

Karl-Fredrik Sandelin Velle og Lene Kristin Tøndel

# Digital transformasjon i offentlig sektor

En undersøkelse av Bamble kommune



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for USN Handelshøgskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Karl-Fredrik Sandelin Velle og Lene Kristin Tøndel

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Digital transformasjon er en nødvendighet både for private og offentlige organisasjoner for å henge med i den raske digitale utviklingen. Når vi har belyst dette temaet har vi sett sterke sammenhenger mellom det å gjennomføre digital transformasjon og det å implementere innovasjon, og hvordan innovasjon ligger til grunn for gjennomføring av digital transformasjon. Vi har sett at det i begge tilfeller handler om endringsledelse, og at sentralt i dette arbeidet befinner organisasjonskulturen seg. Hensikten med denne kvalitative studien er å undersøke om det er sammenheng mellom lederes fokus på digital transformasjon og organisasjonens evne til å gjennomføre digitale endringsprosesser.

Det er en kvalitativ undersøkelse med semi-strukturerte intervju av seks virksomhetsledere underlagt to sektorer hos Bamble kommune. Offentlige dokumenter, pensumslitteratur og forskningsartikler inngår som en del av datainnsamlingen og de empiriske funnene.

Hovedfunnene i undersøkelsen er blant annet at i Bamble kommune er det ikke en tydelig overordnet kultur for innovasjonsfremmende arbeid. Noe som gjør at sektorene i kommunen ikke drar i samme retning, og de ulike tjenesteområdene arbeider parallelt og ikke sammen. Et annet interessant funn er forskjellene mellom statlige krav og kommunale krav til digitalisering. Videre funn impliserer at systemer til bruk for statlig rapportering og systemer til bruk for kommunalrapportering har utviklet seg forskjellig. Dette gjør arbeidshverdagen til de ansatte i Bamble kommune utfordrende. Staten har kommet lenger i utviklingen enn kommunen, men Covid-19 har bidratt til at kommunen har tatt grep.

Teoretisk bidrag for denne studien retter seg mot digital transformasjon, innovasjonsfeltet, og for fagfelt innen endringsledelse. Denne undersøkelsen bidrar til et bredere syn på offentlig sektor og hvordan kommunale ledere kan dra nytte av digital utvikling. Undersøkelsen vil kunne være et praktisk bidrag og til nytte for politikere, kommunedirektører og kommunalsjefer og andre ledere i det offentlige, som ønsker å bidra til utviklingsarbeid og digital transformasjon i egen kommune. Til videre forskning vil det være hensiktsmessig å se på en hel kommune, og ikke bare et utvalg av virksomheter i en kommune. Det er da å anta at en kunne få et helhetlig bilde av organisering og kulturen for innovasjonsfremmende arbeid i.

Nøkkelord: Digital transformasjon, Offentlig sektor, Organisasjonskultur i offentlig sektor, Endringsledelse i offentlig sektor, innovasjon, innovasjonskultur i offentlig sektor.

## Abstract

Digital transformation is a necessity for both private and governmental organizations to keep up with the rapid digital development. We have seen strong connections between implementing digital transformation and implementing innovation, and how innovation is the basis for implementing digital transformation. We have seen that in both cases it is a matter of change management, and that the organizational culture is central to this work. The purpose of this qualitative master's thesis is to study whether there is a connection between leaders focus on digital transformation and the organization's ability to implement digital change processes.

It is a qualitative study with semi-structured interviews of six leaders in public sector under two service areas at Bamble municipality in Norway. Governmental documents, research literature and research articles are included as part of our data collection, which is looked at against empirical findings.

The main findings of the thesis are that in Bamble municipality there is not a clear overall culture for innovation-promoting work. Which means that the sectors in the municipality do not move in the same direction and the various service areas work in parallel and not together. Another interesting finding is the differences between state requirements and municipal requirements for digitization. Further findings imply that systems for use in government reporting and systems for use in local government reporting have developed differently. This makes the working day for the employees in Bamble municipality challenging. The government has come further in development than the municipality, but Covid-19 has contributed to the municipality taking action.

Theoretical contributions for this thesis are aimed at digital transformation, the field of innovation, and the field of change management. This thesis contributes to a broader view of the public sector and how municipal leaders can benefit from digital development. The thesis could be a practical contribution and useful for politicians, municipal directors and municipal leaders and other leaders in the public sector, who want to contribute to development work and digital transformation in their own municipality. For further research, it would be appropriate to look at an entire municipality, and not just a selection of sectors within a

municipality. It is then to assume that one could get a holistic picture of the organization and the culture for innovation-promoting work.

Keywords: Digital transformation, Public sector, Organizational culture in public sector, Change management in public sector, innovation, innovation culture in public sector.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>7</b>
<b>Forord</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>10</b>
1.1 Introduksjon .....	10
1.2 Bakgrunn .....	10
1.3 Problemstilling .....	12
1.3.1 Hensikt .....	13
1.3.2 Forskningsspørsmål .....	13
1.4 Oppgavens oppbygning .....	13
<b>2 Teori</b> .....	<b>15</b>
2.0.1 Litteratur og datainnsamling .....	15
2.1 Digital transformasjon .....	16
2.1.1 Link mellom digital transformasjon og innovasjon .....	17
2.1.2 Historisk utvikling .....	19
2.1.3 Fordeler med digital transformasjon .....	20
2.1.4 Ulemper med digital transformasjon .....	22
2.2 Utfordringer med raske endringsprosesser .....	22
2.2.1 Sosio-teknisk systemteori .....	23
2.2.2 Ambideksteritet .....	23
2.3 Digital transformasjon i offentlig sektor .....	26
2.3.1 Innovasjonsarbeid .....	28
2.3.2 Organisasjonskultur .....	30
2.4 Gjennomføring av digital transformasjon i offentlig sektor .....	35
2.4.1 Sammenhengen mellom kulturen og transformasjon .....	36
<b>3 Metode</b> .....	<b>39</b>
3.1 Forskningsmetode .....	39
3.2 Forskningstilnærming .....	40
3.3 Forskningsdesign .....	40
3.4 Beskrivelse av populasjon og utvalg .....	41
3.4.1 Beskrivelse av intervjuguide .....	41

3.4.2	Gjennomføring av intervju .....	44
3.4.3	Beskrivelse av datainnsamling og data-prosessering .....	45
3.5	Beskrivelse av data-analyse .....	46
3.6	Kvalitetskrav .....	47
3.6.1	Fordeler og utfordringer .....	47
3.6.2	Validitet .....	48
3.6.3	Reliabilitet .....	49
3.6.4	Generaliserbarhet .....	49
3.7	Etikk .....	50
<b>4</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>52</b>
4.1	Demografiske funn .....	52
4.2	Digital transformasjon i egen organisasjon .....	55
4.3	Innovasjonsfremmende kultur .....	63
4.4	Opplevd sammenheng mellom fokus og fremming av digitalisering .....	68
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>74</b>
5.1	Fokus på digital transformasjon .....	74
5.2	Kultur for å fremme digital innovasjon .....	77
5.3	Sammenheng mellom fokus og gjennomføring av digital transformasjon .....	78
5.4	Generaliserbarhet av funnene .....	80
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>82</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>87</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>94</b>



# Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en toårig mastergrad i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Vi ser tilbake på to år som har gitt oss ny kunnskap, nye venner og to år som har utviklet oss like mye som mennesker som fagpersoner.

Selv om disse årene har vært spennende, skal vi ikke legge skjul på at det har vært utfordrende. Dette studiet har vi begge gjennomført i kombinasjon med fulltidsjobber, småbarns liv og verv innen frivillige organisasjoner. Så vi vil ikke legge skjul på at det føles godt å endelig kunne si seg ferdig med mastergraden.

Masteroppgaven er skrevet våren 2021, og vi ønsker å rette en stor takk til Bamble kommune som har stilt opp som case i vårt forskningsarbeid. Vi vil spesielt takke virksomhetslederne som stilte opp til intervjuer i en krevende tid med tanke på Covid-19, og som ga oss en innsikt i deres arbeidshverdager. De har satt av tid til å dele sin kunnskap og sine erfaringer, og dette har vi satt umåtelig stor pris på. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Jarle Løwe Sørensen for god veiledning med konstruktive tilbakemeldinger og klare mål for forskningsprosessen. Veiledningene har hjulpet oss med å klare å snevre inn forskningsfeltet, til å få enda bedre teoretisk innsikt og bidratt til god læring.

En veldig stor takk går til våre respektive ektefeller, Caroline og Petter. Dere har ofret egen fritid og egne interesser for at vi skulle komme i mål med denne masteroppgaven. Dette setter vi høyt, og er umåtelig takknemlige for. Vi ønsker til slutt å rette en spesiell takk til Karl Elliott, Hedwig, Steffen, Sigurd og Elfrida. Våre respektive barn. Dere har ofret vel så mye som våre ektefeller. Vi setter stor pris på dere alle, og gleder oss til å ha enda mer tid sammen med dere!

*Karl-Fredrik Sandelin Velle & Lene Kristin Tøndel*

Porsgrunn/Skien, 11. mai 2021

# 1 Innledning

Dette kapitlet vil oppgaven presenteres og en bakgrunn for valgt tema for forskningsprosjektet denne masteroppgaven bygger på bli gitt. Det gis også en presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål, i tillegg til en presentasjon av den videre oppbygningen av oppgaven.

## 1.1 Introduksjon

Fokuset for denne masteroppgaven omhandler digital transformasjon i offentlig sektor. Digital transformasjon er en nødvendighet både for private og offentlige organisasjoner for å henge med i den raske digitale utviklingen (Alvarenga, Matos, Godina & Matias, 2020). Offentlig sektor både nasjonalt og internasjonalt ser på digital transformasjon som et avgjørende strategisk grep for å forbedre og effektivisere tjenester (Curtis, 2019). For å lykkes med den digitale transformasjonen bør organisasjonskulturen endres (Hartl, 2019). Til nå har dette hatt lite fokus i forskningen på digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017) og forskningen på ledelse av digital transformasjon (Hartl, 2019). Når dette temaet skal belyses er det oppdaget sterke sammenhenger mellom det å gjennomføre digital transformasjon og det å implementere innovasjon, og hvordan innovasjon ligger til grunn for gjennomføring av digital transformasjon. Vi har sett at det i begge tilfeller handler om endringsledelse, og at sentralt i dette arbeidet befinner organisasjonskulturen seg, teorien som benyttes vil derfor bestå av sentrale teorier omkring digital transformasjon og innovasjon, i tillegg til å bygge på et teoretisk grunnlag fra forskning om organisasjonskulturer som fremmer innovasjon. Håpet er at empirien som er innhentet i forbindelse med dette forskningsprosjektet vil kunne gi et bilde på hvordan den digitale transformasjonen foregår i Bamble kommune, og hvordan ledere jobber med å bygge en organisasjonskultur som fremmer digital transformasjon.

## 1.2 Bakgrunn

Det stilles høye krav til det offentlige når det kommer til å forutse og respondere på den rivende teknologiske utviklingen, men ofte henger det offentlige etter. Politikk, lover, og systemer trenger oppdatering, og krever at det offentlige forbedrer seg og innoverer. Det å tilpasse seg de raske endringene har blitt helt essensielt, og noen hevder at offentlig styring er

i ferd med å endres fundamentalt (Janowski, 2015), og trenger å gjennomgå en transformasjon (Weerakkody, Janssen, & Dwivedi, 2011). Store offentlige endringsprosesser er gjerne tunge byråkratiske maskineri som involverer mange aktører, og planlegges gjennomført over lange perioder gjerne over flere år (Weber, 2009). I februar 2020 hadde Bamble kommune digitalisering oppe som orienteringssak i kommunestyret, og det ble skissert en planlagt endringsprosess hvor digitalisering av samarbeidsfunksjoner og tjenestetilbud i kommunen skulle gjennomføres. Endringsprosessen var forespeilet å gå over en 3-5 års periode, og planen var at det i april 2020 skulle komme et saksfremlegg hvor det ble skissert stegvise planer for når ulike trinn i prosessen skulle iverksettes. En slik plan i forhold til store endringer er et vanlig bilde for hvordan endringsprosesser foregår i offentlig sektor i Norge. SARS-CoV-2, også kjent som Covid-19 eller Korona ble tidlig i 2020 erklært en verdensomspennende pandemi, og med denne pandemien som bakteppe opplevde både private og offentlige organisasjoner over hele verden, også i Norge, å måtte gjennomgå radikale endringsprosesser for å unngå disruptive effekter (Janssen & Van der Voort, 2016).

Viruset som forårsaket pandemien ble første gang oppdaget i desember 2019 i Wuhan, Kina. Dette viruset ble til å begynne med ikke antatt å skulle skape globale utfordringer, men i løpet av januar og februar 2020 spredde det seg raskt ut i verden. Det ble oppdaget tilfeller av «korona» i alle verdensdeler, og dette medførte stor usikkerhet og redsel internasjonalt. Viruset rammet og overrasket nasjoner med godt helsetilbud, og førte til krisesituasjoner i svært mange land, inkludert Norge. Utviklingen medførte at Verdens helseorganisasjon (WHO) 12. Mars 2020 erklærte viruset som en verdensomspennende pandemi (Folkehelseinstituttet, 2020).

Norske myndigheter så på den eskalerende situasjonen med frykt for eget samfunns sikkerhet, og i et forsøk på å løse situasjonen endte Norge opp med å iverksette de mest inngripende tiltakene som noen gan er blitt iverksatt i fredstid. Forsøket på å stoppe smittespredningen gjorde at nasjonale myndigheter 12. mars 2020 iverksatte svært inngripende tiltak som regionale fylkeskommuner og kommunale instanser skulle håndheve etter beste evne. Korona ble altså erklært en verdensomspennende pandemi like etter orienteringssaken om digitalisering ble lagt frem i Bamble kommune i februar 2020, og hele prosessen ble med det snudd på hodet. Kommunen måtte blant annet pålegge mange ansatte hjemmekontor som en del av arbeidet med å begrense smittespredning, og ble som en følge av dette tvunget til å gjennomføre mye av den planlagte digitaliseringen på noen få uker. Pandemien er et godt

eksempel på hvordan eksterne faktorer brått kan skape et behov som gjør at interne prosesser plutselig endres radikalt, og dette er bare et eksempel på uforutsette hendelser som skaper et behov for store omveltninger som organisasjonene må være i stand til å håndtere.

### 1.3 Problemstilling

Digital transformasjon foregår generelt i samfunnet i et raskt tempo, og denne utviklingen kan kalles en ny revolusjon drevet av informasjons- og kommunikasjonsteknologien (ICT). Gjennom systemanalyse, personlige og offentlige digitale data er det håp om at organisasjoner skal kunne høste økonomisk gevinst (Codagnone, Vanini, Cibaitè, Misurace, Gineikytè, Liva, Matulevic, Barcevicius, & Klimaviciute, 2019). I tillegg viser Codagnone et al., (2019) til at det finnes en antakelse om at økt fokus på digital transformasjon i organisasjoner skal føre til mer effektiv drift og bedre omstillingsevne. Organisasjoner befinner seg således i et spenningsfelt mellom å effektivisere driften og evne til å fornye seg (Turner, Swart & Maylor, 2013). Problemet i det offentlige er imidlertid at mye av tiden og ressursene legges til daglig drift og effektivisering, noe som gjør det utfordrende å drive omstillings- og innovasjonsarbeid (Janssen & Van der Voort, 2016). Det er mange og komplekse grunner til at innovasjonsarbeid i offentlig sektor er utfordrende (Baldrige & Burnham, 1975), men noen av årsakene kan muligens tilskrives institusjonaliserte organisasjonskulturer hvor stabilitet og forutsigbarhet står sterkt (Jacobsen, 2018). Kortsiktige fordeler kan oppnås ved å fokusere på daglig drift og effektivisering, men dersom organisasjoner ikke klarer å omstille seg i takt med de raske endringene i tiden, vil problemene i det lange løp kunne føre til redusert læringsevne som fanger organisasjonen i utdaterte kompetanser, teknologi etc. (Brix, 2019), manglende evne til å innfri publikums stadig økende krav til kvalitet (Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009) og til syvende og sist vil dette kunne gå ut over organisasjonens ytelsesevner (Turner et al., 2013). Lederskapslitteraturen peker på at det å gjennomføre endringsprosesser i offentlige organisasjoner er noe annet enn i private virksomheter, men begge steder fremheves et er derfor et behov for å undersøke lederes rolle i endringsprosesser i offentlige organisasjoner. Spesielt er det et behov for å undersøke hvordan ledere på kommunalt nivå jobber for å tilpasse seg de raske endringene som den digitale transformasjonen i samfunnet medfører (Vial, 2019).

### 1.3.1 Hensikt

Hensikten med denne kvalitative studien er å undersøke om det er sammenheng mellom lederes fokus på digital transformasjon og organisasjonens evne til å gjennomføre digitale endringsprosesser. Data samles inn ved hjelp av en intervjuguide utviklet for å kartlegge lederes opplevde grad av (Kvale & Brinkmann, 2015). Omfanget av studien er begrenset til kommunale ledere på virksomhetsnivå i Bamble kommune, som har hatt ansvar for å gjennomføre en digital endringsprosess med innføring av digitale arbeidsverktøy som arbeidsmetode for sine ansatte, i forbindelse med utbruddet av Korona pandemien. Studien kan ses på som et viktig bidrag til ledere i det offentlige som skal gjennomføre digitale endringsprosesser, gjennom å gi en dypere innsikt og forståelse for hva de kan gjøre for å bygge en organisasjonskultur som fremmer digital innovasjon. Studien kan være en støtte for ledere i den digitale transformasjonen som det legges opp til i regjeringens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, u.å.). Teoretisk er studien et bidrag til endringsledelse og innovasjonskulturfeltet med et spesielt fokus på gjennomføring av digital transformasjon i offentlige organisasjoner.

### 1.3.2 Forskningsspørsmål

**RQ 1:** Hva er ledere i Bamble kommunes subjektive oppfatning av fokuset på digital transformasjon i egen organisasjon?

**RQ 2:** På hvilken måte opplever ledere i Bamble kommune at de kan fremme digitalt innovasjonsarbeid i egen organisasjon?

**RQ 3:** Hvilken opplevd sammenheng er det mellom Bamble kommunes fokus på digital transformasjon og ledernes evne til å fremme digitalt innovasjonsarbeid?

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven består av seks kapitler. I kapittel 2 gjennomgås det teoretiske grunnlaget som danner bakgrunnen for forskningen, og i kapittel 3 presenteres og drøftes den valgte forskningsmetoden. Empirien blir presentert i kapittel 4, og kapittel 5 gjennomgås en egen drøfting og svar på forskningsspørsmål. Konklusjonen presenteres i kapittel 6, som igjen

svarer på problemstillingen. I kapittel 6 presenteres også våre tanker om eventuell videre forskning på temaet. Hvert kapittel presenteres med en innledning som vil redegjøre for innholdet i det enkelte kapittel. Til slutt i oppgaven presenteres litteraturlisten og vedlegg.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenteres relevant teori for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Konteksten rundt forskningsspørsmålene om oppbyggingen av organisasjonskultur kan fremme digital transformasjon i offentlig sektor. I delkapittel 2.1 redegjøres det for digital transformasjon og innovasjon. Delkapittelet starter med å redegjøre for nyere forskning på digital transformasjon og ser deretter linken mellom digital transformasjon og andre innovasjonstyper, før et historisk blikk på digital transformasjon presenteres. Videre pekes det på noen fordeler og ulemper knyttet til utviklingen av digital transformasjon. I delkapittel 2.2 redegjøres det for utfordringer knyttet til gjennomføringen av digital transformasjon, disse utfordringene ses i lys av sosio-teknisk systemteori, og utøvelsen av ambideksteritet. I delkapittel 2.3 redegjøres det for digital transformasjon i offentlig sektor, hvor relevant litteratur om organisasjonskultur utgjør en vesentlig del. Rammeverket *Measuring Innovation Culture in Organizations* (Dobni, 2008) utgjorde grunnlaget for utviklingen av intervjuguiden som ble benyttet i innsamlingen av empirien. Dette rammeverket kan brukes til å kategorisere organisasjonskulturen basert på de kulturelle verdier. Avslutningsvis redegjøres det for forskning på utviklingen av en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, da dette belyser hvorvidt organisasjonskulturen kan ses i sammenheng med gjennomføringen av en digital transformasjon. I delkapittel 2.4 presenteres litteratur som omhandler gjennomføringen av digital transformasjon i offentlig sektor. Avslutningsvis presenteres i delkapittel 2.4 sammenhengen mellom organisasjonskultur og gjennomføringen av digital transformasjon.

### 2.0.1 Litteratur og datainnsamling

I dette studiet har litteratur og data blitt samlet inn basert på offentlige dokumenter, pensumslitteratur, forskningslitteratur og empiri fra semi-strukturerte intervjuer gjennomført ved to kommunale enheter hos Bamble kommune.

På området digital transformasjon i offentlig sektor foreligger det en del forskning fra før, og forskerne benyttet en god del tid å gjøre seg kjent med den tidligere gjennomførte forskningen. Det ble imidlertid funnet lite forskning gjort i skandinavisk sammenheng, og mye av litteraturen som forelå baserte seg dermed på internasjonale studier. Et eksempel fra Norge er Kjærner-Semb og Adriaansen (2019) masterstudiet *digital transformasjon i norske kommuner* og masterstudiet til Nøst og Magnussen (2020) *digitaldirektørens bidrag til å endre organisasjonskultur i en digital transformasjon*. Begge disse studiene tar for seg

offentlig sektor og hvordan for eksempel kommuner muliggjør digital transformasjon og setter fokus på det. Kjærner-Semb og Adriaansen (2019) viser til at kommuner i Norge i liten grad ligger i front i digitalutvikling, men rapporterer at det er gjennomgripende og økt fokus på dette enn tidligere. Nøst og Magnussen (2020) viser til på sin side at offentlig sektor ved bruk av digital transformasjon bidrar til å endre egen organisasjonskultur. Disse oppgavene ble benyttet som inspirasjon til forskningen i forbindelse med denne oppgaven. I tillegg til tidligere forskning er litteratur fra studiet innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sør-Øst Norge benyttet, og søkeportalene *Oria* og *Google Scholar* er aktivt benyttet til å finne internasjonale artikler og forskning. Der ble det benyttet søkeord som: digital transformasjon, offentlig sektor, digitale ledere, endring i kommuner, byråkratiske endringer, organisasjonskultur i offentlig sektor, endringsledelse i offentlig sektor, innovasjon, innovasjonskultur og digitale endringer. På bakgrunn av dette ble det funnet flere spennende artikler og forskning som videre viste vei til andre referanser. Det ble med andre ord benyttet litteratur fra studier, forskning og litteratur både fra Norge og internasjonalt.

## 2.1 Digital transformasjon

Digital transformasjon foregår generelt i samfunnet i et raskt tempo, og denne utviklingen kalles gjerne en ny revolusjon drevet av informasjons- og kommunikasjonsteknologien (ICT). Dataens makt ligger i kjernen av det som kalles digital transformasjon (DT), og ses på som fremtidens ressurs. Utviklingen er enorm, og Europa trenger digital infrastruktur som sikrer data suverenitet og deling med bredere og sikrere grunnlag enn det som er tilfellet i dag (Codagnone, et al., 2019). Noe som kan anses som grunnleggende elementer i det som betegnes som den fjerde industrielle revolusjon, og det å bygge opp denne infrastrukturen ligger til grunn for alle aspekter av menneskelig virkelighet (Floridi, 2014). På et overordnet nivå kan en derfor si at digital transformasjon omfatter de grunnleggende endringene som skjer i samfunnet og i industrier gjennom bruken av digitale teknologier (Agarwal, Guodong, DesRoches & Jha, 2010). Dette bildet består av strategier (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013) og endringer i organisasjonen. Disse endringene inkluderer strukturelle endringer (Selander & Jarvenpaa, 2016), prosessuelle endringer (Carlo, Lyytinen & Boland, 2012), og kulturelle endringer (Karimi & Walter, 2015). Alt dette er bestanddeler for å skape kapabiliteter som genererer verdiskapning for organisasjonene (Svahn, Mathiassen & Lindgren, 2017). Interessen for denne utviklingen har de siste årene økt voldsomt, og med den også forståelsen av hva som ligger i den digitale transformasjonen. Denne har vist at



teknologien i seg selv bare utgjør en del av et komplekst bilde som organisasjoner trenger å få oversikt over for å opprettholde konkurranseevne i en verden som i økende grad digitaliseres. Det finnes imidlertid ulike forståelser av hva digital transformasjon er, og forskningsmiljøet har enda ikke kommet fram til noen entydig definisjon av fenomenet (Haffke, Kalgovas & Benlian, 2016). Osmundsen, Iden og Bygstad (2018) gjennomførte en litteraturstudie for å undersøke hvordan forskningslitteraturen har konseptualisert digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Forfatterne finner at digitalisering er en prosess hvor digital teknologi benyttes med hensikt om å endre en eller flere sosio-tekniske strukturer (Osmundsen et al., 2018). Mange studier om digitalisering trekker også frem begrepet digitalisering, som kan defineres som «konvertering av analog informasjon til et digitalt format» (Osmundsen et al., 2018). Digital innovasjon kan både omtales som «et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi, utviklet ved å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske komponenter» (Osmundsen et al., 2018). Digital transformasjon defineres som «Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri» (Osmundsen et al., 2018). Det er med andre ord tette linker mellom digital transformasjon og innovasjon.

### 2.1.1 Link mellom digital transformasjon og innovasjon

Digital transformasjon benyttes ofte som en parallell til eller som en forlengelse av begrepet digital innovasjon. Innovasjon ses gjerne som en forutsetning for eller en generisk terminologi som beskriver praksisen som fører til transformasjon. Digital innovasjon har for eksempel blitt klassifisert som inkrementell (effektiviserende) eller radikal (disruptiv). Den kan initieres ovenfra- og ned, eller nedenfra- og opp (Misuraca and Viscusi, 2015). Uansett har endringene til hensikt å gå fra en tilstand til en ny forbedret tilstand (Codagnone et al., 2019).

Innovasjon defineres generelt sett som utvikling og eller bruken av nye ideer eller oppførsel (Daft, 1978). En ny ide kan gjelde et nytt produkt, en ny tjeneste, åpning av et nytt marked, operasjonelle og administrative strukturer, prosesser og systemer. En innovasjon kan anses som ny for individer, for en enhet i organisasjoner, for hele organisasjonen, en hel sektor eller hele industrier. Som majoriteten av innovasjonslitteraturen definerer Bantel og Jackson (1989) innovasjon når det nye adopteres av organisasjoner. Det å implementere innovative løsninger er et middel for at organisasjonen skal tilpasse seg konkurranse, raske endringer i

marked, for å utnytte knappe ressurser, og for å tilpasse seg høyere krav til kvalitet og bedre produkter og tjenester fra kunder og publikum (Boyne, Farrell, Law, Powell & Walker 2003). For å forbedre ytelsesevne tilbyr organisasjoner nye produkter eller tjenester til eksisterende eller nye kunder eller klienter, og introduserer innovasjoner i produksjon eller operativsystem, i administrative- eller ledelses prosesser (Camison-Zornoza, Lapidra-Alcami, Segarra-Cipres & Boronat-Navarro, 2004). Innovasjon har lenge vært et populært forskningsfelt, og Zaltman, Duncan og Holbek (1973) identifiserte omlag 20 innovasjonstyper på organisasjonsnivå. Det er stor variasjon i hva som anses som innovasjon, men den mest kjente og mest studerte typologien skiller mellom produkt og prosess innovasjoner (Abernathy & Utterback, 1978).

Prosessinnovasjoner er, i motsetning til produkt- eller tjenesteinnovasjon, fokusert innover i organisasjonen og har som målsetning å øke effektivitet i interne organisatoriske prosesser for å fasilitere produksjon og levering av varer eller tjenester til kundene (Abernathy & Utterback, 1978). De nye prosessene kan assosieres med teknologiske systemer i organisasjonen, og kan da betegnes som administrative prosessinnovasjon (Meeus & Edquist, 2006). Driverne av disse innovasjonene er primært effektivisering, økt fleksibilitet, eller senkning i produksjonskostnader (Boer & Duing, 2001). Teknologiske prosessinnovasjoner kan sann sett sies å modifisere organisasjonens operasjonelle prosesser og systemer (Meeus & Edquist, 2006). I tjeneste organisasjoner vil disse innovasjonen gjerne assosieres med bruken av informasjonsteknologi (Barras, 1990).

Administrative prosessinnovasjoner er nye tilnærminger til eller nye måter å utøve praksis på i organisasjoner. Målsetning er gjerne å motivere og belønne ansatte enten ved å utforme nye strategier, strukturering av nye oppgaver, eller nye inndelinger i organisasjonens enheter, og modifisere ledelsesstrategier (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Og mens teknologiske innovasjoner er direkte relatert til primære arbeidsoppgaver i organisasjonen og hovedsakelig resulterer endringer i operativsystemer, er administrative innovasjoner mer indirekte relatert til organisasjonenes basis oppgaver, og påvirker i hovedsak ledelsessystemer (Damanpour & Evan, 1984). Administrativ prosessinnovasjon sikter på å forandre organisasjonene strukturer og prosesser, deres administrative systemer, kunnskap som benyttes i utføringen av et ledelsesarbeid, og ledelsesferdigheter som muliggjør økt funksjon og suksess ved å gjøre at organisasjonen utnytter ressursene mer effektivt, for å oppnå disse endringene benyttes i

dag digitale teknologier, og prosessene blir dermed del av den digitale transformasjonen (Damanpour, Walker & Avellaneda, 2009).

### 2.1.2 Historisk utvikling

Historisk sett kan en si at digital transformasjon har vært gjennom tre forskjellige generasjoner (Heilig, Schwarze, & Voß, 2017). Disse tre generasjonene viser historikken i bruken av begrepet. De kan også hjelpe til med å definere endringer som har funnet sted gjennom tiden. Den første generasjonen av digital transformasjon foregikk i tidsrommet 1960-1980 tallet. I denne generasjonen handlet mye om å digitalisere papirer, slik at for eksempel prosedyrer ble papirløse. Herfra kommer også det kjente begrepet «å sette strøm til papiret». Da papirene ble digitale fikk virksomheter muligheten til å dele elektroniske dokumenter med hverandre, sånn som for eksempel fakturaer. Dette gjorde at virksomhetene oppnådde noe høyere effektivitet i ulike prosesser, som dermed også ga en konkurransefordel. Senere i den første generasjonen kom også interne systemer for forbedring, sånn at kommunikasjon, ulike prosesser og intern logistikk ble endret. Andre generasjon av den digitale transformasjonen foregikk på 1990-2000 tallet. I dette tidsrommet handlet gikk de store endringen ut på å ta i bruk datamaskinen som da var blitt tilgjengelig. Datamaskinene ble brukt til å automatisere prosesser, og dermed gi verdiskapning av data som allerede eksisterte. På denne tiden begynte også andre typer maskinvareteknologi å benyttes, sånn som for eksempel RFID (Radio Frequency Identification). Disse ble integrert i teknologiske systemer for å oppnå bedre flyt og automatikk. En kan altså si at integrasjonen mellom informasjonssystem og IT infrastruktur var en sentral del av den andre generasjonen. Tredje generasjon har foregått fra 2010 tallet til i dag, og defineres av Heilig et al. (2017) som «Transformasjon til smarte prosedyrer». Den tredje generasjonen begynte med å skape en trend om å samle alle informasjonssystemene til virksomhetene i et sentralt kjernesystem som kunne håndtere all data i sann tid. Dette muliggjorde sann tids interaksjon mellom organisasjoner og kunder eller partnere. En viktig verdi dette skapte, var muligheten for ledelsen til å bruke data til beslutningstaking. I denne generasjonen har det også blitt tatt i bruk nye teknologier, som igjen har ført til økt effektivitet. Bruken av disse nye teknologiene har gjort om på eksisterende prosesser, hvor ulike elementer har kunnet gjøres på nye måter. Digital transformasjon har virkelig skutt fart i denne tredje generasjonen, og en kan si at de to foregående generasjonene har lagt grunnlaget for mulighetene som i dag utnyttes og utvikles. Digital transformasjon som forskningsfelt har historisk sett vært et lite omtalt fenomen, og forskningsfokuset økte først i 2015. Før 2015 var det kun i underkant av 10

publikasjoner per år, men 2015 økte tallet til omkring 30 publikasjoner, og i 2016 var tallet omtrent 7, og utviklingen har fortsatt eksponentielt de siste årene (Reis, Amorim, Melão & Matos, 2018).

I dag har den digitale teknologien og resultatene av den digitale transformasjonen har gjerne en grunnleggende påvirkning på handlingsmønsteret og væremåten (Chanias, 2017) til konsumenter som opplever en allestedsnærværende (Yoo, Bryant & Wigand, 2010) tilgang til informasjon, og uendelige kommunikasjonsmuligheter, sånn som for eksempel via sosiale medier på mobiltelefonen. Ved å benytte digitale teknologier blir konsumenter aktive deltakere i dialogen som finner sted mellom organisasjonene og deres interessenter (Kane, 2014). En viktig implikasjon som følge av denne utviklingen, er at konsumenter ikke lenger ser på seg selv som passive mottakere av tjenester, men gjerne er med og påvirker deres utvikling igjen (Lucas, Agarwal, Clemons, El Sawy & Weber, 2013). Deres forventninger til tjenestene de mottar eller forventer å motta har således økt (Vial, 2019). Som et resultat av dette har mange organisasjoner begynt å skape strategier basert på forventninger til kunders ønsker og behov, i stedet for å la dem skje som en respons til deres endrede vaner (Vial, 2019).

### 2.1.3 Fordeler med digital transformasjon

Organisasjoner i alle sektorer og marked står i økende grad ovenfor ytre press på seg både fra kunder og konkurrerende virksomheter, til å yte et bedre tilbud innen levering av produkter og tjenester. Gjennom systemanalyse, personlige og offentlige digitale data er det håp om at organisasjoner skal kunne høste økonomisk gevinst (Codagnone, et al., 2019). Flere trender viser at data ligger ved kjernen av innovasjonene som har foregått de seneste årene og som kommer til å gjennomføres i årene som kommer, blant annet i form av billigere mer tilgjengelig lagring og prosesserings kraft. Den økte tilgjengeligheten av data gjennom sosiale medier, internett (Internet of Things-IoT), og utviklingen innen kunstig intelligens (AI) og analyse verktøy er noen eksempler. Disse endringene gir stort potensiale for både regjeringer og virksomheter til å oppnå fordeler som for eksempel økt, produktivitet, profitt og ny læring. Data anses i dag som helt essensielt for å oppnå økonomisk vekst, konkurransedyktighet, innovasjon, jobbutvikling og utvikling av samfunnet generelt. Det er forventet at datadrevne applikasjoner i årene fremover skal komme både innbyggere og organisasjoner til gode på nye måter, og noen eksempler som kan trekkes frem er hvordan disse i økende grad vil tas i bruk innen helsetjenester, for å skape tryggere og renere transportsystemer, til utvikling av nye produkter og tjenester, til å oppnå reduksjon i kostnader på offentlige tjenester, og hvordan

data vil benyttes til å forbedre bærekraft og energieffektivitet (Codagnone, et al., 2019). Den digitale teknologien i offentlige administrasjoner har gjort det lettere for publikum å få innsyn, og har resultert i økt grad av rettferdighet og økt sikkerhet og tillit fra publikum. Det er flere grunner til dette. For det første har åpningen av offentlige data gjort tjenestene mer transparente (Bertot, Jaeger og Grimes, 2010). For det andre har teknologien gjort administrative prosesser mer konsistente og mer upartisk, som følge av mindre menneskelig påvirkning. For det tredje har den økte åpenheten i for eksempel elektronisk leverte tjenester, gjort at klienter kan følge status og resultatet av sine forespørsler til det offentlige (Codagnone, et al., 2019).

På det organisatoriske nivået argumenteres det derfor for at virksomheter må finne innovative måter å utnytte disse teknologiene på, ved å finne strategier som omfavner implikasjonene fra digital transformasjon og fører til bedre yteevne for organisasjonene (Hess, Matt, Benlian & Wiesboeck, 2016). For at prosessene skal lykkes og lede til positive utfall må organisasjonene redegjøre for en rekke faktorer som kan hindre utøvelsen av deres transformasjon. Det finnes en antakelse om at økt fokus på digital transformasjon i organisasjoner skal føre til mer effektiv drift og bedre omstillingsevne (Turner et al., 2013).

Digital transformasjon betegnes som en prosess hvor digital teknologi skaper forstyrrelser som utløser strategiske svar fra organisasjoner som søker å endre verdiskapning ved å styre strukturelle endringer og organisatoriske barrierer som påvirker utfallet av disse prosessene, og kan defineres som en prosess som tar sikte på å forbedre en enhet ved å trigge vesentlige endringer av enhetens eiendeler gjennom en kombinasjon av informasjon, databehandling, kommunikasjon og samhandlende teknologi (Vial, 2019). Digital teknologi har med andre ord iboende disruptive egenskaper (Karimi & Walter, 2015), men teknologiene i seg selv har liten verdi for organisasjonene (Kane, 2014), det er deres bruk i spesifikke kontekster som muliggjør nye retninger og verdiskapning for virksomhetene, noe som er i overensstemmelse med ideen om at organisasjonsutvikling skjer som følge at muligheter som dukker opp (Markus & Robey, 1988). Digitale teknologier kan hjelpe organisasjoner til å raskt tilpasse seg endringer i omgivelsene (Fitzgerald, 2016), ved å påvirke deres evne til å være fleksible, og dermed evne til å oppdage muligheter for innovasjon, og gripe disse (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003).

## 2.1.4 Ulemper med digital transformasjon

Endringer i omgivelsene, den globale økonomien, stordata, cybersikkerhet og sosiale verdier er bare noen eksempler på ytre faktorer som organisasjoner må tilpasse seg. Det er med andre ord et virvar av ytre påvirkninger som kan virke disruptive, og dermed kan skape problemer. Disse kan ende opp med å forandre grunnverdiene i samfunnet både når det kommer til personvern, og øke behovet for transparente styringssett og virksomheter (Janssen og Van der Voort, 2016). De kan også sies å påvirke tilliten til det offentlige helt grunnleggende. Hvis innbyggeren i stor skala mangler tillit til det offentlige kan dette gi helt katastrofale følger for samfunnet. Det å involvere interessenter både i lovgivning, men også utvikling og implementering av tjenester er derfor helt avgjørende for å oppnå et godt utfall. Et faremoment når tjenester digitaliseres er imidlertid at en risikerer en økning i ulikheter, med ekskludering av enkeltgrupper, større muligheter for svindel, større utfordringer i forhold til sikkerhet, ubalanse i maktforhold og mange flere utfordringer (Janowski, 2015). Disse utfordringene er gjennomgripende, og må vurderes helhetlig og overordnet, men det er også behov for å se på den offentlige administrasjonen på det operasjonelle nivået, og digitaliseringsprosesser på dette nivået er foreløpig altfor lite undersøkt (Codagnone, et al., 2019).

## 2.2 Utfordringer med raske endringsprosesser

Organisasjoner er forventet å raskt kunne tilpasse seg og håndtere endringer som kan utvikle seg til å bli disruptive dersom de ikke håndteres på en god måte. Organisasjoner befinner seg således i et spenningsfelt mellom å effektivisere driften og evne til å fornye seg (Turner et al., 2013). Allikevel er mange organisasjoner ikke i stand til å tilpasse seg de raske endringene på en effektiv måte, dels på grunn av institusjonaliserte systemer for beslutningstaking og styring. Ved å fokusere på daglig drift og effektivisering kan organisasjoner oppnå kortsiktige fordeler, men dersom de ikke klarer å omstille seg i takt med de raske endringene i tiden, vil problemene i det lange løp kunne føre til redusert læringsevne som fanger organisasjonene i utdaterte kompetanser og teknologier etc. (Brix, 2019). I tillegg vil dette kunne resultere i manglende evne til å innfri publikums stadig økende krav til kvalitet kan sette organisasjoner i fare (Damanpour et al., 2009). Både teoretikere, politikere, forretningsfolk og offentlige ledere er enige om at innovasjon er en primærkilde for å oppnå økonomisk vekst, industrielle endringer, konkurransefortrinn, og endringer i offentlige tjenester (Boyne, Meier, O'Toole &

Walker, 2006). Organisasjoner implementerer innovasjoner som en respons til teknologisk og ledelses kunnskap, som svar på industriell konkurranse, forventninger fra forbrukere og kunder, eller ambisjoner om å oppnå bestemte kompetanser og forbedringer fra toppledelsen (Cummings & Srivastva, 1977).

### 2.2.1 Sosio-teknisk systemteori

Ut ifra sosio-teknisk systemteori argumenteres det for at en må koble implementeringen av nye teknologiske løsninger med endringer i det sosiale og administrative systemet i organisasjonen for å optimalisere utfallet (Cummings & Srivastva, 1977). Nyere forskning har lagt vekt på forskjellene i innovasjonsarbeid i produksjonsvirksomheter og tjenestevirksomheter, og peker derfor på viktigheten av å utvikle innovasjonsmodeller for tjenesteytende virksomheter (Barras, 1990). Ifølge teorien om sosio-teknologiske systemer (STS) karakteriseres relasjonene mellom teknologi og sosiale systemer som et toveis forhold som kobler sammen ulikheter (Damanpour & Evan, 1984). Tidlig forskning på teknologisk innovasjon overså gjerne de sosiale systemene innad i organisasjonene. Dette har nyere forskning tatt til seg, og nå inkluderes gjerne administrative innovasjoner, fordi en har sett at i effektive organisasjoner fungerer de teknologiske og sosiale systemene sammen og skaper balanse. Dermed blir adopsjonen av både teknologiske og administrative innovasjoner like viktige (Damanpour et al., 2009). For å kunne leve opp til det økte presset fra omgivelsene er innovasjon en viktig nøkkelfaktor, men det å lykkes med både å effektivisere drift og å utvikle seg er en balansegang som for mange organisasjoner kan være utfordrende. Kunsten å utvikle simultankapasitet til både å fornye seg og effektivisere drift kalles ambideksteritet (Turner et al., 2013).

### 2.2.2 Ambideksteritet

Å ha et fleksibelt styringssett kan forsterke organisasjoners kapasitet til å håndtere og tilpasse seg endringer, samtidig som organisasjonen beskyttes mot å ende opp med å bli ustabil. Fleksibel styring inkluderer å utnytte både indre og ytre ressurser, med styringsrett som er desentralisert, og autonomi til å ta beslutninger nedenfra- og opp. Denne fleksibiliteten kan på den andre siden utfordre organisasjonens stabilitet og forutsigbarhet, og krever en balansegang med tillit til ambideksteriøse strategier (Janssen & Van der Voort, 2016). Optimale nivåer av prestasjoner kan gjerne finnes i organisasjoner som har evne til både å ivareta aktiviteter av utforskende og effektiviserende virksomhet. Disse organisasjonene blir gjerne referert til som ambideksteriøse, og en mengde forskning har vist

at både private virksomheter (Benner & Tushman, 2003) og offentlige organisasjoner (Choi & Chandler, 2015) kan inneha evner som gjør dem i stand til å ivareta den delikate balansegangen som kreves for å inneha ambideksteriøsitet. Men det å oppnå denne balansegangen er lettere sagt enn gjort, og som tidligere nevnt er det relativt motstridende aktiviteter som kreves for å ivareta utforskende og effektiviserende aktiviteter. Hvis organisasjoner overfokuserer på effektiviserende aktiviteter risikerer de å oppnå reduserte evner til å lære nye ferdigheter, og kan ende opp med å inneha både utdaterte kompetanser og teknologier. Dette kan igjen redusere den langsiktige ytelsesevnen. Dersom organisasjoner derimot fokuserer for mye på utforskende virksomhet kan de risikere å overforbruke knappe ressurser, og ende opp med å ikke få tilfredsstillende tilbakebetaling, og dermed risikere redusert kortsiktig ytelsesevne (March, 1991).

Å bevege seg fra utforskende virksomhet og over til effektiviserende aktiviteter, eller motsatt, kan være utfordrende for organisasjoner, fordi de er vant med å jobbe på et bestemt vis, og har fått noen mønster som kan være utfordrende å omrokere (March, 1991). En potensiell årsak til denne enten eller praksisen kan ligge i det at det å gjøre ting bedre i form av en effektiviserende praksis gjerne fører til færre utfordringer og mindre motstand innad blant organisasjonens medlemmer, mens det å gjøre bedre ting i form av utforskende praksis gjerne fører til mye mer oppmerksomhet og motstand. Mange organisasjoner kan dermed være fristet til å unnlate eller utsette endringer som fremmer stor motstand. Dette til tross for at utforskende virksomhet er helt avgjørende for å klare å tilpasse seg store endringer i samfunnet, og dermed sikre fremtidig overlevelse (Huber, 2004). Igjen er det med andre ord snakk om å inneha evner til å utøve en ambideksteriøs praksis innad i organisasjonen. Noen forskere har i det siste begynt å peke på måter store organisasjoner, også offentlige, kan greie å ivareta både en utforskende og effektiviserende praksis på, og mener dette kan oppnås ved å fokusere på innovasjonsprosesser som initieres nedenfra og opp (O'Reilly & Tushman, 2013). Dette betyr at dilemmaet med å greie å løse utfordringene med å drive utforskende og effektiviserende virksomhet for organisasjonen blant annet kan løses ved å forstå hvordan ledelse og de ansatte handler, og hvordan deres interaksjoner relatert til utforskende og effektiviserende virksomheter er, i deres kontekstuelle arbeidsmiljø (Gibson & Birkinshaw, 2004). Det å bygge kapasitet på denne måten kan defineres ut ifra aktiviteter som styrker kunnskap, ferdigheter og væremåte for individer, og som styrker de institusjonelle strukturene og prosessene som setter organisasjonene i stand til å møte målsetninger på en bærekraftig måte (Bevir, 2011). Denne nedenfra og opp tilnærmingen og det sterke fokuset på forholdet



mellom ledelse og ansatte resonnerer med studiet av vellykkete implementeringspraksiser utført av Havermans, Hartog, Keegan og Uhl-Bien (2015). Deres funn indikerte at kontekstuell ambideksteritet kan oppstå i interaksjonen mellom ledere og deres team. Som et resultat at denne dynamiske interaksjonen, og deres fortolkning av omverden lyktes de med å tilpasse seg endringer i miljøet (Brix, 2019). March (1991) har identifisert ulike krav som ligger til grunn for å lykkes med fornyelse og utnyttelsen av eksisterende ressurser, og når en ser hva som kreves for å oppnå de ulike retningene er det kanskje ikke så rart at det ligger en stor utfordring i å utvikle ambideksteritet til å mestre begge.

For å lykkes med å fornye seg kreves det blant annet kapasitet til å søke, sørge for variasjon, villighet til å ta risikoer, evne til å eksperimentere, leke, fleksibilitet, utforskning og innovasjon. Mens for å lykkes med å utnytte eksisterende ressurser i størst mulig grad kreves ting som raffinement, evne til å ta valg- i det ligger også å velge bort noe, økt produksjon, effektivitet, seleksjon og implementering (March, 1991). Virksomheter som fokuserer for mye på det ene eller det andre risikerer å feile (Levinthal & March, 1993), et argument som understøtter denne risikoen er grunnutfordringen til enhver organisasjon, som ligger i å utnytte de eksisterende ressursene i tilstrekkelig grad til å sørge for levedyktighet i nået, mens organisasjonen samtidig vier nok energi i å fornye seg slik at den blir i stand til å være levedyktig i fremtiden. He og Wong (2004) presiserer at det å drive utforskende virksomhet og det å utnytte eksisterende ressurser krever fundamentalt forskjellige tilnærminger fra en virksomhet både når det kommer til strukturer, prosesser, kapabiliteter, og organisasjonskultur. De ulike retningene påvirker helt grunnleggende virksomhetens adopsjon og utøvelse. Generelt sett hevder de at det å drive utforskende virksomhet er en organisk prosess, med løst koblede systemer, med vilje til å trå vekk fra det kjente, gjerne ved hjelp av improvisasjon og autonomi i en kaotisk tilværelse, samt evne til å tre inn i nye markeder og utnytte nye teknologier. Det å effektivisere på den andre siden assosieres gjerne med mekaniske strukturer, tett koblede systemer, med vilje til å følge stien, rutinisering, kontroll og byråkratiene, preget av stabile markeder og teknologier (Turner et al., 2013). Når utforskning og effektivisering konkurrerer om sparsomme midler kommer gjerne den ene til kort (Turner et al., 2013). He og Wong (2004) hevder at det generelt sett foreligger en enighet om at det å lykkes med begge kan være økonomisk fordelaktig for organisasjoner (He & Wong 2004). Det er allikevel viktig å påpeke at ambideksteritet ikke utelukkende er forbundet med å lykkes, og mange hensyn skal vurderes før organisasjonsstrategi settes og forfølges (Taylor et al., 2013). Det å være i stand til å ivareta både utforskende og effektiviserende

aktivitet linkes umiddelbart til økonomisk vinning, og organisasjoner som lykkes med en virksomhetsstrategi preget av ambidekteritet vil gjerne i tillegg kunne oppnå økt kundetilfredshet, og positive effekter i forhold til å introdusere nye produkter eller tjenester. Men selv om effektivitet og utforskende virksomhet krever ulike tilnærminger hevder Sarkees og Hulland (2009) at de i stedet for å ses på som motstridende strategier, med fordel kan ses på som komplementære organisasjons egenskaper. Uansett ser en at organisasjoner reagerer saktere enn innbyggerne, og dermed blir hengende etter når det kommer til å utnytte teknologiens muligheter, dette gjelder ikke minst for offentlige organisasjoner. Et annet viktig problem i det offentlige er også at mye av tiden og ressursene legges til daglig drift og effektivisering, noe som gjør det utfordrende å drive utforskende omstillings- og innovasjonsarbeid (Janssen & Van der Voort, 2016).

### **2.3 Digital transformasjon i offentlig sektor**

Det stilles høye krav til det offentlige når det kommer til å forutse og respondere på den rivende teknologiske utviklingen, men ofte henger det offentlige etter. Politikk, lover, og systemer trenger oppdatering, og krever at det offentlige forbedrer seg og innoverer. Det å tilpasse seg de raske endringene har blitt helt essensielt, og noen hevder at offentlig styring er i ferd med å endres fundamentalt (Janowski, 2015), og trenger å gjennomgå en transformasjon (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014). Weerakkody et al. (2011) hevder at for å transformere offentlig sektor trengs endringer i en så stor skala at som aldri tidligere er gjennomført. Forfatterne påpeker at innovasjoner i offentlig sektor ikke bare må fokusere på effektivitet, men også må sikte mot å forsterke publikums tillit gjennom å styrke legitimiteten i sine tjenester og organisasjoner. Dette stemmer overens med det Weber (2009) konkluderte med i forhold til statlig byråkrati. Han mente at offentlige organisasjoners funksjon instrumentelt sett er å søke å forbedre både håndgripelige prestasjoner, så vel som symbolske, ved å søke å styrke legitimiteten innad i organisasjonene av respekt for innbyggerne. Sagt på en annen måte skal det offentlige følge to ledestjerner. Den første omhandler konsekvenser, og at det offentlige hele tiden må stå til ansvar ovenfor velgerne. Den andre ledestjernen omhandler å gjøre det som til enhver tid er passende ovenfor sine innbyggere (March & Olsen, 1989). Den første ledestjernen kan relateres til håndgripelige prestasjoner om hvordan innfri publikums forventninger, mens den siste kan sies å omhandle organisasjonenes legitimitet, og det å ivareta innbyggernes tillit ved å håndtere de utfordringer som er viktige for dem. Tilgang til ny teknologi kan bidra til å oppnå positive effekter som

hjelper offentlige organisasjoner til å ivareta disse ledestjerne, også til å gå lengre enn til å effektivisere. I et konseptuelt rammeverk (DigiGov-F) utarbeidet for EU i 2019 blir digital transformasjon delt inn i tre hoveddeler. Den første består av ytre faktorer som påvirker hvordan digital transformasjon formes, det kan for eksempel gjelde påvirkning fra omkringliggende nettverk. Den andre delen peker på interne faktorer i organisasjonene som påvirker digital transformasjon, slik som for eksempel interne prosesser for å gjennomføre innovasjon. Den tredje delen, i selve kjernen av den digitale transformasjonen slik den blir betegnet i DigiGov-F presenteres initiativ til steg som må tas for å lykkes med digital transformasjon. Disse stegene inkluderer for eksempel påvirkning av publikums verdier, opparbeiding av strategier, utvikling av design og systemer for implementering (Codagnone, et al., 2019). Rammeverket sier altså blant annet at organisasjoner innehar noen viktige interne faktorer som påvirker hvordan digital transformasjon tas opp og implementeres. Det er med andre ord mange og komplekse grunner til at innovasjonsarbeid i offentlig sektor er utfordrende (Baldrige & Burnham, 1975), men noen av årsakene kan muligens tilskrives institusjonaliserte organisasjonskulturer hvor stabilitet og forutsigbarhet står sterkt (Jacobsen, 2018). Interne prosesser blir ofte sett på som viktige byråkratiske funksjoner i offentlig sektor, men disse prosessene kan ses på som trege, ineffektive og kostbare. Som et svar på dette kan digital innovasjon og digital transformasjon ses på som verktøy for å optimalisere byråkratiske prosesser, som kan gjøre dem raskere, og redusere prosessveien og interne kostnader, noe som kan generere innsparing både for brukere og interessenter. Dette kan også bidra til mer transparente beslutningsprosesser og dermed også øke ansvarligheten (Codagnone, et al., 2019). Dette henger sammen med den norske regjeringens Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025, hvor det blant annet står: «Digitaliseringsstrategien er en oppfølging av Stortingsmeldingen Digital agenda (2015–2016). Strategien definerer felles mål og innsatsområder for digitaliseringsarbeidet frem mot 2025, og skal støtte den digitale transformasjonen i hele offentlig sektor. Ingen skal være kateball mellom ulike offentlige aktører. Derfor må vi jobbe sammen for å løse brukernes behov. Målet om én digital offentlig sektor, krever at vi endrer arbeidsmåter og strukturer, har riktig kompetanse og at vi løser flere oppgaver digitalt. Vi skal tilby sammenhengende tjenester, vi skal benytte fellesløsninger fremfor å etablere hver våre og sørge for at fellesløsninger virker på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer». For å oppnå de omfattende endringene som denne digitaliseringsstrategien tar sikte på kreves med andre ord løsninger i en rekke fundamentale innovasjonsprosesser.

### 2.3.1 Innovasjonsarbeid

Strukturelle karakteristikk ved organisasjoner, sånn som størrelse og kompleksitet, virker i stor grad inn på dens innovative utøvelse, i tillegg påvirkes organisasjonen av ytre innspill fra samfunnet rundt og andre organisasjoner i omgivelsene. Disse har gjerne stor innvirkning på den innovative praksisen til organisasjonen (Baldrige & Burnham, 1975). Kompleksiteten i beslutningsveien, og antall beslutningsledd en prosess må gjennom for å få gjennom endringer, gjør at diffusjon av innovasjoner i et byråkratisk system blir svært komplekst (Baldrige & Burnham, 1975). Hvordan en organisasjon er bygd opp vil dermed kunne ha mye å si i forhold til hvordan endring gjennomføres. Innovasjoner som skal implementeres internt i organisasjoner preges gjerne av dens karakteristikk, og kan dermed gi ulike utfall ut ifra hvordan organisasjonen tilnærmer seg innovasjon. To faktorer som påvirker kapasiteten for innovasjon i organisasjoner er altså størrelsen på organisasjonen og administrasjonenes kompleksitet. Disse faktorene henger tett sammen, og det er gjerne direkte sammenheng mellom organisasjonens størrelse og dens kompleksitet i struktur sett i en hierarkisk målestokk, både når det kommer til antall administrative posisjoner, og forholdet mellom administratorer og øvrige ansatte (Blau, 1970). I mange tilfeller vil økt størrelse og kompleksitet i organisasjonen gi en økt forventning i forhold til omfang av innovasjoner. Med økt strukturell kompleksitet følger også spesialiserte oppgaver og roller, noe som gjerne fører til effektiviserte teknikker for arbeidsløsning (March & Simon, 1958). Men mangfoldet som denne kompleksiteten gir, resulterer gjerne også i kamp om ressurser og ulike målsetninger som veies opp mot hverandre og må løses ved hjelp av interne mekanismer. De hierarkiske beslutningsprosessene må da koordineres for å foreta beslutninger som går på tvers av enheter innad i organisasjonen. Både differensiering i form av spesialiserte enheter og integrasjon i form av koordinerende enheter hjelper komplekse organisasjonssystemer til å innovere. Differensierende enheter bidrar ved å stadig vekke søke nye løsninger på spesialiserte utfordringer, og integrerende enheter promoterer innovasjon ved å skape bindeledd som overkommer konflikter (March & Simon, 1958). På denne måten kan en si at når antallet spesialiserte enheter øker, øker også antallet alternativer og løsninger på unike problemer, men når disse ulike enhetene kjemper om de samme midlene øker også behovet for mekanismer som skal koordinere og prioritere i de ulike behovene. Størrelsen på organisasjonen virker ikke bare inn på omfanget av innovasjoner som følge av den økte kompleksiteten (Blau, 1970), men også ved å skape utfordringer når det kommer til koordinering, kontroll og styring. Alle disse tingene krever i seg selv innovative løsninger.

Men også miljøet en organisasjon befinner seg i påvirker innovasjonspraksisen. Både konkurranseforhold, interesser og andre som stiller krav til organisasjonen påvirker utøvelsen (Baldrige & Burnham, 1975). Codagnone et. al (2019) peker på flere dimensjoner når det kommer til organisasjonsfaktorer som enten kan opptre som barrierer imot eller drivere for transformasjon. Disse dimensjonene inkluderer blant annet institusjonelle, teknologiske og kulturelle trekk ved organisasjoner (Codagnone, et al., 2019).

Når innovasjoner tas opp og implementeres i organisasjonene starter den indre endringsprosessen, og interne faktorer som hemmer eller fremmer endring trer i kraft. Hvis en tar utgangspunkt i byråkratisk oppbygde virksomheter med fragmenterte informasjonssystemer og datalagrings muligheter, vil det for eksempel være en utfordrende jobb å redesigne organisasjonsprosessene og strukturene som skal koordineres med et helhetlig informasjonssystem, så vel som det å prosjektere og strukturere datakildene (Codagnone, et al., 2019). Hvor godt en organisasjon lykkes avhenger mer av hvordan den gjennomfører innovasjonsprosesser, enn innføringen av bestemte nye produkter eller prosesser (Roberts & Amit, 2003). Som tidligere antydte kan ytre påvirkning som for eksempel økende krav fra kunder, klienter eller forbrukere skape et press som fører til at organisasjoner blir nødt til å innovere. Uansett årsak til valget om å implementere nye innovative løsninger er gjerne målsetningen å sette organisasjonen i stand til å øke ytelsen sin, og sånn sett kan en si at innovasjon opptre som en nødvendighet for å oppnå organisatorisk endring. Muligheter, trusler og endringer i det ytre miljøet motiverer organisasjonene til å søke endring, så selv om innovasjon er risikabelt, og en ikke er garantert å oppnå suksess, hevder innovasjonsforskere at det er to hovedgrunner for at organisasjoner tar sjansen allikevel. Den første grunnen er at det å være tidlige ute med å implementere noe kan sette organisasjonen i en fordelaktig posisjon i markedet (Roberts og Amit, 2003). Zajac, Kraatz og Bresser (2000) fant for eksempel implikasjoner for at det å være sent ute med å implementere nødvendige endringer, var verre enn det å innføre for mange endringer, og Jansen, Van den Bosch og Volberda (2006) fant at det å drive utforskende innovativ virksomhet i dynamiske miljøer, og effektiviserende innovativt arbeid i konkurranseutsatte miljø, var økonomisk fordelaktig (Damanpour et al., 2009). I første fase av innovasjonsprosesser i tjenesteytende organisasjoner brukes gjerne implementert teknologi til å effektivisere eksisterende tjenester i form av inkrementell prosessinnovasjon. I andre fase benyttes teknologien til å forbedre kvaliteten og effektiviteten av tjenestetilbudet i form av radikal prosessinnovasjon. I tredje fase bidrar teknologien til å generere full transformasjon av tjenestene (Barras,

1990). Innovasjoner i tjenesteorganisasjoner er primært inkrementelle fordi tjenester ofte konsumeres mens de produseres, noe som gjør store avvik i eksiterende tjenester usannsynlig (Miles, 2001). Radikal innovasjon krever gjerne ytre holdepunkter og kunnskap, og en omstrukturering av mer spesialisert informasjon enn det inkrementell innovasjon krever, derav er det også andre avgjørelsesprosesser som kreves for å motivere til inkrementell innovasjon enn det som motiverer til radikal innovasjon (Damanpour et al., 2009). Organisasjonenes yteevne indiseres av synergien i utnyttelsen av de interne ressursene, dette være seg for eksempel teknologiske prosesser og administrative kunnskapsressurser, som leder dem til å stadig vekk implementere ulike typer innovative løsninger (MacDuffie, 1995) Disse løsningene støttes som nevnt tidligere, gjerne av sosio-teknologiske systemer (Damanpour & Evan, 1984). Det er med andre ord både en teoretisk- og en praktisk utfordring å balansere utøvelsen av innovative aktiviteter til å håndtere denne dualiteten i en og samme organisasjon. Allikevel kan evnen til å håndtere begge disse kapasitetene i seg selv gi avgjørende differensierende fordeler til organisasjoner og resultere i fremtidig konkurransedyktighet (Turner et al., 2013). Organisasjoner som ikke evner å fornye seg vil til syvende og sist kunne oppleve at dette går ut over deres ytelsesevner (Turner et al., 2013). Organisasjoner innen alle sektorer står ovenfor økt press til å tjene sine kunder gjennom å innovere innen leveringen av både produkter og tjenester. Allikevel krever det konkurrerende miljøet de befinner seg i at de stadig vekk effektiviserer driften. Individuer som innehar autoritetsroller innad i organisasjonen har vist seg å inneha svært viktige roller som bindeledd i innovative prosesser, og kan virke som en link mellom krav og ideer (Baldrige & Burnham, 1975). Selv om ikke individuelle karakteristikk i seg selv har blitt linket som kritiske for å lede innovative prosesser, har en allikevel sett at det å inneha en maktposisjon innad i organisasjonen sterkt påvirker omfanget, frekvensen og varigheten av innovasjoner (Baldrige og Burnham, 1975).

### 2.3.2 Organisasjonskultur

Individer som innehar maktposisjoner i organisasjoner kan påvirke den digital transformasjon, og ledere må sørge for at virksomheten utvikler et tankesett for digitalisering, slik at de klarer å respondere på de disruptive effektene som assosieres med den digitale teknologien (Benlian & Haffke, 2016). Organisasjonens kultur utgjør dermed en forutsetning for å lykkes. I litteraturen defineres organisasjonskultur på forskjellige måter (Alvesson & Sveningsson, 2015). Et fellestrekk for mange definisjoner er allikevel at organisatoriske verdier kommuniseres gjennom normer, artefakter og observert adferd (Hogan

& Coote, 2014). Med utgangspunkt i Schein (1985) sin definisjon som er mye brukt i litteraturen., kan en si at organisasjonskultur er: Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985). Organisasjonskulturen karakteriseres altså av at den involverer en større gruppe mennesker, konstrueres sosialt, er vanskelig å fange opp og vanskelig å endre (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders 1990). Den kan også karakteriseres gjennom myter, ritualer og symboler, og refererer til tankemåter og verdier fremfor mer synlige deler av organisasjonen (Hofstede et al., 1990).

Det å benytte digitale plattformer er fundamentert på en kombinasjon av verdier som omfatter det å inneha en innovativ kultur, et felles språk, og et tankesett for å kombinere ulike digitale kanaler. En kan ut ifra dette stille spørsmål om hva som kreves for å ha en digital kultur (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016). Flere studier peker på at virksomheter må ha en villighet til å ta risikoer og eksperimentere (Fehér & Varga, 2017), mens en av de mest signifikante barrierene for å lykkes med digital transformasjon er treghet. Tregheten kan ses i eksisterende ressurser og interne kapabiliteter, og disse kan skape barrierer mot digitaliseringen (Islam, Buxman & Eling, 2017). Kjerneegenskaper ved organisasjonen kan utvikle seg til å bli barrierer ovenfor endring, og kan igjen gjøre at tilgjengelig teknologier ikke oppnår den radikale effekten de kan ha potensiale for (Vial, 2019). Töytäri, Turunen, Klein, Eloranta, Biehl, Rajala og Hakanen (2017) har pekt på at organisasjonskultur, identitet og legitimitet kan forme sterke institusjonelle barrierer som hindrer utviklingen av smarte tjenester. Selv om toppledelsen kan ha intensjoner om- og ambisjoner for at innføringen av teknologi vil være fordelaktig for organisasjonen, kan både håndgripelige trekk ved organisasjonen, sånn som produksjonsmidler, og uhåndgripelige trekk, som organisasjonskulturen, stagnere innovasjonsprosesser og innføringen av nye digitale teknologier (Vial, 2019). Det er imidlertid svært lite robust empirisk forskning som er utført i offentlig sektor når det kommer til digitalisering, og tilgjengelige rammeverk for å måle effekter er gjerne for fokusert på effektivisering av drift, og altfor lite fokusert på utvikling (Codagnone, et al., 2019), forskningen som er tilgjengelig har heller ikke vært opptatt av å belyse hvordan det offentlige kan bygge en innovasjonsfremmende kultur.

Ifølge Aasen og Amundsen (2019) har en virksomhet en innovasjonskultur når den kjennetegnes av å ha et endringsorientert verdigrunnlag, kutymer, normer, rolleforventninger og et kreativt klima som motiverer til innovativ tankegang, samt en intern atferd i konstant endring. Har ikke virksomheten denne kulturen internt, vil det i praksis sies å være umulig å forvente at den skal kunne bli innovativ. Dette begrunnes med at kulturen i virksomheten er en beskrivelse av den usynlige siden av organisasjonen som de ansatte ikke tenker over, og oftest tar for gitt. Derimot forklarer kulturen ubevisst «hvem vi er», «hva vi står for», «hva vi gjør» og «hvordan gjør vi det» (Aasen og Amundsen, 2019). Dobni (2008) viser til at det er en sammenheng mellom innovasjonskultur og måloppnåelse. Eksempler om denne sammenhengen kan ses i hvordan nye produkter eller tjenester (innovasjon) introduseres til brukere og hvordan de blir tatt imot (måloppnåelse). I tillegg til dette har kultur et organisatorisk og overordnet preg og definerer gjerne organisasjonens visjon, verdier og målsetninger i forhold til innovasjon, og hvordan de tilrettelegger for innovasjon i virksomheten (Dobni, 2008). For å måle innovasjonskulturen i organisasjoner har Dobni (2008) utviklet et måleinstrument bestående av syv dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for strategisk innovasjons tilbøyelighet, og innebærer altså den strukturelle oppbygningen. Herunder ligger formelle, etablerte strukturer for å utvikle og opprettholde innovasjonsaktivitet. Den andre dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for åpenhet og innovasjons deltakelse. Dette innebærer i hvilken grad de ansatte opplever eierskap til innovasjon som foregår i organisasjonen, og hvordan deres bidrag blir verdsatt. Den tredje dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for læring, og innebærer i hvilken grad opplærings- og utdanningsmuligheter for de ansatte er i samsvar med organisasjonens innovasjonsmål. Den fjerde dimensjonen forteller noe om organisasjonens kultur for individuell kreativitet og utfoldelse, og viser nivået av kreativ kapasitet blant de ansatte, samt i hvilken grad de har anledning til å bruke sin kreativitet i arbeidet. Den femte dimensjonen går på organisasjonens kultur for markeds- og kundeorientering. Innunder denne dimensjonen ligger de ansattes evne til å fange opp signaler fra markedet og konteksten virksomheten befinner seg i, samt i hvilken grad ansatte generer og formidler kunnskap om kunder, konkurrenter og bransjen. I tillegg innebærer denne dimensjonen deres forståelse av verdikjeden eller klyngen virksomheten opererer i. Den sjette dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for verdiskapning. Herunder omhandles i hvilken grad de ansatte har fokus på og deltar i prosesser for å bidra til verdiskapning for kunder og klienter. Den siste dimensjonen inkluderer organisasjonens kultur for implementering. Denne dimensjonen handler om



organisasjonens evne til å iverksette verdifulle ideer. Dette innebærer evnen til å proaktivt tilpasse systemer og prosesser i tråd med endringer i den konkurransesituasjonen som virksomheten befinner seg i (Dobni, 2008). Måleinstrumentet kan både benyttes i diagnostisk og deskriptivt øyemed (Dobni, 2008), og egner seg derfor godt til å kartlegge om organisasjoner innehar en kultur som fremmer innovasjon. Innovasjon er forsket mye på de seneste årene, og dette er kanskje ikke så overraskende når mange har anerkjent innovasjon som differensierende i forhold til om organisasjoner oppnår konkurransefortrinn eller ikke (Amit & Schoemaker, 1993). Mye av litteraturen peker også på at organisasjonskulturen er selve nøkkelen til lyktes med innovasjon i organisasjoner (Dobni, 2008). I hvilken utstrekning en organisasjon kan anses å være innovative vil dermed avhenge av organisasjonens kultur. En innovasjonskultur kan beskrives som en mangedimensjonal kontekst som innebefatter intensjonen om å være innovative, infrastruktur som støtter opp om innovasjon, innovative handlinger på operasjonelt nivå, både til å utøve innflytelse på markedet og til å skape verdi for organisasjonen, og et klima innad i organisasjonen for å implementere innovasjon. I organisasjoner uttrykkes ofte innovasjon gjennom aktiviteter og atferd som til syvende og sist linkes opp mot håndgripelig handling eller utfall, eksempelvis implementering av nye tjenester eller modifisering av tjenester som allerede eksisterer (Dobni, 2008). Innovasjon er allikevel mer enn aktiviteter og atferd, og en kan en si at innovasjon assosieres med kreativitet og endring, eller kan ses på som noe nytt som resulterer i endring. Definisjonen omhandler med andre ord mange dimensjoner som munner ut i produkter eller tjenester, prosesser, atferd eller kultur, og infrastruktur. Det antydes altså en sterk link i relasjonen mellom innovasjon og kultur. Dette gjenspeiler mye av litteraturen forøvrig, en har for eksempel sett at en organisasjons evne til å være innovative assosieres med en kultur som forsterker læring og utvikling, samt involverte medarbeidere som utøver medbestemmelse (Hurley & Hult, 1998).

En organisasjons evne til å være innovative kan med andre ord defineres bredt, og innebefatter alt fra organisasjonens intensjon om å være innovative, til det å introdusere nye produkter, tjenester eller ideer, til igjen å introdusere nye prosesser og systemer som fører til forbedring. Et avgjørende element for å lykkes med innovasjon er at organisasjonen har en kultur som er åpen for innovasjon (Zaltman et al., 1973). Kulturell åpenhet innebefatter en oppmerksomhet mot å gjenkjenne behovet for innovasjon (Van de Ven, 1986). Denne evnen vil til syvende og sist avgjøre om et innovativt initiativ implementeres eller avvises (Dobni, 2008). Kilden til innovasjon ser ut til å være mangedimensjonal, og kommer av relasjonelle

aktiviteter som ser ut til å ha en fellesnevner, nemlig kultur. Det har flere ganger blitt pekt på at suksessfulle organisasjoner har evnen til å integrere innovasjon som en del av kulturen og ledelsesprosesser, og en kan gå så langt som å si at i hjertet av innovasjonen ligger organisasjonskulturen. Kulturen påvirker kreativiteten og innovasjonen på mange måter, både i forhold til hvordan ansatte sosialiseres inn i organisasjonen og hvordan verdifangst kommuniseres i organisasjonsstrukturen, hvilke regler som formidles, og i det daglige virket. Organisasjonskultur kan sies å være dyptgripende og ofte underbevisst verdier og tro som deles av de ansatte på alle nivåer i organisasjonen, og som manifesteres i organisasjonens særtrekk eller karakteristikk. Den understekes i hvordan de ansatte uttrykker seg og kommuniserer, og forsterkes blant annet gjennom symbolikken og artefaktene, relasjonene og språket, oppførsel og de fysiske rammene (Schein, 1984). Dersom en organisasjon søker å bli mer innovative krever dette gjerne en endring i organisasjonskulturen. En kultur som støtter innovasjon vil dermed blant annet fokusere på og verdsette kreativitet, frihet til å styre sin egen hverdag og bidra i beslutningstaking, teamarbeid, det å være verdifokusert og løsningsorientert, utøve stor grad av tillit og respekt, og ha raske beslutningsprosesser. En kan anta at dette ligger til grunn i organisasjonskulturer som søker å være innovative, og at dette er noe de ser etter hos sine medarbeidere. En vil også kunne anta at disse organisasjonskulturene avviser atferd og handlingsmønstre som er rigide, kontrollerende, forutsigbare og stabile, i sin søken på å være innovative (Dobni, 2008).

#### 2.3.2.1 Utvikling av en innovasjonskultur

Nøkkelen til innovasjon i organisasjoner ligger i deres evne til å definere, innhente og forsterke støtten til innovative initiativer blant sine medarbeidere. Innovasjon vil blomstre under de riktige forutsetningene, og noen av de avgjørende faktorene inkluderer fremtidsvisjon, lederskap, støttefunksjoner, medbestemmelse. Dersom en skal oppnå en bedring i innovasjonskulturen er det særlig viktig at ledelsen viser de ansatte i form av signaler som sendes ut at de tilrettelegger for at de kan endre tankesett og handlingsmønstre. Dersom dette skal lykkes er det også viktig hvordan de ansatte responderer på de endrede signalene fra ledelsen, de må gripe både de nye mulighetene og utfordringene som endringene medfører. Om organisasjonen lykkes i å utvikle en innovativ kultur vil til syvende og sist avhenge av om ledelsen satser strategisk og bygger en infrastruktur for å støtte innovativt arbeid, og at de ansatte utnytter disse betingelsene (Dobni, 2008).

Det antas å være fire elementer for å etablere en innovativ organisasjonskultur. Det første elementet som må på plass er å inneha intensjonen om å være innovative. Deretter må det bygges en infrastruktur for så støtte opp omkring innovasjon. For at infrastrukturen skal kunne utnyttes, er det tredje elementet som må på plass, påvirkning eller kunnskap og orientering fra medarbeidere som støtter opp om innovative ideer og handlinger. Det fjerde elementet innebærer å skape et miljø eller klima for støtte opp om implementering, som naturlig nok innebærer risiko og muligheter for gevinst (Dobni, 2008). For å konkludere kan en si at det blir viktigere og viktigere for organisasjoner å fokusere på innovasjon, fordi det har blitt tydelig at innovasjon skaper langvarige fordeler som kan resultere i store fortrinn for organisasjonene (Dobni, 2008).

## 2.4 Gjennomføring av digital transformasjon i offentlig sektor

Det er mange og komplekse grunner til at innovasjonsarbeid i offentlig sektor er utfordrende, men noen av årsakene kan tilskrives byråkratiske prosesser og organisasjonskulturer hvor stabilitet og forutsigbarhet står sterkt. Det å gjennomføre endringsprosesser i organisasjoner som er sterkt regulert av offentlige myndigheter forutsetter noe helt annet enn i organisasjoner hvor myndighetene har liten grad av interesse. Offentlige organisasjoner preges, i tillegg i stor grad av regulering, av institusjonelle omgivelser hvor stor grad av stabilitet og forutsigbarhet står sentralt, dette preger også mulighetene for å gjennomføre planlagt endring (Jacobsen, 2018). Organisatoriske og byråkratiske prosesser hemmer bruken av nye teknologier i offentlig sektor. Tverretatlige forskjeller og interne institusjonelle trekk skaper byråkratiske siloer som hemmer transformasjonen. Når langsiktige planer er skapt må disse kommuniseres tydelig ut, og fremgangen i forhold til planene bør måles underveis opp imot sosio-økonomisk påvirkning (Codagnone, et al., 2019). Codagnone et al. (2019) argumenterer for at offentlig sektor bør undergå endringer innen både håndgripelige aspekter som prosedyrer, funksjoner og oppbygning av institusjoner, så vel som å gjennomgå kognitive restruktureringer som omfatter verdigrunnlag, kulturelle endringer, samt utvikling av et delt forståelsesgrunnlag. Codagnone et al. har sett på de særegne sidene ved offentlig sektor og hvordan disse påvirker implementeringene av innovative løsninger (Codagnone, et al., 2019). De peker på at offentlig sektor har opplevd en rask transformasjon både i forhold til styresett, tjenestetilbudet, innbyggerengasjement, og beslutningsprosesser som omhandler budsjettering. De hevder at den teknologiske utviklingen alltid har påvirket det offentlige, men at utviklingen de seneste årene blant annet i forhold til bruken av kunstig intelligens,

stordata og andre teknologier, har ført til den mest omfattende påvirkningen i historien så langt. Og de ulike landenes forskjellige tilnærminger til de digitale teknologiene har resultert i varierende grader av vellykkethet (Codagnone, et al., 2019).

Det offentlige står nå ovenfor en disruptiv utvikling, og selve kjerneoppgavene risikerer å bli underlagt endringer. En kan stille spørsmål ved om nylige vedtatte lover og reglement allerede er utdaterte, og om nylige utviklede tjenester allerede trenger å utvikles på nytt. Ved kjernen av disse spørsmålene kan en stille seg spørsmålet om offentlige organisasjoner er fleksible nok til å greie å gjennomføre de nødvendige endringene. Både det offentlige og andre store organisasjoner forsøker å tilpasse seg endringene ved å ta i bruk etablerte mekanismer for styring og struktur, gjerne med kjerneverdier som stabilitet og forutsigbarhet som ledende verdier. Problemet med disse verdiene er at de ikke er utviklet for å tilpasse seg raske endringer, og målsetningene til innovasjonen er ofte ikke klare på forhånd, noe som gjør at det kreves fleksibilitet, samt strategier som tåler prøving og feiling for å lukkes. Dette passer ofte ikke inn i offentlig styring, som er myntet på å besørge stabilitet og respekt for demokratiske verdier (Janssen & Van der Voort, 2016).

Som om ikke endring skulle være komplekst nok å gjennomføre i store organisasjonen, er gjerne offentlige virksomheter del av større nettverk og sektorer. De digitale innovasjonene som gjennomføres skal gjerne fungere på tvers av disse. Dette gjør naturlig nok prosessen bare enda mer kompleks. I tillegg til de overordnede utfordringene, kommer reint praktiske utfordringer som for eksempel tilgang til, eller mangelen på fleksible ressurser, ledelse av prosessene, i tillegg til å påvirke dedikerte og dyktige ansatte, som også kan fremme eller hemme disse prosessene. Ved siden av de håndgripelige interne faktorene spiller organisasjonskulturen en viktig rolle som en kognitiv og atferdsmessig ramme for hvordan organisasjonen implementerer endringer (Codagnone, et al., 2019).

#### 2.4.1 Sammenhengen mellom kulturen og transformasjon

En må i offentlige organisasjoner utvikle organisasjonskulturer for å sikre vellykket digital transformasjon, for å forbedre de offentlige tjenestene, og for å skape en digital kultur innad i offentlige administrasjoner (Codagnone, et al., 2019). For innbyggere og virksomheter vil forbedrete offentlige tjenester inkludere økt kvalitet i tjenestene, større grad av inkludering, reduserte administrative påkjenninger, økt innsyn og påvirkning. For det offentlige selv, så vel som den offentlige økonomien, og for samfunnet generelt vil effektene inkludere reduserte

kostnader, økt effektivitet og produktivitet, og økt grad av ansvarlighet. Codagnone et al (2019) hevder at det kreves radikal endring i tillegg til den inkrementelle, både når det kommer til strukturer, oppgavehåndtering, kultur og væremåter for å klare å gjennomføre de endringene som kreves.

Dersom det offentlige skal klare å ta plass i og prege den digitale utviklingen for å nå regjeringens mål om én digital offentlig sektor, kreves det endringer i arbeidsmåter og strukturer. Det forventes at flere oppgaver skal løses digitalt, og det offentlige skal tilby sammenhengende tjenester, ved å benytte fellesløsninger som virker på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, u.å.). For å greie å oppfylle disse målsetningene kreves fokus på innovasjon. Dersom ikke dette følges opp lokalt risikerer en blant annet at offentlig sektor sakker akterut i forhold til å prege utviklingsarbeidet innen det digitale innovasjonsarbeidet, og ikke greier å følge opp forventningene som samfunnet har til oppgaver det offentlige skal inneha. Som leder kan en påvirke hva slags kultur som skal prege organisasjonen en tilhører, og dette kan igjen påvirke hvordan implementeringen av pålagte endringer gjennomføres (Jacobsen, 2018). Det er et behov for å undersøke hvordan ledere i offentlige organisasjoner bidrar til å skape organisasjonskultur for å fremme evnene til å tilpasse seg raske digitale endringer (Turner et al., 2013). Dette er essensielt for å utnytte emergente teknologier både for å forbedre effektivitet i organisasjonsarbeidet, men også øke kvaliteten på tjenester i offentlig sektor. Ved å satse på digitalisering vil offentlig sektor kunne være aktive i å stake ut kursen for utviklingen, som igjen vil kunne sette offentlig sektor i en sentral rolle for teknologisk innovasjon i tiden fremover (Codagnone et al., 2019). I digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019–2025 er det presisert at kommunene i større grad skal på banen i forhold til nasjonale digitaliseringsinitiativ (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, u.å.). Dette vil kunne gjøre dem bedre i stand til å møte de forestående utfordringene fremtidige digitaliseringsprosesser vil medføre. Forskning som bidrar til å fremme innovasjonsarbeid i offentlig sektor vil kunne resultere i økt fokus rundt hvordan samarbeid og tjenester i det offentlige skal se ut i tiden fremover, ikke minst for å greie å håndtere endrede forventninger til offentlig sektor fra samfunnet generelt. Det å gjennomføre endringsprosesser i offentlige organisasjoner er noe annet enn i private virksomheter, men begge steder fremheves viktigheten av lederes rolle i endringsprosesser. Foreløpig er det imidlertid lite empirisk forskning som understøtter påstanden om lederes viktighet (Van der Voet, Kupiers og Groeneveld, 2015). Det er derfor et behov for å undersøke lederes rolle i

endringsprosesser i offentlige organisasjoner. Spesielt er det et behov for å undersøke hvordan ledere på kommunalt nivå jobber for å tilpasse seg de raske endringene som den digitale transformasjonen i samfunnet medfører (Vial, 2019).

Codagnone et al. (2019) hevder at det er et stort behov for å undersøke innovativ bruk av digitale teknologier i offentlig sektor (Codagnone, et al., 2019). Deres forskning peker mot et behov for å utføre dybdeforskning av hele sektorer og på organisatorisk nivå. De foreslår blant annet at studier bør utføres innenfor eksempel transport, smarte byer, helse og omsorgs sektoren, og utdanningssektoren for å nevne noen. For selv om det er utført forskning i disse sektorene tidligere, har inntoget av ny digital teknologi fundamentalt sett endret konteksten, inkludert respektive rollefordelinger mellom det offentlige og private. Det å følge opp disse endringene og støtte offentlig sektor med relevant empiri vil derfor være svært viktig og haster i aller høyeste grad (Codagnone, et al., 2019).

## 3 Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for hvordan det er jobbet med dette forskningsprosjektet, og hvilke metodiske valg som er benyttet for å belyse problemstillingen og svare ut forskningsspørsmålene. Først vil begrunnelse for valg i forhold til forskningsmetode gjennomgås, slik at det blir kjent hva som legges til grunn for valg av metode. Videre vil valgt forskningstilnærming, forskningsdesign og populasjon og utvalg presenteres. I tillegg til dette vil fremgangsmåten som er benyttet for litteratursøk, utarbeidelse av intervjuguide og utvelgelse av informanter, samt selve intervjugjennomføringen, gjennomgås. Dette belyses for å sikre transparens og etterprøvbarehet i hele forskningsprosessen, inkludert innsamling av data. Til slutt ses det på pålitelighet, gyldighet og overførbarhet med kritiske øyner før kapitlet avsluttes med etiske refleksjoner.

### 3.1 Forskningsmetode

For å velge metode for undersøkelsen måtte en problemstilling først etableres, og utfra dette velge hvordan data skulle samles inn. Dette var et omfattende arbeid hvor det å snevre inn problemstillingen måtte utvikles i flere omganger som i en trakt. I dette valget var det viktig å hele tiden vurdere konteksten mellom tema og problemstilling (Jacobsen, 2015). De to mest benyttede forskningsmetodene for innsamling av data er kvantitativ metode og kvalitativ metode. I utgangspunktet er disse metodene likeverdige, men er av ulikt innhold og ulik type. Kort beskrevet omhandler kvalitativ metode innsamling av data i form av ord og tale, og kvantitativ metode samler inn informasjon som omformes til koder til å for eksempel lage grafer og tabeller (Jacobsen, 2015). Det var tidlig klart at dybdeinformasjon var ønsket i forhold til fenomenet digital transformasjon. Dette talte for å benytte en kvalitativ forskningsmetode, men før det ble gjennomført et endelig valg på forskningsmetode ble de to forskjellige forskningsmetodene undersøkt dypere. Kvantitativ forskningsmetode ble ganske raskt forkastet da denne passer godt til å forske på teori og når en har hypoteser, eller når man som forsker ønsker å se på et fenomen. En vanlig form for innsamling av data innen den kvantitative metoden er å benytte spørreundersøkelser, som igjen gjør at denne metoden gir mulighet til å samle inn data fra et stort utvalg (Jacobsen, 2015). Ønsket med denne undersøkelsen var å innhente dybdeinformasjon, ved å stille med åpne spørsmål. Det var ingen hypoteser som lå til grunn for å teste ut, samtidig var det interesse for å lære om livsverden til undersøkelsesobjektene våre, uten å komme inn med noen antagelser i forhold

til utfallet. Dette harmonerer med valget om en kvalitativ tilnærming hvor forsker har mindre kunnskap om det som det er ønskelig å forske på (Jacobsen, 2015). Ved benyttelse av denne metoden ble det gitt rom for å finne ut av hva et fenomen omhandler. Innsamlingen av data ble i hovedsak gjort i form av dybdeintervjuer, som igjen ga muligheter til å samle mengder av data fra et mindre utvalg av informanter. Denne mengden ga en helhetlig og detaljert forståelse av fenomenet problemstillingen peker på (Jacobsen, 2015).

## 3.2 Forskningstilnærming

Digital transformasjon i offentlig sektor er et forskningsområde hvor det ikke foreligger utbredt empirisk data med bakgrunn i dette gjorde at det å inneha en abduktiv forskningstilnærming ble sett på som gunstig, i stedet for enten en deduktiv eller induktiv tilnærming. Dette tillater at teorier og perspektiver blir inkludert løpende i forskningsprosessen (Jacobsen, 2015). Forskningstilnærming blir oftest skilt mellom deduktive tilnærming og induktive tilnærming. Kort forklart skiller disse to tilnærmingene seg fra hverandre ved at en deduktiv tilnærming tester forskeren teoretiske antakelser med dataen, og induktiv tilnærming gjør at det er dataene som driver analysen og diskusjonen. Induktiv tilnærming kan også sees på som en nedenfra og opp-forskning (Jacobsen 2015). Jacobsen (2015) viser også til en tredje tilnærming; abduktiv tilnærming, en tilnærming som at forskeren beveger seg fra empiri til teori og teori til empiri. Ved å benytte abduktiv tilnærming tillates det at forskerne kunne svare på forskningsspørsmålene ved å inkludere relevant teori etter hvert som dataene ble analysert (Jacobsen, 2015).

## 3.3 Forskningsdesign

Kort fortalt kan en si at et forskningsdesign er forskerens plan for undersøkelsen. Ved denne undersøkelsen har formålet vært å undersøke digital transformasjon i offentlig sektor. Dette har medført at forskningsdesignet har falt på et eksploderende design. Eksploderende forskningsdesign ble naturlig da hensikten var å undersøke sammenhengen mellom leders fokus på digital transformasjon og organisasjonens evne til å gjennomføre digitale endringsprosesser, og fremgangsmåten for å fremskaffe empiri ble å gjennomføre semi-strukturerte intervju.



Det er tradisjonelt sett normalt å skille mellom tre ulike forskningsdesign for undersøkelser; eksploderende, beskrivende eller forklarende (Jacobsen, 2015). Forskningsdesignet eksploderende betyr å utforske eller oppdage. Eksploderende blir oftest benyttet når temaet det forskes på til liten grad har blitt forsket på tidligere, og blir oftest benyttet i forprosjekter til større undersøkelser. De to andre forskningsdesignene forklares kort med at beskrivende forskningsdesign har hensikt å beskrive et fenomen med bruk av talldata eller tekstdata, og forklarende forskningsdesign har som mål å forklare et fenomen (Jacobsen, 2015).

### **3.4 Beskrivelse av populasjon og utvalg**

Bamble kommune har i overkant av 14 000 innbyggere, og har per 01.01.21 ansatt 944 årsverk fordelt på 1142 fast ansatte. Bamble kommune har videre 5 kommunale sektorer fordelt på 14 virksomhetsområder. Det var tidlig klart at ønsket for denne undersøkelsen var å intervju objekter på ledelsesnivå, og ønsket informanter som hadde konkrete erfaringer med å implementere digitale endringer sammen med en gruppe ansatte. Valget falt derfor på å intervju ledere på virksomhetsleder nivå. For å sikre at problemstilling ble besvart av intervjuobjekt som arbeider med digital transformasjon i offentlig sektor, var et krav at objektet måtte være virksomhetsledere i perioden 01.01.20 og minimum til og med 31.12.20. Utvalget av intervjuobjekter ble da snevret inn til å gjelde et fåtall mulige objekter innenfor enhet oppvekst og enhet velferd hos Bamble kommune, men for å sikre et godt representativt utvalg endte undersøkelsen opp med å inkludere seks virksomhetsledere fordelt på to av de fem sektorene. Gjennom dialog med lederne til intervjuobjektene ble det anbefalt flere mulige kandidater. Et utvalg var forespeilet, og det ble landet på en samling av objekter som er ledere innenfor virksomhetsområder underlagt sektorene oppvekst og velferd.

#### **3.4.1 Beskrivelse av intervjuguide**

Da det ble klart at denne undersøkelsen skulle gjennomføres som en kvalitativ studie med et eksploderende forskningsdesign, måtte det redegjøres for hvordan empiri var ønsket innsamlet. En tanke var å gjennomføre gruppeintervjuer, men til slutt falt valget på et ønske om dybde informasjon fra en liten gruppe informanter, som delte av sine personlige erfaringer uten påvirkning fra andre. Ønsket var å komme i kontakt med mennesker som hadde vært delaktig i beslutningsprosesser og vært med på å gjennomføre digitale endringsprosesser, og valget falt da informanter på ledelses nivå. Det ble deretter bestemt å utføre individuelle dybdeintervjuer med en semi-strukturert tilnærming, for å gi muligheter til å forfølge innspill

fra informantene. Da dette var klart måtte det klargjøres hva det egentlig var ønskelig å få vite fra informantene. Det ble da arbeidet med problemstillingen igjen, og det ble tydelig at hovedtemaene for undersøkelsen omhandlet digital transformasjon, og organisasjonskultur som fremmer gjennomføringen av endringer. Videre ble det gjennomført søk i litteraturen for å finne svar i forhold til utviklingen av den digitale transformasjonen, og funn indikerte at det som ville gi størst nytte var å intervju objekten om hvordan digitale endringer påvirket dem, og om de jobbet med å skape en kultur som fremmet endring på sitt arbeidssted. Hadde de et bevisst forhold til sin organisasjonskultur, og jobbet de bevisst med å bygge kultur for å fremme endringsprosesser. Det var utfordrende å finne gode intervjuguider som var direkte rettet mot digital transformasjon og organisasjonskultur, men funn i teorien indikerte en tett link mellom digital transformasjon og gjennomføring av innovasjonsprosesser. For å måle om en organisasjon innehar en kultur som fremmer innovasjon, og dermed også har et gunstig grunnlag for å gjennomføre digital transformasjon, har Dobni (2008) utviklet et anerkjent måleinstrument bestående av syv dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for strategisk innovasjons tilbøyelighet, og innebærer altså den strukturelle oppbygningen. Herunder ligger formelle, etablerte strukturer for å utvikle og opprettholde innovasjonsaktivitet. Den andre dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for åpenhet og innovasjons deltakelse. Dette innebærer i hvilken grad de ansatte opplever eierskap til innovasjon som foregår i organisasjonen, og hvordan deres bidrag blir verdsatt. Den tredje dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for læring, og innebærer i hvilken grad opplærings- og utdanningsmuligheter for de ansatte er i samsvar med organisasjonens innovasjonsmål. Den fjerde dimensjonen forteller noe om organisasjonens kultur for individuell kreativitet og utfoldelse, og viser nivået av kreativ kapasitet blant de ansatte, samt i hvilken grad de har anledning til å bruke sin kreativitet i arbeidet. Den femte dimensjonen går på organisasjonens kultur for markeds- og kundeorientering. Innunder denne dimensjonen ligger de ansattes evne til å fange opp signaler fra markedet og konteksten virksomheten befinner seg i, samt i hvilken grad ansatte generer og formidler kunnskap om kunder, konkurrenter og bransjen. I tillegg innebærer denne dimensjonen deres forståelse av verdikjeden eller klyngen virksomheten opererer i. Den sjette dimensjonen omhandler organisasjonens kultur for verdiskapning. Herunder omhandles i hvilken grad de ansatte har fokus på og deltar i prosesser for å bidra til verdiskapning for kunder og klienter. Den siste dimensjonen inkluderer organisasjonens kultur for implementering. Denne dimensjonen handler om organisasjonens evne til å iverksette verdifulle ideer. Dette innebærer evnen til å proaktivt tilpasse systemer og prosesser i tråd

med endringer i den konkurransesituasjonen som virksomheten befinner seg i (Dobni, 2008) Måleinstrumentet kan både benyttes i diagnostisk og deskriptivt øyemed (Dobni, 2008), og egner seg derfor godt til å kartlegge om organisasjoner innehar en kultur som fremmer innovasjon. Litteraturen har gitt støtte til å se en sammenheng mellom det å inneha en kultur som fremmer innovasjon og det å gjennomføre digital transformasjon, gjennom forskningsarbeidet, noe som gjorde at valget om å benytte Dobnis (2008) rammeverk som utgangspunkt for en intervjuguide presenterte seg som et godt alternativ.

Dobnis (2008) anerkjente 7 faktor system for å undersøke om virksomheter innehar en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, er en omfattende spørreundersøkelse på 86 spørsmål, som er utviklet for gjennomføring av store kvantitative surveys, og har blitt benyttet som utgangspunkt for å gjennomføre store studier for å kartlegge organisasjoners kultur for å fremme innovasjon. Med bakgrunn i at undersøkelsen skulle benyttes til å gjennomføre kvalitative intervjuer, var det behov for å forenkle den noe, i tillegg til å tilpasse den til å omhandle digital transformasjon. Ved å trekke ut noen nøkkelfaktorer fra hver kategori av de syv faktorene kunne den benyttes som utgangspunkt for en kvalitativ intervjuguide. De syv faktorene innbefatter altså dimensjoner som omhandler organisasjonens kultur for strategisk innovasjons tilbøyelighet, organisasjonens kultur for åpenhet og innovasjons deltakelse, kultur for læring, organisasjonens kultur for individuell kreativitet og utfoldelse, kultur for markeds- og kundeorientering, organisasjonens kultur for verdiskapning, og til sist organisasjonenes kultur for implementering. Ved gjennomgang av alle de syv kategoriene i undersøkelsen, ble det avgjort at spørsmål fra dimensjonen for markeds- og kundeorientering kunne fjernes, da disse mer var rettet mot det private markedet hvor stor konkurranse og kampen om kundene er et viktig aspekt. En slik konkurranse utsettelse er ikke like aktuelt for offentlige virksomheter, og kategorien ble derfor sett bort fra. Fra de øvrige kategoriene ble spørsmål for spørsmål gjennomgått for å se om disse kunne bidra til å gi svar på forskningsspørsmålene. Noen av spørsmålene var svært like, noe som gjerne er en nødvendighet i kvantitative spørreundersøkelser, men for å utvikle en intervjuguide dermed noen spørsmål som kunne slås sammen. I tillegg skulle intervjuguiden inneholde en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål, ikke spørsmål med graderingsmuligheter fra 1-5, slik kvantitative undersøkelser gjør. Det var derfor behov for å tilpasse spørsmålene til en intervjuguide. Etter flere gjennomganger av spørsmålene, for å sikre at de faktisk svarte på forskningsspørsmålene, stod det igjen 25 spørsmål. Disse ble igjen innsendt til veileder som

kom med noen tilbakemeldinger, slik at intervjuguiden til sist endte i sin nåværende form med 19 spørsmål.

I prosessen med å utvikle intervjuguiden oppstod et behov for å operasjonalisere begrepet digital transformasjon, da dette er et begrep som ikke er vanlig å benytte i dagligtalen, og dermed kunne gjøre det vanskelig for intervjuobjektene å forstå hva det egentlig ble spurt etter. Begreper som digitalisering og digitale endringsprosesser ble benyttet i stedet. Dette kan ha påvirket hvorvidt undersøkelsen faktisk har fått svar på forskningsspørsmålene.

I intervjuene ble det som sagt benyttet en semi-strukturert intervjuguide som inkluderte både åpne og lukkede spørsmål. Utformingen av intervjuguiden ble strukturert etter de fastlagte temaene med utgangspunkt i Dobnis (2008) dimensjoner, etter felles refleksjon ut fra forståelse av tema og valgt teori. Videre ble intervjuguiden delt inn etter forskningsspørsmålene. Totalt hadde intervjuguiden dermed 19 spørsmål. Spørsmål en til tre omhandlet objektets rolle i kommune, og syn på digital utvikling. Målet med intervjuguiden og spørsmål fire til og med 19 var å belyse de tre forskningsspørsmålene slik at de kunne gi et innblikk i objektenes holdninger, syn på saken og arbeidshverdag. Fordelen ved å benytte semi-strukturert intervjuguide med åpne spørsmål var at det ga rom for fleksibilitet i hvordan både intervjuerne og objektene formulerte seg. Det ga et rikt innhold i besvarelsene, samt rom for temaer og diskusjon rundt områder som ikke var planlagt på forhånd. Forskerne var bevisst på hvordan spørsmålene ble formulert i selve intervjuene, dette satt i samsvar med de fenomenologiske prinsippene som ligger til grunn på hvordan egne forståelser og forutsetninger kan påvirke objektenes svar (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge 2009).

### 3.4.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene av objektene baserte seg på den utarbeidede intervjuguiden, og ble gjennomført etter en semi-strukturert intervjumodell med åpne og lukkede spørsmål. I forkant intervjuene ble det gjennomført et prøve-intervju med en bekjent. Denne bekjente har lik utdanning og arbeidsområde som flere av objektene, og kunne sette seg godt inn i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Prøve-intervjuet ble gjennomført for gi en forståelse om spørsmålene var forståelig for intervjuobjektene, og hjelp til å øve på spørsmålsformuleringene. I tillegg fikk en gjennom prøve-intervjuet en formening om hvor lang tid intervjuene kunne ta, og ønsket verktøy for opptak ble testet. Prøve-intervjuet medførte at noen av de ønskede

spørsmålene ble noe omformulert for å skape bedre flyt i samtalene. Utover dette ble prøveintervju og de faktiske intervjuene gjennomført ganske likt.

Når de faktiske intervjuene ble gjennomført ble ikke intervjuguiden alltid fulgt numerisk, men det ga en rød tråd i forhold til hva som var ønsket å få belyst i intervjuene. Noen ganger ble det avvik fra guiden for å følge opp svar fra objektene, men ved hjelp av guiden ble det lett å få intervjuet tilbake på ønsket spor. Enkelte av objekt var mer «pratsomme» enn andre, og noen var videre veldig konkret i sine svar. I tabellen under fremkommer det at noen pratet lengre enn andre, men dette har ikke gitt utslag på faktisk innsamlet data. Tabell 1 viser en oversikt over lengde på intervju og antall ord som ble samlet inn via transkribering i etterkant av intervjuene i tillegg vises total tid og totalt antall ord samlet sett for alle intervjuene.

<b>Intervjuobjekt</b>	<b>Tid</b>	<b>Antall ord</b>
Objekt 1 oppvekst	01:21:32	4.169
Objekt 2 oppvekst	00:38:39	4.421
Objekt 3 oppvekst	00:47:02	3.819
Objekt 1 velferd	01:04:47	4.799
Objekt 2 velferd	50:15	4.563
Objekt 3 velferd	27:55	2.442
SAMLET	05:09:30	24.213

*Tabell 1: Oversikt over lengde på intervju og antall ord.*

### 3.4.3 Beskrivelse av datainnsamling og data-prosessering

Det ble gjennomførte seks dybdeintervjuer av seks forskjellige virksomhetsledere i kommunen. Disse arbeider i to forskjellige sektorer, henholdsvis under oppvekst og velferd. Intervjuene ble gjennomført digitalt over teams, og endte opp med å strekke seg fra ca. 25 minutter til 1 time og 20 minutter. Det var med andre ord stor forskjell i hvor utfyllende svar de ulike intervjuobjektene kom med. En semi-strukturert intervjuguide ble brukt, og begge forskerne var til stede under alle intervjuene fra hjemmekontor via teams, men at den som hadde minst relasjon til kommunen gjennomførte selve intervjuene. Den andre tok notater underveis, og brukte disse som en del av den aller første analyseprosessen. Rett i etterkant av intervjuene ble erfaringer delt, og hva som hadde utmerket seg i intervjuet, før den ene rett i etterkant transkriberte hele intervjuet, noe som i hovedsak ble gjennomført samme dag som

intervjuet var gjennomført. Transkriberingen ble delt på to slik at begge forskerne har transkribert tre intervjuer hver. Gjennomføringen av intervjuene ble gjort i løpet av fire dager, hvor det ved to dager ble gjennomført to intervjuer samme dag. Et på morgenen, og et på ettermiddagen. Hele intervjuprosessen ble gjennomført i løpet av to uker, som en følge av at tre intervjuer ble gjennomført rett før påske, og de tre siste ble gjennomført første uka etter påske.

Ved å benytte denne organiseringen antas det at det har blitt skapt en bred forståelse av den innsamlete dataen, i tillegg til å ha fordelt arbeidet på en sånn måte at begge forskere har hatt jevnbyrdige arbeidsmengder. Videre har felles refleksjon i forkant av transkriberingene skapt en forståelse for hvordan transkriberingen skulle gjennomføres. Fellesnevner for alle intervjuene er at de ble transkribert om til standard bokmål og uten småord, opplagte språkfeil og «slurvefeil» for å gi konkrete eksempler fra objektene. Transkriberingen ble videre ikke gjennomført ordrett, men i konkret og anonymisert form.

### **3.5 Beskrivelse av data-analyse**

I etterkant av transkriberingen av intervjuene ble det igjen reflektert over innsamlet data, og forskerne måtte i flere omganger gjennomgå materialet. Dette var viktig med tanke på videre arbeid. Det var store mengder med innsamlet data, og ønsket var i størst mulig grad å benytte dette til å skape et best mulig grunnlag for undersøkelsen. Først ble det valgt å systematisere og kategorisere dataen for å få en samlet oversikt. Deretter ble dette satt i lys av det teoretiske grunnlaget, og deretter intervjuene ble hørt gjennom en gang til for å forsikre at essensen i hvert enkelt intervju ble fanget opp. Ved andregangs gjennomgang av intervjuene ble transkriberingen benyttet til å sortere svarene i kategorier. Materialet ble sortert inn i tre kategorier den innsamlede dataen ble sortert inn i med bakgrunn i forskningsspørsmålene. Dette arbeidet ble gjort av forskerne selv, og det har ikke blitt benyttet noen form for analyseverktøy. Det har blitt vurdert å benytte analyseverktøy, men etter refleksjon, og etter å ha høstet erfaringer fra medstudenter, oppstod en enighet blant forskerne om at best mulig oversikt ville bli oppnådd over innsamlet data, ved å gjøre alt arbeid selv. Noe som har opplevd som svært lærerikt og i ettertid er fornøyd med.

## 3.6 Kvalitetskrav

For å tilfredsstillere krav til kvalitet i forskningsarbeidet ble det brukt kilder fra flere kommunale enheter, dette ble gjort for å få en større forståelse for mangfold og sosial kompleksitet. Noe som igjen medfører at validiteten og reliabiliteten i forskningsarbeidet kan anses som styrket. Ifølge Jacobsen (2015) vil en bare ved bruk av en tilnærming kanskje ikke fange opp kompleksiteten i fenomenet som undersøkes helt og fullt. På bakgrunn av dette ble det i denne undersøkelsen valgt å gjennomføre intervjuer med ledere både fra sektor for velferd og sektor for oppvekst hos Bamble kommune. Målet var å kunne bidra til troverdig kunnskap, noe som krever at validitet og reliabilitet må oppnås. Validitet er relevansen og gyldigheten i forskningen, noe som medfører at det som skal måles må ha relevans og være gyldig for problemet som skal undersøkes. Forskning behøver pålitelighet, dette er reliabilitet. Reliabilitet handler om at målingene som gjøres skal gjøres korrekt, og at de eventuelle feilmarginer som oppstår skal tydeliggjøres (Dalland, 2013). I denne undersøkelsen legges det til rette for at resultater fra undersøkelsen kan overføres til andre områder innenfor offentlig sektor i Norge ved bruk av begrepet generalisering (Jacobsen, 2015). Selve undersøkelsen gjennomført her mangler generaliserbarhet fordi utvalget er altfor lite, men funnene er allikevel interessante på et generelt plan i offentligsektor, og peker på et stort behov for ytterligere forskning.

### 3.6.1 Fordeler og utfordringer

Ved gjennomføring av undersøkelser er det viktig å ha et bevist forhold til egne forståelser og fordommer. Det er mulig å se på et fenomen uten forutsetninger og så løst som mulig, men det er umulig å unngå å ikke ha tanker om det (Dalland, 2013). Med bakgrunn i at en av forskerne arbeider for Bamble kommune, kom forskerne i kontakt med gode forskningsobjekter, gjennom kontakt med ledere i kommunen og deres gode innspill. Det er generell oppfatning om at intervjuobjektene har vært interessert og engasjert gjennom og under intervjuene. Forskerne gjennomførte flere diskusjoner og refleksjoner i forhold til hvordan en som forsker, og som kommunalt ansatte i kommunal sektor skulle fremstå. Dette for å unngå å skulle fremstå ovenfor intervjuobjektene som «bedrevitere» i forhold til offentlig forvaltning. For å sikre minst mulig grad av fordommer i forhold kommunen som ble undersøkt, ble det valgt at den som hadde minst kjennskap til undersøkelsesenheten skulle stille spørsmålene under intervjuene. Dette også for at intervjuobjektene i minst mulig grad skulle kunne ha fordommer mot intervjueren.

Et moment som har påvirket dette arbeid noe er Covid-19 som har pågått siden starten av 2020, og gjennom hele vårt arbeid med denne undersøkelsen. Dette har vært utfordrende særlig med tanke på at den ene av oss har samfunnskritisk arbeid som helsepersonell, og den andre har samfunnskritisk arbeid som offentlig ansatt i administrasjonen til sin kommune. Dette har påvirket vurderinger underveis i forhold til tilgjengelig kapasitet med bakgrunn i det arbeidet som skulle gjennomføre. Rent praktisk har dette, i tillegg til situasjonen omkring Covid-19, medført at forskerne ikke har snakket eller arbeidet sammen fysisk i det hele med denne undersøkelsen. Kommunikasjon har foregått via videosamtaler og det er blitt benyttet godkjente verktøy for felles elektronisk dokument. Selve arbeidet med skriving og dialog har ikke blitt ansett som problematisk, men det hadde vært hyggelig å kunne arbeidet fysisk sammen til tider.

### 3.6.2 Validitet

For å kunne skape en troverdig og/eller gyldig forskning må validitet legges til grunn. Validitet er relasjonen mellom det generelle i fenomenet som det gjennomføres undersøkelse på, og den konkrete dataen (Jacobsen, 2015). For å tilfredsstille dette kravet var det viktig å gå flere runder i forhold til at spørsmålene i intervjuguiden faktisk ga svar på forskningsspørsmålene til undersøkelsen. Videre kan validitet deles inn i to former – intern validitet og ekstern validitet. Ifølge Jacobsen (2015) omhandler intern validitet hvordan de presenterte resultatene oppfattes som riktige eller ikke. Noe som igjen understrekes av at det må være samsvar mellom virkeligheten og det forskere beskriver og presenterer. Dette har hele tiden vært et ideal i analysen av dataene. Det var viktig at måten funnene ble presenterte samsvarte med det objektene faktisk hadde sagt. På den andre siden omhandler ekstern validitet at undersøkelsen ikke kan begrenses til ren innsamlet data, men dataen må systematiseres og analyseres. Da funnene skulle sammenstille kunne de dermed ikke bare ordrett gjengis ut i fra det objektene hadde sagt, og en del av analyseprosessen gikk ut på å sammenligne objektenes svar for så å knytte svarene opp til teorien. Videre betyr dette at dataen må ut av helhet for så å etablere en forskerkonstruert kunnskap om fenomenet. Noe som videre dreier seg om et forenklet, men typisk bilde av virkeligheten. Ved å gjøre det på denne måten vil en kunne belyse fenomenet undersøkelsen dreier seg om (Jacobsen, 2015).

I denne undersøkelsen har den valgte metoden gitt en større mengde med innsamlet data, som igjen har gitt et detaljert grunnlag for det ønskede undersøkelses feltet. Dette medfører videre



at måten materialet har behandlet på har gitt en betydning for validiteten i denne undersøkelsen. På en side hadde var det et behov for å øke den interne validiteten ved å forsikre seg om at objektene er de rette for undersøkelsen. For å sikre at dette ble tilfredsstillt var det viktig at de objektene var de som hadde ansvar for digitale endringer i sin virksomhet, og som igjen kjente til organisasjonen og kulturen i kommunen. Dette var med på å skape et bilde av at objektene hadde sentrale posisjoner i sin virksomhet, noe som igjen kunne gi relevante svar på spørsmålene. Svarene til objektene er vurdert utfra hvordan kunnskapen deres om temaet og forskningsspørsmålene har blitt oppfattet. Samtidig har det blitt vurdert om objektene har motiver for å gi uriktig og/eller ufullstendig informasjon. Ved å gjennomføre intervjuene semi-strukturert ble det skapt rom for objektet til å svare spontant og reflektere over spørsmålene underveis i selve intervjuet. Noe som gjør at en kan vektlegge deres respons mer enn desom spørsmålene hadde vært planlagt på forhånd (Jacobsen, 2015).

### 3.6.3 Reliabilitet

I forskning er det vesentlig hvordan data har blitt samlet inn, og hvordan dataen har blitt behandlet i ettertid. Det er da viktig å legge reliabilitet til grunn. Reliabilitet omhandler hvor pålitelig innsamlet data er, og hvordan utformingen av forskningen kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Ut ifra denne forståelsen menes at det skal være mulighet å gjennomføre samme undersøkelse med samme gruppe objekter, og resultatet vil bli liknende. Dette kan gjøres ved å gjennomføre prosessen flere ganger på samme gruppe, og for å se om en oppnår samme resultat. Når en gjennomfører dybdeintervjuer, vil en aldri kunne få eksakte svar, men objektenes holdninger omkring temaet og erfaringsgrunnlag ville vært de samme om intervjuene hadde blitt gjennomført på nytt, og dermed ville en kunnet fått liknende resultat.

### 3.6.4 Generaliserbarhet

Det å generalisere i en forskning dreier seg om at forsker påstår at funn basert på en eller få studier, også gjelder for alle (Jacobsen, 2015). Svakheten med slike undersøkelser som her er gjennomført. Det er vanskelig å generalisere de erfaringer og resultater som kommer fra individers livsverden uten et rikt omfang. Denne kvalitative case studien har gitt en god og nyttig dybdeinformasjon, men forskningen er gjennomført i en enkelt kommune, og med seks intervjuobjekter noe som begrenser forskningen. Det har heller ikke kunnet sammenligne funnene opp mot for eksempel andre kommuner i Norge da annen forskning på området omhandler flere kommuner. Derimot anses funnene og resultater i denne undersøkelsen for å

kunne være nyttige for andre kommuner av tilsvarende størrelser. Kanskje kunne Kommunal- og moderniseringsdepartementet, og Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon hatt nytte av funnene innen digital transformasjon i offentlig sektor, og sett behovet for å fokusere ytterligere på hvordan de kan skape organisasjonskulturer som fremmer den digitale transformasjonen i årene som kommer.

### **3.7 Etikk**

Fra starten på denne undersøkelsen har det til enhver tid blitt gjort vurderinger i forhold til hvordan en som forskere gjør sine valg, og dermed kan påvirke forskningens kvalitet. Det har også blitt lagt stor vekt på å til enhver tid overholde de etiske retningslinjer som ligger til grunn for en kvalitativ forskning. Dette er ekstra viktig da en av forskerne arbeider for Bamble kommune, og har kjennskap til flere av intervjuobjektene. Noe som har påvirket fokuset under hele forskningsprosessen for og unngår eventuelle habilitetsspørsmål. Dette har blitt vurdert til å ikke være en sentral hindring for forskningen, da med bakgrunn i at det ikke utøves daglig samarbeid mellom forsker og intervjuobjektene. Dette ble tidlig avklart med hvert intervjuobjekt og objektenes ledere om det ble utfordrende for det enkelte objekt. Samtlige intervjuobjekt var positive, og det ble sett på som en fordel at det forelå en viss kjennskap mellom intervjuobjektene og en av forskerne. Dette ga en avslappet fremtoning i intervjuene fra starten av. Det ble også ansett fra intervjuobjektene som positivt at en av forskerne hadde kjennskap til kommunens organisering. En har som forsker en forpliktelse til å vurdere hvordan forskningen påvirker den, og det som det blir forsket på. Dette har vært med som et etisk grunnlag under hele undersøkelsen, og har gjort det viktig å oppnå anonymitet for intervjuobjektene. Hele spekteret skal vurderes ut fra hvordan selve undersøkelsen påvirker intervjuobjektet til hvordan forskningen blir brukt i etterkant av undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Dataene som er samlet er ikke nødvendigvis følsomme, men de viser allikevel holdninger blant våre intervjuobjekter. Dersom forskningsobjektene anonymitet ivaretas godt nok vil disse holdningene kunne spores tilbake, noe som forskerne har vært bevisst på.

Alle de som deltok som intervjuobjekter fikk informasjon gjennom informasjonsbrevet forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt. Det ble videre signert et samtykkeskjema for hvert intervjuobjekt som, noe som må signeres å kunne delta. I samtykkeskjemaet ble

informasjon om at det er frivillig å delta, anonymisering og hvordan innsamlet data skulle behandles gitt.

Personvernombudet for forskning er en del av Norsk senter for forskningsdata (NSD) som er et nasjonalt dataarkiv. Ombudets hovedoppgave er at institusjoner som for eksempel Universitetet i Sør-Øst Norge, kan ivareta lovpålagte plikter knyttet til kvalitetssikring og interkontroll av egne forskninger. For at dette blir ivaretatt skal NSD gjennomføre en forhåndsvurdering av forskningsprosjektet i henhold til personopplysnings- og helseregisterloven (Norsk senter for forskningsdata, 2016). Vårt forskningsprosjekt ble godkjent av NSD Personvernombudet den 20.03.2021.

## 4 Analyse

I denne delen av oppgaven presenteres funnene fra innsamlet data. I delkapittel 4.1 presenteres demografiske funn, og i delkapittel 4.2 presenteres funn i henhold til utvalgets subjektive oppfatning av fokuset på digital transformasjon i egen organisasjon. Delkapittel 4.3 tar for seg hvordan utvalget opplever at de selv kan fremme digitalt innovasjonsarbeid, og i delkapittel 4.4 presenteres den opplevde sammenheng mellom organisasjonens fokus på digital transformasjon og utvalgets egen evne til å fremme digitalt innovasjonsarbeid. Funnene våre underbygges med sitat fra intervjuobjektene ved Bamble kommune. I noen tilfeller vil funnene støttes fra alle objektene, og noen tilfeller støttes funn fra ett eller flere objekt. Sitatene er anonymisert, og presenteres med benevnelse som indikerer hvilken kommunal sektor objektet tilhører. For eksempel vil det etter et sitat stå «Oppvekst 3», dette indikerer at sitatet er hentet fra det tredje intervjuobjektet innenfor Oppvekst sektoren. Ved direkte sitater benyttes anførselstegn for å bevare anonymitet, samt for å understreke at dette er faktiske gjengivelser fra intervjuobjektene. I etterkant av sitatene oppsummeres de samlede svarene for å gi leser eventuelle presiseringer der svar og / eller tematikk i sitatet kan ha vært uklart.

### 4.1 Demografiske funn

Utvalget bestod av både kvinner og menn, og aldersspennet strakk seg fra ca 30-65 år. De har ulik fartstid i kommunen, og som virksomhetsledere, og har jobbet som virksomhetsledere for sitt virksomhetsområde i alt i fra 2-20 år. Dette ga et stort spenn i erfaringsgrunnlag, allikevel indikerte funnene at de fleste av intervjuobjektene delte holdningene ovenfor digitale omstillinger generelt. De fleste beskriver seg selv som positive til digitale endringer, men uttrykker også at utviklingen skjer som en følge av ytre påvirkninger som gjør at virksomhetene blir nødt til å endre seg. Deres egne beskrivelser av holdningene til digitale endringer er som følger:

*«Jeg er glad i og god på digitale omstillinger».* - Oppvekst 1

*«Det er bare å henge på, og bli med på det som skjer, og ikke havne bakpå, for da er det mye å ta igjen. Vi vil så godt vi kan være med på det som skjer».* - Oppvekst 2

*«I et samfunn i stadig utvikling, hvor unges hverdag blir mer digital, må virksomheten henge med. Det er ikke rom for at virksomheten ikke skal være en del av denne utvikling».*

- Oppvekst 3

*«Det er svært spennende med digitale endringer, og jeg var tidlig ute med å se på hva som kan gjøre arbeidsdagen bedre for ansatte og brukere. Selv har jeg omtrent ikke gjennomført kurs, og anser meg som selvlært innen de fleste digitale verktøy og systemer».* - Velferd 1

*«Egentlig er jeg veldig glad for å kunne si at jeg er positiv til det, jeg tror det er en stor fordel når man er leder. For det er prosesser vi blir dytta inn i uansett, så jeg er nok en sånn type leder som prøver å sette meg inn i alt veldig raskt, fordi jeg opplever at det er en fordel da. Vi snakker om den gule ledertrøya hele tida, så det at jeg setter meg inn i ting er veldig viktig i forhold til de jeg leder».* - Velferd 2

*«Jeg er positiv til digitalisering, men det er ikke lettere og lettere å like at det kommer masse nytt. Jeg kjenner allikevel at jeg har mange år igjen å jobbe, så det er altfor tidlig å gi opp. Det er også nødvendig, og kommune ligger litt bakpå. Det offentlige generelt ligger litt bakpå, så det er mye mer komplisert enn det man skulle ønske».* - Velferd 3

Av uttalelsene kan en se et spenn fra de som har en indre driv og opplever de digitale endringene som spennende i seg selv, til de som gir uttrykk for at det er en rivende utvikling, som det bare er å henge på. Som et grunnlag for den videre undersøkelsen vår, var vi også nysgjerrige på hvordan virksomhetslederne opplevde at det digitale påvirket deres arbeidshverdag. Til dette var deres respons som følger:

*«Digitale endringer har påvirket arbeidshverdagen sånn at jeg kan bruke tiden til andre ting. Det har gjort det lettere å følge opp ansatte, og skaper en raskere oversikt».* -

Oppvekst 1

*«I forhold til jobben som virksomhetsleder er digitalisering en stor del av arbeidshverdagen. Mye av arbeidet foregår digitalt, vi organiserer oss digitalt, har digitale oversikter og alt er digitalisert. Vi nærmer oss litt det papirløse samfunnet fordi vi bruker digitale verktøy hele tiden».* - Oppvekst 2

*«Digitale endringer har medført at hverdagen blir mer og mer papirløs. Tidligere hadde jeg en rekke permer og håndskrevne notater, men nå er dette digitalt. I tillegg til dette blir det mindre bruk av lærebøker som nå er fullt på vei over til den digitale verden. Noe som medfører at jeg kan utøve mitt arbeid så å si over alt. På den andre siden er det vanskeligere å benytte vikarer ved sykdom, da de ansatte har arbeidsmateriell på egne digitale verktøy ... En annen fordel er at virksomheten står friere til å “plukke” læringsmateriell, det er også kostnadsbesparende». - Oppvekst 3*

*«Jeg føler at det de siste fem år har blitt en stor endring på press og krav fra kommunens ledere og politikere om at det skal benyttes mer teknologi for å effektivisere arbeidshverdag ... Min arbeidshverdag er i bunn og grunn å realitetsorientere mine ledere og politikere til å forstå hvordan midler kan benyttes på en smartest mulig måte for å dra nytte av den nye teknologien eller verktøyet som skal implementeres ... Det er vanskelig å skape forståelse for digitalisering høyere opp i organisasjonen enn mitt nivå. Det er til tider vanskelig å skape forståelse blant kommunalsjefer og kommunedirektør om for eksempel viktigheten av å innføre enkelte systemer eller verktøy. Jeg føler at forståelsen for dette stopper opp ved mitt nivå, og at det ikke er ønske om videre utvikling fra kommunens ledere ... I budsjett for kommunen har det i flere år vært digitalisering og velferdsteknologi med en vesentlig post i investeringsbudsjettet. Dessverre mener jeg at det kanskje bare er en budsjettering som er fin å ha, men som ikke blir realisert. Særlig i bytte av kommunestyre når nye politikere kommer inn og ikke er klar over vedtak som er gjort tidligere. En annen utfordring er at det er enkelt for politikere i kommunen å tenke at bruk av digitale verktøy vil spare millionbeløp, men det tas ikke høyde for innlæring og support av systemene». – Velferd 1*

*«Det er sånne ting som det er typisk at ikke jeg reflekterer over. Jeg er en sånn type som bare gjør, og bare er med, men jeg vil jo tenke at digitale endringer tar ganske mye tid. Det vil jeg tro, og spesielt når nye ting skal på plass. Jeg bruker jo mye tid på opplæring, og få med oss folk, ikke minst det. Å få folk til å se nytten av digitaliseringsprosessene og endringene vi gjennomgår ... Jeg jobber både statlig og kommunalt, så det er litt viktig fordi at på den statlige delen har det vært en rivende utvikling de siste åra, så der må du har fulgt med i timen for å henge med. Der føler jeg at kommunene ligger litt bakpå».*

Velferd 2

*«Pandemien gjør at det påvirker veldig, i og med at så og si alle møter er på teams, og det er positive og negative sider med det. Det er mer effektive møter og lettere å få til møtepunkter med folk som er litt lengre unna, men man mister også en god del».* – Velferd

3

Disse beskrivelsene viser på den ene siden at intervjuobjektene har svært ulike arbeidsoppgaver, men på den andre siden kan en se at alle i stor grad påvirkes av digitalisering i arbeidshverdagen, og at de opplever økende fokus på digitale endringer, noe det siste året med Covid-19 bare har vært med på å forsterke. De uttrykker også at de tror dette fokuset bare vil øke i årene som kommer. Bakgrunns spørsmålene ble benyttet til å skape en forståelse for objektenes livsverden, og for deres opplevelse og tolkninger av den digitale utviklingen i deres kommune. Svarene deres viser til et bredt utvalg av intervjuobjekter, som igjen gir en god representasjon av ledere for ulike virksomhetsområder i kommunen.

## **4.2 Digital transformasjon i egen organisasjon**

Objektene fra Oppvekst har relativt like arbeidsoppgaver, hvor et fellestrekk er ledelse av ansatte som arbeider med barn og / eller unge. Dette medfører at objektene fra Oppvekst har som oppgave å lede ansatte i forskjellige digitale omstillinger, være initiativtaker eller bedrive opplæring i bruk av digitale verktøy. For objektene fra Velferd er det noe ulikt i selve arbeidsoppgavene. Noen har arbeidsoppgaver med utvikling av digitale verktøy til kommunens innbyggere, og andre skal håndheve tjenester med bruk av digitale verktøy. Et av objektene fra Velferd har like mye kjennskap til statlig digital utvikling, som kommunal digital utvikling. Alle objekter har personalansvar for større ansattgrupper, og alle objekt har benyttet digitale verktøy mer inngripende det siste året enn før inntoget av Covid-19.

Et funn er at flertallet av objektene har mangfoldige roller med ansvar for digitalisering, organisasjonsutvikling, lederutvikling, kompetanseutvikling og rekruttering. Et eksempel på dette er fra intervju med Oppvekst 1 som viser til at Oppvekst 1 anser seg selv som en initiativtaker, støttespiller og veileder for digitale prosesser ved egen virksomhet, men som også beskriver å inneha de samme rollene ovenfor hele sektoren Oppvekst 1 er underlagt. Oppvekst 1 har ansvar for egen virksomhet, men er også en del av sektorens gruppe som

arbeider med helhetlig med utvikling, både digitalt og generelt. Oppvekst 1 mener det er en sentral del av arbeidshverdagen å ta initiativ til å gjennomføre digitale endringer. Noe av dette henger sammen med at Oppvekst 1 tidligere har jobbet i andre kommuner som er kommet lengre, og har tatt med seg erfaringer fra disse kommunene til Bamble kommune.

*«Kommunen har vedtatt å innføre et app-basert kommunikasjonssystem mellom utdanningsinstitusjon og foreldre/foresatte. Jeg har i en annen kommune vært med å implementere et slikt system, hvor man gikk fra «papir-kommunikasjon» til digital kommunikasjon. Erfaringene jeg tilegnet meg er at det faktisk kan være ille for enkelte ansatte å gå fra kommunikasjon via papir til digital kommunikasjon. På bakgrunn av denne erfaringen har jeg «stresset» med å innføre verktøy som Teams og OneNote tidlig. Dette for å kunne «tvangs-flytte» personalet inn i den digitale verden uten at endringen skulle føles inngripende.» - Oppvekst 1.*

Velferd 1 ser mer helhetlig på digital utvikling i organisasjonen og viser til at det ikke er et overordnet fokus på digitalisering i kommunen. Det var et håp om at kommunen skulle sette et overordnet fokus i siste omstillingsprosess, men Velferd 1 mener dette ikke ble tatt tak i. I løpet av intervjuet kommer det frem at Velferd 1 anser seg selv som en viktig del av kommunens digitale utvikling, og har en sentral rolle i denne. Særlig med tanke på å argumentere for mulighet for endring oppover i organisasjonen på vegne av Velferd 1's ansatte.

*«En utfordring med kommunens digitale utvikling er at ideer sjeldent skapes ovenfra og ned, hvor f.eks. politikere eller kommunalsjefer har erfart noe som kan skape god endring. De fleste ideer skapes på bunn, og det er da viktig for meg å argumentere godt for dette til mine ledere. Det hender av og til at særlig ordfører eller varaordfører har snakket med sine «politiker-kollegaer» i andre kommuner og kan stille spørsmål til kommunalsjef om dette er noe Bamble kommune har. Da får jeg og min virksomhet i oppgave å synliggjøre dette, og komme med tilbakemelding. Ved et fåtall ganger har dette medført anskaffelser av nye digitale verktøy». – Velferd 1*

I intervjuet med Oppvekst 2 fremkommer det et pedagogisk syn på digital utvikling og transformasjon, og objektet har egne ansatte som eksplisitt har digitalisering som arbeidsoppgave. Disse ansatte har igjen fokus på digitale satsningsområder, og særlig i lys av



Covid-19, har viktigheten av å ha egne ansatte som kjenner til de forskjellige verktøyene, og som kan utøve opplæring vært viktig.

*«Det er klart at den digitale utvikling fikk en kickstart i forhold til Covid-19, for plutselig så måtte man kunne det og alle måtte kunne det. En god hjelp var at vi allerede hadde ansatte som kunne verktøyene, og kunne videre hjelpe de andre til å få gode arbeidsmetoder. Det er jo noen som har sagt at de tok flere år på noen dager. Den antagelsen deler jeg.» - Oppvekst 2*

Velferd 2 har en arbeidshverdag som i stor grad har både statlige krav og kommunale krav. Dette gjør arbeidshverdagen noe utfordrende, og hovedgrunnen til det er at staten har kommet mye lenger i forhold til utviklingen innen digitalisering enn det kommunen har. Velferd 2 peker selv på at det er stor forskjell. I forhold til kommunene har staten hatt en rivende utvikling, og benytter verktøy som står mer i stil med 2021 enn majoriteten til verktøy kommunen bruker.

*«Forskjellen mellom stat og kommune tror jeg er gjennomgående i hele landet. Staten har kommet veldig langt i utviklingen, og for kommunene går det smått. Dette kan ha noe med at digital utvikling er mye overlatt kommunene selv, og utviklingen for staten kommer fra direktorater med store avdelinger. Kostnadene på utviklingen staten har gjennomført de siste årene har nok vært stor, men jeg opplever jeg blir litt utålmodig på den kommunale utviklingen. Kanskje jeg blir det fordi jeg opplever at det går veldig mye raskere med de verktøy og systemer som staten benytter kontra de kommunen benytter. Det skal sies at Covid-19 har gjort godt for kommunen, men jeg savner at kommunen tar tak i dette.» - Velferd 2*

I intervjuet med Oppvekst 3 blir utfordringene med kommunale innkjøpsrutiner belyst. Oppvekst 3 har selv kjennskap til statlig utvikling, og mener det i lang tid har vært utfordrende å få gjennomslag for digital utvikling i kommunen. Bamble kommune er underlagt et interkommunalt samarbeid med nabo kommuner i forhold IKT og innkjøp av utstyr. Oppvekst 3 mener at dette for eksempel hemmer bruken av iPad til undervisning. Ipad er et verktøy Oppvekst 3 har benyttet i en årrekke, mens andre både i kommunen og i det interkommunale samarbeidet benytter pcer. Utfordringene i forhold til dette viser Oppvekst 3 til ved å belyse at de som arbeider med IKT for kommunen har spesialkompetanse innen PC

og systemer knyttet til Microsoft, og ikke til iPad og IOS-systemer. Denne kompetansen har medført motstand mot utvikling i den retningen Oppvekst 3 selv har ønske for å gjennomføre. Både når det gjelder innkjøp, bruk og til teknisk bistand for bruk av iPad. Oppvekst 3 er overbevist om at brukere i virksomheten til Oppvekst 3 har best utbytte av å benytte iPad som arbeidsverktøy, da dette er både enklere og mer intuitivt i bruk. Slik det kommer frem i intervjuet er ønsket om å benytte dette verktøyet sterkt også blant de ansatte, men utfordringene har til tider vært så store at ansatte har måttet benytte private iPader og kontoer til innkjøp av apper. Selv om de ansatte har fått dette refundert mener Oppvekst 3 at en kommune i en moderne verden må være kommet lengre enn dette.

*«Min virksomhet innførte iPad som verktøy for 10-12 år siden. Jeg opplevde at mine ledere ikke var interessert eller så nytten av bruk iPad for mine brukere. For å få gjennomslag har jeg, sammen med flere kollegaer, måtte bevise ovenfor våre ledere at dette fungerer. I senere tid har dette endret seg i takt med samfunnet mer og mer, og i dag benytter alle undervisningsinstitusjoner iPad. Jeg er av den oppfatning at vi kunne hjulpet enda flere brukere med å implementere iPad på et tidligere tidspunkt, og jeg mener kommunen må se på dette som en vinn-vinn situasjon i forhold til fremtiden. Da gjelder det også i forhold til gode innkjøpsavtaler, og personell som kan utøve bistand på alle systemer kommunen benytter.» - Oppvekst 3*

Velferd 3 har et litt mer forsiktig syn på digitalisering enn de andre objektene. Velferd 3 er i forhold uttrykker usikkerhet i forhold til hvor mye av de digitale verktøyene som har blitt benyttet siden pandemien slo til, som vil bli benyttet fremover. For eksempel mener Velferd 3 at legekonsultasjoner i større grad vil gå tilbake til å utøve tradisjonelle konsultasjoner med fysisk oppmøte. Det samme gjelder for psykologkonsultasjoner. Dette mener Velferd 3 henger sammen med at det er annerledes å sitte fysisk i samme rom, enn å gjennomføre konsultasjoner digitalt.

*«Jeg tror vi kommer til å bruke det bitte litt videre, men i veldig mye mindre grad ut mot brukerne enn akkurat nå. Det vi kommer til å benytte mer er samhandlingslinjer som for eksempel knyttet til testing av Covid-19 og andre virus for å få til samsnakk. Dette jobbes med nasjonalt, og er noe som vi har gleden av på sikt.» - Velferd 3*

Covid-19 har vært inngripende i arbeidshverdagen til alle arbeidstakere i Norge, noe som også er gjeldende for ansatte i Bamble kommune. Pandemien har medført at alle objektene har opplevd sentrale digitale endringer det siste året. Velferd 2 viser i intervjuet til at det siste året for veldig mange har vært en stor utvikling i forhold til digitale møter og digital dialog med brukere. En utfordring Velferd 2 viser til som krevende det siste året, er forskjellene mellom statlig digitalisering og kommunal digitalisering.

*«Å få kommunen til å digitalisere seg på grunn av Covid-19 har vært utfordrende. Skal ikke si det har vært en kamp, men jeg har brukt mye tid for å få gjennomslag. På den ene siden var det svært vanskelig å få tilgang til for eksempel Teams for enkelte ansatte. Noe som medførte at vi en periode benyttet Facebook og de ansattes private profiler til å gjennomføre møter. På den andre siden bidro Covid-19 til at kommunen digitaliserte sosialhjelpen relativt raskt. Dette har jeg prøvd i mange år å få til, men på grunn av Covid-19 skjedde dette i rekordfart. Jeg har til tider tenkt at kommunen ikke ønsker å digitalisere tjenester for brukerne, men så skjedde det plutselig. Til det beste for ansatte og brukere.» - Velferd 2*

Oppvekst 1 viser til at samhandlingen mellom foresatte til brukere har endret seg drastisk det siste året. Tidligere har de gjennomført fysiske gruppe møter med foresatte, og en til en møter. Oppvekst 1 uttrykker at Covid-19 har medført at de har måttet digitalisere disse formene for dialog, kanskje til det bedre både for foresatte og ansatte.

*«En stor endring det siste året er gjennomføring av for eksempel samtaler med foresatte. Pandemien har hindret at det kunne blitt gjennomført fysiske møter, og verktøy som for eksempel Teams har blitt benyttet til slike samtaler. Jeg mener dette ville vært en utopi før pandemien slo til. Opplevelsen er at flere foresatte deltar på møter og samtaler, og ansatte har en redusert arbeidsbelastning på grunn av dette.» - Oppvekst 1*

I intervju med Oppvekst 3 fremkommer det at det siste året har vært utfordrende. Oppvekst 3 er allikevel fornøyd med hvordan det til slutt utartet seg, og uttrykker at den digitale kunnskapen som var blant både ansatte og brukere ved virksomheten før Covid-19 slo til og viste seg å bli viktige underveis. Dette har bidratt til rask involvering, forståelse og bruk av nye digitale systemer blant ansatte, brukere og foresatte. Derimot mener Oppvekst 3 at en

utfordring har vært at kommunen var i startfasen med innføringen av nye systemer, noe som har bidratt til en del misforståelser.

*«Det siste året har vært utfordrende for virksomheten på grunn av to ting; pandemien og innføringen av nye systemer. Pandemien har bidratt til treghet i innføringen av de nye systemene, særlig med tanke på de digitale kravene kommunen stilte til brukerne. Det å ikke kunne møtes har medført at ansatte og brukere har blitt overlatt til seg selv, og tett oppfølging gjennom opplæringsfasen har vært vanskelig å opprettholde. Derimot er jeg fornøyd med hvordan dette har blitt. Selv med utfordringer i omleggingen har de ansattes vilje og interesse for digital utvikling vært viktig. Dette mener jeg har vært nøkkelen for at vi har kunnet tilbudt tilnærmet likt tilbud til brukerne som i normal tid.» - Oppvekst 3*

Et annet moment som blir dratt frem av Velferd 1, er at verktøy og systemer som før pandemien virket spennende for kommune, men som ikke ble innført, har vært lettere å innføre på grunn av pandemien. For eksempel verktøy innen smittesporing.

*«Pandemien har medført at ideer som virket spennende, men lagt litt på is har blitt iverksatt raskt det siste året. Da særlig verktøy som kan bidra til å hindre smitte og skape gode arbeidsvilkår for ansatte og bruksvilkår for brukerne.» - Velferd 1*

Selv om Covid-19 tilsynelatende har bidratt til positiv digital utvikling viser Velferd 3 til at det kan være tidkrevende å gjennomføre digitale endringer, noe som igjen kan komplisere arbeidshverdagen. Både for Velferd 3's egen arbeidshverdag og for virksomhetens ansatte. Dette handler like mye om opplæring som krav fra Velferd 3's ledere.

*«Jeg tenker at det er tidkrevende med digitale endringer, og prosesser blir kompliserte. Verktøy som Teams er ikke så vanskelig å lære seg, men mye av det andre er ganske krevende og omfattende, så en må hele tiden vurdere nytteverdien av det i forhold til hvor mye en skal investere i det. Mye blir vi pålagt, særlig i forhold til pandemien. Noe av det som opptar meg mest for tida, er at grensene skal åpnes igjen. Da må vi ha grensetesting. Det er da veldig mye digitale føringer som vi bare må kjenne til, da er det ikke noe å vurdere en gang, det bare må brukes.» - Velferd 3*

Opplæring og kompetanseutvikling av ansatte er en utfordring for de fleste av objektene. Oppvekst 2 viser til i sitt intervju at en arbeidshverdag for ansatte er hektisk. Mye skal gjøres, og alt skal vurderes til det beste for brukerne. Det gjennomføres utviklingsarbeid, men mye mindre enn det som er nødvendig for at de ansatte både skal kunne kjenne til og bruke verktøyene og systemene godt nok.

*«Jeg og de ansatte prøver å gjennomføre så god kompetanseutvikling som vi klarer med de timene vi har til rådighet. Det er ikke alltid vi får gjort så mye som vi ønsker, men en dag annenhver måned prøver vi å gjennomføre en IKT-dag. Dette ser jeg på som nyttig, men totalt vil jeg si at vi bruker bare en fjerdedel av tiden som vi burde på å lære oss ny kompetanse. Derimot er det en fordel at mine ansatte har forskjellige interesser. En ansatt kan ha lært seg et verktøy mer inngripende enn de andre, og er da velvillig til å lære dette videre til andre ansatte i kontortiden. Hoved utfordringen er at de ansatte har sine arbeidstimer, og det strekker ikke alltid helt til. Jeg skulle gjerne ønsket at kommunen la til rette for en helhetlig utvikling av ansatte underlagt sektor for oppvekst.» - Oppvekst 2*

Oppvekst 3 viser til at de ansatte har hektiske arbeidshverdager, hvor de til en stadighet kan føle at de må presse seg til å skape stadig utvikling. Dette handler både om at ansatte må forberede seg til gjennomføring av fag, retting av prøver og generell faglig utvikling i tillegg til fagfornyelse.

*«Jeg føler at det til tider har vært veldig mye for hele virksomheten når man skulle både gjennomføre fagfornyelse, introduksjon av nye læringsplattformer og nye former for vurdering for læring. For å dempe belastningen for de ansatte har jeg prøvd å se dette i sammenheng og hvordan virksomheten kan gjøre det best mulig med tilgjengelige ressurser. Et virkemiddel for å gjøre dette overkommelig har jeg tilrettelagt for to timer i uken for pedagogisk utviklingsarbeid. Dette blir gjort ved at hver onsdag går brukerne tidlig hjem, og de ansatte benytter da denne tiden til gjennomføring av opplæring, fagarbeid etc. sammen. Ved å gjøre det på denne måten mener jeg at man «frikjøper» de ansatte for merarbeid og stress-belastning. Det er krevende å arbeide med undervisningsarbeid, og det skal tilrettelegges for gode arenaer for de ansatte som skaper kreativitet og gode utviklingsprosesser.» - Oppvekst 3*

I intervjuet med Oppvekst 1 blir alder på ansatte og holdning til digitale endringer dratt frem. Oppvekst 1 har erfart at det ikke alltid er de yngste som er mest velvillig til digitale endringer. I stor grad er det de eldre som har best kontroll på nye verktøy.

*«Jeg har erfart at det er kontraster blant de ansatte i deres holdning til digitale endringer. Man skulle tro at det var de yngste som var mest endringsvillige, men min erfaring er at det er de eldre som har best kontroll på de nye verktøyene som blir innført. Dette tror jeg kan ha en sammenheng med at de eldste har bedre tid, og bruker mer tid, til å sette seg inn i nye digitale verktøy. Videre tror jeg også at de yngre er mer opptatt, og kanskje mer utålmodig.» - Oppvekst 1*

Velferd 3 opplever at alder har noe å si når endringer skal implementeres, og mener selv at på bakgrunn av egen alder er det vanskelig med digitale endringer. Noe Velferd 3 også mener å se igjen hos sine ansatte.

*«Jeg mener alder har noe å si, til eldre man blir er det ikke lettere og like at det kommer masse nytt. Selv har jeg en del år med arbeid igjen, så jeg kan ikke gi opp. Det er nødvendig for meg og mine ansatte, men jeg føler at kommunen ligger litt bakpå. Som privatperson bruker man digitale verktøy hele tiden, og det forventes at man skal ha kjennskap til det. Dette må vi som kommune ta innover oss og sørge for et godt tjenestetilbud, men jeg kjenner at det er utfordrende for mange på alder og kjennskap.» - Velferd 3*

Velferd 1 viser til at sektor for Velferd har vært heldige. Det har lenge blitt gitt muligheter til å arbeide med mye og skape gode digitale endringer. Dette på tross av manglende økonomiske ressurser som er en stor utfordring.

*«Jeg mener vi i Velferd har vært heldige. Vi har fått etablert mye de årene jeg har jobbet i kommune. Derimot, jeg ønsker ikke å være negativ, vil jeg synliggjøre at det er krevende å be om midler til lønn utover selve kostnaden for verktøyet. Noe som er en stor utfordring. De siste tre år har Velferd kuttet nå flere millioner på drift, og skal kutte enda flere millioner i årene som kommer. Jeg mener da at digitalisering kan og bør brukes som et verktøy for å opprettholde tjenestene når kutt må gjøres.» - Velferd 1*

Velferd 2 viser til at ressurser og tid til digitale endringer er krevende. Dette kommer gjerne i tillegg til de oppgaver som skal gjøres, da blir innlæring og kompetanseutvikling utfordrende å få til. Særlig når de fleste ansatte sitter hjemme, men det positive er at de fleste nye verktøy som har blitt implementert de siste årene er intuitive og skaper rom for egen læring.

*«Kompetanseutvikling er jo bare på toppen. Dette er noe vi som ledere må sette av tid til. Det er vi som må lage en plan på det, og sette av tid til opplæring, innkalle hvis det er behov, men jeg opplever at en del av de nye digitale systemene vi har fått nå er ganske intuitive, de blir bedre og bedre på det.» - Velferd 2*

### 4.3 Innovasjonsfremmende kultur

Funnene i intervjuene indikerer at det i Bamble kommune er forskjeller i forhold til innovasjonsfremmende kultur fra sektor til sektor- fra Oppvekst til Velferd, og mellom virksomheter, samtidig som det er noen klare likheter. Objektene som ble intervjuet viser til at ansatte i kommunen ikke forholder seg til ordet digitalisering, men til prosjekter eller omstillinger. Dette henger også sammen med hvor endringen kommer fra, og hvordan den blir presentert. Velferd 1 har gjennom egne erfaringer erfart at majoriteten av ansatte i kommunen mener det er utfordrende å forholde seg til de endringer som blir forelagt.

*«Jeg mener at 90 prosent av de ansatte opplever endringer som at de blir tredd ned over hodet. Dette kan henge sammen med at prosjekter og omstillinger kommer ovenfra og ned. De ansatte er ikke med på ideskapelsen, og ser ikke nytteverdien med de endringer som skal gjøres.» - Velferd 1*

Velferd 1 viser videre til at det alltid er noen som motarbeider endringer. En grunn til dette kan være at Velferd 1 har erfart at ansatte rapporterer at endringer spiser tid til andre arbeidsoppgaver. For eksempel ved innføring av digitale journaler. Enkelte ansatte mener at bruk av PC, iPad eller smarttelefon når en ansatt er sammen med en bruker gjør at den ansatte bruker mindre tid på brukeren.

*«Et argument som ofte kommer igjen er tid. Ansatte ser på endring som tid spisende, og det medfører en forståelse for at mer tid ved en PC eller iPad betyr kortere tid til brukerne. Noe som kan dokumenteres som det motsatte. Jeg må hele tiden jobbe med å*

*skape forståelse for endringene blant de ansatte. Et arbeid som oftest er det som er mest tidkrevende for en leder.» - Velferd 1*

I intervjuet med Oppvekst 1 blir det tydeliggjort at Oppvekst 1 mener omtalen av digitale endringer har endret seg. Tidligere var opplevelsen at det av andre ledere i sektoren ikke ble sett en nytte av digitale verktøy, men på grunn av Covid-19 har dette endret seg.

*«Jeg mener dette har endret seg. For to år siden så ikke flere av de andre lederne på samme nivå som meg, og enkelte ansatte, nytten av digitale verktøy. På grunn av pandemien tror jeg man har blitt tvunget til å gjøre noe med det, og dette har medført endret syn blant lederne.» - Oppvekst 1*

Oppvekst 3 viser til at endringer blir omtalt ulikt ut ifra hvordan de blir presentert. Oppvekst 3 har erfart at måten endringer blir presentert på har noe å si for hvordan de blir mottatt, som for eksempel ved å presentere endringer som noe som kan bidra til en enklere arbeidshverdag, samtidig som det vil skape gode utviklingsvilkår for brukerne, er nøkkelen til en god start.

*«Det er ikke en bra metode å legge frem noe nytt som om at dette vil få virksomheten til å «skinne» slik at leder selv kan høste gode ord fra egne ledere. Det må legges frem som at dette bidrar til en enklere arbeidshverdag, men samtidig skape gode utviklingsvilkår for brukerne. En annen gulrot som har virket godt på de ansatte tidligere er nye verktøy som skaper spenning. Jeg har erfart at dette skaper motivasjon og vilje blant de ansatte tidligere. Et konkret eksempel er verktøyet «into-words» som har bidratt til at ansatte ikke må benytte kontortiden sin til muntlige prøver. Dette har skapt bedre resultater for brukerne, og det har videre skapt bedre arbeidsvilkår for de ansatte.» - Oppvekst 3*

Velferd 3 viser til at ansatte opplever at digitale endringer omtales både i positiv og negativ forstand.

*«Det er begge deler, både og, og det tror jeg er gjennomgående, at en del synes det er tungt å forholde seg til at det kommer endringer, og noen synes det er gøy.» - Velferd 3*

For å kunne skape en god innovasjonsfremmende kultur ved egen virksomhet og ellers i kommunen, uttrykker objektene at det å benytte seg selv som bidragsytere til digital



innovasjon kan være nyttig. Oppvekst 2 viser til at som leder ved sin virksomhet, må Oppvekst 2 påse å følge opp det som skal gjøres, men også selv orientere seg i forhold til nye verktøy. Oppvekst 2 har selv vært delaktig i å innføre verktøy som brukerne skal bruke aktivt til undervisning. Selv har da Oppvekst 2 bidratt inn med anskaffelse, og vært delaktig i opplæring av de ansatte i buken av verktøyet.

*«Vi har innført en app til bruk i matematikkfaget. Denne appen var det jeg som ble først kjent med og anskaffet til vår virksomhet. Etter anskaffelse gjennomførte jeg opplæring av ansatte, og har siden snakket varmt om denne appen. Dette har jeg syntes har vært spennende, og i ettertid har flere virksomheter i kommunen startet å benytte denne appen.» - Oppvekst 2*

Velferd 2 viser i intervjuet at noen elsker alt som er nytt og synes det er kjempe gøy med utvikling. Selv mener Velferd 2 det samme, men må som leder begrense seg for å ivareta alle ansatte. Dette henger igjen sammen med hvordan mennesker er og hvordan man opplever, og oppfatter ting, mener Velferd 2.

*«Jeg mener dette dreier seg om hvordan vi er som mennesker, og hvordan vi er skrudd sammen. Noen bare elsker alt som er nytt, og synes det er kjempe gøy med utvikling. Jeg som leder er sånn, og jeg tror dette har en smitteeffekt på mine ansatte. Samtidig får jeg av og til tilbakemeldinger på at det går for fort, nå må du slappe av litt og det tar jeg høyde for og justerer meg. Jeg opplever meg selv som ganske tålmodig og lytter til mine ansatte, men samtidig er jeg opptatt av at vi må videre.» - Velferd 2*

Mye av dette henger sammen med hvordan ledere kan bidra til å bryte ned barrierer. Velferd 1 viser i intervjuet til at Velferd 1 på mange måter er med på å bryte barrierer i seg selv, på grunn av egen alder.

*«Jeg mener jeg selv er en med på å bryte barrierer med tanke på egen alder. Min alder er uten tvil med på å vise at eldre mennesker så absolutt kan både bidra og benytte digitale verktøy.» - Velferd 1*

Velferd 2 mener det er viktig for ledere å være foregangsfigurer i endringsprosesser. Velferd 2 mener det er en sentral arbeidsoppgave for en leder å være en barrierebryter.

*«Det mener jeg en leder må gjøre, og mye av min jobb består av det. Jeg kan ha en strategi på at innen et halvt år bør de være oppe å gå på det som er ønsket etablert. Det er i alle fall strategien jeg har etablert med tanke på kommunens siste omstillingsprosess, og jeg føler vi kommet ganske langt på det. Som leder må en ha litt sånn klok tilnærming til det.» - Velferd 2*

Velferd 3 er litt nølende til å anse seg selv en barriere bryter, men uttrykker at utenfor situasjonen med Covid-19 er Velferd 3 en barriere bryter. Derimot er det vanskelig for Velferd 3 å komme med konkrete eksempel med tanke på belastningen virksomheten har, og står i, med tanke på både omstillingen kommunen nettopp har gjennomført og den pågående pandemien.

I tillegg til å utfordre virksomhetslederne i forhold til deres rolle som barriere brytere ble objektene utfordret på hvordan de ser selv som, og hvordan de benytter rollen som veiledere både for å skape innovasjonsfremmende kultur og god implementering. Velferd 2 mener at mye av innsalget kommer fra Velferd 2 som leder. Da både med tanke på hvordan de ansatte bistås, og hvordan vedkommende får ansatte til å forstå bruken av de digitale verktøyene.

*«Ja, og det er nok forskjell fra leder til leder, men det gjør jeg, fordi at jeg for det første kan det, og så opplever jeg at det er noe med tilgjengeligheten. Hvis jeg sitter der, hvorfor skal ikke jeg hjelpe dem med det? – Så må jeg være litt tålmodig med folk, for det er mye kløning, og så må jeg ikke få de til å føle seg så dumme. Det viktigste er å skape forståelse og trygghet. Da oppnår man god utvikling.» - Velferd 2*

Velferd 3 anser seg selv for lite datateknisk til å kunne utøve en veilederfunksjon. Velferd 3 finner heller bistand hos IT eller hos en av sine ansatte som kan ha denne funksjonen. Oppvekst 1 mener at det i utgangspunktet ikke utøves direkte opplæring av ansatte på egen virksomhet, men at Oppvekst 1 selv bidrar til å overføre kunnskap til de ansatte når det er behov.

*«Selvsagt får personellet opplæring når for eksempel OneNote skal implementeres, men jeg har en «filosofi» om at det må prøves selv før man mestrer det. Noe jeg mener henger*

*sammen med at jeg tror man lærer best ved å prøve og feile gjennom utforskning.» -*

Oppvekst 1

Oppvekst 3 uttrykker et litt mer overordnet syn på veilederfunksjonen, og har etablert en gruppe med ansatte på sin virksomhet som skal utøve veiledning til ansatte. Oppvekst 3 diskuterer og veileder da gruppen i henhold til forestående planverk, og anser dette som en måte å skape god kultur for innovasjon ved egen virksomhet.

*«I hovedsak er det virksomhetens plangruppe som utøver veilederfunksjonen, men gruppen og jeg drøfter situasjoner og tiltak før endring skal implementeres. Noe som medfører at en del tanker og ideer blir forkastet underveis. Grunnen til det er at på bakgrunn av virksomhetens resurser må gruppen og jeg vurdere hva virksomheten har bruk for og hva vil føles som en lettelse – «er dette noe for at vi skal arbeide smartere, eller dette noe som er gøy». Vi må hele tiden ha kritiske vurderinger. For ser man ikke på ting kritisk kan man raskt gå seg vill, for det er et hav av tilbud og etterspørsel. Det må hele tiden vurderes hva som er hensiktsmessig for virksomheten. Dette gjøres sammen, og så implementerer plangruppen endringene i virksomheten.» - Oppvekst 3*

Velferd 1 har veilederfunksjon også oppover i organisasjonen:

*«Jeg har veilederfunksjon særlig rettet mot mine teamledere på egen virksomhet. Nedover i teamene overlater jeg veilederfunksjonen til teamlederne. Dette handler også om rollefordeling og at jeg ikke ønsker å undergrave kompetansen til mine teamledere. Jeg synes det er veldig moro å være med på ideskapelsen, men kan ikke bidra på alle områder. Da hadde jeg ikke hatt tid til noe annet enn å jobbe som veileder. Av og til bidrar jeg også oppover i organisasjonen. I hovedsak gjøres denne «veiledningen» av kommunalsjefer og kommunedirektør ovenfor politikerne, men jeg er med og bidrar med svar på spørsmål, og tar med meg tilbakemeldinger til egen virksomhet.» - Velferd 1*

## 4.4 Opplevd sammenheng mellom fokus og fremming av digitalisering

Flere av objektene uttrykte under intervjuene at digitalisering ser ut til å ha en læringseffekt vet at ansatte og brukere må sette seg inn i nye ting, de må utvikle seg og de må prøve. Dette er noe en ikke kommer utenom, og objektene viser til at en ved å arbeide i offentlig sektor må kunne leve med endringer. En må kunne bo i det, leve i det, kjenne på frustrasjonen og tåle det. Velferd 2 viser til at det skal være lov å kjenne litt på motgang, men ansatte og brukere må være innforstått med at slik er det. Skal man ha det godt i hverdagen må det også gjøre litt vondt.

*«Vi må kunne ha et system som kan fange opp de som faller litt utenfor. Det er litt med å kjenne de man leder, pleier jeg å si, være litt obs på de, passe litt ekstra på de. Jeg har folk her som er godt over seksti, og de henger helt flott med, det har ingenting å si. Det har vi ofte diskutert på de store endringene som for eksempel når man kunne søke alderspensjon digitalt. Da var det veldig mange som påstod at det kom til å bli veldig vanskelig, fordi de eldre er ikke digitale. Det er bare tull, det går så det griner. Så har jeg en annen teori, som sier at den digitale dialogen som man kan ha mellom bruker og sin veileder, det kommer i alle fall de unge til å bruke mye. Det er ikke de som er best på det, det er de vi må lære mest opp. De er digitale og de kan game, men dette her med å skrive en søknad digitalt, det må vi faktisk bruke en del tid på å lære de unge opp til, og de lærer det for all del, men de eldre lærer det mye bedre.» - Velferd 2*

Oppvekst 3 opplever at digitale endringer gir læring til å strukturere arbeidshverdagen for de ansatte slik at de klarer å gjennomføre læringen for brukerne til at den skal treffe flest mulig. Et moment er at digitale endringer har gitt ansatte mulighet til å benytte metodikk som kan tilpasses raskt mot brukere som faller av, og da kan gi tilpasset læring etter ferdighetsnivå på et tidligere tidspunkt.

*«Jeg mener at digitale endringer har gitt meg mulighet til å strukturere arbeidshverdagen for de ansatte og strukturere læringen for brukerne slik at den skal treffe flest mulig. Det har videre gitt ansatte mulighet til benytte metodikk som kan tilpasses mot brukere som raskt faller av, og gi de brukerne tilpasset læring tilpasset eget ferdighetsnivå. Som for*

*eksempel kan undervisningen gjøres mer spennende og mer relevant, og det kan gis ny læring i hvordan det å forstå utfordringer. Samtidig er dette veldig sammensatt. Mine ansatte skal koble sammen den tradisjonelle undervisningen ved å treffe samtiden med hvor brukerne er nå. Som igjen er viktig å synliggjøre for brukerne med å se på fagenes utvikling inn mot den digitale utviklingen av samfunnet.» - Oppvekst 3*

Velferd 1 viser til at ansatte på Velferd 1's virksomhet er helsearbeidere i bunn, og har gjennomgått forskjellige løp med opplæring.

*«I sektor for Velferd har de ansatte en opplæring i bunn med tanke på det helsearbeidet som skal utøves, og digitale verktøy bidrar til at det arbeidet bli gjennomført. Det kommer også an på hvor den ansatte arbeider og for noe ansatte som kanskje jobber spisset og spesifikt, kan det hende de ser på endringene på en annen måte.» - Velferd 1*

Samhandlingen blir bare mer og mer elektronisk, og det er et ytre ønske om være nettopp mer elektronisk. Velferd 1 viser for eksempel til hvordan digitalisering av dialog mellom ansatte og leder kan endre hvordan en ansatt søker om ferie, og hvordan dette forenkler prosessene innad i systemet.

*«I det digitale fagsystemet kan den ansatte skrive hvorfor det er behov om ferie – «jeg skal besøke min syke mor» = alt man kunne hatt en samtale om med sin leder kan gjøres i dette systemet. Når jeg svarer og for eksempel godkjenner ferien oppdateres fraværsoversikten, timelister, lønn etc. automatisk. Utfordringer er at dialogen mellom ansatte og leder kan forsvinne litt. Selv tenker jeg at dette er praktisk, og det frikjøper både de ansatte og meg for unødvendig papirarbeid og tid til «unødvendig dialog». Jeg deler kontorlokasjon med mine ansatte, men for en leder på for eksempel en helseinstitusjon kan dette være utfordrende da denne lederen ikke alltid er på jobb samtidig som de ansatte, og man distanserer seg enda mer fra de ansatte. Uansett mener jeg at sånn har samfunnet blitt, og man må prøve å gjøre det beste ut av det slik at både digital kommunikasjon og fysisk kommunikasjon fungerer best mulig.» - Velferd 1*

Oppvekst 2 mener digitalisering har påvirket samhandlingen dit at det kan utøves tettere oppfølging av ansatte. Oppvekst 2 opplever at det er enklere å bistå ansatte med tanke på

årsplaner, ukeplaner og andre oppgaver knyttet til virksomheten gjennom for eksempel verktøy som Teams.

*«Jeg mener digitalisering har bidratt til å gjøre samhandlingen mellom meg som leder og ansatte enklere ved for eksempel at jeg har tilgang til alle årsplaner fra de starter å utarbeide de. Jeg kan gå inn å se og jeg kan kommentere om det er behov for det. I tillegg kan jeg påse at alt jeg har ansvar for som leder er ivaretatt enkelt med de systemer vi benytter kontra å gjennomføre en rekke møter for å få de svarene jeg trenger» - Oppvekst 2*

Velferd 3 mener at digitalisering påvirker samhandlingen negativt. Det sliter på samarbeidet å ikke kunne ha fysiske møter. Totalt mener Velferd 3 at ulempene er større enn fordelene.

*«Jeg opplever jo at det er ødeleggende, jeg opplever at vi sliter mer med samarbeid når vi ikke kan ha noe særlig fysiske møter. Så selv om det er lettere tilgjengelig å se folk, så opplever jeg at ulempene er større enn fordelene, sånn at jeg ser veldig frem til at man skal ha mer vanlige fysiske møter og normalisere det igjen ser jeg for meg. Og når man skal ha litt mer formelle ting og jobbe med litt mere objektive saker da så kan det være lettere å bruke nettplattformer, sånn som det her også på sikt.» - Velferd 3*

Med dette mener Velferd 3 at samhandling blir påvirket fordi ansatte må holde seg hjemme i lys av pandemien, og dette påvirker arbeidsmiljøet.

*«Jeg tror det er mange som trives litt dårligere på jobb, som har det litt dårligere. Så tror jeg det ødelegger en del for utviklingen av tjenestene våre. Sånn at tjenesten fungerer forså vidt, men det med å hele tida jobbe med utvikling og få til nye ting og det her med, vi er jo på en måte oppdelt, sånn at man driver med hver sine ting, men grenseflatene blir det vanskeligere å avdekke og oppdage.» - Velferd 3*

Digitale endringer viser seg å både påvirke samhandlingen og kjerneoppgavene til flere av objektene og de ansatte objektene er leder for. Oppvekst 1 viser til at digitale endringer og digitale verktøy frigjør tid til andre ting samtidig som det sikrer at informasjonen blir lagret på et trygt område.

*«Digitale endringer og digitale verktøy endrer i den grad at man frigjør tid til andre ting. Samtidig sikrer man seg at informasjon blir lagret på trygge områder, og man ikke har behov for så mange permer på kontoret. I tillegg sørger det for at man ved enkelhet kan videreformidle informasjon til personalet.» - Oppvekst 1*

Oppvekst 3 viser til at bruk av digitale verktøy har gitt virksomheten større tilgjengelighet til for eksempel lærebøker og fagstoff. Noe som igjen medfører at de fysiske lærebøkene fases ut og læremateriell tilpasses lokale forhold.

*«Kjerneoppgavene til virksomheten har blitt endret ved bruk av digitale verktøy til at tilgjengelighet på for eksempel lærebøker og fagstoff har eksplodert. Dette har medført at lærebøker fases ut, og at læremateriell tilpasses lokalt. Noe som igjen har medført at de ansatte kan plukke læreverk og læremateriell utfra behovet til den enkelte brukergruppe eller enkelte bruker. Det er også eksempel på ansatte som utarbeider egne lærebøker digitalt tilpasset hver enkelt bruker og lærings situasjon. Da lærebøker hvor bruker både kan lese og høre fagstoff. Jeg mener at dette åpner opp en ny kreativ verden hvor man kan få enda mer lærestoff inn og skape de gode læringsarenaene man har behov for i verden som er i stadig utvikling, og man også kan skape læring innenfor kritiske vurderinger for brukerne.» - Oppvekst 3*

For sektor for Velferd uttrykker Velferd 1 at endringer i kjerneoppgaver for ansatte for eksempel handler om at de som skal utøve hjemmebesøk, tjenester på en institusjon osv. kan dokumentere raskere. Det er da sentralt å benytte digitale verktøy som gjør at arbeidet blir strømlinjeformet og gjør oppgavene for den ansatte enklere.

*«Det er klart at arbeidstiden er det den er, og når det ligger krav til dokumentering og dokumentasjon har virksomheten lagt til rette for at denne dokumenteringen kan gjennomføres ute hos brukeren, for eksempel ved hjemmebesøk. Nye systemer har muliggjort at man benytter en iPad kontra en PC til å gjøre nødvendig dokumentering. Noe som muliggjør at ansatte kan sitte sammen med brukeren og sammen bli enige om hva som skal dokumenteres. Noen ansatte har valgt å involvere brukerne mer i arbeidet slik at brukerne er kjent med hva som dokumenteres, mens andre ansatte kanskje gjør det på den tradisjonelle måten og noterer stikkord sammen med brukeren og loggfører dokumentasjonen på PC i etterkant. De fleste ansatte er fornøyd med denne endringen da*

*det sparer tid, mens noen få er veldig opptatt av at PC-en tar mye tid og kravet om å dokumentere digitalt spiser tid fra arbeidet med brukerne. Jeg kan være enig i at det til tider kan være en del tid på PC for ansatte som jobber direkte med brukerne, og ønsker med dette å få alle ansatte over på iPad hvor det er dokumentert at de ansatte sparer vesentlig med tid. Med korrekt bruk av de digitale verktøyene som foreligger skaper det andre arbeidsprosesser som skal frigjøre tid til mer tid med brukere. Her mener jeg at kommunen har en liten vei å gå i forhold til opplæring.» - Velferd 1*

Velferd 2 viser til at det til tider har forekommet kritikk fra brukerne på at de har blitt for digitale, særlig når virksomheten ble stengt ned på grunn av Covid-19. Dette tror Velferd 2 er realistisk, men opplever at de har mer tid til de som faktisk trenger deres bistand og ikke blir «forstyrret» av de som ikke har behov for bistand like mye som andre.

*«Jeg tror at noen kanskje vil oppleve det sånn, men samtidig som jeg håper og tror en del vil oppleve at vi har mer tid til de som trenger det mest. Det er nettopp det som er, kanskje den store endringa vi prøver å få til nå. Det er at de som trenger oss mest, får mest tid, de andre skal mer kunne klare seg digitalt. Hvis du bare tenker på den store mengden med arbeidssøkere som vi dessverre har fått det siste året så er det stort sett oppegående mennesker som har hatt arbeid i mange år. Vi kan ikke prate med de 400 ekstra menneskene vi har fått hos oss nå, de snakker vi med digitalt. Det fungerer, og de er veldig fornøyde, og så har de anledning til å skrive i digitalboksen sin at de ønsker en samtale, så får de det. Hvis vi skulle hatt de inn og fulgt de opp som vi gjorde i gamledager, da hadde vi alle de inn til en kartleggingssamtale, fylt ut skjemaer og gjennomført tiltak. Da måtte jeg hatt 40 ansatte til.» - Velferd 2*

I intervjuene fremkommer det at objektene benytter forskjellige lederstrategier for å nå sine mål ved omstillinger. Velferd 2 oppsummerer dette med at en leder må kunne ha på seg den «gule ledertrøya». En leder som setter seg inn i oppgaven, og tenker igjennom en strategi og følger opp de ansatte tett til de har skjønnet systemene som skal benyttes. Det er sentralt for Velferd 2 som leder å være synlig og demokratisk. Noe som også gjenspeiler seg i svarene til de andre objektene. Oppvekst 1 ønsker å skape forståelse, tillit og vilje blant sine ansatte, uansett hva saken dreier seg om. Oppvekst 1 har erfart at det å ta med de ansatte inn i diskusjon, skaper variasjon, noe som igjen gjør at en får til mer. For Oppvekst 3 er det viktig å ikke bli opplevd streng.



*«Jeg mener det er viktig å ikke bli opplevd som eller være streng. Jeg prøver selv å være lyttende til personalet og kjenne på om de er klar til å ta innover seg noe nytt.» -*

Oppvekst 3

*«Jeg ønsker å skape forståelse, tillitt og vilje blant personalet. Erfaring viser at ved å ta med de ansatte inn i diskusjon og skaper variasjon, så får man til mer. Jeg ønsker å fremprovosere kreativitet i utviklingsprosesser, og jo flere man får med seg i diskusjonen jo mer helhetlig blir det» - Oppvekst 1*

Velferd 1 mener følgende om lederstrategier i forhold til omstillinger.

*«Jeg tror jeg ikke har en egen eksplisitt stil å lede andre på, men jeg mener at det er viktig å involvere de ansatte i for eksempel omstillinger. Selvsagt vil det alltid være noen som «hemmer» en prosess. For å løse dette er det viktig for meg å ha en god fremdriftsplan og god prosjektledelse.» - Velferd 1*

Den «gule ledertrøya» er viktig for Velferd 2.

*«Jeg opplever at hvis du skal gjøre en god jobb, så god jobb som man kan i forhold til den digitale endringsprosessen, så må du ha den gule ledertrøya på deg. Det er jeg helt overbevist om. Du må ha en leder som setter seg inn i ting. Man må også ha tenkt gjennom en strategi, du må ha tenkt gjennom, nå får vi et svært nytt system, hvordan skal vi implementere det her på kontoret. Jeg har veldig trua på å ha gode superbrukere, finne ut hvem er det som er gode pedagoger, som klarer å lære, og du vet setter seg inn i ting. Det er kjempe viktig. Og så må du i tillegg også følge det opp som leder, det er viktig. Ta en liten sjekkrunde, hvordan går det, har du prøvd, det tror jeg er viktig.» - Velferd 2*

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil funnene fra analysen danne utgangspunkt for å diskutere mer overordnet i lys av forskningsspørsmålene. Funnene indikerer at kommunen ikke har en tydelig overordnet kultur for innovasjonsfremmende arbeid. Første del av kapitlet starter med å diskutere de funnene som blir ansett som sentrale for den digitale transformasjonen for Bamble kommune, og tar først utgangspunkt i objektenes subjektive oppfattelse i forhold til fokus på digital transformasjon i deres organisasjon. Deretter diskuteres hvordan kulturen for innovasjonsfremmende arbeid oppfattes, basert på objektenes uttalelser i intervjuene i forhold til deres oppfattelse av hvordan de kan fremme digitalt innovasjonsarbeid. Videre diskuteres hvordan objektene opplever sammenhengen mellom digital transformasjon og innovasjonsfremmende kultur. Til slutt diskuteres om funnene kan generaliseres til hele offentlig sektor, eller om dette kun kan anses som lokale funn i henhold til at denne studien eksplisitt ser på Bamble kommune.

### 5.1 Fokus på digital transformasjon

Et interessant funn er at det ikke ser ut til å være et overordnet fokus på digital transformasjon i Bamble kommune. Informasjonen som er fremkommet i intervjuene viser at det ikke er etablert en gjennomgående strategi for digital utvikling, og sektorene og virksomhetene er i stor grad overlatt til seg selv. Dette er svar som indikerer at arbeidet innen digital utvikling er fragmentert, og opp til hver enkelt virksomhet å håndtere. En kommunes oppgave skal være å tilby gode tjenester til kommunens innbyggere og brukere av tjenester. Kommunen må tilpasse seg konkurransen fra andre tilbud, raske endringer og utnytte knappe ressurser (Boyne et al., 2003), noe våre funn indikerer at Bamble kommune ikke gjør. Objektene har uttrykt håp om at det i den siste omstillingen av kommunens organisasjon ville bli lagt til rette for et overordnet fokus på digitalisering, men dette har ikke blitt tatt høyde for. Teorien viser til at en må forbedre seg gjennom å introdusere innovasjoner i produksjon eller systemer i utviklingsprosesser (Camison-Zornoza et al., 2004). Dette er noe et flertall av objektene etterspør, og uttrykker at kommunens toppledelse tar tak i og utvikler prosesser for å besørge.

Noe av det mest sentrale i våre funn henger sammen med hvordan ytre påvirkninger kan medføre at endringsprosesser plutselig må skje raskt. Sett i lys av hvordan Covid-19 har påvirket digitaliserings utviklingen i Bamble kommune viser dette viktigheten av å inneha

fokus på endringsprosesser generelt (Roberts and Amit, 2003). Det at ansatte kjenner til de verktøy og systemer som benyttes for å utøve arbeidet uansett lokasjon, har det siste året vært avgjørende for å muliggjøre svært mye av det arbeidet som i dag utøves. Særlig objektene fra sektor Oppvekst viser til at fordelene med å ha egne ansatte med fokus på digitalisering på egen virksomhet har vært viktig. For å øke effektivitet internt i egen virksomhet er det å fasilitere utviklingen og sørge for at ansatte har nødvendig kjennskap til verktøy som skal benyttes, er nøkkelen for å tilby gode tjenester til brukerne (Abernathy & Utterback, 1978). En kan da anse at enkelte av objektene leder sin virksomhet som en administrativ prosessinnovasjon virksomhet (Meeus & Edquist, 2006). Dette antas å henge sammen med at objektene fra sektor for Oppvekst har et pedagogisk syn på digital utvikling, og oppfordrer ansatte med særlig interesse for digital utvikling til å være fremoverlent med ny teknologi. Målsetningen er gjerne å motivere ansatte til å utforme nye strategier, strukturere tjenestene til brukerne og tilpasse utviklingen til brukerne etter brukernes egne kunnskaper (Birkinshaw et al., 2008). En ser ut ifra denne typen praksis at disse virksomhetene utøver innovasjonsprosesser som initierer nedenfra og opp (Misuraca & Viscusi, 2015). Virksomhetene underlagt sektor for Oppvekst er tradisjonelt bundet til stram økonomi, og har behov for å muliggjøre økt funksjon av den digitale transformasjonen for utnytte ressursene mer effektivt (Damanpouret et al., 2009). Noe som igjen henger sammen med hvordan objektene benytter lokal kunnskap til å utføre utviklende arbeid (Birkinshaw et al., 2008).

Et annet interessant funn er forskjellene mellom statlige krav og kommunale krav til digitalisering. Særlig i lys av digitaliseringsstrategien for offentlig sektor 2019-2025 er dette svært nyttige funn, ettersom denne er en overordnet strategi som skal besørge at offentlig sektor blir mer strømlinjeformet og for brukerne oppleves som en offentlig tjeneste. Enkelte av objektene benytter daglig systemer til bruk for statligrapportering og systemer til bruk for kommunalrapportering. Dette gjør arbeidshverdagen deres utfordrende. Staten har kommet lenger i utviklingen enn kommunen, men Covid-19 har bidratt til at kommunen har tatt grep. Digital utvikling handler i hovedsak om å gå fra en tilstand til en ny forbedret tilstand (Codagnone et al., 2019), og svarene til intervjuobjektene indikerer at Covid-19 har bidratt til å gjøre at kommunen er på god vei til en bedre tilstand. Det er blitt uttrykt at kommunen mest sannsynlig gjennomførte flere år med digital utvikling på få dager i mars 2020. En kan anse dette som en utenforliggende faktor som påvirket Bamble kommunes vilje til digital transformasjon (Camison-Zornoza et al., 2004), og som dermed gjorde det nødvendig å gjennomføre endringer mye raskere. En kan allikevel ikke med sikkerhet fastslå om de samme

virksomhetene ville vært på det nåværende nivået uten Covid-19, ettersom dette kun ville vært en rent hypotetisk gjetning.

En faktor som ble beskrevet som et påvirkende element for digital utvikling i Bamble kommune, er de kommunale innkjøpsrutiner for digitale verktøy. Frustrasjon for dette ble løftet frem som en barriere mot utvikling, ved for eksempel innkjøp av iPad til undervisning, eller felles journalsystem for pasienter. Motstand er opplevd fra de som skal bidra til digital utvikling, og dette påvirker hvordan ledere kan påvirke egne ansatte til å skape utvikling. Digital transformasjon skal bidra til effektivisering og nye ideer (Daft, 1978), men innkjøpsrutinene gjennomføres ut ifra en ovenfra og ned metode hvor bruken av utstyret, systemet og verktøyene ikke hensyn tas, og dette påvirker handlekraften til å utøve både utvikling virksomhets nivå og helhetlig for kommunen (Misuraca & Viscusi, 2015). Selv om et flertall av objektene viser til at denne utfordringen har bedret seg i takt med samfunnets utvikling og syn på digitale verktøy og systemer, er det fortsatt en underliggende faktor som påvirker ledelsesarbeidet i egen virksomhet (Damanpour & Evan, 1984), og hvor det fortsatt er en vei å gå. Dette indikerer for oss at kommunens ledelse har en ovenfra og ned tilnærming til innovasjonsfremmende arbeid. Dette settes i sammenheng med at i offentlig sektor er det naturlig at kommunalsjefer snakker til en hel sektor, og kommunaldirektøren snakker til hele kommunen. Noe som kan settes i sammenheng med at offentlig sektor blant annet er ofte karakterisert med en ovenfra og ned tilnærming (Claver, Llopis, Gascò, Molina & Conca, 1999)

I motsetning til flertallet av objektene har Velferd 3 et mer restriktivt forhold til digitalisering og digital transformasjon. Velferd 3 er usikker på om Covid-19 har gjort kommunen og de ansatte godt med tanke på arbeidshverdagen. I tillegg mener Velferd 3 at brukere har fått det tøffere med for eksempel bruk av digital legekonsultasjon kontra fysisk konsultasjon. Selv om digitale endringer skal kunne forbedre tjenestetilbudet (Codagnone et al., 2019), er det sentralt i teorien at enkelte kan både oppleve digitalisering som skremmende og utfordrende for eget virke (Abernathy & Utterback, 1978). De betraktninger Velferd 3 meddelte i sitt intervju kan ses i lys av forskernes egne opplevelser med helseinstitusjoner. Egne erfaringer har vist at enkelte helseinstitusjoner henger noe etter med tanke på digital utvikling enn for eksempel en skole, og vi ønsker å oppfordre Bamble kommune til å tenke mer helhetlig i sin utvikling og løfte frem fokuset omkring digital transformasjon for å skape gode digitale utviklingsprosesser.

## 5.2 Kultur for å fremme digital innovasjon

Våre funn vedrørende organisasjonskulturen i Bamble kommune viser tegn til å være fragmentert, og at virksomheter og sektorer gjerne arbeider parallelt med hverandre om samme type utvikling, noe som tyder på en fragmentert kultur med store forskjeller. Dette kan i stor grad handle om at organisasjonskultur ofte utvikles over lang tid, de er både vanskelige å fange opp og vanskelige å endre (Hofstede et al., 1990). Gjennomgående viser funnene at virksomhetene i stor grad er overlatt til seg selv med å styre den digitale utviklingen. Både i form av å bryte ned barrierer og fungere som drivere for utvikling. Enkelte objekt påvirker oppover i kommunen, men på grunn av hvordan en kommune er organisert er det vanskelig å få gjennomslag (Claver et al., 1999). Denne påvirkningen foregår ovenfor politikere, og gjennomføres i hovedsak som veiledning av kommunalsjefer og kommunedirektør, men også med å svare på spørsmål og ta med seg tilbakemeldinger tilbake til egen virksomhet.

For å lykkes må en organisasjon ha en villighet til å ta risikoer og eksperimentere (Fehér & Varga, 2017), og det er sentralt at personer i organisasjonen som har fagkunnskap om digital utvikling er sentral i beslutningsfasen i forhold til etableringen av en helhetlig strategi (Islam et al., 2017). En annen vesentlig faktor som er nærliggende for offentlig sektor er at kjerneoppgaver kan utvikle seg til å bli barrierer ovenfor endring, som igjen kan gjøre at digitale verktøy og systemer ikke oppnår den radikale effekten de kan ha potensiale for (Vial, 2019). Til vår skuffelse har teorien ikke kunne redegjort for hvordan offentlig sektor kan bygge en innovasjonsfremmende kultur. Dette rett og slett fordi den forskning som foreligger frem til nå ikke har vært opptatt av å belyse hvordan. Derimot viser blant annet Codagnone et al. (2019) til målingen av effektivisering av drift, noe som er nærliggende med tilbakemeldinger fra objektene.

Hva som faktisk er organisasjonskulturen i kommunen er for oss vanskelig å dokumentere, delvis fordi kulturen som er basert på tradisjoner, «myter», ritualer og symboler som er skapt av historiske tankemåter og verdier fremfor den faktiske synlige delen av organisasjonskulturen (Hofstede et al., 1990). Dette er noe som gjør den vanskelig å fange opp, og også vanskelig å få øye på for de som står midt oppi den. Schein (1985) viser til at organisasjonskultur er et mønster skapt av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe som etter hvert lærer å mestre sine utfordringer med ekstern tilpassing og intern integrasjon. Dette læres så videre til nye ansatte som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på.

Basert på funnene fra denne undersøkelsen kan en anslå at Covid-19 har rokket ved grunnleggende og rutiniserte mønstre i organisasjonskulturen, noe som igjen har bidratt til å presse på for en mer innovasjonsfremmende kultur. Covid-19 er dermed en ytre faktor som har tvunget frem endring, og påvirket organisasjonen til å tenke nytt for å yte gode tjenestetilbud. Muligens har dette også bidratt til å endre synet fra kommunens ledelse på digital endring og digital utvikling for tiden fremover også, forhåpentligvis da også med et øye for å skape en felles organisasjonskultur for å fremme digitalt innovasjons arbeid.

### **5.3 Sammenheng mellom fokus og gjennomføring av digital transformasjon**

Det ser ut til å være sammenheng mellom fokus på digital transformasjon og lederes evne til å fremme digitalt innovasjonsarbeid. Det mest sentrale funnet i undersøkelsen er imidlertid at det ikke ser ut til å være en tydelig overordnet kultur for innovasjonsfremmende arbeid i kommunen. Noe som gjør at sektorene i kommunen ikke drar i samme retning, og de ulike tjenesteområdene arbeider parallelt og ikke sammen. Utviklingsarbeidet som gjennomføres virker noe vilkårlig og ser ut til å avhenge i stor grad av virksomhetsledernes egne interesser og evner til å implementere endringer. Flere av objektene uttrykte at de opplever at ledelsen og administrasjonen på rådhuset ikke har kjennskap til hvordan kulturen er ute i de forskjellige virksomhetene. Noe som videre viser seg i at hver virksomhet stort sett jobber for selv uten en overordnet plan. På den andre siden viser flere av objektene til at det er dette som er spennende med bredden i hvordan det arbeides med innovasjon i kommunen, selv om de gjerne skulle sett en vilje til å tenke mer helhetlig. Den store bredden er til nytte for kommunen, men kommunen bør kunne dra nytte av de prosessene som har blitt startet opp for å skape en overordnet plan for videre arbeid. Det fremkommer i intervjuene at denne fragmenterte kulturen er noe som henger igjen fra tidligere, og at den mest sannsynlig har blitt synliggjort med bakgrunn i en nylig større omstilling av kommunens organisering. Flere ansatte har blitt flyttet mellom virksomhetene, en sektor er lagt ned og de fleste objekter har fått nye ansatte og ansvarsområder. I tillegg til dette er kommunen i en prosess med å legge ned fem ungdomsskoler som skal sentraliseres til en større ungdomsskole. Dette gjør noe med kulturen for innovasjon. Mange av de ansatte er, eller har vært, preget av usikkerhet og spenning. Dette påvirker naturlig nok innstillingene til endringsprosesser generelt, og for å kunne skape et bredere bilde av utfordringene omkring digitalisering har objektenes omtaler

digitale endringer blitt lagt til grunn. Hvordan de opplever digital innovasjon i kommunen, hvordan de selv opptrer og om de opplever at de selv bryter ned barrierer som står i veien for implementering av endringer, har vært relevante temaer. Intervjuobjektene viste en enighet i forhold til at digitalisering skjer så raskt i samfunnet generelt, at kommunen bare må henge på for ikke å havne bakpå. Dette samsvarer godt med det teorien sier om digital transformasjon og underbygger behovet for helhetlig utvikling og bygging av infrastruktur til å håndtere endringene (Codagnone et al., 2019). Samtidig kan en se til teorien at ledere som innehar maktposisjoner med enkelthet kan påvirke den digitale transformasjonen uten at de selv mener det (Benlian & Haffke, 2016), og det er viktig at ledere må sørge for at det utvikles et tankesett for digitalisering som gjør at ansatte klarer å respondere på de disruptive effektene som gjenskapes i den digitale teknologien (Hansen et al., 2011).

Våre funn indikerer at digitalisering i seg selv har en læringseffekt ved at ansatte og brukere må sette seg inn i nye ting, de må utvikle seg og de må prøve. Dette er noe en ikke kommer utenom, og funnene viser til at en ved å arbeide i offentlig sektor må kunne leve med endringer. En må kunne bo i det, leve i det, kjenne på frustrasjonen og tåle det. Noe som settes i sammenheng med Kommunal- og moderniseringsdepartementets (u.å.) krav til endring av digitale arbeidsmåter og strukturer. Det er forventet at offentlig sektor skal løse flere oppgaver digitalt og kommune og stat skal tilby sammenhengende tjenester ved å benytte fellesløsninger som virker på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (u.å.) viser videre til at det vil kreves fokus på innovasjon, og en frykter at om ikke dette følges opp lokalt av den enkelte kommune, kan kommunene falle bakpå i utviklingsarbeidet innen det digitale innovasjonsarbeidet. Det er videre fryktet at kommuner ikke vil kunne greie å følge opp forventningene samfunnet har til oppgaver som kommuner skal inneha og løse. Denne bekymringen gjenspeiler funnene, og en kan se et gjentakende ønske om at kommunen har en overordnet og helhetlig strategi for digital utvikling. Et flertall av objektene strekker ut hånden til sine ledere og ber de om å påvirke egen organisasjon til hvordan implementeringen av pålagte endringer skal gjennomføres (Jacobsen, 2018). Flere av objektene har uttrykt at de opplever at digitalisering har bidratt til å gjøre samhandlingen mellom objektene som leder til egne ansatte og sine ledere enklere. Tiden til fysiske møter som ikke er utviklende kortes ned, og frigjør mer tid til utviklingsrettet arbeid.

En sentralt funn at flertall av objektene benytter forskjellige lederstrategier for å nå sine mål ved omstillinger. En oppsummering i forhold til dette er at en leder må kunne ha på seg den «gule ledertrøya». En leder som setter seg inn i oppgaven, har tenkt igjennom en strategi og følger opp de ansatte tett til de har skjønnet systemene som skal benyttes. Det ser ut til å være gjennomgående sentralt at ledere bør være synlige og demokratiske, med et ønske om å skape forståelse, tillit og vilje blant de ansatte, uansett hva saken dreier seg om. Noen har erfart at det å ta med de ansatte inn i diskusjon og skape variasjon, gjør at en får til mer. For enkelte er det viktig å ikke bli opplevd som streng, og for andre er det viktig med en god fremdriftsplan og gjennomtenkt prosjektledelse. For at kommunale ledere ikke skal møte motstand kan det være viktig at Bamble kommune selv ser på hvordan kommunens ledere bidrar til å skape egen organisasjonskultur for fremme evnen til å tilpasse seg raske digitale endringer (Turner et al., 2013). Ved å satse på teknologisk innovasjon kan en med bakgrunn i teorien si at Bamble kommune i tiden fremover, vil kunne utnytte emergente teknologier for å forbedre effektiviteten i organisasjonsarbeidet. Dette vil også kunne øke kvaliteten på tjenester kommunen skal tilby (Codagnone et al., 2019).

Ut ifra funnene i denne undersøkelsen kan det se ut til å være en tydelig sammenheng mellom det å ha fokus på digital transformasjon og hvor langt de ulike virksomhetsområdene har kommet i arbeidet med å digitalisere tjenester og samarbeidsprosesser. I tillegg indikerer svarene at de lederne som har klare strategier og jobber målbevisst med digitale endringsprosesser, også kan se ut til å ha oppnådd best resultater i forhold til engasjementet til de ansatte. Dette samsvarer med det teorien sier i forhold til viktigheten av å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon for å lykkes med å gjennomføre endringsprosesser (Dobni, 2008), også digital transformasjon. Dersom en skulle fått verifisert om disse funnene er holdbare måtte en imidlertid ha utvidet undersøkelsen til også å involvere de ansatte selv. Videre undersøkelser innenfor dette temaet hadde derfor vært svært interessant å se på.

## **5.4 Generaliserbarhet av funnene**

Funnene fra denne undersøkelsen vurderes til å ikke kunne generaliseres til å gjelde for offentlig sektor generelt. Til det er denne undersøkelsen for liten i omfang og varighet. Undersøkelse tar for seg en kommune og seks virksomhetsområder fordelt på to kommunale sektorer. Funnene er dermed vanskelige å generalisere til hele offentlig sektor, med bakgrunn



i omfang av undersøkelsen både i forhold til populasjon og varighet. På den andre siden er mange andre norske kommuner organisert på likt grunnlag som Bamble kommune. Dette gjør at enkelte av funnene kan benyttes til å se på hvordan for eksempel disse arbeider med digital transformasjon sammenlignet med Bamble kommune. Undersøkelsen tilsier at det er utfordringer med den innovasjonsfremmende kulturen i Bamble kommune, som igjen kan settes i sammenheng med at offentlig sektor oftest har en ovenfra og ned tilnærming, samtidig som det foreligger en forventning om at innovasjonsprosesser initieres nedenfra og opp (Claver et al., 1999). En anbefaling til Bamble kommune er å se på hvordan den strategiske digitale utviklingen skal gjøres i fremtiden, og kanskje ta høyde for å involvere personell med fagkunnskap og inkludere alle sektorer og virksomhetsområder i arbeidet.

## 6 Konklusjon

Denne undersøkelsen har hatt som hensikt å utforske tre forskningsspørsmål; *1. Hva er ledere i Bamble kommunens subjektive oppfatning av fokuset på digital transformasjon i egen organisasjon?*, *2. På hvilken måte opplever ledere i Bamble kommune at de kan fremme digitalt innovasjonsarbeid?* og *3. Hvilken opplevd sammenheng er det mellom Bamble kommunes fokus på digital transformasjon og ledernes evne til å fremme digitalt innovasjonsarbeid?*. Selve hensikten med forskningsprosjektet var å undersøke om det er sammenheng mellom leders fokus på digital transformasjon, og organisasjonens evne til å gjennomføre digitale endringsprosesser.

I henhold til forskningsspørsmål 1 er et sentralt funn i denne undersøkelsen at det ikke ser ut til å være et overordnet fokus på digital transformasjon i Bamble kommune. Informasjonen som fremkom i intervjuene viste at det ikke er etablert en gjennomgående strategi for digital utvikling, og at sektorene og virksomhetene er i stor grad overlatt til seg selv. Dette indikerer at arbeidet innen digital utvikling er fragmentert, og opp til hver enkelt virksomhet å håndtere. En kommunes oppgave skal være å tilby gode tjenester til kommunens innbyggere og brukere av tjenester (Boyne et al., 2003), noe våre funn indikerer at Bamble kommune ikke gjør. Objektene har uttrykt håp om at det i den siste omstillingen av kommunens organisasjon ville bli lagt til rette for et overordnet fokus på digitalisering, og et flertall av objektene etterspør og uttrykker et ønske om at kommunens toppledelse tar tak i og utvikler prosesser for å besørge fokus for det fremtidige utviklingsarbeidet.

Noe av det mest sentrale i våre funn henger sammen med hvordan ytre påvirkninger kan medføre at endringsprosesser plutselig må skje raskt. Sett i lys av hvordan Covid-19 har påvirket digitaliserings utviklingen i Bamble kommune viser dette viktigheten av å inneha fokus på endringsprosesser generelt (Roberts and Amit, 2003).

Et interessant funn som belyser forskningsspørsmål 2 er at det ikke er et overordnet fokus på digitalisering og innovasjonsfremmende arbeid i kommunen. Det er ikke etablert en gjennomgående strategi for digital utvikling, og sektorene og virksomhetene er i stor grad overlatt til seg selv. Noe som gjør at sektorene i kommunen ikke drar i samme retning, og de ulike tjenesteområdene arbeider parallelt og ikke sammen. Våre funn indikerer at dette mest sannsynlig har avdekket med bakgrunn i en nylig større omstilling av kommunens

organisering. Flere ansatte har blitt flyttet på blant virksomhetene, en sektor er lagt ned og de fleste objekter har fått nye ansatte og ansvarsområder. I tillegg til dette er kommunen i en prosess med å legge ned fem ungdomsskoler som skal sentraliseres til en større ungdomsskole. Dette gjør noe med kulturen for innovasjon. De ansatte er, eller har vært, preget av usikkerhet og spenning. Covid-19 er en ytre faktor som har tvunget frem endring, og påvirket organisasjonen til å tenke nytt for å yte gode tjenestetilbud. Muligens har dette også bidratt til å endre synet fra kommunens ledelse på digital endring og digital utvikling for tiden fremover, forhåpentligvis da også med et øye for å skape en felles organisasjonskultur for å fremme digitalt innovasjons arbeid.

Forskningsspørsmål 3 blir belyst med funn som viser til at det blir benyttet ulike lederstrategier for å nå mål ved omstillinger. Funnene viser til at en leder må kunne ha på seg den «gule ledertrøya», og sette seg inn i oppgavene, samt ha tenkt igjennom en strategi for å følge opp de ansatte tett til de har skjønt systemene som skal benyttes. Det ser ut til å være gjennomgående sentralt for lederne å være synlig og demokratisk, med et ønske om å skape forståelse, tillit og vilje blant sine ansatte, uansett hva saken dreier seg om. Andre funn viser til at det å få med de ansatte inn i diskusjoner, skaper variasjon som gjør at en får til mer. Det er viktig med god fremdriftsplan og prosjektledelse. For at kommunale ledere skal kunne møte motstand på en god måte mener vil det kunne være viktig at Bamble kommune selv ser på hvordan kommunens ledere bidrar til å skape egen organisasjonskultur for fremme evnen til å tilpasse seg raske digitale endringer (Turner et al., 2013). Ved å satse på teknologisk innovasjon vil en med bakgrunn i teorien kunne si at Bamble kommune i tiden fremover, vil være tjente med å utnytte emergente teknologier for å forbedre effektiviteten i organisasjonsarbeidet. Dette vil også kunne øke kvaliteten på tjenester kommunen skal tilby (Codagnone et al., 2019).

Ut ifra funnene i denne undersøkelsen kan det se ut til å være en tydelig sammenheng mellom det å ha fokus på digital transformasjon og hvor langt de ulike virksomhetsområdene har kommet i arbeidet med å digitalisere tjenester og samarbeidsprosesser, så vell som arbeidsberktøy. I tillegg indikerer svarene at de lederne som har klare strategier og jobber målbevisst med digitale endringsprosesser, også kan se ut til å ha oppnådd best resultater i forhold til engasjementet til de ansatte. Dette samsvarer med det teorien sier i forhold til viktigheten av å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon, for å lykkes med å gjennomføre endringsprosesser (Dobni, 2008), ikke minst innen digital transformasjon.

Funnene kan med andre ord gi et bilde på sammenhengen mellom lederes fokus på digital transformasjon og organisasjonens evne til å gjennomføre digitale endringsprosesser. Funnene indikerer at Bamble kommune ikke har et overordnet fokus på digitalisering, og at det ikke er bredt fokus på å bygge en innovasjonsfremmende kultur. Setter en dette sammen med funnene som viser til kommunale innkjøpsrutiner hvor IKT gir føringer for innkjøp, ser en at dette kan skape utfordringer i forhold til effektivisering for lederne i kommunen. En kan anta at ledere i Bamble kommune opplever motstand fra de som skal bidra til digital utvikling, som igjen påvirker hvordan objektene selv kan påvirke egne ansatte til å skape utvikling.

Digital transformasjon skal bidra til effektivisering og nye ideer, men dette er avhengig av at det er satt fokus på det. Funnene indikerer videre at de virksomheter som har et overordnet fokus på digitalisering faktisk skaper digital utvikling. På den andre siden viser funnen til at digitalisering kan påvirke ansatte negativt, og det kan kanskje også kan påvirke brukerne. Med bakgrunn i at de undersøkte virksomheter er underlagt sektor for oppvekst og sektor for velferd, som begge er sektorer med høy faglig integritet, kan en se tendenser til at digitalisering kan oppleves som skremmende og utforende for eget virke. Forskernes egne erfaringer fra både helseinstitusjoner og undervisningsinstitusjoner understøtter at det kan være et noe mer reservert syn på digitalisering ved en helseinstitusjon, i forhold til for eksempel ved skoler. Dette kan også ses i sammenheng med deres ulike kulturer for endring. Forskernes egne erfaringer samsvarer dermed med funnene i denne undersøkelsen, og vi ønsker å oppfordre Bamble kommune til å tenke mer helhetlig i sin utvikling for å skape gode digitale utviklingsprosesser.

Denne undersøkelsen kan medføre flere praktiske bidrag. En kommunal organisasjon bør være klar over hvordan det jobbes med endringer, og jobber med egen organisasjonskultur for å skape et helhetlig strategisk arbeid. Dette er uavhengig av om det omhandler digital utvikling, eller annen ønsket utvikling. Utfra funn i undersøkelsen kan en se at det gir praktiske bidrag for de digitale endringene det jobbes med, men enda viktigere som en oppfordring til å se helhetlig på mulighetene for endringen av organisasjonskulturen til kommunen. Dette må så fall, i tråd med uttalelser fra objektene, jobbes med over tid. I tillegg ser en at digitalisering i seg selv kan ses på som en viktig læringseffekt, kommunen og dens ledere bør derfor inkludere personer med fagkunnskap i beslutningsfasen når helhetlig strategi skal etableres. For eksempel ved å skape arenaer som inkluderer alle sektorer og virksomheter for å skape en felles organisasjonskultur for å fremme innovasjon, men som samtidig ivaretar

kommunens ønske om at innovasjonsinitiativ gjennomføres nedenfra og opp. Dette kan forsterkes ved å styrke tverrfaglig samarbeid, arbeide i tverrfaglig grupper og dra lærdom fra hva andre offentlige sektorer har gjennomført tidligere.

Undersøkelsen har flere klare begrensinger. Denne undersøkelsen er en enkeltcase studie som tar for seg en kommune i Norge, og viser et øyeblikksbilde av subjektive oppfattelser omkring fokus på digital transformasjon. Det er tatt høyde for kommunens størrelse med tanke på hvor mange innbyggere det skal utøves tjenester til, og hvor mange ansatte det er i kommunen. Det er da nærliggende å mene at denne undersøkelsen ikke kan sees på som nyttig for en kommune med for eksempel over 100.000 innbyggere. I tillegg til dette kan funnene kanskje ikke være gjeldende for andre nasjoners kommuner. Forskerne har ikke grunnlag for å kunne mene at kommuner i Norge organiseres og arbeider på samme grunnlag som en kommune i en annen nasjon, med en annen kultur. Det ble som sagt benyttet en enkel casestudie med seks intervjuobjekter. Alle intervjuobjektene ble intervjuet på samme måte, og ble stilt de samme spørsmålene. Funnene fra en enkel casestudie vil allikevel ikke kunne generaliseres for hele offentlig sektor, basert på størrelse og omfang, samt varighet av studien. Derimot kan funnene bidra til å gi eksempler på hvordan det arbeides med utvikling og til inspirasjon innen kommunalt innovasjonsarbeid, samt til ytterligere forskning.

En annen viktig begrensning er at antakelsene vedrørende Bamble kommunens kultur for innovasjonsfremmende arbeid kun er basert på informasjon fra de objekter vi har intervjuet. For å kunne skape et bredere bilde av denne kulturen, ville en kunne tenkes å gjennomføre en mer omfattende undersøkelse med en kombinasjon av både intervjuer og observasjon, muligens kombinert med spørreskjemaer, for å gi en større sannsynlighet for en mer detaljert innsikt i forskningsspørsmålet. En annen vesentlig faktor er at i denne undersøkelsen har det bare blitt intervjuet seks virksomhetsledere fra to sektorer. Bamble kommune har i tillegg til dette utvalgt tre sektorer og elleve øvrige virksomhetsområder. En kan ut ifra dette se noen klare tendenser, men allikevel ikke fastslå at funnen er gjennomgående for hele kommunen.

Til videre forskning kunne det vært interessant å gjennomføre en undersøkelse av alle sektorer og virksomhetsområder i Bamble kommune med samme intervjuguide. En kan da anta at en vil kunne få et helhetlig bilde av kommunens organisering, og kulturer for innovasjonsfremmende arbeid som kan styrke den digitale transformasjonen. Dette arbeidet er bare så vidt påbegynt og Bamble kommune, så vell som andre norske kommuner, kan ha stor

nytte av å ha et overordnet fokus på digital transformasjon, og det å skape organisasjonskulturer som fremmer digitalt innovasjonsarbeid. Ved å gjøre dette vil de kunne besørge at gjennomføringene av de endringene som kommer skjer på en smidig og fremoverlent måte som setter kommunene i stand til å prege utviklingen til det beste for organisasjonene selv, deres ansatte og innbyggerne.

## Litteraturliste

- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2019). *Innovasjonsarbeid - Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7). <https://doi.org/10.3390/su12145824>.
- Agarwal, R., Guodong, C., DesRoches & Jha, A. K. (2010). The digital transformation of healthcare : current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), s. 796-809. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327>.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R. & Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), s.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture : Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), s. 33-46.
- Baldrige, J. V. & Burnham, R. A. (1975). Organizational Innovation: Individual, Organizational and Environmental Impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), s. 165-176.  
[https://ezproxy1.usn.no:2305/stable/2391692?sid=primo&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://ezproxy1.usn.no:2305/stable/2391692?sid=primo&seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top Management and Innovations in Banking : Does the Composition of the Top Team Make a Difference?. *Strategic Management Journal*, 10(1), s. 107-124. <https://www.jstor.org/stable/2486585>.
- Barras, R. (1990). Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. *Research Policy*, 19(3), s. 215-237. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(90\)90037-7](https://doi.org/10.1016/0048-7333(90)90037-7).
- Benlian, A. & Haffke, I. (2016). Does mutuality matter? Examining the bilateral nature and effects of CEO-CIO mutual understanding. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), s. 104-126. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.01.001>.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management : the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), s. 238-256.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to Create a Culture of Transparency : E-government and Social Media as Openness and Anti-corruption Tools for Societies. *Government Information Quarterly* 27(3), s. 264-271.
- Bevir, M. (2011). *The SAGE Handbook of Governance*. London: Sage Publications.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy : toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), s. 471-482.  
<https://www.jstor.org/stable/43825919>.

- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), s. 825-845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35(2), s. 201-218. <https://doi.org/10.2307/2093199>.
- Boer, H. & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process, and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), s. 83-107. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2001.002956>.
- Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M. & Walker, R. M. (2003). *Evaluating Public Management Reforms : Principles and Practice*. Buckingham: Open University Press.
- Boyne, G. A., Meier, K. J., O'Toole, L. J. Jr & Walker, R. M. (2006). *Public Service Performance. Perspectives on Measurement and Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *The learning organization*, 26(1), s. 12-26. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TLO-08-2018-0143/full/html>
- Camison-Zornoza, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. and Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), s. 331-361. <https://doi.org/10.1177/0170840604040039>.
- Carlo, J. L., Lyytinen, K. & Boland Jr, R. J. (2012). Dialectics of collective minding : contradictory appropriations of information technology in a high-risk project. *MIS Quarterly*, 36(4), s. 1081-1108. <https://doi.org/10.2307/41703499>.
- Chanas, S. (2017). Mastering digital transformation : the path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. *European Conference of Information Systems*, s. 16-31. Guimaraes, Portugal.
- Choi, T. & Chandler, S. M. (2015). Exploration, exploitation and public sector innovation : an organizational learning perspective for the public sector. *Human Service Organizations : Management, Leadership and Governance*, 39(2), s. 139-151.
- Codagnone, C., Vanini, I., Cibaitè, G., Misurace, G., Gineikytè, V., Liva, G., Matulevic, L., Barcevičius, E. & Klimaviciute, L. Joint Research Center (European Commission) (10.12.2019). *Exploring digital government transformation in the EU*. Hentet [28.02.2021] fra <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0fdfa1ed-1bc6-11ea-8ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-en>
- Claver, E., Llopis, J., Gascò, J. L. Molina, H. & Conca, F. J. (1999). Public administration : from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12(5), s. 455-464.
- Cummings, T. G. & Srivastva, S. (1977). *Management of Work: A Sociotechnical System Approach*. Kent, OH: Kent State University Press.



Curtis, S. (2019). Digital transformation – the silver bullet to public service improvement? *Public Money & Management*, 39(5), s. 322-324.

Dalland, O. (2013). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), s. 193-210.  
[https://ezproxy2.usn.no:2675/stable/255754?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://ezproxy2.usn.no:2675/stable/255754?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents).

Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), s. 392-409.  
<https://doi.org/10.2307/2393031>.

Damanpour, F., Walker, R. & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of management studies*, 46(4), s. 650-675.  
<https://ezproxy1.usn.no:2366/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), s. 539-559. <https://doi.org/10.1108/1460106081091156>

Folkehelseinstituttet. (2020, 30. Mars). Fakta om covid-19-utbruddet. Hentet fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-covid-19-utbruddet/>.

Fitzgerald, M. (2016). General Motors relies on IoT to anticipate customers' needs. MIT Sloan Management Review, 57(4), s. 1-9. <http://mitsmr.com/1Tk5T3J>.

Fehér, P. & Varga, K. (2017). Using design thinking to identify banking digitization opportunities – Snapshot of the Hungarian banking system. Innlegg presentert ved Bled eConference, Bled, Slovenia, s. 151–168.

Floridi, L. (2014). *The On life Manifesto: Being Human In A Hyperconnected Era*. New York: SpringerOpen.

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), s. 209-226.

Hartl, E. & Hess, T. (2007). *The role of cultural values for digital transformation : Insights from a Delphi study*. Innlegg presentert ved den 23. Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Bosten, USA.

Hartl, E. (2019). *A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation*. Innlegg presentert ved 23. Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Cancùn, Mexico.

Haffke, I., Kalgovas, B. J. & Benlian, A. (2016). *The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation*. Innlegg presentert ved International Conference on Information Systems, Dublin, Irland.

Havermans, L. A. D., Hartog, D. N., Keegan, A. & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), s. 179-200.

He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), s. 481–94. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.

Heilig, L., Schwarze, S., & Voß, S. (2017). *An Analysis of Digital Transformation in the History and Future of Modern Ports*. Innlegg presentert ved 50. Hawaii international conference on system sciences (HICSS). IEEE.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), s. 123-139.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35(22), s. 286-316.

Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation and performance : A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), s. 1609-1621.

Huber, G. P. (2004). *The Necessary Nature og Future Firms*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning : an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, s. 42-54.

Islam, N., Buxman, P. & Eling, N. (2017). *Why should incumbent firms jump on the start-up bandwagon in the digital era? A qualitative study*. Innlegg ved presentert ved Wirtschaftsinformatik Conference, St. Gallen, Switzerland, s. 1378–1392

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Janowski, T. (2015). Digital Government Evolution : From Transformation to Contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), s. 221-236.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance : effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>.

Janssen, M. og Van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1). s. 1-5. <https://ezproxy2.usn.no:2169/science/article/pii/S0740624X16300156>.

Kane, G. C. (2014). The American Red Cross : adding digital volunteers to its ranks. *MIT Sloan Management Review*, 55(4), s. 1-6. <http://mitsmr.com/1kaUKF4>.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for its Digital Future. *Massachusetts Institute of Technology*, Cambridge, MA, Cambridge

Karimi, J. & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption : a factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), s. 39-81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>.

Kjærner-Semb, A. N. & Adriaansen, K. B. Z. (2019). *Digital transformasjon i norske kommuner : En ekspertstudie i norske kommuner i deres leverandører*. (Masteroppgave). Universitet i Agder, Kristiansand.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (u.å.). En digital offentlig sektor. Henter fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), s. 95– 112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>.

Lucas, H. C., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A. & Weber, B. (2013). Impactful research on transformational information technology : an opportunity to inform new audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), s. 371-382. <https://www.jstor.org/stable/43825914>.

Luna-Reyes, L. F. & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4) (2014), s. 545-555. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, 48(2), s. 197– 221. <https://doi.org/10.1177%2F001979399504800201>.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), s. 71-87.

March, J. G. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

- March, J. G. & Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions : The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Miles, I. (2001). *Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies*. Manchester: University of Manchester.
- Misuraca, G. & Viscusi, G. (2015). Shaping Public Sector Innovation Theory : an Interpretative Framework for ICT-enabled Governance Innovation. *Electronic Commerce Research*, 15(3), s. 303-322. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-015-9184-5>.
- Meeus, M. T. H. & Edquist, C. (2006). *Innovation, Science, and Institutional Change : A Research Handbook*. Oxford: Oxford University Press.
- Norsk senter for forskningsdata. (2016). Personverntjenester. Hentet fra [http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om\\_oss.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/om/om_oss.html).
- Nøst, H. V. & Magnussen, L. (2020). *Digitaldirektørens bidrag til å endre organisasjonskultur i en digital transformasjon : en multiappel casestudie av offentlig sektor*. (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity : past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), s. 324-338.
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). *Hva er Digitalisering, Digital Innovasjon, og Digital Transformasjon? En litteraturstudie*. Innlegg presentert ved Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT, 26(1).
- Markus, M. L. & Robey, D. (1988). Information Technology and Organizational Change : Causal Structure in Theory and Research. *Management Science*, 34(5), s. 583-598. <https://doi.org/10.1287/mnsc.34.5.583>.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N. & Matos, P. (2018). Digital Transformation : A Literature Review and Guidelines for Future Research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, s. 411-421.
- Roberts, P. W. & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage : the case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, 14(2), s. 107– 225. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.107.14990>.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), s. 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>.
- Sarkees, M. & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency : it is possible to have it all. *Business Horizons*, 52(2), s. 45– 55. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.08.002>.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25, s. 3-16.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Selander, L. & Jarvenpaa, S. L. (2016). Digital action repertoires and transforming a social movement organization. *MIS Quarterly*, 40(2), s. 331-352.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2016/40.2.03>.
- Svahn, F., Mathiassen, L. & Lindgren, R. (2017). Embracing digital innovation in incumbent firms : how Volvo cars managed competing concerns. *MIS Quarterly*, 41(1), s. 239-253.  
<https://eclass.aegean.gr/modules/document/file.php/TNEY202/Embracing%20Digital%20Innovation%20in%20Incumbent%20Firms%20copy.pdf>.
- Turner, N., Swart, J. & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), s. 317-332. <https://ezproxy2.usn.no:3481/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>.
- Töytäri, P., Turunen, T., Klein, M., Eloranta, V., Biehl, S., Rajala, R. & Hakanen, E. (2017). Overcoming institutional and capability barriers to smart services. Innlegg presentert ved Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa Beach, USA, s. 1642–1651.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), s. 590-607.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S. & Groenveld, S. (2015). Implementing Change in Public Organizations : The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), s. 842-865.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), s. 118-144.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxon: Routledge.
- Weerakkody, V, Janssen, M. & Dwivedi, Y. K. (2011). Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector. *Government Information Quarterly*, 28(3), s. 320-328. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.07.010>.
- Yoo, Y., Bryant, A. & Wigand, R. T. (2010). Designing digital communities that transform urban life : Introduction to the special section on digital cities. *Communications of the Association for Information Systems*, 27(33), s. 637-640.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S. & Bresser, R. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit : a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(4), 429-453.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:4%3C429::AID-SMJ81%3E3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4%3C429::AID-SMJ81%3E3.0.CO;2-%23)
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.

Vedlegg 3: Intervjuguide.

Vedlegg 4: Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD).

## Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.

### **Vil du delta i forskningsprosjektet** *Digital transformasjon i offentlig sektor?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet med denne undersøkelsen er å finne ut mer om sammenheng mellom lederes fokus på digital transformasjon og organisasjonens evne til å gjennomføre digitale endringsprosesser. Studien kan ses på som et bidrag til ledere i det offentlige som skal gjennomføre digitale endringsprosesser, gjennom å gi en dypere innsikt og forståelse for hva de kan gjøre for å bygge en organisasjonskultur som fremmer digital innovasjon. Studien kan være en støtte for ledere i den digitale transformasjonen som det legges opp til i regjeringens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

**Invitasjon til deltakelse sendes ut i samarbeid med / etter godkjenning fra Bamble kommune.**

#### Formål

Digital transformasjon foregår i samfunnet generelt i et høyt tempo. Korona situasjonen er et eksempel på hvordan ytre faktorer kan gjøre at organisasjoner raskt må foreta drastiske endringer i måten de jobber på, og Bamble kommune er et godt eksempel på en offentlig organisasjon som i løpet av det siste året har vært nødt til å foreta raske endringer i form av digitalisering av arbeidsmetoder. I årene som kommer forventes det at offentlig sektor vil foreta langt flere digitaliserings prosjekter. Vi ønsker å undersøke lederes rolle i endringsprosesser i offentlige organisasjoner, med spesielt fokus hvordan ledere på kommunalt nivå jobber for å tilpasse seg de raske endringene som den digitale transformasjonen i samfunnet medfører.

- RQ 1: Hva er ledere i Bamble kommunes subjektive oppfatning av fokuset på digital transformasjon i egen organisasjon?
- RQ 2: På hvilken måte opplever ledere i Bamble kommune at de kan fremme digitalt innovasjonsarbeid i egen organisasjon?
- RQ 3: Hvilken opplevd sammenheng er det mellom Bamble kommunes fokus på digital transformasjon og lederes evne til å fremme digitalt innovasjonsarbeid?

Ved å delta bidrar du til ny kunnskap om hvordan digitale endringsprosesser håndteres i offentlig sektor, og hva som skal til for at det beste kan gjøres, både i din organisasjon og ellers i samfunnet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Studenter Karl-Fredrik Sandelin Velle og Lene Tøndel, med veileder Jarle Løwe Sørensen ved Universitet i Sørøst-Norge er ansvarlig for prosjektet.

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

Du mottar denne henvendelsen fordi du som virksomhetsleder i Bamble kommune har vært med på å gjennomføre en stor digital endringsprosess i kommunen.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du vil stille til et intervju som er beregnet å ta cirka 1 time.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Du godkjenner deltakelse ved å skrive under på samtykkeskjema.

Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen.

### **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 vil kun være forskere ved Universitet i Sørøst-Norge som vil ha tilgang til innsamlet data.

Alle dataene vil bli anonymisert. Eventuelle koblingsnøkler vil bli oppbevart separat fra det anonymiserte datamaterialet.

Alle persondata, inkludert navnet på kommunen, vil bli anonymisert og ingen enkeltpersoner vil bli gjenkjent ved en eventuell publisering

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Dette er i utgangspunktet en enkeltstudie, men dersom ytterligere forskningsmidler innvilges kan dataene inngå som del av et større framtidig forskningsprosjekt. Lik håndtering av personopplysninger vil da gjelde. De anonymiserte dataene vil bli oppbevart av institusjonen etter at prosjektet er avsluttet. Koblingsnøkler som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner vil derimot bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Sørøst-Norge* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.



### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Universitetet i Sørøst-Norge ved Karl-Fredrik Sandelin Velle ([REDACTED]), Lene Tøndel ([REDACTED]) eller førsteamanuensis Jarle Løwe Sørensen ([REDACTED]).

Personvernombud ved USN Paal Are Solberg ([REDACTED]) eller NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([REDACTED]) eller telefon: [REDACTED].

Med vennlig hilsen

Karl-Fredrik Sandelin Velle og Lene Tøndel

# Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om Karl-Fredrik Sandelin Velle og Lene Tøndel sitt masterprosjekt «Digital transformasjon i offentlig sektor» og ønsker å stille til intervju.

### *Formål med prosjektet*

Digital transformasjon foregår i samfunnet generelt i et høyt tempo. Korona situasjonen er et eksempel på hvordan ytre faktorer kan gjøre at organisasjoner raskt må foreta drastiske endringer i måten de jobber på, og Bamble kommune er et godt eksempel på en offentlig organisasjon som i løpet av det siste året har vært nødt til å foreta raske endringer i form av digitalisering av arbeidsmetoder. I årene som kommer forventes det at offentlig sektor vil foreta langt flere digitaliserings prosjekter. Vi ønsker å undersøke lederes rolle i endringsprosesser i offentlige organisasjoner, med spesielt fokus hvordan ledere på kommunalt nivå jobber for å tilpasse seg de raske endringene som den digitale transformasjonen i samfunnet medfører.

### *Frivillig deltakelse*

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Vi tar lydopptak av intervjuet, og transkriberer intervjuet rett etter gjennomføring. I denne prosessen anonymiseres opplysningene om deg. Etter at lydopptaket er transkribert slettes det. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

### *Anonymitet*

Notatene fra transkriberingen og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn prosjektgruppen vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

### *Samtykke*

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

.....  
Sted og dato

.....  
Signatur

## Vedlegg 3: Intervjuguide.

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen. Vi setter stor pris på at vi får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet vårt.

Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Vi forventer at intervjuet vil ta ca. 1 time. Det er ikke satt av tid til pause.

Har du noen spørsmål før vi starter?

### *Innledning:*

Vi er studenter ved Universitet i Sørøst-Norge, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til masteroppgave i Innovasjon og ledelse. Temaet er endringsledelse i offentlig sektor med spesielt fokus på digitale innovasjonsprosesser. Spørsmålene utarbeidet fra Dobnis syv-faktor modell for å måle innovasjonskultur i organisasjoner (2008).

### *Spørsmål:*

Kjønn (K/M):

Alder:

1. Hvor lenge har du jobbet som virksomhetsleder i Bamble kommune?
2. Hva er din holdning til digitale omstillinger og endringer i jobben din generelt?
3. Hva tenker du generelt sett om hvordan forskjellige digitale endringer påvirker arbeidsdagen din?
4. Hvilke typer digitale endringer har du opplevd i din jobb i løpet av det siste året?
5. Hvordan forholder du deg til digitale endringer vs. daglige oppgaver og utfordringer med nye oppgaver i forbindelse med omstilling?
6. I hvilken grad tar du selv initiativ til å gjennomføre digitale endringer som påvirker kollegaer og/eller samhandling med dem eller andre?
7. Opplever du at organisasjonen og du selv har et fokus på digitalisering? Hvordan merkes dette fokuset?
8. Hvordan prioriteres digitalisering med hensyn til ressurser som tid, kompetanseutvikling?
9. På hvilken måte blir digitale endringer gjennomført hos dere?
10. Hvilken rolle har du i digitaliseringsprosessene?
11. Hvordan opplever du at digitale endringer blir omtalt/snakket om og av hvem; kollegaer, ledere, osv. før, under og etter at det blir implementert?
12. I hvilken grad opplever du at du bidrar til digital innovasjon i din organisasjon?
13. Vil du si at de ansatte hos dere får nødvendig opplæring i forhold til digitale verktøy, nye arbeidsmåter og roller? Kan du gi eksempler?
14. Hvordan opplever du at du opptre som veileder for de ansatte når digitale endringer skal implementeres?
15. Vil du si at du som leder hjelper til å bryte ned barrierer som står i veien for implementeringen av endringer? Hvordan?
16. I hvilken grad opplever du at digitale endringer gir ny læring?
17. I hvor stor grad påvirker digitalisering samhandling med andre?

18. Hvilken påvirkning har de digitale endringene på kjerneoppgaver?
19. Hvilken lederstrategi mener du er best ved omstillinger? Tre typer eks. tydelig/autoritær/mye synlig – demokratisk/litt synlig – «laissez faire»/likegyldig/lite synlig. Hvorfor denne strategien?

*Avslutning:*

Da har vi ikke flere spørsmål. Er det noe mer du ønsker å få sagt, noe vi burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter?

Takk for at du har stilt opp og delt av dine erfaringer. Det betyr mye for oss.

Ønsker deg en fortsatt fin dag!

## Vedlegg 4: Godkjenning Norsk senter for forskningsdata (NSD).

11.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Digital transformasjon i offentlig sektor

#### Referansenummer

446309

#### Registrert

05.03.2021 av Lene Kristin Tøndel - [REDACTED]

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jarle Løwe Sørensen, [REDACTED]

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Lene Tøndel, [REDACTED]

#### Prosjektperiode

20.03.2021 - 20.12.2021

#### Status

18.03.2021 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 18.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 05.03.21 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>  
Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)