskap. Samarbeid kan ofte være preget av asymmetri når det kommer til makt og ressurser blant aktørene, samt at insentivene til å delta i kan være svake. I slike tilfeller vil fasiliterende ledelse i form av nøkkelpersoner som fungerer som katalysatorer være viktig for å oppnå god samarbeidsstyring (Bussu & Bartels, 2014). Fasilitativ ledelse er en desentralisert form for ledelse som skal bidra til å styrke de deltakende aktørene sin forpliktelse og gjensidige avhengighet til samarbeidet. Dette gjøres ved å tilrettelegge for, og skape rom for at alle deltakerne får ytre sine synspunkter (Bussu & Bartels, 2014). Fasilitativ ledelse har vist seg å ha en positiv effekt på samarbeidsstyring og andre former for nettverk av samarbeid, gjennom å legge til rette for gode startbetingelser, myndiggjørelse av aktørene og styre nettverket i riktig retning (Ysa et.al., 2014).

### **2.2.2 Samarbeidsprosessen**

Ansell & Gash (2008) foreslår i sine studier seks ulike faktorer eller betingelser som bidrar til å påvirke samarbeidsstyring. **Ansikt til ansikt dialog** er den første betingelsen som blir presentert som nødvendig for samarbeid. Etersom kommunikasjon er sentralt i samarbeid, blir ansikt til ansikt dialog vesentlig for å skape tillit og respekt blant aktørene i samarbeidet. En slik betingelse bidrar også til å skape en felles forpliktelse og forståelse til samarbeidsprosessen. Med andre ord er ansikt til ansikt dialog en faktor som bør ligge til grunn for å skape god kommunikasjon blant aktørene, og som dermed kan skape et godt samarbeid (Ansell & Gash, 2008). Ansikt til ansikt dialog bidrar til å skape forhold hvor de deltakende aktørene oppdager hverandres evner, behov, perspektiver og preferanser. På denne måten vil deltakerne utvikle større forståelse for hverandre, og sannsynligheten for å komme frem til løsninger som vil gi økt gjensidig gevinst blir større (Newig et.al., 2018).

**Bygging av tillit** er en annen sentral faktor som legges frem som viktig for å lykkes med samarbeid. Tillit kan kjennetegnes gjennom sentrale faktorer som sårbarhet, forventinger og risiko. Dersom en aktør har en positiv forventning til intensjonene hos en samarbeidende aktør om å avstå fra opportunistisk atferd, snakker man om tillit. Dersom tillit er til stede innenfor samarbeidsstyring, forventes det at den samarbeidende aktøren er til å stole på og vil ha den atferden som er forventet, selv om mulighetene for å opptre opportunistisk kan oppstå (Klijn et.al., 2010). I enkelte tilfeller kan mangel på tillit være et viktig utgangspunkt for

samarbeidsstyring. Dersom enkelte aktører har erfaringer med høy grad av mistillit fra tidligere samarbeidsforhandlinger, kan det ofte være viktig for disse aktørene å bygge opp tilliten igjen (Ansell & Gash, 2008). For å oppnå ønskede interaksjoner og utfall i ulike typer av samarbeid, som samarbeidsstyring, nettverksstyring eller andre former for nettverk vil tillit være en viktig faktor. I tillegg kan tillit bidra til å redusere transaksjonskostnader, stimulere til læring, kunnskap og innovasjon (Klijn et.al., 2010). Som nevnt er ansikt til ansikt dialog sentralt for samarbeid og kommunikasjon, og tillit spiller derfor en sentral rolle som en betingelse for vellykkede samarbeid i sammenheng med andre betingelser (Ansell & Gash, 2008).

**Forpliktelse til prosessen** henger tett sammen med i hvilken grad aktørene innad i samarbeidet er gjensidig avhengige av hverandre. Denne betingelsen er også en sentral betingelse som kan bidra til å forklare i hvilken grad samarbeidsstyring lykkes eller ikke (Ansell & Gash, 2008). Å skape en felles forpliktelse til samarbeidet handler om å få aktørene til å tro på at felles forhandling og samarbeid er nøkkelen til å oppnå ønskede mål. De deltakende aktørene må derfor være forpliktet til samarbeidet og måloppnåelsen i fellesskap, og evne å oppfatte sin deltakelse som en del av det større bildet (Keast et.al., 2007). For å lykkes med dette kan det være sentralt å skape en gjensidig anerkjennelse rundt dette blant aktørene. Ettersom samarbeidsstyring handler om å ta beslutninger i fellesskap, er det viktig at alle aktørene har eierskap til prosessen. Aktører vil ha ulike synspunkter og meninger innad i samarbeidet, men forpliktelse til prosessen krever at aktørene behersker å se hverandres synspunkter. For å lykkes med dette spiller igjen tillit og maktbalanse en viktig faktor. Er aktørene i stor grad gjensidig avhengige av hverandre, vil forpliktelsen til samarbeidet øke (Ansell & Gash, 2008).

For å lykkes med samarbeidsstyring må aktørene som inngår i samarbeidet skape en delt forståelse for samarbeidsprosessen. Her vil det være sentralt å avklare hva aktørene kan oppnå og skape i fellesskap. Felles forståelse rundt mål, visjon og retning kan være avgjørende for å lykkes med samarbeidet (Ansell & Gash, 2008). Den siste betingelsen som forfatterne inkluderer, er **utfallet av samarbeidet**. Samarbeidsstyring kan ofte oppstå dersom fordelene og gevinstene ved samarbeidet er tydelige, konkrete og relativt små. De kan derfor være viktig for å bygge opp under viktigheten av samarbeidet. Slike konkrete måloppnåelser kan igjen skape høyere grad av tillit, engasjement og forpliktelse hos de gjeldende aktørene (Ansell & Gash, 2008).

## 2.3 Læring

Læring i organisasjoner er en faktor som bidrar til å forklare organisasjoners suksess, ettersom læring bidrar til å skape blant annet effektivitet samtidig som det fostrer innovasjon. På organisasjonsnivå oppstår læring når individer tilegner seg ny kunnskap og deler erfaringer. Dette oppstår gjennom forandring av rutiner, prosedyrer og strategier (Siciliano, 2017). Læring kan defineres som nye oppfatninger hos mennesker, både individuelt og kollektivt, som kan resultere i forandret atferd (Riche et.al., 2021). Når kognitive og atferdsmessige endringer skaper ny atferd gjennom tilegnelse av ny kunnskap eller forandrede oppfatninger av omgivelsene, snakker man om læring. Læring inneholder derfor både kognitive og atferdsmessige forandringer (Newig et.al., 2010). Det skilles også mellom to former for læring; individuell læring og kollektiv læring. Individuell læring innebærer forandringer i kognitive strukturer hos hvert enkelt menneske, og finner sted når ny kunnskap eller oppfatninger om verden skaper forandret atferd. Sosial læring er også en form for individuell læring og oppstår gjennom kopiering av andres atferd eller handlinger. Læringen skjer dermed av et enkeltindivid innad i et større kollektiv, men ikke av et kollektiv (Newig et.al., 2010).

Kollektiv læring tar sted når kunnskap overføres mellom mennesker, og individenes delte mentale modeller innad i en organisasjon, gruppe eller nettverk forandres (Newig et.al., 2010). Når ulike aktører deler sine kunnskaper, ressurser og erfaringer med hverandre skapes en felles forståelse blant aktørene. Denne felles forståelsen stimulerer til kollektiv læring, som igjen kan generere ny kunnskap som er nyttig for problemløsning og kreativitet. Kollektiv læring oppstår ofte dersom mennesker i et nettverk aktivt søker etter ny informasjon, og er villige til å tilegne seg andre synspunkter. Dersom medlemmer i et nettverk samarbeider stimulerer det også til kollektiv læring ettersom individene tilegner seg større felles forståelse (Riche et al., 2021).

Både individuell og kollektiv læring kan styrkes gjennom deltakelsen av nøkkelpersoner som koordinerer eller styrer aktiviteter innad i organisasjoner eller ulike former for samarbeidsnettverk. Slike ledere bidrar til å styrke informasjonsflyten mellom medlemmer av nettverket eller individer i organisasjoner, samtidig som de skaper en visjon som bidrar til både individuell og kollektiv læring. Strategisk ledelse bidrar også til å skape kollektiv læring gjennom å styre samarbeidende og legge til rette for å bygge tillit (Riche et al., 2021).

Det skilles også mellom enkeltkrets og dobbeltkrets læring, som ser på menneskelig atferd gjennom et handlingsperspektiv (Basten & Haamann, 2018). Enkeltkretslæring oppstår gjennom å korrigere handlinger for å oppnå ønskede mål uten å forandre på rutiner og verdier innad i organisasjonen, og er dermed en instrumentell form for læring (Newig et.al., 2010, Basten & Haamann, 2018). Dobbeltkretslæring derimot, oppstår dersom korrigeringsene krever tilpasninger eller forandringer i verdier og normer som forandrer underliggende strukturer i organisasjonen og relasjonene mellom individene (Basten & Haamann, 2018, Newig et.al., 2010).

Det skilles mellom to typer av kunnskap organisasjoner eller individer i organisasjoner kan tilegne seg. Disse to typene er utnyttelse og utforskning. Utnyttelse er knyttet til enkeltkretslæring, hvor ny kunnskap bidrar til å utnytte de ressursene man besitter på en bedre måte. Gjennom utnyttelse vil man enklere kunne utnytte eksisterende rutiner og arbeidsmetoder, og dermed benytte ressursene på en mer effektiv måte (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 364). Utforskning er den andre typen av kunnskap organisasjoner kan tilegne seg gjennom læring. Utforskning kan knyttes til dobbeltkretslæring, gjennom at organisasjoner tilegner seg nye oppfatninger eller kunnskap om omgivelsene som skaper nye strukturer eller arbeidsmåter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for forskningsmetoden som er benyttet i oppgaven, samt forskningsdesign og datakvalitet. Innledningsvis vil jeg redegjøre kort for valg av kvalitativ metode og casedesign. Videre vil jeg beskrive datainnsamlingen som er gjort gjennom kvalitative, semi-strukturerte intervjuer. Her vil jeg også redegjøre for utvelgelse av informanter og selve gjennomføringen og transkriberingen av intervjuene. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg diskutere studiens kvalitet i form av reliabilitet og validitet.

#### **3.1 Kvalitativ forskningsmetode**

Denne masteroppgaven benytter en kvalitativ forskningsmetode. Sentrale kjennetegn ved kvalitativ forskning er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener gjennom nærhet til fenomenet som skal undersøkes. Intervjuer, observasjon eller analyse av dokumenter eller tekstmateriale er datainnsamlingsmetoder som gjør det mulig for forskeren å tilegne seg informasjon om temaet gjennom nær relasjon til deltakerne i studien (Thaagard, 2013, s. 17). Ettersom oppgaven skal undersøke menneskers meninger og oppfatninger om bruk av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering, vil en kvalitativ tilnærming være nyttig ettersom jeg ønsker detaljerte og fyldige beskrivelser av informantenes oppfatninger rundt dette temaet (Johannesen, Tufte, Kristoffersen, 2004, s. 34). På bakgrunn av dette benyttes kvalitative intervjuer som forskningsmetode i denne oppgaven.

Kvalitative metoder benyttes ofte til studier av temaer som det har blitt gjennomført lite forskning på tidligere. Ettersom kvalitative studier er mer åpne og fleksible enn kvantitative studier, egner kvalitative studier seg godt dersom det skal forskes på temaer som fremstår som ukjente (Thaagard, 2013, s. 12). Som det fremgår i innledningskapitlet til denne oppgaven finnes det relativt lite forskning på bruk strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. En kvalitativ metode vil derfor være en godt egnet metode for å studere nettopp dette temaet.

## **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om å utarbeide en plan for hvordan undersøkelsen skal struktureres og legges opp for å best mulig kunne besvare oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling (Bukve, 2016, s. 80). Når man skal studere noe begynner man med en problemstilling, og må deretter vurdere hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, som innebærer valg av forskningsdesign. Hva studien skal undersøke, hvem som skal undersøkes samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres er alle faktorer som til sammen danner oppgavens forskningsdesign (Johannessen et.al., 2004, s. 69). I denne studien benyttes casestudie med en komparativ tilnærming, og casedesign utgjør dermed denne studiens forskningsdesign.

### **3.2.1 Casestudie**

Casestudier defineres ifølge Yin (2012) som en empirisk undersøkelse av et eller flere fenomen som er avgrenset i en bestemt kontekst. Formålet med casestudier er å oppnå dyp innsikt og forståelse av ett eller flere caser (Yin, 2012). Det er særlig gjennom tre situasjoner det blir nyttig å benytte casestudie i forskningen sin. For det første vil casestudie være nyttig når forskningen er beskrivende eller forklarende. Problemstillinger som består av spørsmål som hvordan og hvorfor vil derfor være godt egnet til casedesign (Johannessen, 2004, s. 80). For det andre vil casestudie være nyttig dersom man samler inn datamateriale fra naturlige omgivelser, slik som gjennom intervjuer eller observasjon. Yin (2012) hevder dette kan bidra til å skape større forståelse for fenomenet som undersøkes. For det tredje er casestudier godt egnet til å gjennomføre evalueringer, og er mye brukt som metode for nettopp dette (Yin, 2012). Ettersom denne studien ønsker å forklare i hvilken grad kommuner er avhengige av strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering, vil jeg gjennom casedesign tilegne en dypere forståelse for fenomenet. I tillegg benyttes kvalitative intervjuer, og flere av forskningsspørsmålene i studien ønsker forklarende svar.

Innenfor casestudier finnes det i hovedsak to dimensjoner av case når det kommer til design. Her vil antall case og antall analyseenheter bestemme hvilken dimensjon man bør benytte. Tar man utgangspunkt i en enkelt case, snakker man om single case (enkelt-case-design), og benytter man flere caser kalles det multiple case (fler-case-design). Når det kommer til antall analyseenheter skiller det mellom holistisk og analytisk tilnærming. Benytter man kun en analyseenhet har man en holistisk tilnærming, og benytter man flere analyseenheter snakker man om en analytisk tilnærming til casedesign (Johannessen et.al., 2004, s. 81). Denne studien

benytter en single case, med en analytisk tilnærming. Det er ett case, med to analyseenheter som studeres i denne studien. Caset som skal undersøkes i denne studien er oppvekst- og utdanningssektoren innenfor kommunal sektor i Trøndelag regionen. De to analyseenhetene som benyttes er to ulike typer av organisering. Kommuner og nettverkssamarbeid utgjør de to analyseenhetene.

Det finnes ulike teknikker eller strategier man kan benytte for å velge case (se Tabell 1). Faktorer som tidsperspektiv for studien, kontekst, tilgang på case og det teoretiske grunnlaget for studien spiller inn på hvilket case man studerer, og dermed også hvilken teknikk eller strategi man benytter for å velge case (Seawright & Gerring, 2008).

Teknikker eller strategier for valg av case
Typical
Diverse
Extreme
Deviant
Influential
Most-similar
Most-different

**Tabell 1: Teknikker eller strategier for valg av case (Seawright & Gerring, 2008).**

Utgangspunktet for valg av case i denne studien baserer seg på *most-similar* og *most-different* som teknikk eller strategi. Casene som er valgt er like (most-similar) på enkelte uavhengige variabler, og ulike (most-different) på andre dimensjoner. Utgangspunktet for valg av case i denne oppgaven baserer seg på caser som er like gjennom at de er lokalisert i samme region og arbeider med digitalisering av oppvekst- og utdanningssektoren i kommuner. Ettersom oppgaven skal undersøke digitalisering i kommunal oppvekst- og utdanningssektoren i Trøndelag regionen, er casene valgt ut ifra at de er geografisk plassert i Trøndelag regionen. Casene er også valgt basert på forskjeller (most-different) når det kommer til organisering og størrelse. Organiseringen viser forskjeller i om det er kommuner eller nettverksamarbeid.



Casene er også valgt basert på forskjeller i størrelser på kommunene. Ettersom denne studien er en casestudie med en komparativ tilnærming, er casene valgt på bakgrunn av forskjeller og likheter som gjør det mulig å gjennomføre en sammenligning av de ulike analyseenheter som er valgt på bakgrunn av disse variablene. Komparativ casedesign er en sammenlignende studie av et avgrenset antall caser. Formålet med en komparativ tilnærming til casedesign er å studere variasjonen mellom casene ved å benytte ikke-statistiske design og metoder (Bukve, 2016). Slike komparative studier kan også gjennomføres med kun ett enkelt case. I denne oppgaven benyttes en derfor en komparativ tilnærming til casedesign, ettersom det benyttes ett case med to analyseenheter som skal sammenlignes.

### **3.2.2 Presentasjon av case**

Caset som skal studeres i denne oppgaven er som nevnt kommunal oppvekst- og utdanningssektor i Trøndelag regionen. Kommuner er en del av offentlig sektor i Norge og fungerer som ett myndighet som har ansvaret for å løse offentlige oppgaver for et geografisk avgrenset område. Kommunene løser viktige og grunnleggende samfunnsoppgaver på vegne av det nasjonale styringsnivået (Fiva et.al., 2021, s. 14). Flere av samfunnsoppgavene innenfor utdanning, helse og omsorg har blitt overført til kommunal sektor (Ahlgren et.al., 2019). Barn og unge tilbringer store deler av sin oppvekst i barnehage, skole og ved skole og fritidsordninger og disse er dermed viktige arenaer for læring og utvikling. Oppvekst- og utdanningssektoren har et ansvar for å utvikle barn og unges kunnskaper, holdninger og ferdigheter som danner grunnlaget for å mestre eget liv. Sektoren skal derfor sikre gode oppvekst- og utdanningsvilkår som skal gi barn og unge et godt grunnlag for videre utdanning, men også deltakelse i samfunnslivet (Meld. St. 28 (2015-2016)).

Ansvaret for oppgavene til oppvekst- og utdanningssektoren er fordelt mellom stat, kommune og fylkeskommune. Kommunene har ansvaret for barnehager, grunnskoler, spesialundervisning, PP-tjenester, skolefritidsordninger samt kultur og idrettsaktivitet (Fiva et.al., 2021). Hvordan disse områdene organiseres vil variere fra hver enkelt kommune, ut ifra faktorer som størrelse, ressurser og innbyggere. Som nevnt innledningsvis er oppvekst- og utdanningssektoren svært aktuell i arbeidet med digitalisering, og spesielt innenfor skole og barnehage tildeles mye av arbeidet nå større fokus. Valget av case ble derfor valgt på bakgrunn av sektorens aktualitet i forhold til digitalisering, samtidig som det er et tema som mangler en del forskning når det kommer til organisering, ledelse og læring i arbeidet med digitalisering i nettopp denne sektoren samt bruk av strategier og målbilder i arbeidet.

### 3.3 Forskningsmetode

Kvalitative intervjuer ble benyttet som forskningsmetode i denne oppgaven, og egner seg godt som metode dersom man ønsker fyldige og mer beskrivende informasjon om menneskers oppfatninger, holdninger og erfaringer rundt temaet som skal studeres (Thaagard, 2013, s. 95, Johannesen et.al., 2016). Kvalitative forskningsintervjuer kan forstås som en samtale bestående av en struktur og et formål, og det skilles mellom individuelle intervjuer og gruppeintervjuer. Gruppeintervju, eller fokusgruppeintervju vil være nyttig dersom man har homogene, men likevel varierende deltakere (Johannesen, et.al., 2004). Jeg valgte å gjennomføre individuelle intervjuer og et gruppeintervju, på bakgrunn av forskningsdesignet for oppgaven. Ettersom dette er en casestudie, falt valget på intervjuer for å få frem gode beskrivelser og erfaringer rundt bruk av strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren.

Intervjuer kan gjennomføres på ulike måter, ut ifra hvordan man velger å strukturere spørsmålene på forhånd. Strukturerte intervjuer består av tema og spørsmål som er fastsatt på forhånd, noe som gjør slike intervjuer mindre fleksible ved at man følger en bestemt struktur gjennom hele intervjuet. Ved ustrukturerte intervjuer er hverken tema eller spørsmål fastsatt på forhånd, og intervjuet blir mer som en uformell samtale (Johannesen et.al., 2004). I denne oppgaven ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer, hvor intervjuet baserer seg på en intervjuguide. Slike intervjuer plasserer seg mellom det strukturerte og ustrukturerte intervjuet, og rekkefølgen på spørsmålene samt temaene kan i større grad tilpasses informantene underveis i intervjuene.

I forkant av intervjuene utformet jeg en semistrukturert intervjuguide, hvor jeg utarbeidet en liste med temaer ut ifra problemstillingen og forskningsspørsmålene (Vedlegg 3). Under hvert tema formulerte jeg spørsmål tilknyttet temaet, samt underspørsmål og oppfølgingsspørsmål. En semistrukturert intervjuguide gjør det mulig å tilpasse temaene og spørsmålene til informanten, samtidig som man får mer informasjon rundt andre temaer som dukker opp underveis i intervjuet. På denne måten sikrer man at informantene kan komme med mer utdypende informasjon om temaer de oppfatter som relevante. Slike semistrukturerte intervjuer skaper dermed god fleksibilitet (Johannesen et.al., 2004, s. 135). Intervjuguiden inkluderer spørsmål som var tilknyttet de ulike temaene som ville gi innsikt og forståelse for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmål om strategier og målbilder danner

første del av intervjuguiden. Deretter gikk jeg over på tema om organisering og samarbeid i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren. Videre ble det stilt spørsmål som tok for seg temaet ledelse, før jeg avslutningsvis tok for meg temaet læring.

### **3.3.1 Utvelgelse av informanter**

Kvalitative studier tar utgangspunkt i strategiske utvalg, hvor man søker etter bestemte egenskaper eller kvalifikasjoner hos informantene som er strategiske i forhold til problemstillingen for oppgaven. I denne oppgaven ble snøballmetoden benyttet for å finne aktuelle informanter. Denne utvelgelsesmetoden baserer seg på at forskeren kontakter en eller flere personer som har relevante egenskaper for problemstillingen. Deretter ber man disse personene om aktuelle kandidater som kan stille som informanter ettersom de besitter de ønskede kvalifikasjonene som er av relevans for problemstillingen. For å sikre et bredere spekter av informanter innenfor ulike nettverk kan man kontakte personer innenfor flere ulike miljøer, som innenfor disse miljøene kan finne relevante informanter (Thaagard, 2013, s. 61, 62).

Jeg tok tidlig kontakt med en sentral person for oppgaven i Trondheim Kommune, som hadde god innsikt i oppgavens tema og problemstilling. For å inkludere både kommuner med ulik størrelse fra Trøndelag Regionen, spurte jeg vedkomne om hen kunne foreslå navn på aktuelle informanter som arbeidet tett med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren i ulike kommuner i Trøndelag. For å sette meg i kontakt med aktuelle informanter, tok vedkomne kontakt med nøkkelpersoner hen anså som svært aktuelle for oppgaven, og det ble gjennomført to korte introduksjonsmøter med disse personene. Jeg presenterte oppgavens tema og foreløpig problemstilling samt forskningsspørsmål. Deretter fikk personene mulighet til å komme med innspill, tanker og refleksjoner rundt oppgaven. Begge kandidatene virket positive til temaet og oppgaven, og kunne gjerne stille som informanter og gjennomføre intervju.

Videre spurte jeg en av aktørene som deltok på introduksjonsmøtet om navn på informanter som var aktuelle for oppgaven ut ifra arbeidsstilling og erfaringer. Jeg fikk en liste med ti navn som vedkomne mente kunne være relevante for dette temaet. Her var det i hovedsak nøkkelpersoner med en sentral rolle innenfor arbeidet med digitalisering oppvekst- og utdanningssektoren, samt rektorer på forskjellige skoler i de ulike kommunene. På bakgrunn av oppgavens forskningsspørsmål, samt tid og omfang for oppgaven, ble rektorer og lærere ikke prioritert som aktuelle informanter. Jeg sendte derfor ut mail til de gjenværende aktuelle

informantene, hvor jeg presenterte meg selv, masterprosjektet og spurte om de ønsket et kort introduksjonsmøte for å få dypere innsikt i studien.

Størrelsen på utvalget er også av betydning, og ettersom kvalitative undersøkelser kjennetegnes ved detaljerte og dyptgående analyser bør utvalgets størrelse være tilpasset oppgavens omfang og gjennomførelsessevne (Thaagard, 2013). Med en antakelse om at ikke alle de aktuelle kandidatene hadde mulighet til å stille som informanter, kontaktet jeg ti mulige kandidater som jeg ønsket kunne stille som informanter til studien. Utvalget bestod til slutt av syv informanter fra fire ulike kommuner og to ulike nettverkssamarbeid (Tabell 2).

Organisering	Intervjuobjekt
Kommune 1	Informant 1
Kommune 2	Informant 2 Informant 3
Nettverkssamarbeid 1	Informant 4
Kommune 3	Informant 5
Nettverkssamarbeid 2	Informant 6
Kommune 4	Informant 7

**Tabell 2: Oversikt over informanter**

### 3.3.2 Gjennomføring

Før intervjuene og datainnsamlingsprosessen kunne iverksettes søkte jeg om meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette var nødvendig for å godkjenne datainnsamlingen og for å behandle personopplysninger. Skjemaet ble sendt inn i uke 13, og søknaden ble godkjent tre dager etterpå (Vedlegg 2). Jeg sendte ut informasjonsskriv og samtykkeskjema til informantene, der de måtte samtykke til å delta i intervju og benytte lydopptak (Vedlegg 1).

Alle intervjuene ble gjennomført over Teams, da jeg ville forsikre meg om at informantene hadde tid og mulighet til å delta i en ellers hektisk hverdag. Jeg forsikret meg om at alle informantene samtykket til å benytte lydopptak under intervjuet, og informerte om at de når som helst kunne velge å avbryte intervjuet dersom de ønsket.

Intervjuene begynte med to introduksjonsspørsmål for å bygge en relasjon til informantene. I denne fasen ble det stilt enkle spørsmål som gjør informantene i stand til å svare med enkle svar (Johannesen et.al., 2004). Her ble spørsmål om arbeidsstilling og arbeidsoppgaver stilt, slik at informantene i første omgang kunne komme med relativt enkle svar. Videre gikk jeg over til å stille spørsmål ut ifra de ulike temaene som var utformet i intervjuguiden. Ettersom intervjuet hadde en varighet på en time, var jeg opptatt av å holde en viss struktur som gjorde det mulig å følge intervjuguiden underveis. Jeg lot derfor informantene snakke fritt, men dersom de kom inn på temaer som ikke var av tydelig relevans for oppgaven forsøkte jeg å styre samtalen tilbake til temaene i intervjuguiden. I noen av intervjuene opplevde jeg at informantene styrte samtalen inn på temaer som var av betydning for dem, ut ifra spørsmålene jeg stilte. Da lot jeg informantene prate mer om det de opplevde som sentralt for temaene, da det kunne gi interessant informasjon. Intervjuene ble gjennomført i uke 17 og hadde en varighet på omtrent en time.

Gjennom hele intervjuet forsøkte jeg å være lyttende, åpen og bekreftende ovenfor informantene. Ettersom jeg tok lydopptak av intervjuene, var det ikke nødvendig å notere ned informantenes svar underveis i intervjuet. Jeg hadde likevel penn og papir tilgjengelig, og noterte ned stikkord eller utsagn som jeg oppfattet som viktige for problemstillingen og forskningsspørsmålene underveis. Når jeg hadde kommet meg gjennom intervjuguiden, avsluttet jeg intervjuet med å spørre om informantene ønsket å legge til noe, eller om det var noen spørsmål som fremstod som uklare, og som de derfor ønsket å oppklare. I de intervjuene der det fortsatt var igjen tid brukte jeg anledningen til å gå tilbake til spørsmål i intervjuguiden hvor jeg opplevde at informantene ga mindre utfyllende svar, eller havnet utenfor temaet.

### **3.3.3 Transkribering**

Etter at jeg hadde gjennomført hvert intervju gikk jeg tilbake til notatene, og skrev deretter ned inntrykk og refleksjoner jeg satt igjen med etter intervjuet. Jeg noterte ned i stikkordsform beskrivelser eller utsagn som kunne være av betydning for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette bidro til å sikre at intervjuene faktisk ga relevant informasjon som kunne belyse oppgavens tema. På denne måten kunne jeg vurdere om jeg burde omformulere noen av spørsmålene eller omstrukturere intervjuguiden før neste intervju.

Etter at jeg hadde reflektert over intervjuet begynte jeg å transkribere datamaterialet. For å sikre at jeg var i stand til å observere relevante sitater eller refleksjoner fra informantene, valgte jeg

å transkribere rett etter at intervjuet var gjennomført. På denne måten kunne jeg unngå å glemme viktige detaljer som var av betydning for informantene (Johannssen et.al., 2004). Transkriberingen er en viktig fase etter intervjuprosessen, da den legger grunnlaget for gjennomføringen av analysen av datamaterialet (Johannesen et.al., 2004).

Flere av informantene hadde dialekter, men jeg valgte likevel å transkribere på bokmål for å sikre anonymitet. Ifølge Tjora (2017) bør hovedregelen være at man transkriberer på bokmål. Enkelte dialektord med spesielle betydninger ble likevel inkludert for å tydeliggjøre informantens uttalelse og betydning av enkelte ord eller utsagn. For å forsikre meg om at alt av informasjon fra intervjuene ble inkludert, gikk jeg gjennom transkriberingen sammen med lydopptak to til tre ganger på hvert intervju. Informasjon som inngår i lydopptaket vil ofte forsvinne når det transkriberes, som for eksempel latter, tenkepauser eller ironi (Tjora, 2017). For å inkludere denne informasjonen ble punktum og komma benyttet for å indikere pauser. Intervjuene ble transkribert i detalj, hvor hvert enkelt ord og uttrykk ble inkludert.

### **3.4 Analyse av datamaterialet**

Analyse av data i kvalitative studier handler om å studere datamaterialet som er samlet inn og finne mønstre og sammenhenger (Larsen, 2017). Tematisk analyse er en metode og et forskningsverktøy for å analysere data på. En tematisk analyse organiserer og beskriver datamaterialet gjennom å identifisere, analysere og rapportere mønstre og temaer i dataen. En slik metode er fleksibel og gir større grad av teoretisk frihet, men vil likevel kunne gi en detaljert analyse av datamaterialet. Ettersom tematisk analyse ikke setter krav til teoretisk og teknologisk kunnskap om tilnærminger, vil det være en nyttig og tilgjengelig analysemetode for de med mindre erfaring fra kvalitative studier (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse er på denne måten en enkel introduksjon til kvalitativ analyse, og med sin teoretiske fleksibilitet gjør tematisk analyse det mulig for forskere fra et bredt spekter av disipliner å skape meningsfulle og relevante analyser innenfor sitt felt (Lester et.al., 2020).

Tematisk analyse består av ulike faser (Braun & Clarke, 2006), men ettersom kvalitative analyser ofte er fleksible og ikke-lineære prosesser er det ikke alltid nødvendig å følge fasene i sin helhet. Fasene kan ofte overlappe hverandre, men det kan likevel være nyttig å være klar over hva hver enkelt fase innebærer for å sikre kvalitet (Lester et.al., 2020).

Første fase handler om å bli kjent med datamaterialet, for å kunne søke etter mønstre og betydninger. Her vil det være sentralt å fordype seg i dataen, slik at man er kjent med alle aspektene av materialet (Braun & Clarke, 2006). Jeg startet analysen med å transkribere intervjuene, for deretter å lese gjennom det transkriberte materialet samtidig som jeg lyttet til lydopptaket for å sikre nøyaktighet. Når alle intervjuene var transkribert, leste jeg gjennom intervjuene en gang til. Dette ga meg et godt helhetsinntrykk av materialet, samtidig som jeg ble kjent med mønstre og temaer som gikk igjen.

Neste fase i tematisk analyse handler om å etablere koder som fremstår som interessante for problemstillingen og forskningsspørsmålene (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen etablerte jeg koder på forhånd, ut ifra forskningsspørsmålene mine og benyttet meg av en deduktiv tilnærming. Jeg laget først åtte ulike koder, og ga hver kode en farge og gikk gjennom de transkriberte intervjuene og kodet materialet. Jeg vurderte å benytte meg av et program for koding, men valgte å kode datamaterialet manuelt og laget meg en god struktur på kodingen gjennom bruk av farger og kommentarer.

Neste fase i tematisk analyse handler om å sortere kodene inn i ulike temaer (Braun & Clarke, 2006). Etter jeg hadde kodet datamaterialet én gang, forsøkte jeg å legge de ulike kodene inn i temaer og kategorier. Videre gikk jeg gjennom intervjuene på nytt, og leste gjennom teksten som ikke hadde blitt kodet i første runde. Her benyttet jeg meg av en deduktiv tilnærming, hvor jeg basert på empirien etablerte nye koder som ikke var bestemt på forhånd. Analysen av datamaterialet benytter dermed en abduktiv tilnærming, hvor jeg veksler mellom en induktiv og deduktiv tilnærming (Larsen, 2017, s. 25). Videre gikk jeg gjennom kodene enda en gang, og forsøkte å gruppere de inn i ulike temaer. Deretter leste jeg gjennom materialet som ikke var kodet på nytt, og vurderte om jeg skulle etablere nye koder eller om det ikke hadde relevans for forskningsspørsmålene.

Siste fase i tematisk analyse handler om å presentere empirien i tekstformat (Braun & Clarke, 2006). Her gikk jeg gjennom det kodede materialet for å finne gode sitater som støttet opp under de ulike temaene jeg kom frem til gjennom kodingen og analyse, og som samtidig ville gi en god forståelse for funnene. Gjennom den kodingen og den tematiske analysen av datamaterialet kom jeg frem til fire kategorier og ti temaer. Kategoriene som ble etablert var strategi og målbilder, organisering, ledelse og læring. Under kategorien strategi og målbilder ble temaene begrepsforståelse, bruk av strategi og målbilder og betydningen av strategi og målbilder

etablert. Under kategorien organisering ble temaene nettverkssamarbeid, lokale tiltak og suksessfaktorer for organisering inkludert. Under kategorien ledelse ble kom jeg gjennom den tematiske analysen frem til to temaer. Disse to var ledelsesorganisering og ledelsesegenskaper. I den siste kategorien læring ble temaene læring gjennom nettverkssamarbeid og tidligere erfaringer etablert gjennom analysen.

## 3.5 Datakvalitet

For å sikre kvalitet på forskningen som er gjennomført er det viktig at studien representerer både validitet og reliabilitet. Dette er to begreper som vurderer i hvilken grad forskningen er troverdig, pålitelig og nøyaktig (Thaagard, 2013). I dette kapitlet vil jeg redegjøre for studiens validitet, både den interne og den eksterne validiteten, samt reliabilitet.

### 3.5.1 Validitet

Validitet handler om forskningens relevans og gyldighet. Begrepene overførbarhet, troverdighet og bekreftbarhet står sentrale (Larsen, 2017, s. 93). Validitet vurderer kvaliteten på studiens funn og kan fortelle oss om funnene reflekterer formålet med studien og om funnene representerer virkeligheten (Johannessen et.al., 2004). Det skilles mellom intern validitet og ekstern validitet. **Intern validitet** handler om i hvilken grad man undersøker det man har som formål å undersøke, og om funnene som er gjort representerer troverdighet og gyldighet (Larsen, 2017, Johannessen, 2004). Dersom studien har grunnlag for å bekrefte funnene som er gjort, samtidig som de bygger på gyldige tolkninger om virkeligheten snakker man om høy grad av intern validitet (Larsen, 2017 s. 93). For å sikre intern validitet har jeg i denne studien brukt god tid på å utforme intervjuguiden, slik at spørsmålene jeg stilte i intervjuene faktisk ga meg svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. I tillegg gjennomførte jeg møter med flere av informantene på forhånd for å informere de om studiens formål og forskningsspørsmål. På denne måten fikk informantene innsikt i undersøkelsen og kunne samtidig vurdere om de hadde erfaring og kunnskap nok til å delta i undersøkelsen.

**Ekstern validitet** handler om i hvilken grad forståelsen og funnene gjort i en undersøkelse kan være gyldige i andre sammenhenger (Thaagard, 2013, s. 205). Når man vurderer ekstern validitet blir begrepet overførbarhet sentralt for å vurdere om resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til andre forskningsprosjekter. Den eksterne validiteten er dermed høy dersom funnene fra studien også kan si noe om andre sosiale fenomener utenom



studien (Larsen, 2017, s. 94). Når man benytter casestudie som forskningsdesign er det ofte utfordrende og vurdere om resultatene er representative for lignende caser. I denne studien kan det tenkes at funnene kan overføres til andre caser, ettersom jeg undersøker kommuner av ulik størrelse. Derimot er studien avgrenset til å fokusere på Trøndelag regionen, og det er dermed ikke sikkert at funnene kan overføres til andre regioner. Funnene i denne studien blir likevel ikke begrenset til kun en type kommune, ettersom jeg undersøker kommuner som varierer ut ifra egenskaper som størrelse, beliggenhet og ressurser. Likevel fokuserer denne studien på kommunal oppvekst- og utdanningssektor, og det er ikke dermed sikkert at funnene vil kunne overføres til andre sektorer eller tjenesteområder i offentlig sektor.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet og nøyaktighet i datainnsamlingen. Reliabilitet fokuserer derfor på datamaterialet og vurderer både hvilken data som er benyttet, hvordan datamaterialet har blitt samlet inn og hvordan materialet har blitt behandlet (Johannessen, 2004, s. 194). Reliabilitet handler også om troverdighet, og kan sikres ved å beskrive hvordan metoder for både innsamling og analyse av data er gjennomført. Å være kritisk til datamaterialet, men også til det teoretiske ståstedet vil være viktig for å skape høy reliabilitet (Larsen, 2017, s. 95). I denne studien har jeg forsøkt å sikre høy grad av reliabilitet gjennom både innsamlingen av dataen, samt behandlingen og analysen av materialet. Jeg har brukt tid på å utarbeide intervjuguiden og forsikret meg om at spørsmålene ikke er ledende, og at de er forståelig for informantene. Videre har jeg brukt tid på transkriberingen av intervjuene og lest gjennom materialet opp mot lydopptaket flere ganger for å sikre nøyaktighet. Jeg har også beskrevet steg for steg hvordan datamaterialet er analysert for å sikre tillit til datamaterialet, for å forsikre om at det ikke er bygd opp av mine subjektive oppfatninger eller tilfeldigheter.

## 4. Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene som er gjort gjennom kvalitative intervjuer og analysen av datamaterialet. Funnene blir presentert opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, og er systematisert gjennom ulike temaer som ble utarbeidet gjennom koding og analysen av datamaterialet.

### 4.1. Strategi og målbilder

Denne kategorien tar utgangspunkt i problemstillingen, og har gjennom kodingen og kategoriseringen gitt innsikt i hvordan de ulike informantene benytter seg av strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, samt hvordan de forstår begrepene. I tillegg vil dette underkapitlet gi innsikt i hvilken grad informantene opplever bruken av strategi og målbilder som nyttig i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren.

#### Begrepsforståelse

Når informantene ble spurt om hvordan de forstod begrepene strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering og digital teknologi hadde informantene ulike oppfatninger av de to begrepene. Alle informantene hadde god forståelse rundt begrepet **strategi** og beskrev det på en relativ lik måte. To av informantene la vekt på at strategi er hva man gjør for å oppnå målene eller retningen man har satt seg for arbeidet.

*«Strategien blir jo hva vi gjør for å komme dit da, sånn enkelt sagt».*

Informant 5.

*«Strategiene er jo (...) hva gjør vi for å oppnå det vi vil».* Informant 2.

En av informantene påpekte at strategier skal komme innenfra og det krever derfor at strategier er godt tenkt igjennom, slik at strategien viser tydelig hvordan man skal nå de målene man har satt seg i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren.

*«Når det kommer til strategi, så må det komme innenfra. Da krever, strategier krever at ting er godt tenkt igjennom (...). Så når vi nå har en ny strategi for digitalisering i skole og barnehage (...) så må vi i kommunen legge en plan for hvordan vi skal nå de ambisiøse målene som er satt i den strategien».* Informant 1.

Når informantene ble spurt om hvordan de forstod begrepet **målbilde**, var det varierende forståelse og bruk av selve begrepet. En av informantene beskrev målbilde som en fremtidsvisjon og la vekt på at målbilder ikke behøver å være noe som kommer innenfra, men kan bli levert av noen andre. Informanten påpekte at dette stod i kontrast til strategi, som er noe bør komme innenfra.

*«Målbilder for meg er jo en fremtidsvisjon (..) det er noe å strekke seg etter. Enten det er et målbilde som blir levert av noen andre eller det er et målbilde man definerer selv. For innenfor teknologi og digitalisering så har vi på en måte begge deler. Kanskje i større grad så har du målbilder som kommer utenifra eller ovenfra».* Informant 1.

En annen informant forstod målbilde i sammenheng med strategi, og en beskrivelse av hvor man ønsker å være et tidspunkt i fremtiden.

*«Jeg tenker at målbilde det er jo dit vi ønsker å være. Også skal jo strategien prøve å beskrive veien mot det målet, tenker jeg da».* Informant 7.

To av informantene hadde lite kjennskap til begrepet målbilde, men forstod det likevel som en form for visjon eller målsettinger for hvor man ønsker å være i arbeidet med digitalisering i fremtiden. En av informantene påpekte at de benyttet seg lite av selve begrepet målbilde, og benyttet heller begrepet fremtidsbilde.

*«Har ikke brukt det begrepet nei, målbilde. (...). Vi har brukt fremtidsbilde da, altså et slikt mål på hvor vi vil være».* Informant 2.

*«Vet ikke om vi har vært så veldig god på å bruke selve ordet målbilde jeg, nei».* Informant 5.

En informant uttrykte at målbilder ble lite brukt i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, men at det blir en del av arbeidet uten at man nødvendigvis har stort fokus rundt det.

*«Det kan bli veldig mye ord og litt sånn gjentakelser på en måte at man finner ut mer målbildet etter hvert som man gjør prosessen».* Informant 4.

En annen informant beskrev målbilde som et bilde på hva man skal oppnå, og at det ofte ble dannet målbilder gjennom nasjonale strategier som kommer ovenfra.

*«Læreplanen er jo et målbilde for oss da, vi skal jo oppfylle den og det er jo de her nasjonale strategiene, de er jo et målbilde forså vidt, de lager jo et bilde på hva vi skal nå frem til».* Informant 3.

### **Bruken av strategi og målbilder**

For å få innsikt i hvordan de ulike informantene benytter strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren ble de spurt om de benytter seg av strategier og målbilder innenfor arbeidet med dette i deres kommuner. Alle informantene viste til at de hadde en overordnet strategi for arbeidet med digitalisering i sine organisasjoner. To av informantene forklarte at de benyttet seg av de nasjonale strategiene for digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren som kommer fra nasjonale myndigheter, og tilpasset den opp mot deres utgangspunkt og målsettinger. Når det kommer til målbilder, var det varierende hos informantene i hvilken grad de benyttet seg av målbilder.

Alle informantene beskrev også at de benyttet seg av målbilder, men det var variasjon i hvilken grad selve begrepet ble brukt.

*«Vi beskriver hvor vi skal hen, men ordet målbilde, hva er vårt målbilde det tror jeg ikke vi har brukt. Selv om vi snakker om det samme, men selve begrepet bruker vi ikke».* Informant 5.

*«Den modul 1 til oss er jo det å lage seg et målbilde da, for at i modul 1 så skal du lage en lokal prosjektskisse der du setter opp mål ikke sant».* Informant 6.

## **Betydningen av målbilder og strategier**

Alle informantene uttrykte at bruken av strategier og målbilder var nyttig i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Det kom frem hos flere av informantene at bruken av felles strategi og målbilder skapte felles forståelse, fungerte som en tydelig plan for arbeidet, og bidro til å begrunne arbeidet med digitalisering innenfor sektoren. En av informantene beskrev hvordan strategi og målbilder bidro til å skape felles forståelse hos alle i kommunen i arbeidet med digitalisering.

*«For oss så var det veldig nyttig og ha det. Fordi at for meg så ble det på en måte, det å ha en lokal strategi da, med målbilder, gjorde at du fikk en forståelse blant politikerne våre, at det her er det som er forventet av oss og det her må vi (...)forholde oss til på den her måten». Informant 7.*

Flere av informantene argumenterte for at bruk av strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering gjorde det enkelt å se progresjon og fremdrift i arbeidet, samtidig som det gir mulighet til å evaluere og endre kursen på både strategien og målbildene underveis.

*«For at å ha noen stopp-punkter langs den tidslinjen fremover sånn at man kan evaluere hvor er vi nå, hva mangler og må vi eventuelt endre kursen (...). Man sikrer at man har den riktige retningen og hvert fall fremdrift i riktig retning». Informant 5.*

En av informantene påpekte også viktigheten med å involvere de aktuelle personene som skal bidra til å nå de gitte målene i prosessen med å utarbeide strategier og målbilder.

*«Her hos oss så har vi som utgangspunkt at, de som skal være med å dra oss mot de målene også skal få innflytelse i utarbeidelsen av strategien for å nå de målene». Informant 1.*

## 4.2. Organisering

Denne kategorien tar utgangspunkt i første forskningsspørsmål som skal undersøke hvilken betydning organiseringen av arbeidet har for å lykkes med digitaliseringsarbeidet innenfor sektoren. Funnene som presenteres i dette kapitlet baserer seg på hvordan informantene opplever at arbeidet bør organiseres. Temaene nettverkssamarbeid, lokale tiltak og suksessfaktorer ble etablert gjennom kodingen og analysen av datamaterialet.

### Nettverkssamarbeid

Når det kommer til organiseringen av arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren dukket det opp flere ulike former for organisering fra informantene. Tre av informantene forklarte at de organiserte deler av arbeidet med digitalisering i sektoren gjennom nettverk. En av disse tre informantene forklarte hvordan de har opprettet ulike typer av nettverk for å drive arbeidet med digitalisering innenfor skole og barnehage.

*«Så vi har opprettet IT nettverk for skole og IT nettverk for barnehager. Også har vi et nettverk også da for mer IT-ansatte på rådhuset da, men mer sånn i de her support, stab stillingene da som skal hjelpe til mer med å prøve å til en god flyt da mellom virkeligheten og det tekniske på en måte. Så de nettverkene er viktige for å drive det arbeidet». Informant 3.*

Tre av informantene forklarer også at deler av arbeidet med digitalisering blir organisert gjennom regionale samarbeid, hvor kommuner i samme region er deltakere i dette type samarbeidet. En av informantene som deltar i dette samarbeidet uttrykker at de relativt lite samarbeid med nærliggende kommuner, foruten det regionale samarbeidet som kommunen inngår i. Innenfor det regionale samarbeidet er det opprettet et kompetansenettverk, hvor kommunene som inngår kan samarbeide om kompetanseutvikling.

*«Så er vi med i et regionalt samarbeid (...) der vi også har et sånt kompetansenettverk som handler om kompetanseutvikling hos de ansatte, eller i skolene, barnehagene, PP-tjenestene i kommunene våre, som vi samarbeider om». Informant 7. Informant 6.*

*«Så sånn sett kan man jo si at man til en viss grad samarbeider med andre kommuner i og med at nabokommunene våre også er deltakere i det samme regionale samarbeidet da». Informant 5.*

*«Det er jo gjennom regionsamarbeidet da. Men det er jo klart, vi har hatt kommuner rundt oss som bare har hatt en skole for eksempel. Så vi blir jo invitert inn i samarbeid har vi blitt. Men det er vell i hovedsak de kommunene som vi inngår i samme region som». Informant 2.*

To av informantene forklarer at de inngår i et interkommunalt samarbeid når det kommer til IT-tjenester. Fire av informantene deltar også i et nettverk hvor NTNU deltar som ekstern aktør. Dette nettverket kalles for DigSkole, og informantene som inngår i dette nettverkssamarbeidet forklarer at det er nyttig for å utveksle erfaringer og lære av hverandre når det kommer til digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. En av informantene forklarer at arbeidet er organisert gjennom samskaping og utnyttelse av ressursene hos hver av aktørene som inngår i nettverket. Informanten forklarer også at DigSkole nettverket er organisert nedenfra og opp, og mener det er den beste måten å organisere arbeidet på.

*«Jeg er veldig opptatt av en bottom-up-organisering (...). Jeg tror at de selv vet best hva de trenger, så derfor trenger vi også et arbeidsutvalg som har kontakt med skolene. Sånn at de vet hvor skoene trykker også kan vi jobbe sammen å legge opp løp som er skreddersydd de skolene vi er i da. Så de melder seg ikke på ferdige kurs, vi lager kursene sammen, vi lager nettressursene sammen og vi lager hele prosjektet sammen». Informant 6.*

Alle informantene forklarer også at arbeidsoppgaver fordeles og koordineres ut ifra de ulike rollene de ansatte har i kommunen. En av informantene uttrykker at det er viktig at alle som jobber med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren tar eierskap til arbeidet tross at arbeidsoppgave er fordelt.

*«Ansvaret for utføring av oppgaver er fordelt, men ansvaret for feltet i seg selv det er noe vi alle sammen tar eierskap til». Informant 1.*

Denne informanten forteller også at det er sentralt med samarbeid og kontakt med andre sentrale aktører for å løse arbeidsoppgaver innenfor digitalisering på best mulig måte.

*«Og selv om oppgaver, ansvaret for utførelsen av oppgaver er fordelt sånn som de er, så er det sånn at det er ingen som skal på en måte løse de oppgavene i et vakuum. Jeg kan ikke sitte her å skrive en politisk sak om digitalisering i barnehage for eksempel, helt alene. Det går ikke. (...) Jeg er nødt til å være i kontakt og spille ball sammen med nøkkelpersoner. Så det er veldig viktig at, selv om utførelsen av oppgavene er fordelt, så kan ikke noen ting løses i et vakuum».* Informant 1.

### **Lokale tiltak**

Seks av informantene forteller at de opplever at det er behov for å organisere arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren mer lokalt, og iverksette mer lokale tiltak i kommunene for å oppnå de overordnede målene for digitalisering innenfor sektoren som kommer fra nasjonale myndigheter. En informant forteller at det er viktig å omforme de nasjonale føringene til sitt eget, slik at det passer med virkeligheten til sin kommune der de står i arbeidet nå. En annen informant uttrykker at uten en lokal plan for digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren kan enkelte skoler og barnehager la være og ta stilling til digitalisering, og barn i skole og barnehage kan få ulike utgangspunkt i forhold til digitale verktøy og hjelpemidler fordi arbeidet med digitalisering foregår ulikt på de enkelte enhetene.

*«Uten en lokal plan så kan det skje flere ting som jeg i alle fall fra mitt ståsted opplever som uheldig».* Informant 1.

En annen informant uttrykker også viktigheten av å jobbe lokalt med digitalisering på hver enkelt skole og barnehage med digitalisering fordi organiseringen av arbeidet blir tilpasset hver enkelt skole sine forutsetninger og digitale utstyr.

*«Det må være lokalt forankret, eller så blir det sånn at jaja, nei så har jeg prøvd det her litt så har jeg prøvd det her litt, ikke sant. Hvis det er lokalt forankret, det er med våre apper. Eller program, eller utstyr. Det er med vårt utstyr, og vi skal bli gode på det vi har».* Informant 6.



To av informantene fortalte også at de opplevde det som nyttig å organisere arbeidet ved å inkludere en person som har ansvar for å kommunisere mellom det digitale og det menneskelige. En av disse to informantene opplevde at det ville være nyttig med en person som er i stand til å koordinere arbeidet som går på mennesker og det som går på det digitale.

*«Jeg tror det er viktig at man har en koordinering og har et samarbeid med de som på en måte jobber med menneskene og de som jobber med det tekniske utstyret og infrastrukturen. At man har en samme forståelse for hva det er. (...). Fordi det er ikke alltid at de som jobber med menneskene skjønner det tekniske, og de som jobber med det tekniske skjønner ikke alltid menneskene. (...). Så en slags rolle midt imellom der tror jeg det er lurt å ha».* Informant 4.

En av disse to informantene fortalte at de hadde opprettet en IKT-veileder-stilling som kan oversette mellom IT språk og fagspråk for å sikre at alle behovene i arbeidet med digitalisering blir forstått.

*«Men så trenger vi samtidig har vi sett en oversetter. En som kan oversette mellom IT språk og fagspråk. For det er ikke bestandig de snakker sammen. Så vi trenger noen som forstår begge deler da, som forstår både IT-språk, men som også forstår behovene og ønskene og utfordringer til skoler og barnehager».*  
Informant 2.

### **Suksessfaktorer for organisering**

Informantene uttrykte flere ulike faktorer som de så på som sentrale for å lykkes med digitaliseringsarbeidet innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Forankring, infrastruktur og kompetanse var faktorer som gikk igjen hos flere av informantene.

*«Det er forankring av prosessene. Og medvirkning i de forankrings-prosessenene. Så er det kompetanse».* Informant 4.

Tre av informantene fortalte også at forpliktelse til arbeidet som organiseres gjennom samarbeid var viktig. To av informantene uttrykte at nok tid i arbeidet med digitalisering innenfor samarbeidsprosjekter var en viktig faktor for å lykkes.

*«At det blir satt av tid. At det blir gitt rammer for at de som jobber med det kan ha tiden til å fordype seg i det. At det blir gitt lang nok tid til at man klarer å involvere alle ledd».* Informant 5.

*«Også er det å sette av nok tid til det som i utgangspunktet kan være en enkel, blir sett på som et enkelt digitaliseringsløp, men digitalisering er jo i veldig stor grad en omstilling. Endrer måter du har jobbet på, så da må man ha tid».*  
Informant 4.

To av informantene la vekt på forhold som bør ligge til rette for å sikre vellykkede samarbeid. Her ble størrelse, konkretisering og behov nevnt. En av informantene la vekt på at forumene man samarbeider i bør være av den størrelsen at de sikrer smidighet.

*«I de samarbeidende forumene så bør ikke, de bør ikke være for store (...). Hvis de forumene blir for store, altså at man, i fra den enkelte kommune drar med seg en fire til fem stykker sant så har du plutselig en gruppe på 50-60 stykker sant, da mister du den, du mister smidigheten med det. Så det er en ting, det er størrelsen på det enkelte forum».* Informant 1.

Den andre informanten la vekt på at det kan være utfordrende å samarbeide dersom aktørene har ulike forutsetninger og behov.

*«Jeg tror det å få det konkretisert slik at det treffer de enhetene vi har da på riktig måte, og det er jo DigSkole rigget for å gjøre. Men jeg tror det er så vanskelig å samarbeide når man er på forskjellige plasser og har ulike behov».*  
Informant 2.

### **4.3. Ledelse**

Denne kategorien tar utgangspunkt i forskningsspørsmålet som omhandler betydningen av ledelse i digitaliseringsarbeidet i sektoren. Gjennom koding og analyse av datamaterialet ble temaene ledelsesorganisering og ledelsesegenskaper etablert, og gjennom den tematiske analysen er det hentet ut sitater som støtter opp under disse temaene.

## Ledelsesorganisering

En av informantene påpeker at ledelse av digitaliseringsprosjekter bør ledes av noen internt i organisasjonen for å sikre at kunnskapen og erfaringene blir i organisasjonen også etter at prosjektet er ferdig. Informanten forteller at dersom man leier inn noen eksterne aktører til å lede eller styre prosjekter innenfor digitalisering, får man lite igjen for det i ettertid da kunnskapen forsvinner ut av organisasjonen.

*«Så langt det er mulig, så bør prosjekter ledes internt. Og det sier jeg fordi det har vært nokså vanlig at digitaliseringsprosjekter, enten det er oppvekst og utdanning eller det er andre sektorer, har blitt ledet av noen som er innleid. Og det jeg ser på som kanskje den største haken ved det er at når prosjektet er ferdig så forsvinner den lederkompetansen og den fagkompetansen ut av organisasjonen igjen. da har vi mistet fryktelig mye føler jeg. Så prosjektene bør definitivt ledes internt».* Informant 1.

En annen informant mener det vil være av betydning å ha en sammensatt ledergruppe som jobber med digitalisering innenfor sektoren, slik at kompetansen ikke blir sittende hos en person, men at kunnskapen blir fordelt og spredt blant flere involverte personer og ikke forsvinner.

*«Det er så lett at kompetansen blir sittende hos en person. Og den institusjonelle hukommelsen på en måte blir veldig snever, fordi det er ikke alle som vet alt (...) Så ha en bred sammensatt gruppe som jobber med det tror jeg er kjempelurt, og det holder vi på å bygge opp».* Informant 5.

To av informantene mener at for å styre og lede arbeidet med digitalisering må arbeidet som skal gjøres være godt forankret både i toppen og i bunnen av organisasjonene. Informantene mener det er viktig for å skape tydelige forventninger til arbeidet som skal gjøres. En av informantene påpeker også at det er viktig at ledelsen også involverer lærere og rektorer til prosessene, slik at de som skal arbeide med digitalisering i skoler og barnehager også er inkludert i forankrings prosessen.

*«Det blir fryktelig mye lettere å lede prosjekter hvis prosjektene er godt forankret. Og da må de være godt forankret både opp i organisasjonen til politikere, og de må være godt forankret ned på gulvet, til de som faktisk skal gjøre, gjennomføre de endringene som et prosjekt da vil innebære».*

Informant 1.

### **Ledelsesegenskaper**

Det kommer også frem at lederne som skal lede arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren må være i stand til å motivere, uttrykke gevinstene med arbeidet som skal gjøres å være i stand til å skape engasjement og holde arbeidet med digitaliseringsarbeidet i kontinuerlig drift.

*«Så jeg tenker at ledelse av prosjektene er alfa omega og det bør skje av noen som faktisk tar seg tiden til å drive dem. For hvis den som skal lede det ikke er engasjert og på og holder trykket, så er det veldig lett for at det bare sklir ut i sanden også blir det bare et prosjekt; jaja, ble jo ikke noe av det her heller».*

Informant 5.

En av informantene uttrykker at det er viktig at lederen evner å skape engasjement og begeistring.

*«Jeg tenker som leder så er det liksom mer den å være den som skaper litt begeistring og ja, drive i prosjekter, og vise en retning da».* Informant 7.

En av informantene forteller også hvordan ledelsen må være til stede i arbeidet rundt digitalisering, og skape en opplevelse hos de ansatte og andre i organisasjonen om at det er viktig. Informanten mener at en slik form for ledelse vil skape akribi til arbeidet.

*«Det er avgjørende at ledelsen er med. Og det er ikke avgjørende at lederen er ekstremt godt digitalt, men den må være til stede og ha forståelse for, og sette det på dagsorden. Det må pushes på sånn at man får en opplevelse av at det er viktig. Fordi det gir akribi til prosjektet. da får man inntrykket av at okei, dette er viktig. Da fokuserer vi på det her».* Informant 6.

En av informantene mener også at de som skal lede arbeidet med digitalisering bør ha kjennskap til praksisfeltet hvor arbeidet med digitaliseringen skal foregå, og at faktorer som kompetanse og kapasitet også vil være viktige faktorer som lederne bør besitte.

*«Når det kommer til hvem som skal lede ting så må det være, det vil bestandig være en avveining mellom kompetanse, kapasitet, ressurser også videre. Men det bør definitivt være (...) noen som kjenner praksisfeltet ganske godt. Som vet hva som skal til og som kjenner de her vanlige fallgruvene og hindringene ikke sant».*  
Informant 1.

Det kom også frem fra to av informantene at det er viktig at arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren ledes av som behersker å holde fokus, er på og som legger til rette for at de ulike prosessene i arbeidet.

*«Så må du ha en leder som er på. Og som legger til rette for utprøving og kompetanseheving».* Informant 2.

*«Må ha noen som er dedikerte til jobben og faktisk er de som drar det videre og sørger for at det ikke går i glemmeboken underveis».* Informant 5.

## 4.4. Læring

Temaene som presenteres i denne kategorien bidrar til å belyse forskningsspørsmålet som skal belyse hva kommuner kan lære av hverandre gjennom digitaliseringsarbeidet innenfor sektoren. Gjennom den tematiske analysen ble i denne kategorien etablert to temaer; læring gjennom nettverkssamarbeid og tidligere erfaringer.

### Læring gjennom nettverkssamarbeid

Tre av informantene forklarte at gjennom samarbeid med andre kommuner enten gjennom regionale nettverk eller prosjekter med eksterne aktører innenfor digitalisering var det mye læring gjennom utveksling av erfaringer med hverandre. Kommuner som ligner på hverandre i størrelse og forutsetninger kan ifølge en av informantene gi mye rom for læring gjennom erfaringsdeling.

*«Vi har rigget det sånn at man kanskje møter noen som er litt mer lik seg selv, selv om de er i en annen kommune, det har masse og si». Informant 7.*

Informanten forklarte også hvordan erfaringsdeling bidro til å skape mer bevissthet rundt egen praksis i arbeidet med digitalisering.

*«Det at man deler erfaringer så blir man kanskje bevisst rundt egen praksis og da tenker jeg da. For da må du på en måte stå for hvorfor har vi det sånn ja, når dere har det sånn. Det er ikke nærmere sagt at noe er bedre enn det andre, men man skaper hvert fall en bevissthet hos seg selv også». Informant 7.*

To informanter forklarte at de gjennom nettverkssamarbeid blir kjent med andre aktører og kommuniserer med andre aktører og kommuner. Jevnlig kommunikasjon og dialog mellom disse aktørene gjennom nettverkene kunne ifølge disse informantene skape rom for at det var enklere å spørre om råd fra andre aktører.

*«Det at man for eksempel i det her regionale samarbeidet faktisk kjenner folk i andre kommuner. Sånn at man, det er enkelt å spørre, hva gjør dere?». Informant 5.*

*«Så jeg tenker at det er god nytte å ha et nettverk og snakke med og fange opp med. Så der er jo regionen superbra på det». Informant 4.*

### **Tidligere erfaringer**

En annen informant uttrykte at mye av læringen gjennom arbeidet med digitalisering oppstår gjennom egne erfaringer og prosjekter som har blitt gjennomført tidligere, og at man kjenner til utfordringer gjennom egen praksis.

*«Så vi har noen erfaringer som vi har i bakhodet når vi går inn i prosjekter altså. (...). Vi har gått de stiene opp før, så jeg føler vi er nokså klar over de utfordringene og fallgruvene når vi nå skal inn i nye prosjekter». Informant 1.*

En av informantene påpekte også at i arbeidet med digitalisering er det lett og bli begeistret og prøve ut nye ting før man egentlig har satt seg ordentlig inn i det. Denne informanten forklarte at nettverket DigSkole var nyttig i å utveksle erfaringer og lære av andres erfaringer med digitalisering innenfor sektoren, slik at man unngår å gå løs på ting som har vist seg å ikke fungere for andre aktører.

*«Sånn at da er det helt naturlig for oss at vi samarbeider med dem; hva fikk dere til, hva gikk skeis, så kan vi prøve å unngå det. Sånn at, og det har vi mye av når det gjelder digitalisering og tenker jeg, at vi blir veldig begeistret også kan vi kanskje istedenfor å kaste oss på alt, men vite hva er det andre har gjort da som vi kan lære av, og det tror jeg hvert fall gjennom DigSkole at man har blitt mye flinkere til». Informant 7.*

Det kom også frem fra en av informantene at for å øke læringen blant kommuner som mer lik hverandre i størrelse og ressurser bør man bli bedre på å dele erfaringer blant disse kommunene. Informanten påpekte at man ofte er god på å dele erfaringer innad i kommunen blant ansatte og mellom sektorer.

*«Ofte så er man jo veldig flink til, internt i kommunen, til å ha erfaringsutveksling og lære av suksesshistoriene og lære av der man gjør litt feil, så er man god på å dele. Det man kunne vært flinkere på er jo å dele med*

*kommuner som er sammenlignbar da i forhold til størrelse og det nivået man er på». Informant 4.*

En av informantene påpekte også at kommunen som vedkomne tilhører er en stor kommune, og besitter derfor mye kompetanse. En kommune av slik størrelse vil derfor kunne dele mye erfaringer og kompetanse internt i kommunen. Informanten la vekt på at fagnettverkene er en god arena for læring og kompetanseheving innad i kommunen, og skaper muligheter for at ansatte kan komme med innspill og egen kunnskap.

*«Så jeg tror at hvert fall når vi er en så stor kommune som vi er, så klarer vi å rigge ganske mye selv. Vi har mye kompetanse hvis vi lar den få komme frem og det gjør jo fagnettverkene, der får vi innspillene altså». Informant 3.*



## **5.Diskusjon**

I dette kapitlet skal jeg drøfte hovedfunnene fra empirien, som jeg har kommet frem til gjennom analysen opp mot det teoretiske grunnlaget. Kapitlet strukturens opp mot teorien og begrepsavklaringen som er presentert kapittel to. I første omgang vil jeg presentere hovedfunnene som omhandler strategi og målbilder. Deretter vil jeg drøfte funnene som omhandler organisering. Her drøftes funnene opp mot Ansell & Gash (2008) sin forståelse av samarbeidsstyring, hvor startbetingelser og ledelse av samarbeidsstrategien også inkluderes. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg diskutere funnene opp mot læringsteoriene som er presentert.

### **5.1 Strategi og målbilder**

Strategi skal ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) beskrive veien mot målet, og en felles forståelse for begrepet er at det er en form for plan som skal fortelle noe om hva som må gjøres for å nå et sett av mål. I funnene fra empirien er det tydelig at informantene har denne forståelsen av begrepet, ettersom strategi ble beskrevet som hva kommunene må gjøre for å oppnå de målene og den retningen de har satt seg for arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. I funnene kom det også frem at strategier bør være godt tenkt gjennom, slik at strategien tydelig beskriver og skisserer hvordan kommunene og samarbeidsnettverkene skal nå de målene som er satt. Dette gjenspeiles i Davies (2003) sin forståelse av strategi, som vektlegger at strategisk ledelse innebærer å overføre strategien til realitet gjennom å iverksette tiltak og aktiviteter som skal bidra til å realisere den overordnede strategien.

Funnene indikerte også at flere av informantene så på utarbeidelsen av felles strategi med tydelige mål som nyttig for arbeidet med digitalisering. En overordnet strategi for arbeidet bidro til å skape en felles forståelse, samtidig som man tydelig kunne se retningen og planen for arbeidet. Dette gjenspeiles i Poister og Sterb (2015) sin beskrivelse av strategisk planlegging som bidrar til å skape en langsiktig og synlig retning for arbeidet. Denne retningen kan så omformuleres gjennom å iverksette konkrete mål eller tiltak for å synliggjøre hvordan arbeidet skal gjennomføres for å oppnå de målene man har satt seg (Poister & Sterb, 2015). Funnene viser dermed at det å skape en tydelig retning gjennom å utarbeide en strategiplan, og inkludere tydelige stopp-punkter og evaluere retningen underveis var nyttig. Strategisk planlegging kan derfor ses i sammenheng med disse funnene, som indikerer at en tydelig strategi og strategisk planlegging skaper retning for arbeidet med digitalisering innenfor sektoren.

Videre ble utarbeidelse av strategi og tydelig mål sett på som viktig for å legge vekt på viktigheten av arbeidet med digitalisering innenfor sektoren. Det ble vist at en lokal strategiplan skapte forståelse hos kommunene av hva som var forventet av de i arbeidet med digitaliseringen innenfor sektoren. Digitalisering er som nevnt en sosioteknisk prosess som handler om å effektivisere og optimalisere prosesser ved å inkludere sosiale aspekter (Danielsen et.al., 2022, Osmundsen et.al., 2018). På grunn av at omgivelsene og samfunnet forandres i takt med teknologien og digitale løsninger må kommunene benytte offentlige ressurser for å holde følge med forandringene i samfunnet. I denne sammenhengen utvikler kommuner strategiplaner som bygger på forventningene til nasjonale myndigheter og deres strategier for digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Dette funnet kan derfor knyttes opp mot Johnsen (2014) sin forståelse av strategisk planlegging og styring hvor strategi ses på som en plan for hvordan kommuner arbeider for å oppnå målsettingene fra nasjonale myndigheter (Johnsen, 2014).

Funnene viser derimot at færre har en klar og tydelig forståelse av begrepet målbilde. Informantene hadde likevel en forståelse av begrepet som går igjen i Jacobsen og Thorsvik (2013) sin forståelse av begrepet visjon. De definerer visjon som en beskrivelse av en ønsket situasjon for fremtiden, og skaper på denne måten et bilde av hvor en organisasjon ønsker å være på et gitt tidspunkt i fremtiden. Denne forståelsen av begrepet var fremtredende i denne studien, og det kan derfor tyde på at forståelsen for begrepet målbilde henger sammen med begrepet visjon. Funnene viser også at begrepet målbilde kobles sammen med målsettinger. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at det må utformes mål som skaper beskrivelser av aktiviteter som må gjennomføres for å realisere organisasjonens visjon. Det kan derfor tenkes at det finnes lite forståelse rundt selve begrepet målbilde i seg hos kommunene og nettverkssamarbeidene, noe som gjenspeiles i den tidligere forskningen som finnes rundt bruken og forståelsen av begrepet.

Davies (2003) hevder at strategi kan forstås som et perspektiv som innebærer en forståelse for strategisk tenkning. Forståelse for de eksterne og interne faktorene som påvirker omgivelsene til organisasjoner er sentralt for strategisk tenkning. Ledere er ofte en del av det strategiske arbeidet i formelle organisasjoner, og strategiske ledere må kunne knytte organisasjoners fremtidige visjoner og målsettinger opp mot det daglige arbeidet som foregår. Funnene fra empirien viser at alle informantene har utarbeidet en strategi som er tilpasset hver enkelt kommune og nettverk sin nåværende situasjon, og inkluderer målsettinger for digitalisering

innenfor sektoren opp mot kommunens nåværende ståsted. Funnene viser til at kommunene har strategiske ledere som er opptatt av å utarbeide strategiplaner innad i kommunene for å realisere de målsettingene som kommer fra nasjonale myndigheter i forhold til digitalisering innenfor sektoren.

Informantene var enige om at bruk av strategi og målbilder var nyttig i arbeidet med digitalisering, da det skaper både retningslinjer og felles forståelse for arbeidet. Dette kan ses i sammenheng med både Jacobsen og Thorsvik (2013) og Davies (2003) sin forståelse for strategi og strategisk tenkning. Davies (2003) hevder at strategier må kunne overføres til praksis gjennom at strategiske ledere engasjerer seg i den strategiske prosessen. Mye av arbeidet med strategi krever strategisk tenkning, som ofte ligger hos ledelsen i organisasjoner. Sett i lys av funnene fra empirien er lederne i kommunene og de som styrer samarbeidsnettverkene opptatt av å utarbeide gode strategier som viser hvilke tiltak som må iverksettes for å oppnå de overordnede målene og visjonene som kommunene og de ulike samarbeidene har satt seg i forhold til arbeidet med digitalisering innenfor sektoren.

## **5.2 Organisering**

«Collaboration», eller samarbeid er en tilnærming til organisering som kan bidra til å løse komplekse utfordringer. Innenfor offentlig administrasjon kan samarbeid legge til rette for å organisere arbeidet på en slik måte som bidrar til å skape innovative, kreative og effektive løsninger blant aktører i fellesskap (Stout & Keast, 2021). Funnene fra empirien viser at flere av kommunene benytter seg av ulike former for samarbeid for å organisere arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Derimot viser resultatene at større kommuner besitter en større mengde av ressurser og kompetanse, og er derfor ikke like avhengige av å organisere arbeidet med digitalisering gjennom samarbeid gjennom samarbeidsnettverk. Dette kan derfor bryte tanken om at samarbeid er den beste formen for organisering som skal bidra til å løse komplekse utfordringer, slik som oppvekst- og utdanningssektoren står ovenfor i det nåværende arbeidet med digitalisering.

Flere av kommunene benytter seg av ulike former for nettverk for å organisere arbeidet med digitalisering. Samarbeidsnettverk (collaborative networks) er en samling av ulike aktører som arbeider sammen for å skape offentlige verdier, og grunntanken er at aktørene skape mer verdi gjennom samarbeid i ulike former for nettverk, enn hva hver enkelt aktør vil kunne oppnå på egen hånd (Isett et.al., 2011). Flere av kommunene organiserer arbeidet med digitalisering i

oppvekst- og utdanningssektoren gjennom ulike former for nettverk, da deler av arbeidet med digitalisering er utfordrende å løse på egen hånd og kommunene er avhengige av å være i kontakt og dele erfaringer med andre sentrale aktører. Dette samsvarer med tanken om at gjensidig avhengighet blant aktørene i nettverket styrkes gjennom deling av ressurser, informasjon, tid og kompetanse (Mandell et.al., 2017). Funnene fra empirien viser også at eierskap til arbeidet med digitalisering er viktig, noe som samsvarer med grunntanken i samarbeidsnettverk.

Kommunene la vekt på at det er behov for lokale tiltak i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren, og påpekte at det er behov for å tilpasse arbeidet opp mot hver enkelt enhet sine forutsetninger og ståsted. Dette kan tyde på at de ulike nettverkene ofte benyttes til å dele erfaringer og informasjon, men at hver enkelt kommune eller enhet deretter organiserer arbeidet internt. Nettverket i seg selv blir dermed ikke det viktige for å oppnå de målsettingene som inngår (Mandell et.al., 2017) ettersom flere aktørene går tilbake til seg for å arbeide mer lokalt. De samarbeidende nettverkene fungerer derfor godt til å utveksle erfaringer og kunnskap, som kommunene deretter kan tilpasse sine forutsetninger lokalt og knytte opp mot sine ressurser. Funnene indikerer likevel at samarbeidsforumene fremstår som viktig i arbeidet med digitalisering, ettersom det legger til rette for deling av kunnskap og erfaringer som er nyttig for å utvikle digitaliseringsarbeidet.

Ansikt til ansikt dialog blir ifølge Ansell & Gash (2008) presentert som en viktig faktor som kan påvirke samarbeid. Denne faktoren oppstår gjennom kommunikasjon mellom aktørene som inngår i samarbeidet, og legger til rette for å skape tillit og respekt blant aktørene. Informantene er enige om at gjennom regionale samarbeid eller nettverkssamarbeid har man mulighet til å sikre jevnlig kommunikasjon med aktørene, noe som gjør det enklere å spørre hverandre om råd og erfaringer i arbeidet med digitalisering. Dette henger også sammen med tanken om at ansikt til ansikt dialog legger til rette for at aktørene oppdager egenskaper hos hverandre. Gjennom å kommunisere ansikt til ansikt kan aktørene oppdage hverandres evner, behov og perspektiver (Newig et.al., 2018). Kommunene som kommuniserer med hverandre jevnlig, og benytter seg av ansikt til ansikt dialog skaper på denne måten større muligheter for å komme frem til løsninger som vil gi gode resultater. Gjennom empirien kommer det frem at nettverkene gjør det mulig å dele erfaringer og informasjon mellom aktørene ettersom de møtes og kommuniserer jevnlig.

Tillit er også en viktig faktor for å lykkes med samarbeid, og dersom tillit er til stede blant aktørene som samarbeider forventes det man kan stole på hverandre selv om aktørene har mulighet til å opptre opportunistisk (Klijn et.al., 2010). Gjennom empirien kommer det frem at kommunene som deltar i nettverkssamarbeid eller regionale samarbeid knytter kontakter med andre aktører, og gjennom kommunikasjon og dialog er det enkelt å spørre hverandre om råd og erfaringer i forhold til arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Ansell og Gash (2008) hevder at tillit er en viktig betingelse for samarbeidsstyring og tillit henger ofte tett sammen med andre faktorer som kommunikasjon og ansikt til ansikt dialog. Dette stemmer overens med resultatene som viser at gjennom kommunikasjon og dialog med andre aktører som er deltakere i de ulike samarbeidsnettverkene, blir man bedre kjent med hverandre gjennom jevnlig kommunikasjon og dialog. Empirien viser at nettverkene skaper rom for dialog og kommunikasjon, og det kan se ut til at dette skaper større grad av tillit blant aktørene ettersom det skaper rammer som gjør det enklere å spørre hverandre om erfaringer, råd og informasjon som kan skape gode resultater for digitaliseringsarbeidet.

Gjennom empirien kom det også frem at flere av informantene så på forankring av arbeidet som en sentral faktor for å lykkes med digitaliseringsarbeidet innenfor sektoren. I tillegg viser funnene at tid og forpliktelse til arbeidet var viktige faktorer. Dette kan knyttes opp mot Ansell og Gash (2008) og Keast et al. (2007) sin betingelse for samarbeidsstyring som omhandler forpliktelse til prosessen. Denne betingelsen handler om å skape en felles forståelse blant aktørene om at forhandling og samarbeid er sentralt for å oppnå de målene man har satt seg for arbeidet. Forpliktelse til prosessen handler dermed om at aktørene tar eierskap til prosessen, ettersom beslutninger skal fattes i fellesskap. Like viktig vil det være å være bevisste på hverandres synspunkter, som igjen styrkes gjennom kommunikasjon som skaper økt tillit (Ansell & Gash, 2008). Det kan derfor se ut til at forankring er en faktor som kan knyttes opp mot teorien om forpliktelse til prosessen, ettersom informantene så på forankring til arbeidet som viktig både opp og ned i organisasjonen.

Gjennom empirien så informantene på det som utfordrende å samarbeide dersom aktørene er har ulike behov og har ulike forutsetninger. Her kom det frem at konkretisering av hver enkelt kommune og enheter sine behov var viktig, noe som nettverket DigSkole legger til rette for. Ved å tilrettelegge for at hver enkelt enhet kan tilpasse arbeidet opp mot sine forutsetninger og behov vil det ifølge informantene være enklere å samarbeide gjennom en slik organisering av nettverket. Dette kan knyttes opp mot Ansell og Gash (2008) sin startbetingelse for

samarbeidsstyring som omhandler insentiver for samarbeidet. Denne startbetingelsen for samarbeid tar for seg hvilke interesser som er sentrale for aktørene for å delta i samarbeidet. Hvorvidt aktørene som deltar ser en positiv sammenheng mellom resultatene som samarbeidet kan gi samt bruk av tid og ressurser vil være sentralt her. Opplever aktørene at samarbeidet vil gi de resultatene man har satt seg, samtidig som ressurser og bruk av tid ikke fremstår som nødvendig og samtidig nødvendig for å nå de resultatene vil insentivene for å delta i samarbeidet øke (Ansell & Gash, 2008). Funnene viser at nettverket DigSkole er organisert på en måte som treffer hver enkelt aktør sine behov og forutsetninger, noe som øker insentivene for å delta i nettverket hos aktørene. Å konkretisere arbeidet opp mot hver enkelt enhet og kommune viser seg dermed å være en viktig betingelse for hvordan DigSkole er organisert, som skaper en tydelig sammenheng mellom aktørenes bruk av ressurser opp mot de gevinstene de kan hente ut fra nettverket.

Informantene opplevde også at størrelsen på samarbeidene var av betydning for utfallet av samarbeidet og dermed også for utviklingen av digitalisering innenfor sektoren. I teorien som er presentert er det lite som omhandler størrelsen på de ulike samarbeidsforumene, og i hvilken grad det kan påvirke utfallet og resultatene av samarbeidet. Ansell og Gash (2008) presenterer derimot en betingelse for samarbeidsstyring som handler om utfallet av samarbeidet. Dersom fordelene og gevinstene ved samarbeidet er konkrete og tydelige, og informantene opplever at de samarbeidene forumene er organisert og sturkuret på en måte som gjør det mulig å oppnå ønskede gevinster. Størrelsen er derfor en faktor som funnene viser at er av betydning for i hvilken grad samarbeidene gir de resultatene man har satt seg.

### **5.3 Ledelse**

Ledelse ble sett på som en faktor som er av betydning for flere aspekter med digitalisering i kommunene, både i forhold til arbeidet med strategier og målbilder, men også for selve organiseringen av arbeidet. Resultatene viser at det er vesentlig at ledelsen er deltakende i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren, i tillegg til at ledelsen må vise engasjement, ha forståelse for og vise en tydelig retning for digitaliseringsarbeidet. Ulike former for samarbeid krever ledere som evner å skape god dynamikk blant aktørene og samtidig sikre høy grad av deltakelse og innflytelse hos alle aktørene (Ansell & Gash, 2008, Hovik & Hanssen, 2015, Bussu & Bartels, 2014). Funnene indikerer at digitaliseringsarbeidet i sektoren innenfor de ulike kommunene bør styres av ledere som besitter de egenskapene som gjenspeiles i teorien.

Funnene indikerer også at det er sentralt med en ledelse som innenfor digitaliseringsarbeidet i sektoren besitter de riktige egenskapene for å lede digitaliseringsarbeidet, kjenner til praksisfeltet og er i stand til å styre arbeidet i riktig retning. Dette funnet kan knyttes opp mot fasilitativ ledelse som har vist seg å ha positive effekter på ulike nettverk av samarbeid gjennom å legge til rette for myndiggjøring av aktørene, men samtidig beherske å styre nettverket i riktig retning (Ysa et.al., 2014). Arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren i de ulike kommunene og nettverkssamarbeidene ser dermed ut til å være avhengig av en effektiv ledelse som besitter egenskapene til ledelsesformen fasilitativ ledelse.

Det kom også frem gjennom funnene at ledelsen er en avgjørende faktor å drive arbeidet med digitalisering innenfor sektoren fremover når arbeidet organiseres gjennom nettverkssamarbeid og regionale samarbeid. Lederne er derfor en viktig pådriver for at digitaliseringsarbeidet går i den retningen kommunene eller nettverkssamarbeidene ønsker ut ifra målsettingene som er satt i strategien. Dette kan knyttes opp mot Ospina (2017) sin teori om at ledelsen er en avgjørende faktor for samarbeidsprosessen og fungerer som pådrivere for arbeidet samtidig de sørger for å skape inkluderende og tilretteleggende arenaer for samarbeidet (Ospina, 2017). Informantene la også vekt på at lederne bør være interne i organisasjonene, for å sikre at kompetansen og erfaringene med digitalisering innenfor sektoren blir værende innad i organisasjonene. Det kan derfor se ut til at fasilitativ ledelse og ledelsesformer som er nyttige for samarbeidsstyring krever spesielle egenskaper som er av høy verdi for arbeidet med digitalisering.

## **5.4 Læring**

Det var en enighet blant informantene om at erfaringsutveksling var en viktig del av hvordan kommunene kan lære av hverandre rundt digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Gjennom nettverket DigSkole var det mye læring i å hente ut informasjon hos andre kommuner og enheter rundt deres erfaringer. Kollektiv læring oppstår når kunnskap overføres mellom mennesker, og individenes mentale modeller innad i en organisasjon eller nettverk forandres (Newig et.al., 2010). Som funnene indikerer legger nettverkssamarbeid til rette for at kollektiv læring kan oppstå (henger også sammen med tillit), og aktørene har mulighet til å hente ut kunnskap og erfaringer hos de samarbeidende kommunene eller enhetene og lære av deres erfaringer med digitaliseringsarbeid innenfor sektoren.

Videre indikerer funnene fra empirien også at organisering gjennom nettverk internt i kommunene legger til rette for læring gjennom tidligere erfaringer kommunen har med digitaliseringsprosjekter. På denne måten er kommunene i stand til å korrigere arbeidet fra tidligere prosjekter for så å justere opp mot arbeidet med digitalisering. Dette kan knyttes opp mot teori om dobbeltkretslæring hvor man korrigerer handlinger for å oppnå de målene man har satt seg for arbeidet gjennom å tilpasse eller forandre på strukturer eller relasjoner blant aktørene (Basten & Haamann, 2018, Newig et.al., 2010). Det kan derfor se ut til læring kan oppstå gjennom tidligere erfaringer både intern i kommunene, men også gjennom nettverkssamarbeid, og at kollektiv læring og dobbeltkretslæring er av betydning for hvordan kommuner kan lære både av seg selv og fra andre lignende kommuner i arbeidet med digitalisering. Kollektiv læring ser derfor ut til å være viktig for å tilegne seg kunnskap og kreativitet, som skaper gode løsninger for digitaliseringsarbeidet innenfor sektoren. Dette kan knyttes opp mot Newig et al. (2018) sin teori om at kollektiv læring bidrar til å skape kreative løsninger på utfordrende problemer, og Jacobsen (2013) sin teori om kunnskapstypen utforskning som er knyttet til dobbeltkretslæring.

Et annet funn fra empirien viser at større kommuner som besitter en del kompetanse og ressurser intern likevel er avhengige av å benytte seg av ulike fagnettverk som skaper forum for læring og kompetansedeling. Individuell læring oppstår når enkeltindivider forandrer atferd på bakgrunn av at kognitive strukturer forandrer seg som følge av ny kunnskap (Newig et.al., 2010). Funnene indikerer at individuell læring kan oppstå i de kommunene som består av mer ressurser og kompetanse, men at kompetansedeling gjennom kollektiv læring i ulike nettverkssamarbeid likevel er viktig for å lære av hverandre.



## 6. Avslutning

Denne oppgaven har undersøkt problemstillingen; *i hvilken grad er kommuner avhengige av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering i oppvekst- og utdanningssektoren?*

Problemstillingen ble operasjonalisert gjennom å utvikle tre forskningsspørsmål som er tilknyttet problemstillingen, og ønsker å undersøke betydningen av organisering, ledelse og læring i arbeidet med digitalisering innenfor sektoren. Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke arbeidet med digitalisering i oppvekst- og utdanningssektoren hos kommuner i Trøndelag regionen. Gjennom analyse av datamaterialet som er tilegnet gjennom kvalitative intervjuer skal jeg i dette kapitlet belyse resultatene opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene.

**Problemstilling:** *I hvilken grad er kommuner avhengige av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering i oppvekst- og utdanningssektoren?*

Funnene fra studien viser at en tydelig strategi og god strategisk planlegging er en viktig faktor som skaper en felles forståelse for arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren. Alle kommunene og nettverkene benytter seg av strategier for digitaliseringsarbeidet, noe som bidrar til å skape en tydelig og målrettet retning for arbeidet. Gjennom strategisk planlegging og styring iverksettes det konkrete tiltak og handlingsplaner for å oppnå de målsettingene som er satt for arbeidet i de ulike kommunene og samarbeidsnettverkene. Funnene viser derimot at målbilder er lite benyttet i arbeidet med digitalisering, da det er mindre forståelse for betydningen og bruken av dette i arbeidet hos informantene, noe som også gjenspeiles i den manglende forskningen både empirisk og teoretisk rundt begrepet målbilde. Studien viser dermed at ledere i større grad må jobbe med å få på plass en felles forståelse for begrepet og dens betydning for arbeidet. Resultatene viser at arbeidet med å utvikle og å benytte seg av strategier er et nyttig verktøy som ser ut til å ha positive effekter på digitaliseringsarbeidet innenfor oppvekst- og utdanningssektoren.

**Forskningsspørsmål 1:** *Hvilken betydning har organiseringen av arbeidet for å lykkes med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren i kommunene?*

Min studie viser at organisering har stor betydning for å lykkes med digitalisering innenfor sektoren. Spesielt for mindre kommuner vil organisering gjennom ulike typer

nettverkssamarbeid være nyttig for å lykkes. Større kommuner er derimot ikke like avhengige av å samarbeide med andre aktører, men resultatene viser likevel at større kommuner også opplever organisering gjennom samarbeid som nyttig for å lykkes gjennom utveksling av erfaringer og kunnskap. Studien viser at organisering gjennom ulike samarbeidsnettverk skaper kontakter med andre aktører, og man har dialog og jevnlig kontakt med andre som arbeider med det samme. Når arbeidet organiseres gjennom samarbeid er forankring, jevnlig kontakt og kommunikasjon viktige faktorer som påvirker i hvilken grad samarbeidene fungerer optimalt. Studien viser også at organisering av arbeidet krever lokale tiltak i både kommunene og nettverkene for å tilpasse arbeidet med digitalisering til sine egne forutsetninger, ressurser og behov. Dette kan være et interessant område for videre forskning.

***Forskningsspørsmål 2: Hvilken rolle spiller ledere i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren?***

Studien viser at ledere har en sentral betydning både for organiseringen av digitaliseringsarbeidet, men også i arbeidet med å utvikle og å få på plass strategier for arbeidet. Funnene viser at ledelse er viktig fordi ledere bidrar til å skape engasjement rundt arbeidet, samtidig som de viser en tydelig retning for arbeidet og fremmer viktigheten rundt digitaliseringsarbeidet gjennom aktualisering og legge fokus på arbeidet. Funnene indikerer at ledelsen er en viktig faktor for at arbeidet med digitalisering innenfor sektoren skal lykkes, gjennom å iverksette tiltak, sikre deltakelse og engasjement for digitaliseringsarbeidet.

***Forskningsspørsmål 3: Hva kan kommuner lære av hverandre i arbeidet med digitalisering?***

Gjennom analysen kom det frem at mye av læringen hos de ulike kommunene er tett tilknyttet samarbeid. Funnene viser at gjennom ulike former for nettverkssamarbeid og regionale samarbeid kan de deltakende kommunene lære mye av hverandres erfaringer og kompetanse i arbeidet med digitalisering. DigSkole er trukket frem som et nettverkssamarbeid hvor NTNU deltar som ekstern aktør sammen med de deltakende kommunene. Et funn i forbindelse med samarbeidet er at kommunene som deltar her opplever høy grad av læring gjennom å samarbeide med aktører som er relativt lik i både størrelse og ressurser. Studien viser at organisering gjennom samarbeidsnettverk skaper en arena for både individuell og kollektiv læring, hvor man deler kunnskap og erfaringer med hverandre.

## **6.1 Begrensninger ved oppgaven**

Denne masterstudien består av flere begrensninger som er med på å påvirke kvaliteten i studien. En vesentlig begrensning er at det kun er benyttet en metode for datainnsamling. Semi-strukturerte kvalitative intervjuer danner grunnlaget for datamaterialet i denne studien, og inkluderer syv informanter. For å styrke studiens reliabilitet kunne oppgaven benyttet en annen metode for datainnsamling i tillegg til de kvalitative intervjuene. Dette var derimot ikke mulig å gjennomføre, på bakgrunn av oppgavens begrensninger i form av tid og omfang. Det kunne også blitt gjennomført flere intervjuer for å inkludere flere informanter. Dette kunne bidratt til å gi enda større innsikt i informantenes forståelse rundt temaet som undersøkes. Likevel er de informantene som studien benytter valgt ut ifra bestemte kriterier som bidrar til å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

En annen sentral begrensning ved denne studien er at det kun benyttes ett case og to analyseenheter. Studien kunne dermed inkludert både flere case, og flere nettverkssamarbeid som ville bidratt til å sammenligne flere ulike kommuner og nettverkssamarbeid. Det er likevel verdt å nevne at oppgavens tema som tar for seg digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren er et stort og omfattende tema, og en inkludering av flere case ville vært utfordrende med utgangspunkt i oppgavens tidsperspektiv og omfang. Studien er også avgrenset til å fokusere på Trøndelag regionen, noe som kan begrense studiens overførbarhet til andre kommuner i andre regioner. Det er derfor begrenset i hvilken grad funnene fra denne studien kan generaliseres til andre kommuner som er lokalisert i andre regioner i landet.

## **6.2 Videre forskning**

Studien indikerer både gjennom de empiriske funnene og tidligere forskning at det finnes relativt lite forskning på bruk av målbilder i arbeidet med digitalisering, både teoretisk og empirisk. Anbefalinger til videre forskning innenfor temaet kunne derfor vært undersøke målbilder i større grad teoretisk for å skape en felles forståelse for konseptet, men også empirisk for å se hva kommuner kan lære av hverandre i arbeidet med målbilder. Også behovet for mer lokale til i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren kan være et interessant tema for videre forskning. Studien viser at å iverksette lokale tiltak ble sett på som en viktig faktor for arbeidet med digitalisering, men også dette tilveies lite forankring i tidligere studier.

## Litteraturliste

- Ahlgren, P. C., Lind, J. & Nyland, K. (2019). *Styring av samarbeid i offentlig sektor*. Fagbokforlaget
- Andreasen, J. K., Tømte, C. E., Bergan, I., & Kovac, V. B. (2022). Professional digital competence in initial teacher education: An examination of differences in two cohorts of pre-service teachers. *Nordic Journal of Digital Literacy*, (1), 61-74.  
<https://doi.org/10.18261/njdl.17.1.5>
- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S. & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: A mixed methods approach. *Policy and Society*, 39(4), 570–591. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785726>
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bygstad, B., Lanestedt, G., & Iden, J. (2018). Hva gjør de beste i offentlig sektor?. *Stat & Styring*, 28(4), 48-51. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2018-04-13>
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget.
- Bussu, S. & Bartels, K. P. R. (2014). Facilitative Leadership and the Challenge of Renewing Local Democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2256–2273. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12070>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Danielsen, F., Flak, L. S. & Sæbø, Ø. (2022). Understanding Digital Transformation in Government. I Y. Charalabidis, L. S. Flak, & G. Viale Pereira (Red.), *Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges* (s. 151–187). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_7)

- Davies, B. (2003). Rethinking strategy and strategic leadership in schools. *Educational management & administration*, 31(3), 295–312.  
<https://doi.org/10.1177/0263211X030310030060>
- Fiva, J. H., Hagen, T. P. & Sørensen, R. J. (2021). *Kommunal organisering*. Fagbokforlaget
- Hovik, S. & Hanssen, G. S. (2015). The Impact of Network Management and Complexity on Multi-Level Coordination. *Public Administration*, 93(2), 506–523.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12135>
- Høydal, Ø. S. & Haldar, M. (2021). A tale of the digital future: Analyzing the digitalization of the norwegian education system. *Critical Policy Studies*, 16(4), 460–477.  
<https://doi.org/10.1080/19460171.2021.1982397>
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A. & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl\_1), i157–i173. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq061>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Abstrakt Forlag.
- Johnsen, Å. (2014). *En strategisk offentlig sektor*. Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. (2017). Nye styringsverktøy og modeller – redskap eller legitimering? *Praktisk økonomi & finans*, 33(1), 17–35. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-01-03>
- Kapucu, N., Hu, Q. & Khosa, S. (2017). The State of Network Research in Public Administration. *Administration & Society*, 49(8), 1087–1120.  
<https://doi.org/10.1177/0095399714555752>
- Keast, R., Brown, K. & Mandell, M. (2007). Getting The Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies. *International Public Management Journal*, 10(1), 9–33.  
<https://doi.org/10.1080/10967490601185716>
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration & society*, 42(2), 193–221.  
<https://doi.org/10.1177/0095399710362716>

- Kommunal- og moderniseringsdirektoratet. (2019). *Én digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi\\_for\\_offentlig\\_sektor\\_rettet.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor_rettet.pdf)
- Kommunesektorens organisasjon (u, å). *Digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017-2020*. <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/digitalisering/klart-sprak-i-digitale-selvbetjeningslosninger/sprak-og-tekst/ingresser/KS-Digitaliseringsstrategi-hefte-F32.pdf>
- Kommunesektorens Organisasjon. (2023, 20. april). *Ny strategi for digitalisering i barnehager og skoler*. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/skolesec/ny-strategi-for-digitalisering-i-barnehager-og-skoler/>
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557-567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Framtid, fornyelse og digitalisering. Digitaliseringsstrategi for grunnsopplæringen 2017-2021*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/dc02a65c18a7464db394766247e5f5fc/kd\\_fr\\_amtid\\_fornyelse\\_digitalisering\\_net.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/dc02a65c18a7464db394766247e5f5fc/kd_fr_amtid_fornyelse_digitalisering_net.pdf)
- Kunnskapsdepartementet. (2023). *Strategi for digital kompetanse og infrastruktur i barnehage og skole*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/3fc31c3d9df14cc4a91db85d3421501e/no/pdfs/strategi-for-digital-kompetanse-og-infrastruktur.pdf>
- Larsen, A. K. (2017). *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Leino, L. T. (2020). Teachers calling for organizational support to digitalize teaching. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 37(5), 323–339. <https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2020-0017>
- Lester, J. N., Cho, Y. & Lochmiller, C. R. (2020). Learning to do qualitative data analysis: A starting point. *Human Resource Development Review*, 19(1), 94–106. <https://doi.org/10.1177/1534484320903890>

- Lindfors, M., Pettersson, F., & Olofsson, A. D. (2021). Conditions for professional digital competence: the teacher educators' view. *Education Inquiry*, 12(4), 390-409.  
<https://doi.org/10.1080/20004508.2021.1890936>
- Mandell, M., Keast, R. & Chamberlain, D. (2017). Collaborative networks and the need for a new management language. *Public Management Review*, 19(3), 326–341.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209232>
- Meld. St. 28 (2015-2016). *Fag-fordypning-forståelse: En fornyelse av Kunnskapsløftet*. Kunnskapsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor: Kultur, ledelse og kompetanse*. Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf>
- Mergel, I., Edelmann, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Newig, J., Günther, D., & Pahl-Wostl, C. (2010). Synapses in the network: learning in governance networks in the context of environmental management. *Ecology and society*, 15(4). <https://www.jstor.org/stable/26268211>
- Newig, J., Challies, E., Jager, N. W., Kochskaemper, E. & Adzersen, A. (2018). The Environmental Performance of Participatory and Collaborative Governance: A Framework of Causal Mechanisms. *Policy Studies Journal*, 46(2), 269–297.  
<https://doi.org/10.1111/psj.12209>
- OECD (2017). *Digital Government Review of Norway: Boosting the Digital Transformation of the Public Sector*. OECD Digital Government Studies.  
<https://doi.org/10.1787/9789264279742-en>
- Olofsson, A. D., Fransson, G. & Lindberg, J. O. (2019). A study of the use of digital technology and its conditions with a view to understanding what 'adequate digital competence' may mean in a national policy initiative. *Educational Studies*, 46(6), 727–743. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1651694>

- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. NOKOBIT 2018. Norsk konferanse for bruk av Informasjonsteknologi, Svalbard.
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Pettersson, F. (2018). On the issues of digital competence in educational contexts – a review of literature. *Education and Information Technologies*, 23(3), 1005–1021. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9649-3>
- Poister, T. H. & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x>
- Ran, B. & Qi, H. (2018). Contingencies of power sharing in collaborative governance. *The American Review of Public Administration*, 48(8), 836–851. <https://doi.org/10.1177/0275074017745355>
- Riche, C., Aubin, D. & Moyson, S. (2021). Too much of a good thing? A systematic review about the conditions of learning in governance networks. *European Policy Analysis*, 7(1), 147–164. <https://doi.org/10.1002/epa2.1080>
- Ricciardi, W., Pita Barros, P., Bourek, A., Brouwer, W., Kelsey, T., & Lehtonen, L. (2019). How to govern the digital transformation of health services. *European journal of public health*, 29, Supplement 3, 7-12. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz165>
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1065912907313077>
- Siciliano, M. D. (2017). Ignoring the Experts: Networks and Organizational Learning in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 104–119. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw052>
- Stout, M. & Keast, R. (2021). Collaboration: What does it really mean? I *Handbook of collaborative public management* (s. 17–35). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789901917.00012>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.



Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Ysa, T., Sierra, V. & Esteve, M. (2014). Determinants of Network Outcomes: The Impact of Management Strategies. *Public Administration*, 92(3), 636–655.

<https://doi.org/10.1111/padm.12076>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet «Strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering»?

#### Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke bruken av strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, og i hvilken grad kommuneledere er avhengige av å benytte strategier og målbilder for å lykkes med digitaliseringsarbeidet innenfor sektoren.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for sosiologi og statsvitenskap (ISS) ved NTNU er ansvarlig for masterprosjektet. Prosjektet utføres av student Mia Hagemo Strand.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Denne masteroppgaven er en kvalitativ undersøkelse som baserer seg på intervju med ulike aktører som er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares. Aktører som har erfaring med, eller arbeider med digitalisering i kommunal sektor vil derfor være aktuelle som informanter i denne oppgaven.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta i masterprosjektet vil det for deg innebære å delta i et intervju. Intervjuet vil foregå digitalt og vil vare i omtrent en time. Spørsmålene som vil bli stilt i intervjuet vil omhandle bruk av strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering, erfaringer rundt arbeidet med digitalisering, samt organisering, samarbeid og erfaringer med digitaliseringsarbeid innenfor oppvekst og utdanningssektoren. Det vil bli benyttet lydopptak under intervjuet hvor godkjente opptaksmetoder vil bli brukt. Jeg vil også ta notater fra intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun student Mia Hagemo Strand som skal gjennomføre masterprosjektet som vil ha tilgang på de innsamlede opplysningene.
- Alt av innsamlet datamateriale vil lagres i henhold til regelverk slik at ingen uvedkommende får tilgang på personopplysningene.
- Navn vil i selve masteroppgaven bli erstattet med koder som bokstaver eller tall (Informant A eller Informant 1).
- Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i eventuell publisering.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven er levert og godkjent 6.juni 2023.

Etter at prosjektet er avsluttet vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og lydopptak vil slettes.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ved Førsteamanuensis og veileder Barbara Krystyna Zyzak. E-post: [barbara.k.zyzak@ntnu.no](mailto:barbara.k.zyzak@ntnu.no). Telefon: 967 44 330
- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ved student Mia Hagemo Strand. E-post: [miahst@stud.ntnu.no](mailto:miahst@stud.ntnu.no). Telefon: 456 70 801.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. E-post: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no). Telefon: 930 79 038

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Student Mia Hagemo Strand

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *strategier og målbilder i arbeidet med digitalisering*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det benyttes lydopptak under intervjuet
- at mine opplysninger vil anonymiseres og slettes etter prosjektslutt, og at datamaterialet som angår studieobjektet (ikke personopplysninger) kan bli brukt til publikasjoner

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Søknad NSD

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

336148

**Vurderingstype**

Automatisk

**Dato**

29.03.2023

**Prosjekttittel**

Masteroppgave: Strategi og målbilder i arbeid med digitalisering

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosiologi og statsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Barbara Zyzak

**Student**

Mia Hagemo Strand

**Prosjektperiode**

10.01.2023- 06.06.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 06.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Grunnlag for automatisk vurdering**

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt

maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### **Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde**

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

### **Informasjonssikkerhet**

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## Vedlegg 3: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Introduksjonsspørsmål

- Kan du beskrive din rolle i kommunen? (Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, kommunikasjon)
- Hvilken rolle har du i arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst og utdanning i kommunen?

#### Strategi/målbilder/digitalisering

- Hvordan forstår du begrepene strategi og målbilder – spesielt i arbeidet med digital teknologi og digitalisering.
- Har din kommune en egen strategi/visjon/målbilder for digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren?
  - Hvis ja – utdyp.
  - Hvis nei – hvorfor ikke?
- Opplever du at bruk av strategier og målbilder er nyttig i arbeidet med digitalisering?
  - Hvorfor?
  - Erfaringer?
- Opplever du at bruk av strategi og målbilder i arbeidet med digitalisering er viktig forutsetning for å utvikle og oppnå gode digitaliseringsprosjekter?
- Innenfor oppvekst- og utdanningssektoren, har din kommune erfaringer med digitaliseringsprosjekter?
  - Kan du utdype litt om disse – formål, utfordringer, organisering og resultater.
  - Var du involvert i prosjektet? Hva var din rolle?
- Hva mener du er viktige faktorer for å lykkes med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren? Utdype disse? Forankring.

#### Organisering av arbeidet

- Hvordan organiseres arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren i din kommune? (Internt, samarbeid med andre).
  - Hvordan mener du arbeidet med digitalisering innenfor oppvekst- og utdanningssektoren bør organiseres for å lykkes?
  - Opplever du at det er behov for mer lokale tiltak for å oppnå gode resultater med digitalisering innenfor oppvekst og utdanning sektoren?
    - Hvis ja/nei – hvorfor – kan du utdype?



- Har din kommune erfaringer fra samarbeid med andre kommuner i forhold til prosjekter innenfor oppvekst og utdanning?
  - Hva ser du på som sentrale faktorer for å lykkes med samarbeidsprosjekter innenfor digitalisering?
  - Hvordan mener du slike samarbeidsprosjekter med digitalisering i oppvekstsektoren bør styres for å lykkes?
  - Hvilke forutsetninger bør ligge til grunn for at samarbeidet skal lykkes best mulig?
  - Hvilke utfordringer kan oppstå, eller påvirke slike samarbeidsprosjekter og utfallet?
  
- Hvilke tiltak har du som leder, eller andre i din kommune iverksatt for å organisere slike digitaliseringsprosjekter innenfor oppvekst- og utdanningssektoren?
  - Hvilken tilnærming har dere til ledelse i din kommune?
    - Finnes det en ledergruppe?
  
- Hvordan mener du arbeidet med digitaliseringsprosjekter innenfor oppvekst- og utdanningssektoren bør ledes?
  - Hva er du fornøyd med?
  - Hva bør forandres?

### Læring

- Hvordan kan kommunen lære av andre digitaliseringsprosjekter innenfor oppvekst- og utdanningssektoren i andre kommuner?
  - Har dere en form for læringsagenda i forhold til digitaliseringsprosjekter?

### Avslutning

- Er det noe du ønsker å legge til?
- Er det noen spørsmål som fremsto som uklare, som du ønsker å presisere eller oppklare?

