Ledelse av digitalisering i offentlig sektor

En studie om hvordan ledere i offentlig sektor håndterer den stadige utviklingen av digitalisering i samfunnet, med fokus på muligheter og barrierer i arbeidet med digital transformasjon

IDUN SOFIE RENNAN & HANNAH ORMSHAMMER USTAD

VEILEDER
Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2025
Fakultet for Samfunnsvitenskap
Institutt for Statsvitenskap og ledelse

Emnekode: ME-502-1
Emnenavn: Masteroppgave i statsvitenskap og ledelse
Studiepoeng: 40

Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på vår studietid ved Universitet i Agder, og vi ønsker å uttrykke vår dype takknemlighet til alle som har støttet og bidratt til arbeidet underveis. Først og fremst vil vi takke og uttrykke vår takknemlighet til våre venner og familie, for deres støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Gjennom studietiden har vi vært heldige å møte mange fine folk, og vi hadde ikke kommet oss igjennom disse årene uten dere. Vi vil også rekke en stor takk til ansatte ved instituttet for statsvitenskap og ledelsesfag for deres kontinuerlige støtte og gode tilbakemeldinger og råd, samt akademisk forståelse gjennom hele prosessen med masteroppgaven vår. Takk til veileder.

En spesiell takk går til informantene som har deltatt i studien. Deres villighet til å dele sine erfaringer og perspektiver har gitt oppgaven dybde og relevans, og uten deres bidrag ville denne studien ikke vært mulig. Vi ønsker å takke KS for masterstipend og KS Agder for veiledning og inspirasjon i valget av oppgave. Deres innspill og ressurser har vært uvurderlige i å forme retningen og innholdet i vårt arbeid.

Helt til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid og gode samtaler gjennom hele prosessen. Ingen krangler har det blitt, og vi er fortsatt gode venner etter endt mastergrad.
SKÅL!

Kristiansand, juni 2025

Hannah Ormshammer Ustad
Idun Sofie Rennan

Sammendrag

Denne studien utforsker disse to problemstillingene:

1) *Hvordan arbeider kommunale ledere med å tilpasse kommuneorganisasjonen til nasjonale forventninger om digitalisering?*
2) *Hvilke muligheter og barrierer fremkommer som viktige i kommunale lederes arbeid med digital transformasjon – slik det erfares av ledere, og hvordan varierer disse erfaringene i en liten, mellomstor og stor kommune i Agder?*

Formålet med denne studien har vært å undersøke og forstå endringsprosessene og utfordringene som kommunale ledere møter i arbeidet med å tilpasse kommunens organisasjon til de nasjonale kravene og forventningene om digitalisering. I tillegg belyser studien hvordan ledere i offentlig sektor navigerer kompleksiteten i digital transformasjon og hvilke muligheter og barrierer som trekkes frem av kommunene som sentrale i arbeidet med digital transformasjon.

Studien baserer seg på primærdata som har blitt samlet inn gjennom ni kvalitative semi-strukturerte intervjuer med nøkkelinformanter fra tre ulike kommuner i Agder, en liten, mellomstor og stor kommune, samt fire informanter fra tre nettverk disse kommunene samarbeider med. Oppgaven baserer seg på sekundærdata som er hentet inn fra nasjonale føringer og strategier, rapporter, lærebøker og forskningsartikler.

Funnene i denne studien understreker viktigheten av digital kompetanse hos ledere og ansatte i den kommunale sektoren, samt hvordan samarbeid med nettverk kan bidra til kompetansedeling, felles forståelse og i beste fall føre til bedre innbyggertjenester. Videre funn i studien antyder at det er flere krevende aspekter ledere i kommunal sektor opplever. Studien tar for seg ulike faktorer for å lykkes med digital transformasjon og oppnå gode resultater som kommune, samt hvilke barrierer kommunene opplever. Samlet sett så indikerer funnene at det er snakk om en annen form for digital ledelse som blir viktig i digital transformasjon, nemlig nettverksledelse.

Innholdsfortegnelse

Forord ..... **i**

Sammendrag ..... **ii**

1. Innledning **1**

1.1 Presentasjon av tematikk *1*

1.2 Presentasjon av problemstilling *3*

1.3 Videre organisering av oppgaven *3*

2. Kontekst **4**

2.1 Nasjonale forventinger om digitalisering i offentlig sektor *4*

2.2 Den kommunale konteksten for digitaliseringsarbeid *8*

3. Teori **10**

3.1 Begrepsavklaringer om digitalisering og digital transformasjon *10*

3.1.1 Digital transformasjon 11

3.1.2 Digital kompetanse og modenhet 13

3.2 Tilnærminger til ledelse *15*

3.2.1 «Digital ledelse» som nytt fenomen 19

3.2.2 Endringsledelse 20

3.2.3 Motstand mot organisasjonsendringer 22

3.3 Nettverksteori *24*

3.3.1 Boundary spanning og koordineringsroller 26

3.3.2 Boundary spanners i den nordiske konteksten 29

3.4 Oppsummering av teori *32*

4. Metode **33**

4.1 Valg av design og metode *33*

4.1.1 Begrunnelse for valg av case 35

4.2 Redegjørelse av metode og datainnsamlingsprosess *36*

4.3 Analysestrategi *39*

4.4 Diskusjon av kvalitetskriterier ved valgte designmetode *41*

5. Presentasjon av resultater **44**

5.1 Liten kommune ... *44*
5.1.2 Digitalisering i et kommunalt lederperspektiv ... 44
5.1.3 Endringsledelse er viktig for å lede en digital transformasjon ... 45
5.1.4 Fasilitering av nettverkssamarbeid ... 48
5.2 Mellomstor kommune ... *49*
5.2.1 Digitalisering i et kommunalt lederperspektiv ... 49
5.2.2 Uansett endring, handler digital ledelse om å lede mennesker mot et mål ... 52
5.2.3 Fasilitering av nettverkssamarbeid ... 55
5.3 Stor kommune ... *57*
5.3.1 Digitalisering i et kommunalt lederperspektiv ... 57
5.3.2 Digitale ledere skal tenke endring og utvikling og evne å veilede sine ansatte ... 59
5.3.3 Fasilitering av nettverkssamarbeid ... 62
5.4 IKT Agder ... *65*
5.4.1 Digitalisering fra et kommunalt nettverksperspektiv ... 65
5.4.2 Veldig mange ledere i kommuner oppfyller ikke kravet om digitaliseringskompetanse og lederkompetanse ... 68
5.4.3 Fasilitering av nettverkssamarbeid ... 71
5.5 Digi Agder ... *74*
5.5.1 Digitalisering fra et kommunalt nettverksperspektiv ... 74
5.5.2. Det gir ikke mening om en leder digitaliserer bare for å digitalisere ... 75
5.6 KS Agder ... *77*
5.6.1 Digitalisering, ledelse og fasilitering av nettverkssamarbeid ... 78
5.7 Oppsummering av hovedfunn ... *79*

6. Drøfting av hovedfunn ... **83**
6.1 Kompetanse om digitalisering og digital transformasjon ... *83*
6.2 Muligheter og barrierer til digital transformasjon ... *88*
6.3 God ledelse i digital transformasjon ... *95*
6.4 Nettverkssamarbeid er essensielt i arbeidet med digital transformasjon ... *101*

7. Konklusjon ... **107**

8. Referanser ... **109**

Vedlegg ... **116**
Vedlegg 1: Godkjennelse fra SIKT ... *116*
Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema ... *117*

Vedlegg 3: Intervjuguide kommunene *122*
Vedlegg 4: Intervjuguide Digi Agder *126*
Vedlegg 5: Intervjuguide IKT Agder *128*
Vedlegg 6: Intervjuguide KS Agder *129*
Vedlegg 7: Utdrag fra kodeskjemaene *131*

Figurliste

Figur 1. Samstyringsstrukturen for digitaliseringsområdet 6
Figur 2. De største hindringene for utvikling av digitale tjenester 7
Figur 3. Kompetansemodellen for digital transformasjon 13

Tabelliste

Tabell 1. Oversikt over informanter i utvalget. 37
Tabell 2. Oversikt over hovedfunn 80

1. Innledning

Motivasjonen for denne studien kom fra et ønske om å skrive en masteroppgave innen ledelse og organisasjon, med fokus på hvordan digitaliseringsprosessene påvirker disse områdene. Gjennom godt samarbeid med Kommunesektorens organisasjon (KS) ble vi introdusert til rapporten *Der folk bor* fra 2024, som indikerer at ledere i kommuner står overfor betydelige utfordringer knyttet til digitalisering. Videre fikk vi innsikt til Kompetanseløftet til Digi Agder og hvordan Digi Agder arbeider for å styrke regionens digitale ryggrad gjennom samarbeid. Dette motiverte oss til å undersøke hvordan ledelse, organisasjon (her; utvalgte kommuner i Agder) og digitalisering påvirker hverandre.

Denne masteroppgaven ønsker derfor å undersøke følgende problemstillinger: *Hvordan arbeider kommunale ledere med å tilpasse kommuneorganisasjonen til nasjonale forventninger om digitalisering?* Og *hvilke muligheter og barrierer fremkommer som viktige i kommunale lederes arbeid med digital transformasjon – slik det erfares av ledere, og hvordan varierer disse erfaringene i en liten, mellomstor og stor kommune i Agder?*

1.1 Presentasjon av tematikk

Tematikken i denne studien omhandler ledelse av digitalisering i offentlig sektor. Studien ser på hvordan ledere i kommunal sektor arbeider med å tilpasse kommuneorganisasjonen til ny teknologi og digital transformasjon i lys av digitaliseringsnettverk og interkommunale samarbeid.

Nordiske kommuner står ovenfor høye forventninger til å levere mer avanserte tjenester, til god kvalitet og høyere effektivitetspress. Kommuner er såkalte «multi-task organizations», som betyr at de er ansvarlige for å organisere leveransen av et bredt spekter av offentlige tjenester (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 7). I dag står nordiske kommuner ovenfor flere langsiktige utfordringer i sitt strategiske arbeid som påvirker deres evne til å levere velferdstjenestene effektivt. Utfordringene inkluderer demografi, rekruttering, nettverksbygging, digitalisering, bærekraft og krisehåndtering (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 10-13). Den demografiske utviklingen i nordiske kommuner innebærer en aldrende befolkning som skaper økonomiske belastninger, i tillegg til at det gjør rekruttering og bevaring av antall kvalifiserte utfordrende (Hlynsdóttir

et al., 2024, s. 11). Samarbeid, både gjennom multi-level-nettverk og interkommunale nettverk, fremmer effektivisering og innovasjon i nordiske kommuner. Nettverk bidrar til å sikre effektiv levering av velferdstjenester og tilpasse finansiering og produksjon av tjenester (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 11).

Digitalisering har blitt en nøkkelfaktor i moderniseringen av kommunale tjenester i de nordiske landene (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 12). Det har blitt investert i digitale løsninger for å automatisere og forbedre administrasjonen, kommunikasjon og tjenesteleveranse. Dette bidrar til å øke effektiviteten og kvaliteten på velferdstjenestene. Samtidig medfører digitalisering nye utfordringer da digitalisering øker risikoen for digitale angrep og andre trusler som blant annet påliteligheten til IT-systemer og bevaringen av sensitive data (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 12). Bærekraftig utvikling og krisehåndtering er sentrale utfordringer kommuner står ovenfor, og innebærer at kommuner må sikre langsiktig levedyktighet i et samfunn preget av globale pandemier og militære konflikter som øker behovet for beredskap og god krisehåndtering (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 13). Kommunale ledere står i sentrum for å håndtere utfordringene kommunene står ovenfor. Utfordringene gir kontekst til arbeidet blant annet kommunedirektører har i nordiske kommuner, hvor begrensede økonomiske ressurser er nært knyttet opp mot disse utfordringene (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 14). Kommunale ledere har et særlig ansvar for å sikre kontinuerlig forbedring av tjenesteleveransen til kommunene (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 14).

I en rapport gjennomført av KS om status i norske kommuner, *Der folk bor,* fra 2024 rapporteres det at en av de største arbeidsgiverutfordringene i kommuner er gevinstrealisering ved digitalisering (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 80). Samtidig kommer det frem at kommunene har utfordringer knyttet til utvikling og effektivisering av arbeidsprosesser, innføring av ny teknologi og endringsvilje og omstillingskompetanse (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 80). Dette viser at ledere i kommunal sektor har utfordringer knyttet til digitaliseringen, og det vil derfor være interessant å se hvordan ledere arbeider med å tilpasse kommuneorganisasjonen til nasjonale forventninger om digitalisering. I tillegg til dette vil vi også undersøke hvilke muligheter og barrierer som fremkommer som viktige i kommunale ledere sitt arbeid med digital transformasjon. Vi ønsker å undersøke dette i lys av at det finnes lite forskning

og studier knyttet opp mot hvordan kommunale ledere organiserer og tilpasser kommuneorganisasjonene til nasjonale forventninger om digitalisering [1]

1.2 Presentasjon av problemstilling

I denne studien reiser vi, som nevnt, følgende todelte problemstilling;

1) **Hvordan arbeider kommunale ledere med å tilpasse kommuneorganisasjonen til nasjonale forventninger om digitalisering?**
2) **Hvilke muligheter og barrierer fremkommer som viktige i kommunale lederes arbeid med digital transformasjon - slik det erfares av ledere, og hvordan varierer disse erfaringene i en liten, mellomstor og stor kommune i Agder?**

1.3 Videre organisering av oppgaven

I neste kapittel presenteres et kontekstkapittel der det gjøres rede for nasjonale føringer og politiske ambisjoner i kommunenes arbeid med digitalisering. I kapittel tre presenterer vi det teoretiske rammeverket. Studien tar utgangspunkt i teori om ledelse og særlig endringsledelse, i tillegg til teori om nettverksstyring med fokus på koordineringsroller. I kapittel fire beskriver vi design og metodevalg. Studien gjennomføres som en flercase studie av tre kommuner som representerer tre ulike kontekster for arbeidet med digitalisering; en stor kommune, en mellomstor kommune og en liten kommune. I kapittel fem presenteres resultatene fra datainnsamlingen, og i kapittel seks drøfter vi våre hovedfunn før vi avslutter med en konklusjon i kapittel sju

[1] Dette kapittelet er delvis basert på tidligere innlevering av eksamen i ST423, med kanditatnumre 4019 & 4030. Noen formuleringer vil derfor være delvis gjenbrukt fra eksamensbesvarelsen i dette emnet. (Rennan & Ustad, 2024).

2. Kontekst

I dette kapittelet redegjør vi for nasjonale føringer og politiske ambisjoner knyttet til digitalisering i offentlig sektor, og baserer gjennomgangen på stortingsmeldinger, rundskriv, rapporter og nasjonale digitaliseringsstrategier. Fokuset i denne studien er nettopp hvordan kommunale ledere forholder seg til disse forventningene og føringene i sitt arbeid med å tilpasse dette i en praktisk kommunehverdag, samt hvilke muligheter og barrierer de har i arbeidet med digital transformasjon.

2.1 Nasjonale forventinger om digitalisering i offentlig sektor

I 2020 ble Digitaliseringsdirektoratet etablert som regjerings fremste verktøy for digitalisering av offentlig sektor (Regjeringen, u.å.a.). «Digitalisering av offentlig sektor handler om å bruke teknologi til å tilby bedre tjenester til innbyggere, næringsdrivende og frivillig sektor» (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024a, s. 2). Den nye digitaliseringsstrategien til Norge frem mot 2030 ønsker å gjøre Norge «til det mest digitaliserte landet i verden» (Regjeringen, u.å.b.). Digitaliseringsstrategien setter store krav til den offentlige sektoren og forutsetter digital transformasjon. I strategien trekkes Norge sin digitale status frem. Norge har gjennomgående høy digitalisering i samfunnet med en godt utbygd kommunikasjonsinfrastruktur og hvor høyhastighets bredbånd er noe de fleste har tilgang til (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 10). Digitaliseringsstrategien bygges opp rundt fem forutsetninger som må være på plass for å skape et fundament for den digitale utviklingen:

1. *Forsterke styring og samordning i offentlig sektor*
2. *Sørge for en sikker og fremtidsrettet digital infrastruktur*
3. *Styrke sikkerheten, beredskapen og kriminalitetsbekjempelsen*
4. *Sikre et godt og ivaretatt personvern for alle*
5. *Sikre en fremtidsrettet digital kompetanse* (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 5)

Den digitale transformasjonen i offentlige sektor er med på å blant annet effektivisere arbeidsprosesser og forbedre tilbudet av offentlige tjenester til brukere (Statistisk sentralbyrå, 2024). Norge har gjennomgått en omfattende digital transformasjon. Samtidig fremhever Norges

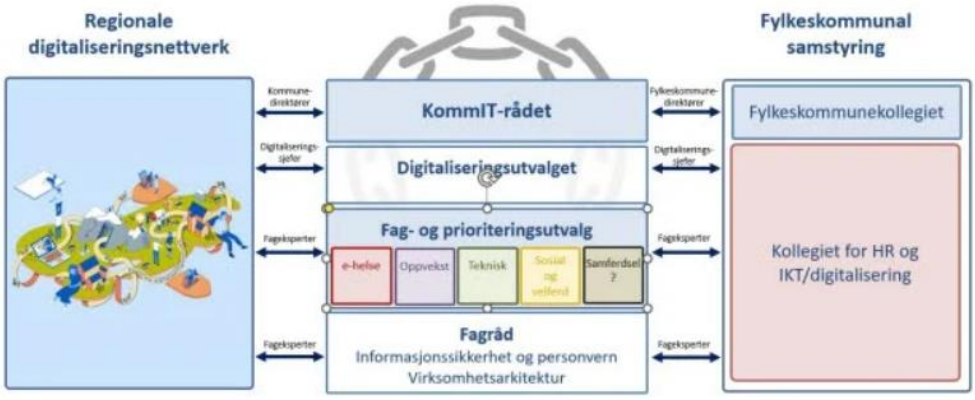
nye digitaliseringsstrategi for 2024-2030 at «det er fortsatt mange områder der det er et stort potensial for å utnytte mulighetene for gevinster i digitaliseringen bedre» (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 10). I digitaliseringsstrategien trekkes digitalisering i offentlig sektor frem som et eksempel på hvor Norge ikke har kommet langt nok. Norge kan blant annet bli bedre til «å utnytte potensialet som ligger i muliggjørende teknologier som KI og 5G» (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 10), i tillegg til å komme lenger i arbeidet med sammenhengende brukerrettede tjenester (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 11).

På oppdrag fra Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet har OECD gjort en vurdering av digitaliseringen i offentlig sektor (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 12). Her kommer det blant annet frem at de anbefaler «å styrke styringen og samordningen av digitaliseringspolitikken, å sørge for mer helhetlig prioritering av investeringer i digitaliseringsinitiativ, og å styrke arbeidet med et digitaliseringsvennlig regelverk» (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 12). OECD trekker frem at det er et potensial for mer deling og bruk av offentlig data, og at utviklingen av offentlige digitale tjenester bør satse mer på både brukskvalitet og brukerinvolvering (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 12).

Regjeringen har som mål å forsterke styring og samordning i offentlig sektor gjennom digitaliseringspolitikken (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 15). Digitalisering skal bli brukt for å løse samfunnsutfordringer på tvers av sektorer og forvaltningsnivå, noe som krever samhandling gjennom hele den offentlige sektoren, både på statlig og kommunalt nivå (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16). Det er Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet som har hovedansvar for utvikling og samordning av digitaliseringspolitikken i offentlig og privat sektor (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16). I dette arbeidet er KS regjeringens samarbeidspartner i offentlig sektor (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16). Ansvarsområdene til KS er «å oppnevne kommunal sektors representanter til nasjonal råd, utvalg og digitaliseringsprosjekter» (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16). KS er en viktig ressurs for den kommunale sektoren, da de samordner kommunal sektor på

digitaliseringsområdet i møte med stat og næringsliv (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16).

For å koordinere og samordne digitaliseringsarbeidet i kommunesektoren har KS, sammen med sine medlemmer, etablert en samsstyringsstruktur for digitalisering (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 18). Samstyringsstrukturen er illustrert i Figur 1. Det er gjennom samarbeid i de regionale digitaliseringsnettverkene at KS sitt oppdrag skal løses (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 18). Digitaliseringsnettverkene eies og styres av kommune. (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 18). Digi Agder er det regionale digitaliseringsnettverket i Agder.



Figur 1. Samstyringsstrukturen for digitaliseringsområdet, 2022, av Kommunesektorens Organisasjon (https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/samstyringsstruktur/samstyringsstrukturen-for-digitaliseringsomradet/)

Digi Agder er «et strategisk operativt samarbeid mellom kommunene og fylkeskommunen i Agder. Målet er gode digitale løsninger for kommunale tjenesteytere og kommunenes innbyggere» (Digi Agder, u.å.a.). I en årsberetning fra Agder fylkeskommune fra 2022 kan man se at det til enhver tid pågår mange leder- og medarbeiderutviklingstiltak for å bygge en organisasjon som løfter landsdelen (Agder fylkeskommune, 2022, s. 13). Kompetanseløftet Digi Agder gjennomførte er et av disse utviklingstiltakene og det hadde som formål å gi ledergrupper på tvers i egen kommune og fylkeskommunen et «felles språk for de nødvendige ferdighetene og evnene som digital transformasjon krever av ledere og organisasjoner» (DI2X, u.å.a.).

Kompetanseløftet til Digi Agder skal bidra til at ledere lettere kan identifisere muligheter og barrierer, og samarbeide om å realisere mulighetene digitalisering kan gi (Agder fylkeskommune, 2022, s. 13).

Statistisk sentralbyrå (SSB) har statistikk om digitalisering og IKT i offentlig sektor hvor de blant annet har sett på utviklingen av digitaliseringsnivået i norske kommuner. I statistikken som er publisert trekker SSB frem de største hindringene for utvikling av digitale tjenester i statlige virksomheter, kommuner og fylkeskommuner (SSB, 2024). Figur 2 illustrerer disse hindringene.

De største hindringene for utvikling av digitale tjenester. Prosent

	2024		
	Er i stor eller svært stor grad en hindring		
	Statlige virksomheter	Kommuner	Fylkeskommuner
Vanskelig å frigjøre ressurser til utvikling	67,5	76,8	57,1
IKT-utgifter høyere enn forventet	52,6	65,5	42,9
Avhengig av utvikling hos andre aktører i offentlig eller privat sektor	49,3	51,1	28,6
Manglende kompetanse i virksomheten	37,8	53,1	28,6
Lovgivning og regler mangler tilpasning	35,9	30,2	35,7
Mangel på felles offentlige løsninger og infrastruktur	30,6	50,3	35,7

Figur 2. De største hindringene for utvikling av digitale tjenester, 2024, SSB. (https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor)

Rapporten fra KS *Der folk bor* gir innblikk i digitalisering i kommunal sektor. Der trekker KS frem de juridiske, organisatoriske og tekniske utfordringene kommunesektoren møter i digitaliseringen (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 7). KS legger vekt på at kommunesektorens statlige styring bidrar til at digitale løsninger ikke nødvendigvis er det som gir størst samfunnsmessig gevinst da de ofte utvikles med den enkelte sektorens behov som utgangspunkt (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 7). Dette bidrar til at tjenester blir mer fragmenterte og mindre brukervennlige, både for innbyggere og næringsliv (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 7). Rapporten fremhever at digital samordning i kommunesektoren har

blitt sterkere de siste årene, på lik linje med at det også har blitt bedre på forvaltningsnivå (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 7). Samtidig påvirker faktorer som økonomi og kompetanse kommunenes forutsetninger for å ta i bruk digitale løsninger. Dette er med på å skape forskjeller blant tilbudene innbyggerne får, til tross for prinsippet om likeverdige tjenester i offentlig sektor (Kommunesektorens organisasjon, 2024b, s. 7).

2.2 Den kommunale konteksten for digitaliseringsarbeid

Kommunene har tre hovedoppgaver eller funksjoner som de skal ivareta. Disse ivaretas gjennom å være demokratiske organer, tjenesteytere og myndighetsutøvere, i tillegg til å være samfunnsutviklere (Hansen et al., 2020 s. 176). Kommunene i Norge har mange oppgaver og et stort ansvarsområde. Administrasjonen og tjenesteproduksjonen i kommunen er rammen rundt velferdstjenestene som blir tilbudt i samfunnet. Hvordan kommunene organiserer administrasjonen påvirker hvordan virksomheten opererer, noe som igjen påvirker hvilken kvalitet de kommunale tjenestene har (Hansen et al., 2020 s. 202). Kommunene har i dag stor frihet til hvordan de ønsker å organisere seg administrativt (Hansen et al., 2020 s. 202).

Kommuner kan blant annet «organisere seg i en hierarkisk sektormodell med flere nivåer» (Hansen et al., 2020 s. 202). Denne type modell for organisering gir spesialisering og faglig ekspertise innenfor nødvendige fagfelt som økonomi, planlegging og personalforvaltning (Hansen et al., 2020 s. 202). Dette er en styrke, og de ansatte i administrasjonen vil da ha høy kompetanse innen sine fagfelt. Kommunal organisering gjennom en etats- eller sektormodell er en «modell med ett eller flere ledelsesnivåer mellom administrasjonssjefen og ledere av de enkelte enheter som produserer og yter tjenester i kommunene» (Hansen et al., 2020 s. 203). Eksempler på disse enhetene kan være sektorer som skole, helse, teknisk og kultur, og er ansvarsområder til kommunen. I tillegg er det vanlig å ha en sentraladministrasjon eller en stab, som omfatter de administrative fellesfunksjonene i kommunen (Hansen et al., 2020 s. 203). Sentraladministrasjonen omfatter som regel fellestjenester som lønns- og personalfunksjoner, økonomifunksjoner, arbeid med HMS blant ansatte, informasjonstjenester og et servicesenter, alt ettersom hva kommunen tilbyr (Hansen et al., 2020 s. 203). Noen kommuner har en flat struktur, der de enkelte tjenesteområder rapporterer direkte til kommunedirektøren (Torsteinsen, 2006, s. 31). En slik modell kalles gjerne en resultatenhetsmodell og kjennetegnes av en tydeligere

oppdeling av administrasjon og tjenesteproduksjon i mange relativt selvstendige enheter (Torsteinsen, 2006, s. 31).

I norske kommuner er det kommunedirektøren som har det formelle ansvaret for den kommunale administrasjonen og er blant annet ansvarlig for saksforberedelse for politisk beslutningstaking og implementering av kommunestyrets beslutninger i henhold til lov- og regelverk (Hlynsdóttir et al., 2024, s. 166-168). Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) skal fremme det kommunale og fylkeskommunale selvstyret og gir blant annet regler om organisering i kommuner (Kommuneloven, 2018, §1). Kommuneloven fastsetter at det er kommunedirektøren som skal lede den samlede kommunale administrasjonen og har det løpende personalansvaret (Kommuneloven, 2018, §13-1). Forskning viser at kommunedirektørene prioriteter høyt å sikre at regler og forskrifter følges og at økonomistyring er en sentral del av deres arbeid (Hlynsdóttir et al., 2024 s. 171). I tillegg er effektiv ressursbruk og fremming av samarbeid mellom ulike avdelinger høyt prioriterte oppgaver hos kommunedirektører (Hlynsdóttir et al., 2024 s. 171).

Forskning innenfor «Digital Government» eller «E-Government» som det også blir kalt, refererer til praktiseringen av digitalisering av offentlige virksomheter (Lindgren et al., 2021, s. 504). Begrepet refererer til «offentlige organisasjoners bruk av informasjonssystemer for å transformere offentlig forvaltning og tjenester» (Lindgren et al., 2021, s. 508). Offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner ved at de skal betjene innbyggere, og ikke kunder (Lindgren et al., 2021, s. 509). På lik linje med at ledelse er ulik i offentlig og privat sektor, er den digitale transformasjonen også ulik. Ved at offentlige organisasjoner har som mål å skape offentlig verdi, og ikke maksimere fordeler til enkeltpersoner, er man nødt til å forstå hvordan offentlige organisasjoner er forskjellige fra private. Offentlige organisasjoner bidrar til å opprettholde et fungerende samfunn og det er ulike underliggende formål og motivasjon i de offentlige verdiene (Lindgren et al., 2021, s. 509-510).

Analyser og tidligere studier trekker frem hvordan offentlige verdier har påvirkning og blir påvirket av informasjonsteknologi (Lindgren et al., 2021, s. 509). Rose et al. fremhever fire idealer eller verdiforslag for styring av E-Government; (1) profesjonalitet, (2) effektivitet, (3) service og (4) engasjement. Disse er viktige å forstå da disse skiller E-government (e-forvaltning)

fra digitaliseringsprosesser i det private markedet (Lindgren et al., 2021, s. 510). De fire verdi-idealene er relevante for hvordan ledere i offentlig sektor tilnærmer seg og håndterer e-forvaltningstiltak. *Profesjonalitet* setter søkelys på å tilby en uavhengig, robust og konsistent administrasjon som styres i henhold til verdiene om likebehandling, lovlighet og ansvarlighet (Rose et al., 2015, s. 539-540). *Effektivitetsidealet* handler om å tilby en effektiv forvaltning som minimerer sløsing med offentlige ressurser (Rose et al., 2015, s. 540). Dette har sammenheng med ledelsesverdier i offentlig sektor. I e-forvaltning er effektivitet viktig da det har som mål om å rasjonalisere, effektivisere og transformere forvaltningen gjennom digitale teknologier (Rose et al., 2015, s. 540). *Serviceidealet* vektlegger å maksimere nytten av offentlige tjenester for samfunnet gjennom å tilby tjenester som er rettet mot det offentliges beste (Rose et al., 2015, s. 540). Her er verdier som offentlig tjenesteyting, innbyggerorientering og service- og kvalitetsnivå sentrale i offentlig sektor (Rose et al., 2015, s. 540). Det siste verdi-idealet *engasjement* fokuserer på å engasjere seg med sivilsamfunnet for å fasilitere politikkutvikling i tråd med verdiene demokrati og deltakelse (Rose et al., 2015, s. 541).

3. Teori

Den teoretiske/empiriske bakgrunnen for vårt valg av problemstilling baserer seg på teori rundt digitalisering, ledelse, offentlig sektor, samt ledelse i offentlig sektor.

3.1 Begrepsavklaringer om digitalisering og digital transformasjon

Først og fremst er det relevant å trekke inn tre ulike konsepter innen digitalisering, nemlig «digitization», «digitalization», og «digital transformation», som blant annet Kristensen diskuterer i sin avhandling *Towards digital era leadership*. Det finnes utallige definisjoner på digitalisering som varierer fra et mikronivå-fokus på teknologi til et organisatorisk eller sosiologisk nivå, og på tvers av ulike akademiske forskningsfelt med ulike tradisjoner og bruk. Det er også forskjell på bruken av digitaliseringsbegrep innen den private og offentlige sektor. Det er altså et høyt nivå av konseptuell uklarhet i akademisk forskning på de ulike digitale konseptene og dette gjør surveys, modeller og prognoser utfordrende på grunn av mangel på empirisk grunnlag for de konseptuelle definisjonene.

For å fylle dette gapet har Mergel et al. gjennomført ekspertintervjuer med 40 digitale eksperter fra 12 ulike land på tvers av offentlig og privat sektor for å komme nærmere å definere fenomenet (Kristensen, 2023, s. 16). Mergel et al. kommer frem til følgende definisjoner av digitisering og digitalisering:

> *Digitization: to highlight the transition from analog to digital services with a 1:1 change in the delivery more and the addition of a technological channel of delivery;*
> *Digitalization: to focus on potential changes in the processes beyond mere digitizing of existing processes and forms.* (Mergel et al., 2019, s. 12)

Et eksempel på digitisering er at man går fra å skrive med penn og papir til at man skriver på pc. På den andre siden vil en digitalisert prosess være at man går fra å sende fysisk post til e-post.

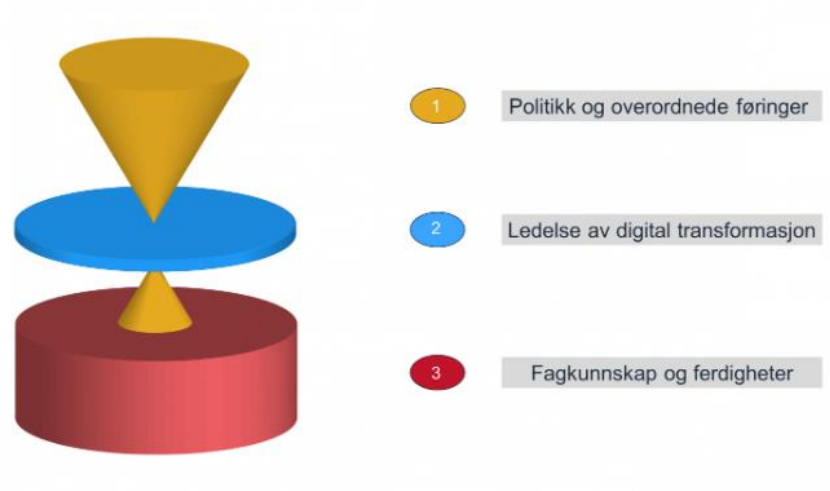
3.1.1 Digital transformasjon

Digital transformasjon er mer omfattende enn bruk av IT og digitalisering (Kræmmergaard, 2022, s, 15). Kræmmergaard trekker frem at en digital transformasjon «stiller nye krav til hva en virksomhet eller organisasjon må kunne, og ikke minst hvordan man må tenke om seg selv og sitt forhold til ansatte, kunder, konkurrenter, samarbeidspartnere og så videre» (Kræmmergaard, 2022, s. 15). Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) beskriver at digital transformasjon innebærer en «radikal endring som treffer hele virksomheten» (Digdir, u.å.) og digitaliseringsstrategien forutsetter en digital transformasjon om man skal lykkes med å oppnå målene (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b). Digdir definerer digital transformasjon som «en prosess der virksomhetene endrer hvordan de utfører oppgaver og tenker nytt om hvordan løse samfunnsoppdraget bedre ved hjelp av teknologi» (Digdir, u.å.). Altså er ikke nødvendigvis digitalisering alene en radikal endring, men en digital transformasjon *må* være radikal.

MacLean og Titah trekker frem at det er viktig å notere seg at selv de mest «digitale modne» landene har vanskeligheter med å finne virkelig digital transformasjon som introduserer fullstendig nye og storskala virksomhetsmodeller i offentlig sektor (MacLean & Titah, 2022). Dette antyder at det som observeres i den offentlige sektoren sjeldent er digital transformasjon,

hovedsakelig er det heller digitalisering, eller IT aktivert organisatorisk transformasjon, som blir observert, hvor de grunnleggende verdiforslagene av organisasjonen forblir de samme - nå bare digitalt støttet (Wessel et al., 2021). Westerman et al. (2014a) viser til at dersom man skal lykkes i digital transformasjon, så må prosessen starte fra toppen av selskapet. Dette skjer gjennom at toppledelsen skaper en visjon for selskapets fremtid og kommuniserer dette gjennom organisasjonen, slik at medarbeiderne lengre ned i organisasjonen kan omdanne visjonen til praksis gjennom sitt arbeid (Westerman et al., 2014a). Å skape en ny visjon for selskapet gjennom digital transformasjon er ikke noe som skjer av seg selv ved at man ønsker endring, men endringen kan kun skje gjennom ledelsen (Westerman et al., 2014a). Fra dette perspektivet vil en vellykket digital transformasjon kun styres fra toppen for å lykkes, og ikke fra et nedenfra- og-opp perspektiv.

Digitaliseringsdirektoratet har utviklet en kompetansemodell for digital transformasjon (Digdir, 2022). Kompetansemodellen tydeliggjør hva som kreves av ledere, i tillegg til å gi oversikt over hvilke kompetanser en virksomhet bør ha for å lykkes med digital transformasjon (Digdir, 2022). I og med at digital transformasjon er noe som treffer alle sektorer og virksomheter består kompetansemodellen av tre nivåer (Digdir, 2022). De tre nivåene består av *politikk og overordnede føringer* som det første nivået, *ledelse av digital transformasjon* er nivå to og *fagkunnskap og ferdigheter* er nivå tre (Digdir, 2022). Kompetansemodellen er dynamisk og gir et helhetlig bilde av hvordan digital transformasjon blir påvirket av nivåene. Figur 3 viser kompetansemodellen og dens tre nivåer. Nivå 1 viser den samfunnsmessige betydningen og de politiske føringene som gjelder ved digital transformasjon. Nivå 2 trekker frem hva som kreves av ledere og hvordan digital transformasjon endrer hvordan utøvelsen av ledelse. Nivå 3 har som mål å gi oversikt over hvilke kompetanser virksomheter bør ha for å lykkes med digital transformasjon.



Figur 3. Kompetansemodellen for digital transformasjon, 2022, DigDir. (https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/kompetansemodell-digital-transformasjon/3293)

Begrepene digitalisering og digital transformasjon har lenge vært et tema for diskusjon av flere forskere, men det er ikke før nylig at disse har blitt knyttet til perspektiver på ledelse ved den digitale transformasjonen. Tidligere studier rundt temaet viser at forskere er enige om at ledelse i digital transformasjon er en av hovedutfordringene for ledere av moderne organisasjoner (Collin et al., 2015; Westerman et al., 2014b).

3.1.2 Digital kompetanse og modenhet

I forskning og av myndighetene blir digital kompetanse forstått på ulike måter (NOU 2019:2 s. 21). Digital kompetanse blir definert i stortingsmeldingen *Digital agenda for Norge* slik:

> *Digital kompetanse er evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte. Digital kompetanse handler både om kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det dreier seg om å kunne utføre praktiske oppgaver, kommunisere, innhente eller behandle informasjon. Digital dømmekraft, slik som personvern, kildekritikk og informasjonssikkerhet, er også en viktig del av den digitale kompetansen.* (Meld. St. 23 (2012–2013) s. 18)

Gjennom prosjektet DigComp har EU etablert et rammeverk for hva digital kompetanse er. Der blir digital kompetanse definert til å være «bevisst, kritisk og kreativ bruk av IKT til å oppnå mål relatert til arbeid, ansettbarhet, læring, fritid, inkludering og/eller deltakelse i samfunnet» (NOU 2019:2 s. 22). Norske myndigheter har svært lik forståelse av digital kompetanse som EU, men Utdanningsdirektoratet bruker begrepet *digitale ferdigheter* i stedet for digital kompetanse (NOU 2019:2 s. 22).

Den gjeldende nasjonale digitaliseringsstrategien har fokus på sammenhengende og helhetlige tjenester på tvers av stat og kommune, og dette forutsetter en digital modenhet hos alle (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16). Digital modenhet forutsetter en forståelse av teknologien og teknologiens muligheter for å utnytte den (Kræmmergaard, 2023, s. 20). Kræmmergaard beskriver digital modenhet ved bruk av en trapp som illustrerer fem generasjoner av digital modenhet (Kræmmergaard, 2023, s. 21). Generasjonene baserer seg på ulike steg i prosessen mot digital modenhet. Den første generasjonen er det nederste trinnet og handler om å digitisere (Kræmmergaard, 2023, s. 20). Den andre generasjonen innebærer at digitale teknologier blir brukt til effektivisering (Kræmmergaard, 2023, s. 21). Den neste, generasjon tre, innebærer at digitale teknologier blir brukt for å utvikle nye tjenester og produkter, eller at tjenester og produkter blir levert på nye måter (Kræmmergaard, 2023, s. 21). Det er ved dette trappetrinnet man starter å ha en forståelse av teknologien og at man klarer å utnytte mulighetene teknologien gir, slik digital modenhet handler om. Ved generasjon fire innfrir digitale teknologier kundens behov på sammenhengende måter og på generasjon fem kan organisasjoner bruke «digitale teknologier til personaliserte (proaktive) tjenester» (Kræmmergaard, 2023, s. 21) Etter boken *Digital modenhet* ble utgitt i 2023 har det siden blitt lansert en sjette generasjon til digital modenhet, som er basert på Kræmmergaards forskning gjennom de siste 25 årene (DI2X, u.å.b). Denne innebærer at målet til organisasjoner da vil være «å utvikle og tilby transparente og sporbare produkter og tjenester» til brukere, hvor disse skal være proaktive og personaliserte samtidig som de muliggjør for brukeren at de kan «ta med og eie» sin egen data (DI2X, u.å.b.).

Digitaliseringsstrategien fra 2019-2025 trakk fram at digital kompetanse er «en kritisk faktor for offentlige virksomheters evne til digital transformasjon og uthenting av gevinster fra

digitalisering» (Kommunal- og moderniserings-departementet, 2019, s. 16). Samtidig er digital modenhet en viktig forutsetning for å kunne skape blant annet sammenhengende og helhetlige tjenester i offentlig sektor (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 16). Dette gjør at digital kompetanse og digital modenhet er tett sammenvevde konsepter som gjensidig forsterker hverandre. Digital kompetanse, som omfatter evnen til å håndtere digitale verktøy på en trygg og kreativ måte, bidrar til å bygge en grunnleggende forståelse av teknologiens funksjoner. Denne forståelsen er igjen avgjørende for å oppnå digital modenhet, som handler om å anvende teknologisk innsikt for å utløse det fulle potensialet til digitale løsninger. Dette betyr at desto mer kompetente enkeltpersoner er i bruk av teknologi, desto mer aktivt kan de bidra til organisasjonens modenhet ved å integrere teknologien i strategiske prosesser. På samme måte vil en person eller organisasjon med høy digital modenhet kunne bidra til utviklingen av høy digital kompetanse. På bakgrunn av dette, sammen med de nasjonale forventingene til digital transformasjon og teori, er både digital kompetanse og digital modenhet en viktig forutsetning for å kunne lykkes med digitalisering og digital transformasjon av offentlig sektor.

Denne studien vil ta utgangspunkt i at begrepet digitalisering referer til en omfattende transformasjon av prosesser for å forbedre effektivitet og tilby bedre tjenester til brukere. Kravene og forventningene digitaliseringsstrategien setter til den offentlige sektoren gjør at digitalisering av offentlig sektor forutsetter en digital transformasjon. Brukere vil i denne konteksten være både tjenesteytere, brukere av systemene og innbyggere i kommunene. Digitalisering kan ses i sammenheng med, og som en forutsetning for, digital transformasjon, da digitalisering fører til digital transformasjon. I tillegg er digital modenhet og kompetanse sentrale begreper i digitaliseringsarbeidet da de er forutsetninger for å kunne lykkes med digitalisering og en digital transformasjon.

3.2 Tilnærminger til ledelse

Arbeidet med digitalisering i kommunene innebærer organisering i form av endringer og tilpasninger der kommunale lederne får et helt sentralt ansvar. Hvordan slike prosesser ledes blir derfor viktig å undersøke. Ledelse i organisasjoner er ofte definert som å ha og bli sett på å ha evnen til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektiviteten og suksessen til en

arbeidsgruppe eller en organisasjon de er medlem av (Brodbeck, 2001, s. 8569). Ulik litteratur på temaet hevder å avgrense begrepet, men konklusjonene kan være forvirrende og til og med motstridende. De mest populære definisjonene til ledelse er beskrivelser som omhandler egenskaper, atferd og relasjoner.

Ledelsesforskning er noe som gradvis har vokst eksponentielt siden 2000-tallet, med oppmerksomhet fra forskere over hele verden, som har revolusjonert måten man forstår ledelsesfenomenet (Dinh, et al. 2014, s. 36). Nye ledelsesteorier har også vokst frem og feltet har avansert fra teori som fokuserer på å forstå generelle ledelsesprosesser når de skjer over ubestemt tid til et fenomen som utvikler seg over ulike tidsrom avhengig av det hierarkiske nivået på hvilke ledere som undersøkes (Dinh, et al. 2014, s. 36). Teorier har også utviklet seg til å forstå hvordan mikroprosesser, som for eksempel følelser, og makroprosesser, som for eksempel den sosial-relasjonelle konteksten, dynamisk påvirker følgere og lederresultater (Dinh, et al. 2014, s. 36). Forskere på feltet har også utviklet teorier som forklarer en leders rolle innen komplekse systemer for organisatorisk endring og administrere dynamiske sosiale nettverk (Dinh, et al. 2014, s. 36). Selv om det voksende mangfoldet av ledelsesteori har bidratt til å lage en akademisk agenda for ledelsesforskning, er det fremdeles utfordringer som følger med den raske spredningen av nye teoretiske perspektiver.

Offentlig ledelse skiller seg fra ledelse i privat sektor på flere måter. Forskning trekker frem at offentlig sektor er preget av mer byråkrati enn i privat sektor (Boyne, 2002, s. 101, s. 109). Dette innebærer at det er flere formelle prosedyrer for beslutningstaking i offentlig sektor, som medfører mindre fleksibilitet og rom til ledelsen. Ledere i offentlig sektor har lavere autonomi og mindre handlerom (Boyne, 2002, s. 101). Offentlig ledelse møter mer hierarki gjennom regler og prosedyrer uten frihet og makt til å administrere ens underordnede slik en ønsker (Boyne, 2002, s. 102). Sammenlignet med privat sektor imøtekommer offentlig sektor mange flere interessenter og bærer preg av at de er åpne systemer som blir påvirket av eksterne hendelser (Boyne, 2002, s. 100). Ledere i offentlig sektor må navigere gjennom motstridende synspunkter og sørge for at tjenestene de leverer og arbeidet de gjør er tilpasset det offentlige behovet og ivaretar de offentlige interessene (Boyne, 2002, s. 100). Strand 2007 trekker frem at «Både oppgavene,

organisasjonsformene og det offentliges etos, det offentliges moralske krav, er med på å gi rammer og retning for ledelse i offentlige virksomheter» (Strand, 2007, s. 317).

Ledelse i det offentlige preges av en kontekst som er tett, ulike normer og tradisjoner påvirker handlingene, mange målestokker brukes samtidig, og beslutningene skal være synlige og akseptable for offentligheten (Strand, 2007). Tradisjonelt har ledelse i offentlig forvaltning hatt trange rammer og uklare uttrykk, men i lys av tankegangen de siste par tiårene kan ledelsesfunksjonene sies å ha vært undervurdert (Strand, 2007). Tendenser som har aktualisert ledelsesspørsmål i offentlig sektor handler blant annet om å styrke og utvide ledelsesfunksjonene, forhold som økende medieeksponering og personfokusering, krav til personalutvikling og personalledelse, og de allmenne reformene som har preget organisasjonslivet (Strand, 2007, s. 318). Strand skriver at det ikke er lett å finne bestemte kjennetegn ved god ledelse, grunnet variasjon i oppgaver og situasjon som nå gjør at man må være innstilt på å finne mange ulike former for det som kan kalles god ledelse (Strand, 2007, s. 346).

Strand skriver også om de nye rollekravene til offentlige ledere, som bunner i en utvidelse av deres oppmerksomhetsfelt og virkeområde (Strand, 2007). Nye faktorer har kommet på banen med de nye ledelses- og styringsforestillingene som handler om personalets kompetanse, motivasjon og omstillingsvilje, i tillegg til kravet om å lojalt og effektivt kunne gjennomføre store forandringer (Strand, 2007, 348-349). Kravet om å finne ut av og ta hensyn til brukernes oppfatninger og behov har også kommet på dagsordenen (Strand, 2007, s. 348-349). Strand 2007 trekker frem at det hele tiden stilles høye forventninger til ledere i offentlig sektor og de blir i alle tilfeller utfordret av kravet om å holde fanen høyt og motet oppe. Blant annet kan og må offentlige ledere skape seg *handlingsrom* for ledelse ved å prøve ut hva som er mulig innenfor det offentlige systemet, og ved å søke kreative kombinasjoner av ressurser og handlemåter (Strand, 2007, s. 349).

Studier trekker frem at ledere i offentlig sektor er mer motivert av å fremme fellesskapets beste enn å fokusere på økonomisk vinning, som ofte er et kjennetegn på ledelse i privat sektor (Boyne, 2002). Boyne fremhever at offentlige ledere antas å være mindre materialistiske enn sine private kolleger, og det er mindre sannsynlig at de blir motivert av økonomiske belønninger (Boyne,

2002, s. 102). Ledelse i offentlig sektor kommer ofte fra et ønske om å tjene publikum i stedet for å møte individuelle krav fra kunder slik som privat sektor ofte må imøtekomme (Boyne, 2002, s. 102). *Public service motivation* (PSM) blir ifølge Pinheiro & Trondal definert som en persons predisposisjon til å respondere på motiver som primært eller unikt er forankret i offentlige institusjoner og organisasjoner, og som synes å være mer utbredt i offentlig forvaltning enn i organisasjoner i privat sektor (Pinheicro & Trondal, 2022, s. 90). Boken til Pinheiro og Trondal tar for seg tre spesifikke dimensjoner av PSM, hvor den første er *tiltrekning til offentlig politikkutforming*, altså motivasjon til å forbedre beslutningstaking vedrørende offentlige tjenester for å hjelpe andre og samfunnet (Pinheiro & Trondal, 2022, s. 90). Den andre dimensjonen er *forpliktelse for offentlig interesse*, som handler om motivasjon til å tilby offentlige tjenester og å tjene samfunnet (Pinheiro & Trondal, 2022, s. 90). Den tredje dimensjonen er *medfølelse*, altså empatisk basert motivasjon til å gjøre godt for andre ved å forbedre offentlige tjenester (Pinheiro & Trondal, 2022, s. 90). Et annet trekk som blir trukket frem ved offentlig ledelse er at det antas at ansatte i offentlig sektor har lavere organisasjonslojalitet (Boyne, 2002, s. 102). Dette skyldes den manglende fleksibiliteten i blant annet personellprosedyrer og den svake koblingen mellom ytelse og belønning som kommer frem gjennom deres lavere autonomi (Boyne, 2002, s. 102).

Artikkelen *Unweiling challenges in implementing intersectoral agency in local public health work* utforsker de spesifikke kontekstuelle og organisatoriske forholdene for iverksetting i offentlig sektor (Kiland, et al., 2025). Slike forhold er blant annet tradisjonelle organisatoriske strukturer (siloer). Offentlige organisasjoner domineres tradisjonelt av funksjonell spesialisering og disse siloene skaper barrierer som gjør tverrsektorielt arbeid vanskelig å implementere (Kiland et al., 2025, s. 4). Artikkelen trekker frem teorien om institusjonelle logikker for å forklare hvordan iverksetting påvirkes (Kiland et al., 2025). Begrensede ressurser, for eksempel mangel på tid, personell, og kompetanse i kommunene er en vesentlig organisatorisk betingelse som også påvirker iverksettingen negativt (Kiland et al. 2025, s. 12). Forankring av arbeid på politisk og administrativt nivå (vertikal forankring), samt manglende engasjement og prioritering fra ulike sektorer (horisontal forankring) er også sentrale organisatoriske utfordringer for iverksetting (Kiland et al., 2025). Kompleksiteten og omfanget av oppgaven, altså iverksettingen av for eksempel «ambisiøse politikker» som involverer mange aktører og dekker et bredt spekter, kan

også være en organisatorisk betingelse som skaper utfordringer (Kiland et al., 2025, s. 5). Datahåndtering og kunnskapsproduksjon som omhandler utfordringer knyttet til å samle inn, finne relevant, analysere og forstå data og statistikk, utgjør en sentral organisatorisk betingelse for iverksetting av kunnskapsbasert arbeid. Manglende kompetanse på data-analyse og utfordringer med å fastslå årsak, virkning og sammenhenger påvirker iverksettingen (Kiland et al., 2025, s. 15). Artikkelen går også inn på hvordan de begrensede ressursene og høye kravene i offentlig sektor fører til det Kiland et al. referer til som «policy triage». Dette er en prosess der implementeringsoppgaver prioriteres, og mer komplekse eller mindre politiske fremtredende oppgaver kan bli nedprioritert til fordel for andre, ofte lovregulerte oppgaver (Kiland et al., 2025, s. 12). Til slutt kommer det også frem at størrelsen på kommunen er en kontekstuell faktor som påvirker iverksettingen. Små kommuner har ofte begrensede ressurser og kompetanse som gjør iverksettingen mer utfordrende (Kiland et al., 2025, s. 5).

3.2.1 «Digital ledelse» som nytt fenomen

Den raske teknologiske utviklingen utfordrer organisasjoner til å finne nye måter å både organisere og løse arbeidsoppgaver på (Egerdal, 2020, s. 65). Dette innebærer blant annet at digital kompetanse blir nødvendig for ledere i dagens arbeidsliv. Den teknologiske utviklingen gjør at det er viktig at ledere har innsikt i, i tillegg til forståelse for, hvilke utfordringer digitalisering bringer organisasjonen (Egerdal, 2020, s. 65). Litteraturen om digitalisering trekker gjerne frem ledelse av digitaliseringsprosesser som et eget ledelseskonsept, såkalt «digital ledelse» (Egerdal, 2020, s. 65). Digital ledelse handler «om å ha kompetanse til å forstå betydningen av ny teknologi, og deretter evne å lede organisasjonen gjennom nødvendige endringer som følge av den teknologiske utviklingen» (Egerdal, 2020, s. 65). Denne definisjonen skiller seg ikke stort fra andre former for ledelsesteori, men begrepet gir en forventning om at lederne innehar en spesiell fagkompetanse om trekk ved den teknologien eller det tiltaket som skal innføres. Det skiller seg fra managementtenkingen i New Public Management (NPM) som gjerne fokuserer på profesjonell ledelse, mer enn fagledelse (Egerdal, 2020). Når en leder har god digital kompetanse, vil lederen være bedre rustet til å ta beslutninger og gjøre vurderinger om hvilken kompetanse man har i sin organisasjon, for å deretter videreutvikle den for å sikre at man til enhver tid har riktig kompetanse (Egerdal, 2020, s. 65).

3.2.2 Endringsledelse

I organisasjoners arbeid med digitalisering forutsetter det gjerne omstilling eller større endringer, og det aktualiserer ledelse av endringsprosesser, såkalt *endringsledelse*. Endringsledelse kan defineres som prosessen med å lede og navigere en organisasjon gjennom en overgang fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand (Kotter, 1995, s. 59). Dette innebærer å initiere, planlegge, implementere og stabilisere endringer i organisasjonens struktur, kultur, prosesser eller teknologi (Kotter, 1995). Digital transformasjon betraktes som en endringsprosess i lys av Kotter og han trekker frem åtte steg som kjennetegner endringsledelse (Kotter, 1995, s. 61). I denne studien er det særlig de fire første stegene som anses å være spesielt relevante, men de resterende fire vil likevel bli drøftet da disse også kan ses i lys av funnene. Det første steget er ifølge Kotter 1995 å *etablere en følelse av nødvendighet* (urgency) (Kotter, 1995, s. 61). Dette kan for eksempel være når det fra nasjonalt hold blir etablert nasjonale føringer rundt digitalisering, med forventning om at kommunene må følge disse. Et relevant eksempel for denne studien, på dette, er IKT Agders eksistens som er med som faktor som trigger urgency. Dette redegjøres mer for i delkapittel 6.4. Det neste steget er å *bygge en kraftfull veiledende koalisjon* og et eksempel på en type koalisjon i denne konteksten kan være kommuners deltagelse i nettverk av ulike aktører (Kotter, 1995, s. 61). Nettverksteori vil utdypes videre i delkapittel 3.3. Steg tre er å *utvikle en visjon* og steg fire er å *kommunisere visjonen* (Kotter, 1995, s. 61). Eksempler på dette kan være endringsagenter (boundary spannere) eller koordinatorer som er viktige i arbeidet med å bygge oppunder den digitale visjonen i kommunen. I denne studien innlemmes koordinatorer som tiltak slik som Kotter snakker om og redegjøres mer for i drøftingen. Det femte steget er å s*tyrke andre til å handle i tråd med visjonen* og det sjette steget er å *planlegge for å skape kortsiktige seire* (Kotter, 1995, s. 61). Deretter er steg sju å *konsolidere forbedringer og produsere mer endring* og til slutt handle steg åtte om å *institusjonalisere nye tilnærminger* (Kotter, 1995, s. 61). I tillegg til disse elementene, understreker blant annet Ford og Ford (2010) viktigheten av å betrakte det som kan oppfattes som motstand mot endring som en verdifull tilbakemelding (Ford & Ford, 2010, s. 24).

I boken *Organisasjonsendringer og endringsledelse* er utgangspunktet at organisasjoner kjennetegnes av forutsigbarhet, og at endring bryter med forutsigbarheten (Jacobsen, 2018, s. 15). Samtidig trekker Jacobsen frem at ingen organisasjoner står helt stille, ved å legge vekt på at

mennesker skaper samhandling og dynamikk (Jacobsen, 2018, s. 15). Jacobsen trekker frem ulike definisjoner på endring. En av disse går ut på at «en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s. 17). En annen definisjon beskriver at «endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2018, s. 17). En slik definisjon beskriver to sentrale elementer i endring, nemlig tid og et objekt, et fenomen eller en tilstand (Jacobsen, 2018, s. 18). I denne sammenheng vil den sistnevnte være organisasjoner. Endring betraktes også som en prosess og alle endringer er unike (Jacobsen, 2018, s. 20-21). Det betyr at man kan først se endringer ved å kontekstualisere endringen. Man trenger å se sammenhengen til endringen eller situasjonen for å forstå konteksten til endringen (Jacobsen, 2018, s. 21).

Jacobsen trekker også frem at «kontekstualisering er nødvendig for å gi en realistisk fremstilling av endring» (Jacobsen, 2018, s. 21). Organisasjonsendring handler om menneskelig atferd og dette er med på å gjøre hver endring unik, samtidig som den vil ha flere likhetstrekk. Disse likhetstrekkene vil fremstå ulike ut ifra konteksten til endringene. For at generell teori om organisasjonsendring skal være effektiv, må den kontekstualiseres og tilpasses spesifikke situasjoner og miljøer (Jacobsen, 2018, s. 22). Et eksempel på en endringsstrategi er *strategi O*, der O står for organisasjon og har som formål, ifølge Jacobsen 2018:

> *å utvikle organisasjons menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.* (Jacobsen, 2018, s. 147)

Her legges det vekt på ledere som klarer å skape engasjement blant de ansatte i organisasjonen og at det er de ansatte som blir den sentrale drivkraften i endringen, ikke den formelle toppledelsen, en såkalt «bottom-up» tilnærming (Jacobsen, 2018, s. 164).

For å endre en stabil og forutsigbar organisasjon trengs det forståelse om hvilke drivkrefter som igangsetter endringsprosesser (Jacobsen, 2018, s. 22). Stabilitet og forutsigbarhet gir organisasjoner mulighet til å raffinere og standardisere sitt arbeid slik at de kan øke sin produktivitet og effektivitet (Jacobsen, 2018, s. 22). Samtidig vil endring kunne skape innovasjon og forbedring i et større tidsperspektiv. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre drivkrefter og dette er et skille den tradisjonelle organisasjonsteorien ofte bruker (Jacobsen, 2018, s. 23). Ytre drivkrefter vil da omhandle forhold i omgivelsene rundt organisasjonen, mens de indre drivkreftene kommer fra interne forhold i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 23). Det er ikke alltid lett å skille mellom de indre og ytre drivkreftene da det kan være flere faktorer som påvirker endring og disse faktorene påvirker igjen hverandre (Jacobsen, 2018). Et annet perspektiv på hvilke drivkrefter som starter endringsprosesser er at endring drives frem av «noen aktørers oppfatning eller fortolkning av indre og ytre forhold, og en forståelse av at noe kan gjøres bedre, eller at organisasjonen står overfor et problem som må løses» (Jacobsen, 2018, s. 23). Da er drivkreftene mer konkrete og knyttet til aktører og deres oppfatninger, disse kalles endringsagenter (Jacobsen, 2018, s. 23).

3.2.3 Motstand mot organisasjonsendringer

Ved endringsledelse og organisasjonsendringer er motstand en naturlig del av prosessen. Motstand mot organisasjonsendringer kan forstås gjennom at det varierer i intensitet, altså at det snakkes om ulike nivåer på motstand (Jacobsen, 2018, s. 127). Jacobsen skiller mellom fire nivåer av motstand, hvor første nivå er *apati/likegyldighet*, nivå to er *passiv motstand*, nivå tre er *aktiv motstand* og nivå fire er *aggressiv motstand* (Jacobsen, 2018, s. 127). Første nivå representerer en mild, men vanlig form for motstand mot forandringer i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 127). På nivå to blir motstanden noe mer synlig, spesielt fordi man begynner å ytre kritiske merknader til poenget med endringer, og man begynner å sette spørsmålstegn ved hvor stort behovet er for endring (Jacobsen, 2018, s. 128). På nivå tre blir motstanden enda mer tydelig, og kan ytre seg i for eksempel kraftige kritikker av endringsforsøket, gjerne i fora utenfor organisasjonen, som lokale aviser, TV og radio (Jacobsen, 2018, s. 128). Det siste nivået inneholder en aktiv motstand der det ikke lenger er nok å understreke og hevde motstridende synspunkter til dem som forsøker å gjennomføre endring (Jacobsen, 2018, s. 128). Her blir det sentralt å forsøke å undergrave argumentene som benyttes for å få gjennom endring, for eksempel

ved å sette spørsmålstegn ved hvilke motiver som egentlig ligger bak endringen. Dette gjør at motstand bærer «preg av spredning av rykter, historier og direkte løgner som er rettet mot å undergrave selve argumentene for endring» (Jacobsen, 2018, s. 128-129).

For å forstå hvorfor motstand mot og oppslutning om endring er et vanlig fenomen, må man forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 130). En viktig årsak til motstand er at man kan være *faglig uenig* i selve endringen, og det kan være uenighet i om det virkelig er behov for endringen og hvorvidt endringen som skal gjennomføres, er den riktige løsningen på problemet (Jacobsen, 2018, s. 130). Uenighet er altså en viktig kilde til motstand. Motstand mot endring kan også være basert i *frykt for det ukjente* (Jacobsen, 2018, s. 131). Når mennesker står ovenfor noe ukjent, vil de ofte stille seg spørsmål av typen «hva skjer med jobben min?» (Jacobsen, 2018, s. 131). Videre er problemet at det sjeldent er mulig å gi et klart svar på slike spørsmål og resultatet kan bli psykologisk stress, noe som igjen kan føre til økt motstand (Jacobsen, 2018, s. 131).

Organisasjonsendringer er ofte knyttet til at mennesker må endre arbeidsoppgaver, samtidig som mange må bytte kontor eller begynne å arbeide i andre bygninger, noe som er knyttet visse følelser til. Det skapes en identitet knyttet til oppgaver som utføres og det fysiske miljøet man befinner seg i, og i mange tilfeller vil organisatoriske endringer oppfattes som en trussel mot denne identiteten (Jacobsen, 2018, s. 133). *Frykten for tap av identitet* kan føre til at endringen møtes med motstand (Jacobsen, 2018, s. 133). Motstand kan også ha en betraktelig mer praktisk basis, grunnet at endring i seg selv krever en ekstra innsats, og endring vil derfor medføre at ansatte blir hardere presset i jobben i en periode. I en endringsprosess må organisasjoner derfor regne med en god del *dobbeltarbeid*, da dette det er nødvendig for å fase ut det gamle (Jacobsen, 2018, s.134). I tillegg til dobbeltarbeid i en periode, kan endring kreve *investering i ny kunnskap*, og både ny teknologi, nye oppgaver og nye arbeidsprosesser vil kreve at det for mange betyr at de må gjennomgå en ny fase med opplæring (Jacobsen, 2018, s. 134). En slik endring kan kreve ekstra ressursinnsats og at man i mange tilfeller må avlære gamle måter å gjøre arbeidet på, og dette vil ofte møtes med motstand. *Tap av positive sosiale relasjoner* kan også være en viktig kilde til motstand (Jacobsen, 2018, s. 134). Endringer i organisasjoner kan føre til

omgrupperinger av mennesker, gjennom for eksempel at enheter slår seg sammen. For mange kan dette bety at de mister kontakten med kolleger de har lært å kjenne og samarbeide med, og at de mister den sosiale tilhørigheten de opprinnelig hadde. Mange vil oppleve dette som negativt og dermed reagere med motstand (Jacobsen, 2018, s. 135).

Motstand kan også i flere sammenhenger ses på som noe positivt (Jacobsen, 2018, s. 140). Bakgrunnen for dette er at dersom man aksepterer at det finnes ulike oppfatninger, og at den eneste måten å forene dem på er gjennom en åpen og kritisk debatt, vil motstand plutselig bli et positivt trekk. Dette er fordi det kan øke rasjonaliteten i beslutningen ved at flere alternativer og konsekvenser blir vurdert før man gyver løs på selve endringen (Jacobsen, 2018, s. 140).

3.3 Nettverksteori

Nettverksteori og koordinering er relevante temaer å undersøke fordi det gir en forståelsesramme for hvordan relasjonelle strukturer i offentlig sektor kan fremme effektiv kunnskapsdeling og samarbeid om digitaliseringsinitiativer. Samtidig fremhever nettverksteori viktigheten av interorganisatoriske samarbeid, som ofte er nødvendig for å utnytte digitale teknologier på tvers av ulike kommunale enheter.

Ulike blandingsformer har alltid eksistert og når det påstås at offentlig styring har endret karakter, trekker Røiseland & Vabo frem at dette vanskelig kan være blandingen av styringsformer som representerer noe nytt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15). De som er opptatt av dette kan deles inn i to grupper, hvor den ene hevder at selv om blandingsformene i seg selv ikke er noe nytt, har omfanget økt så mye at de etter hvert dominerer over de tradisjonelle formene som er formulert i den klassiske liberalismen (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15). Dette gjør at begreper som sivil, offentlig og marked gir få holdepunkter for å forstå den virkeligheten man må forholde seg til i dag. Den andre gruppen har et mer radikalt syn og mener at man i dag kan observere noe som er kvalitativt nytt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15). Det vil si at det ikke bare er snakk om stadig nye kombinasjoner av stat, marked og sivilsamfunn, men det er også snakk om en fjerde variant, som verken er stat, marked eller sivilsamfunn. Denne hybriden og grundige sammenblandingen, er noe særegent og unikt, med elementer av alt i seg, og kalles for *nettverk* (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15). Nettverk defineres som «en styringsform som er verken ren offentlig, ren sivil eller

ren markedstilknyttet» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15). I diskusjonen om *koordineringsmekanismer*, argumenteres det for at de klassiske koordineringsmekanismene hierarki og marked altså har blitt supplert med nettverk (Røiseland & Vabo, 2016, s. 16). Formålet med nettverk er å bevisst designe og kontrollere mål eller spontant skape resultater (Røiseland & Vabo, 2016, s. 16). Nettverk har felles verdier, felles problemanalyse, konsensus, lojalitet, gjensidighet, tillit og uformell evaluering (Røiseland & Vabo, 2016, s. 16). Myndighetenes rolle er å tilrettelegge, styre, lede og delta i nettverk, og noen påkrevde ressurser er gjensidighet, samarbeid og tillit. Nettverk har en teoretisk basis i nettverksteori (Røiseland & Vabo, 2016, s. 16). Likevel er det ikke nødvendigvis alltid riktig å omtale nettverk som en teori på bakgrunn av at det oppsto som litteratur allerede på 1950- og 1960-tallet, da sosialpsykologer var opptatt av sosiale nettverk (Røiseland & Vabo, 2016, s. 24). Begrepet nettverk ble også brukt i forbindelse med kartlegging av uformelle maktstrukturer i amerikansk politikk og det har blitt hevdet at den amerikanske og europeiske måten å bruke nettverksperspektivet på er ganske forskjellig (Røiseland & Vabo, 2016, s. 25). Den europeiske tradisjonen gjenspeiles i en mye brukt definisjon av styringsnettverk, nemlig «horisontale sammenknytninger av gjensidig avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende innen visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 25). I boken til Røiseland & Vabo gjenspeiles det at begrepet samstyring i noen tilfeller kommer til uttrykk som nettverk, og i andre tilfeller som en organisasjon (Røiseland & Vabo, 2016). Definisjonen av styringsnettverk ligger derfor nær definisjonen av samstyring.

Henry Mintzberg forteller om koordineringsmekanismer i *Management Science,* hvor det kommer frem at organisering fokuserer på oppdeling av en organisasjons oppdrag i et antall ulike oppgaver, og deretter koordineringen av alle disse oppgavene for å gjennomføre oppdraget på en enhetlig måte (Mintzberg, 1980, s. 324). Litteraturen antyder at denne koordineringen kan utføres på minst fem måter, hvor det er *standardisering av kompetanse* og *standardisering av arbeidsprosess* som er relevante for denne studien (Mintzberg, 1980, s. 324). Standardisering av kompetanse innebærer at arbeidet koordineres gjennom internalisering av standardferdigheter og kompetanse hos enkeltpersoner, som vanligvis skjer før de begynner å utføre arbeidet

(Mintzberg, 1980, s. 324). Standardiseringen av arbeidsprosesser går ut på at arbeidet koordineres ved innføring (typisk av analytikere innen teknostrukturen) av standarder som skal veilede utførelsen av selve arbeidet som inkluderer blant annet arbeidsordrer, regler og forskrifter (Mintzberg, 1980, s. 324).

3.3.1 Boundary spanning og koordineringsroller

Da mye av kommunenes arbeid med digitalisering har vist seg å innebære samarbeid med en rekke aktører og partnerskap, er det relevant å undersøke aktørene med formelle roller og ansvar for å tilrettelegge for slike nettverk. Williams trekker frem at «Boundary spanning is stimulated by complex and highly interdependent problems that meander and weave across different types of boundary, some structural and other socially constructed, especially through agency» (Williams, 2012, s. 31). Lettere forklart er boundary spanners koordinatorer som jobber på tvers av ulike sektorer og aktører, med andre ord en som jobber for å løse komplekse problemer i samfunnet gjennom ulike prosesser, oppgaver og aktiviteter (Williams, 2012, s. 32). Lindholst og Torjesen definerer boundary spanners som individer som proaktivt skanner omgivelsene, samler informasjon og får støtte på tvers av organisatoriske eller institusjonelle grenser, sprer informasjon og koordinerer aktiviteter mellom sin «hjemmeorganisasjon» og dens omgivelser, og knytter sammen prosesser og aktører på tvers av disse grensene (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 3).

Det finnes to hovedtyper boundary spanners, hvor den første inneholder de menneskene som har en jobb dedikert til å gjennomføre boundary spanning roller, mens den andre er en mye større gruppe av ledere og koordinatorer som engasjerer seg i boundary spanning aktiviteter som en del av deres jobb i all hovedsak (Williams, 2012, s. 34). På lik linje med Røiseland og Vabo, nevner også Williams at man har tre kategorier for at en koordinator/boundary spanner skal kunne oppnå et godt samarbeid og god samstyring (Williams, 2012). Disse er god kommunikasjon og kunnskapsdeling, tillit mellom deltakerne, og felles målsetting (Røiseland & Vabo, 2016, s. 78).[2]

[2] Dette avsnittet er gjenbrukt fra Ustad sin tidligere innleverte eksamensoppgave i emnet ORG447, høst 2024, med kandidatnummer 6015. Det er avklart med veileder i forkant av innlevering, at vi kan bruke dette i denne masteroppgaven (Ustad, 2024)

Williams nevner fire ulike typer boundary spanners; *nettverkeren* (*reticulist*); *fortolkeren/kommunikatoren (interpreter/communicator), koordinatoren (coordinator); entreprenøren (entrepreneur)* (Williams, 2012, s. 38). Disse ulike typene boundary spanners blir videre drøftet i lys av funnene i delkapittel 6.4. Nettverkerens rolle er å ha innsikter i relasjonelle forhold og partenes gjensidige avhengighet, samt forståelse for å vedlikeholde relasjoner. Denne rollen krever evne til å overskue ulike parters interesser, kunne utvise diplomati, forhandlingsevner og virke overbevisende. Det er viktig i denne rollen å kunne håndtere informasjon effektivt gjennom formelle og uformelle informasjonskanaler (Williams, 2012, s. 39). Den optimale plasseringen til nettverkeren er på grensen til det eksterne handlingsmiljøet, ikke nødvendigvis hierarkisk på topp, men med god tilgang til toppledelsen og som dermed bør ha en posisjon som ikke oppfattes som trussel mot toppledelsen. Nettverkeren identifiserer hvilke ressurser og aktører som er viktige for å oppnå målene i nettverkssamarbeidet/samstyringen, binder aktørene sammen og motiverer deltakerne i samarbeidet (Williams, 2012, s. 40-41).[3]

Fortolkeren har forståelse for aktørene som er med i samarbeidet, har evne til å skape bånd basert på tillitsforhold, og medvirker til å etablere infrastruktur som understøtter oppbygging av samarbeidende miljøer. I tillegg er fortolkeren på mange måter en forhandler som megler mellom ulike kulturer og bygger konsensus dersom det skulle trengs (Williams, 2012, s. 42). Tillit er som nevnt viktig for at en koordinator skal oppnå et godt samarbeid, men det er her viktig å skille på kognitiv tillit og affektbasert tillit (Williams, 2012, s. 46-47).[4]

Boundary spanner som koordinator fungerer som en relasjonsskaper og krever effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling. Koordinatoren kan møte på utfordringer dersom alle parter skal inkluderes, så noe av det viktigste en koordinator gjør er å etablere samarbeidsrelasjoner på tvers av kanalene. Koordinatoren bør derfor være i sentrum av

[3] Dette avsnittet er gjenbrukt fra Ustad sin tidligere innleverte eksamensoppgave i emnet ORG 447, høst 2024, med kandidatnummer 6015. Det er avklart med veileder i forkant av innlevering, at vi kan bruke dette i denne masteroppgaven (Ustad, 2024).

[4] Dette avsnittet er gjenbrukt fra Ustad sin tidligere innleverte eksamensoppgave i emnet ORG 447, høst 2024, med kandidatnummer 6015. Det er avklart med veileder i forkant av innlevering, at vi kan bruke dette i denne masteroppgaven (Ustad, 2024).

informasjonsstrømmen, noe som kan være krevende, men som fører til at man er en sentral kilde til makt (Williams, 2012, s. 52-53). [5]

Entreprenøren fungerer som en kreativ produsent av ideer i møte med vanskelige problemstillinger. Denne rollen krever nytenking i offentlig sektor, samt fleksibilitet i forhold til nye ideer og metoder å gjøre ting på (Williams, 2012, s. 53). [6]

Disse fire rollene/typene av boundary spanners er med sine ulike egenskaper og ansvarsområder alle med på å bidra til samarbeid, og dermed samstyring. Det er derfor kritisk at en boundary spanner vet hva rollen hans innebærer – ansvarsområde, motivasjon, kultur, og rammeverk. De ulike boundary spanner rollene vil sammen kunne danne et godt samarbeid og dermed et godt lederskap. Det er dog viktig å nevne at man i noen situasjoner vil ha behov for en sammensetning av noen boundary spanners, mens det i andre settinger vil være en annen sammensetning som er riktig. Som nevnt innledningsvis er et godt samarbeid basert på kommunikasjon, felles mål og tillit, og det er derfor viktig at de ulike boundary spanners har en felles forståelse av dette. Det er også viktig at man har evnen til å forstå relasjoner, noe som kan skaffes gjennom interorganisatoriske og intersektorelle erfaringer, altså ved å jobbe i ulike type organisasjoner, i ulike politiske arenaer, ulike sektorer og i ulike team (Williams, 2012, s. 80). Erfaringer som dette vil kunne være med på å bedre samstyring og lede til et mer velfungerende nettverk. Boundary spanners koordinerer på tvers av flere styringsnivåer gjennom både nettverk, hierarki og marked og jobber dermed hele tiden for å forhandle på tvers av styringsmåtene. Suksessfulle meklere her er de som bygger broer, har viktige ferdigheter og essensielle tekniske kompetanser. De må trives i rollen sin og de må kunne ha en innflytelse slik at de kan være med å påvirke i de ulike organisatoriske sektorene de forhandler i (Williams, 2012, s. 71). Det er også viktig å nevne at forskjellen mellom

[5] Dette avsnittet er gjenbrukt fra Ustad sin tidligere innleverte eksamensoppgave i emnet ORG 447, høst 2024, med kandidatnummer 6015. Det er avklart med veileder i forkant av innlevering, at vi kan bruke dette i denne masteroppgaven (Ustad, 2024).

[6] Dette avsnittet er gjenbrukt fra Ustad sin tidligere innleverte eksamensoppgave i emnet ORG 447, høst 2024, med kandidatnummer 6015. Det er avklart med veileder i forkant av innlevering, at vi kan bruke dette i denne masteroppgaven (Ustad, 2024).

personlige og profesjonelle relasjoner ofte kan gå inn i hverandre og føre til at boundary spanneren kan få problemer i å gjøre forskjell på dem. Slike relasjoner kan være med på å bedre samarbeid, men de kan også være sårbare og ustabile. For å sikre et velfungerende nettverk er det viktig at boundary spanners vet hvordan de skal håndtere slike ustabile relasjoner, samt hvordan håndtere konflikter på best mulig måte. Problemer, problemstillinger og løsninger er gjenstand for implisitte og eksplisitte rammeprosesser av ulike interesser representert i samarbeid. Boundary spanners må være svært oppmerksomme på disse og hjelpe til i prosessen med å forme, støpe og justere disse for å oppnå fordeler i samarbeidet (Williams, 2012, s. 80). Selv om boundary spanners alle er individuelle koordinatorer med sine oppgaver og ansvarsområder, skal disse fungere i et samarbeid og målet er at alle skal være inkludert for å oppnå et godt lederskap i et nettverk. Williams (2012) nevner også at boundary spanning lederskap er høyt komplekst og forvirrende, og at ledere i denne konteksten, både i og mellom organisasjoner, adopterer tilretteleggende stiler basert på mellommenneskelige relasjoner, teambygging, deling av makt og verdsetting av mangfold (Williams, 2012, s. 117). [7]

3.3.2 Boundary spanners i den nordiske konteksten

I artikkelen *Boundary Spanning in the Age of Collaborative Governance* fremheves det at tverrorganisatorisk samarbeid og arbeid på tvers av grenser har blitt stadig viktigere for tjenesteleveransen i nordiske lokale myndigheter (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 1). Det er økende etterspørsel etter integrerte tjenester og samproduksjon i offentlige tjenester, hvilket betyr at offentlige ansatte og deres organisasjoner i større grad forventes å fungere som boundary spanners på tvers av politikkområder og formelle organisasjonsgrenser innenfor, mellom og utenfor lokale myndigheter. Samarbeid innebærer imidlertid både løfter og fallgruver for reformer innenfor offentlig sektor og de som er involvert i å realisere den samarbeidsbaserte agendaen ved å arbeide på tvers og mellom organisatoriske og sektorielle grenser. Som en konsekvens har behovet for boundary spanners og deres aktiviteter fått økt oppmerksomhet

[7] Dette avsnittet er gjenbrukt fra Ustad sin tidligere innleverte eksamensoppgave i emnet ORG 447, høst 2024, med kandidatnummer 6015. Det er avklart med veileder i forkant av innlevering, at vi kan bruke dette i denne masteroppgaven (Ustad, 2024).

(Lindholst & Torjesen, 2024, s. 1). Dette behovet gjenspeiles delvis i nyere forskning som undersøker boundary spanning i den nordiske konteksten innen ulike politikkfelt, inkludert krisehåndtering i Sverige, regional næringsutvikling i Danmark, sosial- og arbeidsmarkedstjenester og byutvikling og byfornyelse i Norge, og kompetanseutvikling- og-tilførsel i Danmark (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 1). I en nordisk kontekst antydes det at boundary spanning kan være kaotisk, vanskelig å realisere, psykologisk belastende og svært institusjonelt og strukturelt avhengig. Dette står i kontrast til forventningene knyttet til samarbeidsstyring og grenseoverskridende arbeid for å håndtere og løse samfunnsutfordringer (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 1).

De nordiske lokale myndighetene opererer i velstående og økonomisk utviklede land kjent for sine store velferdsstater, preget av inkludering og universalisme. Nordiske kommuner har relativt høy grad av autonomi, inkludert retten til å kreve inn skatt, fastsette tjenestenivå og organisere tjenestelevering, i tillegg til at de er ansvarlige for mange andre tjenester. Det er også en trend med økt delegering av oppgaver fra stat til kommune, med lokal implementering basert på obligatorisk samarbeid. Dette betyr at boundary spanners i økende grad opererer i grensesnittet mellom motstridende lokale og statlige mål og retningslinjer (Lindholst & Torjesen, 2023, s. 2). De nordiske landene er i front når det gjelder digital transformasjon av samfunnet og offentlige tjenester. I tillegg gir digital teknologi nye muligheter for deling og bruk av informasjon på tvers av organisasjonsgrenser. Dette kan både skape nye muligheter, men også utfordringer for boundary spanning. Den nordiske administrative profilen kjennetegnes av rettsstat, en enhetlig-desentralisert politisk-administrativ struktur med sterke lokale myndigheter, en åpen og transparent administrativ kultur, høy grad av tilgjengelighet og informasjonsfrihet, høy grad av innbyggerdeltakelse og sterke sivile organisasjoner (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 2).

De tre hovedperspektivene på boundary spanning som er relevante for den nordiske konteksten er et strukturelt og åpent organisasjonsperspektiv, individuelle boundary spanners- et handlingsperspektiv, og grenseobjekter (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 3). Et strukturelt og åpent organisasjonsperspektiv fokuserer på hvordan organisasjonsstrukturen tilpasses for å håndtere usikkerhet i omgivelsene, ofte gjennom spesielle enheter eller teams. Handlingsperspektivet fremhever enkeltpersoners rolle i å bygge bro mellom interne og eksterne enheter, med vekt på

både handlekraft og strukturelle forhold. Grenseobjekter er artefakter, teknologi og verktøy som kan fungere som boundary spanners ved å bygge bro mellom ulike sosiale og kulturelle verdener og skape grunnlag for samarbeid (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 3). Kiland et al. (2024) skriver for eksempel at man i Norge finner at organisatoriske forhold, som helsekoordinatorens stillingsstørrelse og plassering i administrasjonen, er avgjørende for vellykket boundary spanning innen folkehelse (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 4-5).

Boundary spanning og koordinering i praksis er ikke enkelt, og ofte kan realiteten avvike fra idealene i litteraturen. Organisatoriske forhold ser ut til å være en nøkkelfaktor for vellykket boundary spanning, men det oppfordres til videre forskning på organisatoriske og kontekstuelle betingelser for boundary spanners suksess og fiasko. Det fremheves også at tradisjonelle hierarkiske koordineringsmekanismer kan være viktige i krisetider, men forskning viser likevel at visse måter å engasjere seg i boundary spanning kan bidra til mer vellykkede samarbeidsresultater (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 7).

Artikkelen til Gram fra 2024 fremhever at forskning på tillit i samarbeid mellom organisasjoner tradisjonelt har fokusert på individuelle tillitsposisjoner og mellommenneskelige tillitsrelasjoner mellom boundary spanners, og i liten grad på rollen til objekter i interorganisatorisk samarbeid (Gram, 2024, s. 13). Studien her utforsker det dynamiske forholdet mellom tillit og digitale objekter i interorganisatorisk samarbeid. Boundary spanning i interorganisatoriske samarbeidskontekster beskrives som utfordrende på grunn av aktørers ulike praksiser, mål og interesser, samt konkurrerende hensyn. Ofte mangler en felles autoritet som kan bestemme løsninger eller løse konflikter, og i stedet må boundary spanners forhandle frem felles løsninger (Gram, 2024, s. 13). Derfor er tillitt essensielt i interorganisatorisk samarbeid og boundary spanning, da det reduserer konflikter, letter forhandlinger og forbedrer ytelse, innovasjon og læring. I og med at digitalisering av velferdstjenester, arbeidsprosesser og kommunikasjon stadig mer blir utbredt, blir ofte kommunikasjon og samarbeid på tvers av grenser og organisasjoner digitalt mediert. Artikkelen til Gram argumenterer for at det er nødvendig å forstå digitalt mediert samarbeid for å forstå interorganisatoriske samarbeidsprosesser i en moderne nordisk offentlig sektor. Studien viser at digitale objekter spiller en betydelig rolle i interorganisatoriske samarbeidsprosesser (Gram, 2024, s. 11). Tillit er ikke utelukkende et menneskelig trekk, siden

objekter også har tillitsbyggende kapasiteter som støtter felles problemløsning og samarbeid (Gram, 2024, s. 11). Artikkelen argumenterer for at objekter kan støtte tillit eller i noen situasjoner være funksjonelt ekvivalente med tillit i interorganisatoriske samarbeidsprosesser, spesielt i situasjoner med midlertidige og raskt skiftende samarbeidsrelasjoner der mellommenneskelig tillit kan være vanskelig å opprettholde. Det fremheves også at grenseobjekter må støttes av boundary spanning aktiviteter (menneskelig interaksjon), spesielt når konflikter skal løses og relasjoner skal bygges (Gram, 2024, s. 21). Digitale objekter medierer tillit mellom boundary spanners ved å (1) muliggjøre fokusert kommunikasjon og delt kunnskap, (2) forbedre forutsigbarhet og transparens i atferd og beslutningstaking, og (3) skape synlighet av arbeidskontekster og oppgaver (Gram, 2024, s. 18-19).

3.4 Oppsummering av teori

Teorikapittelet utforsker den teoretiske bakgrunnen for en problemstilling som berører nasjonale forventninger om digitalisering i offentlig sektor, samt hvilke muligheter og barrierer som fremkommer som viktige i kommunale lederes arbeid med digital transformasjon. Teorikapittelet har avklart ulike begreper rundt digitalisering og digital transformasjon, samt kommet med ulike definisjoner på disse begrepene. Teorien om digital ledelse og endringsledelse er sentral for å forstå hvordan kommunale ledere kan tilpasse organisasjonen til nasjonale digitaliseringskrav og lede en digital transformasjon. Ledere må hele tiden navigere motstridende forventninger og bruke rammeverk for å lede effektiv overgang til digital praksis. Motstand mot endring er noe kommunale ledere må håndtere. De forventes å prioritere fellesskapets beste over økonomisk vinning, i tillegg til å navigere komplekse sosiale nettverk for å oppnå organisatorisk endring. Organisasjonsendringer krever forståelse for indre og ytre drivkrefter, samt tilpasning til spesifikke kontekster. Kotters fjerde fase under endringsledelse vektlegger viktigheten av å kommunisere visjonen klart og overbevisende, noe som understøttes av rollen som endringsagenter spiller i endringsprosesser. Innenfor dette rammeverket inkluderer boundary spanners en spesiell type endringsagenter som overskrider organisatoriske grenser.

Nettverksteori og koordinering spiller dermed en kritisk rolle i å forstå relasjonelle strukturer i offentlig sektor. Nettverksteori og koordinering fremmer kunnskapsdeling og samarbeid, noe som er veldig utbredt i offentlig sektor gjennom blant annet regionale samarbeid. Boundary spanning

er en sentral del av nettverkssamarbeid. Nettverksteori og boundary spanning gir rammer for interorganisatorisk samarbeid og er relevant for å identifisere muligheter og barrierer til digital transformasjon. Nettverk og boundary spanners muliggjør samarbeid og kunnskapsdeling, og spiller en viktig rolle ved å bryte ned organisatoriske barrierer, navigere komplekse interesser og bygge tillit i samarbeid. Ledere må tilrettelegge for det komplekse samarbeidet, sette felles mål og bygge tillitt for å sikre effektivt lederskap i nettverksinitiativer. Samspillet mellom digitale verktøy og menneskelig tillit, som Gram diskuterer, er kritisk for å overvinne strukturelle og kulturrelaterte utfordringer. Gjennom forståelsen av disse teoretiske rammeverkene kan kommunale ledere både tilpasse organisatoriske strategier til nasjonale digitaliseringskrav og effektivt håndtere muligheter og barrierer i digital transformasjon.

4. Metode

4.1 Valg av design og metode

I denne studien har vi valgt et casestudie-design bestående av tre kommuner: en liten, mellomstor og stor. Disse tre kategoriene er basert på innbyggertall. SSB skiller kommuner i størrelse basert på innbyggere, hvor en liten kommune har færre enn 5 000 innbyggere, mellomstor har fra 5 000 til 19 999 innbyggere og store kommuner har fra 20 000 eller flere innbyggere (Langørgen et al., 2015, s. 10). Fenomenene vi ønsket å undersøke er *hvordan kommunale ledere arbeider med å tilpasse kommuneorganisasjonen til nasjonale forventninger om digitalisering,* samt *hvilke muligheter og barrierer som fremkommer som viktige i kommunale lederes arbeid med digital transformasjon – slik det erfares av ledere og hvordan varierer disse erfaringene i en liten, mellomstor og stor kommune i Agder?*

Bakgrunnen for at vi valgte et casestudie-design er at vi gjennom en casestudie ønsket å undersøke sammenhengen mellom kontekst og fenomenet konteksten utspiller seg i, da dette ifølge Robert K. Yin er to uadskillelige faktorer (Yin, 2014, s. 16). I dette tilfellet betrakter vi trekk ved den kommunale konteksten av særlig betydning for de kommunale ledernes arbeid med digital transformasjon. I artikkelen til Flyvbjerg finner vi denne definisjonen av casestudie:

> *The detailed examination of a single example of a class of phenomena, a case study cannot provide reliable information about the broader class, but it may be useful in the preliminary stages of an investigation since it provides hypotheses, which may be tested systematically with a larger number of cases.* (Flyvbjerg, 2006, s. 220)

Flyvbjerg tar også for seg fem misforståelser ved case-studier. Den første handler om at generell, teoretisk (kontekstuavhengig) kunnskap er mer verdifull enn konkret, praktisk (konseptavhengig) kunnskap (Flyvbjerg, 2006, s. 221). Den andre misforståelsen handler om at man ikke kan generalisere på grunnlag av en enkeltstående case; derfor kan ikke casestudien bidra til vitenskapelig utvikling (Flyvbjerg, 2006, s. 221). Den tredje misforståelsen går ut på at casestudien er mest nyttig for å generere hypoteser; det vil si, i den første fasen av en total forskningsprosess, mens andre metoder er mer egnet for hypotesetesting og teoriutvikling (Flyvbjerg, 2006, s. 221). Misforståelse fire handler om at casestudien inneholder en skjevhet mot verifikasjon, det vil si, en tendens til å bekrefte forskerens forhåndsoppfatninger (Flyvbjerg, 2006, s. 221). Den siste misforståelsen om casestudier går ut på at det ofte er vanskelig å oppsummere og utvikle generelle proposisjoner og teorier på grunnlag av spesifikke casestudier (Flyvbjerg, 2006, s. 221). Disse misforståelsene indikerer at det er teori, reliabilitet og validitet som er problematisk, med andre ord, selve statusen til casestudien som en vitenskapelig metode. Det er viktig å ha nevnt disse misforståelsene, slik at man ser at man kan bruke analysen og resultatene i denne oppgaven i for eksempel videre forskning og vitenskapelig utvikling.

Når man skal velge en spesifikk metode for å skaffe data for å undersøke et sosialt fenomen, er det viktig å velge data som er relevant for det fenomenet som skal undersøkes. I casestudier er det ikke tilstrekkelig å finne data som er statistisk generaliserbart for å representere en større populasjon (kvantitative studier), men viktigheten ligger heller i det å samle data fra caser som har blitt strategisk valgt for å være representativt for fenomenet som blir undersøkt i studien (Bukve, 2021, s. 217). I boken til Andersen reises spørsmål om når casestudier er best egnet (Andersen, 2013). Følgende hovedelementer vektlegges: «in general, case studies are the preferred strategies when (1) ´how´ or ´why´ questions are being posed, (2) when the investigator has little control over events, and (3) when the focus is a contemporary phenomenon within some real-life context» (Andersen, 2013, s. 25). Ut ifra elementene som vektlegges over og med det

denne studien ønsker å undersøke i betraktning, kan man se at en casestudie vil være egnet som metode. Med bakgrunn i Bukve valgte vi et flercasedesign basert på tre kommuner, som varierer i størrelse med en stor, mellomstor og liten, for aksess på mer empiri slik at vi også fikk muligheten til å undersøke variasjoner og fellestrekk på tvers av casene. Bukve understreker dog nødvendigheten av å klart definere kriteriene for sammenlikning, samt viktigheten av nøye utvalg av caser (Bukve, 2021, s. 217). Metoden vi hovedsakelig har benyttet oss av er intervju.

4.1.1 Begrunnelse for valg av case

Vi valgte å gjennomføre et flercasedesign på tre kommuner i Agder, en liten, en mellomstor og en stor. Begrunnelsen for valget av de tre kommunene baserer seg på en antagelse om at kommuner i ulike størrelse har ulik tilgang på kompetanse, ekspertise og ulike rammebetingelser og forutsetninger for å jobbe med digitalisering. Det betyr at man forventer at store kommuner har bedre systemkapasitet (Jacobsen, 2020). Systemkapasitet refereres til en kommunes evne til å håndtere interne og eksterne utfordringer, som inkluderer administrativ og teknologisk infrastruktur, kompetanse hos ansatte, organisatorisk effektivitet og evne til samarbeid og kommunikasjon. Jacobsen argumenterer for at kommuner må utvikle en sterk systemkapasitet for å kunne tilpasse seg endringer i både behov og politiske rammeverk (Jacobsen, 2020). I tillegg handler det om hvordan alle de forskjellige delene av en kommune kan fungere sammen for å nå effektive og bærekraftige løsninger (Jacobsen, 2020).

Disse tre kommunene vil kunne forstås som uttrykk for tre typiske kommunale kontekster, i forhold til at de har ulike kommunale forutsetninger og de representerer tre ulike kommunale kontekster som preger norske kommuner. Norske kommuner, som nevnt i kontekst-kapittelet, er underlagt generalistkommuneprinsippet som sier at alle kommuner skal tilby like tjenester av lik kvalitet (NOU 2023: 9, s. 10). Vi valgte også, i tillegg til kommunene, å intervjue tre nettverk som våre utvalgte kommuner i ulik grad samarbeider med.

4.2 Redegjørelse av metode og datainnsamlingsprosess

Utvalget av informanter har delvis vært en strategisk prosess, men også en pragmatisk prosess. Vi ønsket å innlemme informanter som er direkte involvert i fenomenet vi undersøker og som vi dermed antok besitter særlig relevant kunnskap, såkalte nøkkelinformanter (Andersen, 2013, s. 120). Vi rekrutterte 5 kommunale ledere som vi betraktet som slike informanter. Andersen 2013 refererer til eliteinformanter som informanter som har en spesiell posisjon eller ekspertise som gjør dem spesielt verdifulle for forskeren (Andersen, 2013, s. 120). Disse informantene har ofte tilgang til unik informasjon eller innsikt på grunn av deres posisjon, erfaring, eller nettverk (Andersen, 2013, s. 120).

Vi besluttet å intervjue kommunedirektører og ledere for digitalisering i de ulike kommunene. Dette var et strategisk valg da studien og teorien vår er mye basert på ledelsesteori. Samtidig kan man argumentere for at valget om å intervjue nettverk/IKS-er baserte seg på særlig relevante tips vi fikk underveis i intervjuene med kommunene. Vi gikk altså induktivt til verks, og brukte *snøballmetoden* da vi intervjuet. Til sammen endte vi opp med å intervjue ni informanter fra kommunene og nettverkene/IKS-ene. Vi sluttet å rekruttere nye informanter da vi følte vi fikk metning, altså ingen ny informasjon. Fra liten og mellomstor kommune intervjuet vi kommunedirektøren, samt den personen som satt som øverste leder for digitalisering i kommunen. I stor kommune intervjuet vi informanten som satt som organisasjonsdirektør, med ansvar for blant annet digitalisering. I nettverkene intervjuet vi personer som var mest involvert med digitaliseringsarbeidet rettet ut mot kommunene i sitt respektive nettverk. Tabell 1 nedenfor viser en oversikt over informantene i utvalget, hvilke kommune eller nettverk de tilhører og hvilken stilling de har.

	Liten kommune	Mellomstor kommune	Stor kommune	Nettverk
Informant 1	Kommune-direktør			
Informant 2	Avdelingsleder for service, kommunikasjon og digitalisering			
Informant 3		Organisasjonssjef og ansvarlig for digitalisering og innovasjon		
Informant 4		Kommunedirektør		
Informant 5			Direktør for organisasjon og teknologi, assisterende kommunedirektør	
Informant 6				IKT Agder - Virksomhetsarkitekt
Informant 7				IKT Agder - Kontaktledd
Informant 8				Digi Agder - sekretariat
Informant 9				KS Agder - seniorrådgiver, ansvarsområde: bla. Digitalisering & Digi Agder

Tabell 1. Oversikt over informanter i utvalget.

I og med at de vi intervjuet innehar ulike stillinger i kommunene/nettverkene ønsket vi at intervjuene skulle være individuelle. Dette gjorde vi fordi vi ville at hver informant skulle snakke fritt og slik at det ble lettere å se om de ulike informantene satt på ulik oppfatning om hva de opplever skjer i organisasjonen. Vi kontaktet informantene gjennom e-post, og opplevde i de fleste tilfellene at de svarte nokså raskt. I et par tilfeller måtte vi purre med både tekstmelding og e-post for å få svar, og ved et tilfelle ble vi videreført til en annen informant enn den vi kontaktet, da den informanten var mer relevant. Ved et annet tilfelle i et av nettverkene fikk vi ikke kontakt med øverste leder, men vi fikk kontakt med en informant som var vel så relevant og intervjuet derfor hen. Intervjuene av informantene i kommunene ble gjennomført på deres kontorer. Dette var et aktivt valg vi tok da vi ønsket å møte informantene fysisk for å enklere skape en relasjon til de vi intervjuet. Dette handler også om å få informanten til å føle seg trygg, noe man lettere oppnår i deres eget miljø.

Med nettverkene og IKS-et ble intervjuene gjennomført over teams, da det var mer gjennomførbart med tanke på hvor informantene befant seg og i forhold til ressursbesparelse. Vi opplevde at dette fungerte bra og at det ikke var til hinder for god flyt i intervjuet. Vår erfaring var at informantene snakket engasjert og delte mange interessante erfaringer selv om fysisk tilstedeværelse trolig kan skape en nærere relasjon mellom intervjuer og informant. Under intervjuene var begge forfattere av masteroppgaven til stede, vi byttet på å stille spørsmål og utfylte hverandre godt med hvilke spørsmål vi stilte. Vi opplevde også at informantene forholdt seg uproblematisk til at begge to var aktive som intervjuere. Samtidig kan vi ikke utelukke intervjuereffekt, som skrives mer om i delkapittel 4.4 (Jacobsen, 2021, s. 242).

Vi startet hvert intervju med litt løs prat om hvor informanten kom fra, hva de har jobbet med tidligere, hvor lenge de har jobbet i kommunesektoren og hva stillingen deres innebærer (vedlegg 3). Dette gjorde vi for å skape trygghet. I tillegg ga vi også litt informasjon om oppgaven, for å sørge for at den som ble intervjuet forsto formålet med intervjuet.

4.3 Analysestrategi

Bakgrunnen for at vi ønsket å jobbe induktivt baserte seg på Aksel Tjora sin SDI-metode som bygger på en vesentlig basis om en «gjennomgående induktivt drevet nysgjerrighet» der arbeidet med empirien er det som definerer utgangspunktet for hva som viser seg som interessante temaer (Tjora, 2021, s. 20). Modellen har som mål å arbeide i retning av generalisering og utvikling av teori, også kalt konseptuell generalisering (Tjora, 2021, s. 20).

Da vi utarbeidet intervjuguidene til kommunene og nettverkene valgte vi å se noe på teorien vi har vært interessert i, fordi vi ønsket å styre intervjuene etter noen holdepunkter. Likevel har arbeidet vårt med empirien vært det som i utgangspunktet har definert hva som viser seg som interessante temaer. For intervjuene med kommunene ble det brukt *en* intervjuguide som utgangspunkt (vedlegg 3). I denne guiden hadde vi overordnede temaer som objektene skulle snakke løst ut ifra. Vi hadde i tillegg noen spørsmål for å støtte hvis objektene ikke reflekterte rundt det vi søkte data på. I intervjuene med nettverkene utarbeidet vi en liknende guide med samme temaer, men med refleksjonsspørsmål mer knyttet opp det å være et nettverk knyttet til offentlig sektor. Fra vedlegg 4-6 kan det se ut som vi har utarbeidet 3 ulike intervjuguider til de tre nettverkene/IKS et, men temaene og refleksjonsspørsmålene er like, og det vi spurte om i disse intervjuene omhandlet det samme. Begrunnelsen for å skrive tre versjoner var for å få en oversikt, også i og med at vi stilte spørsmål som inneholdt navnene til gitte nettverk. Gjennom de semistrukturerte intervjuene lot vi altså informantene snakke løst, men hadde temaer som digitalisering, digital transformasjon, digital modenhet, ledelse, digital ledelse, ansattes holdninger til endringer, kompetanse, samarbeid og nettverk som vi ønsket at de skulle bli styrt etter. Vi opplevde at vi sjeldent fikk bruk for refleksjonsspørsmålene vi hadde som sikkerhet i intervjuguiden, fordi informantene kom uoppfordret med mye informasjon og data ved hvert tema vi spurte om.

Braun & Clark skriver at tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre (temaer) i data (Braun & Clark, 2006, s. 79). Metoden organiserer og beskriver datasettet i detalj og tolker ofte ulike aspekter ved forskningsteamet, i tillegg til at den handler om å finne gjentatte mønstre av mening på tvers av et datasett, for eksempel en rekke intervjuer (Braun & Clark, 2006, s. 79-80). Artikkelen gir en konkret innføring i tematisk analyse hvor de skildrer en

prosess i seks faser. Det første steget var å *bli kjent med datamaterialet vårt*. Her transkriberte vi og leste dataene aktivt, i tillegg til å notere ned de første ideene våre (Braun & Clark. 2006, s. 87). Det neste trinnet var å *lage de første kodene,* noe vi gjorde ved å systematisk kode interessante trekk ved dataen og samle data relevant for hver kode (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Deretter *søkte* vi *etter temaer,* altså samlet koder til potensielle temaer og samlet alle relevante datautdrag innenfor identifiserte temaer. Vi begynte også her å se på forholdet mellom koder og temaer (Braun & Clarke, 2006, s. 89-90). Neste steg var *å kritisk gå gjennom temaene,* altså sjekke om temaene fungerte i forhold til de kodede utdragene og datasettet (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Deretter *definerte* vi *og ga temaene navn.* Vi forbedret spesifikasjonene for hvert tema og genererte klare definisjoner, i tillegg til å identifisere eventuelle sub-temaer (underkategorier) (Braun & Clarke, 2006, s. 92). Siste steg i prosessen vår å *skrive analysen* (Braun & Clark, 2006, s. 87). Vi valgte utdrag som illustrerte temaene, analyserte utvalgte utdrag og relaterte analysen tilbake til problemstillingen og litteraturen (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Vi har gjort denne prosessen etter det som best passet vårt datamateriale, for eksempel hadde vi allerede dannet noen temaer vi ønsket at informantene skulle innom, i intervjuguidene.
Etter intervjuene startet vi med transkribering og vi valgte å dele opp transkriberingen etter hvert tema som ble snakket om i intervjuene. Dette gjorde vi for å få en bedre oversikt når vi skulle starte å kode. I og med at vi gikk induktivt til verks valgte vi å lage tabeller tilhørende hver kommune, og en tabell for hvert nettverk. Som nevnt hadde vi to intervjuer med to informanter i både liten og mellomstor kommune. I stor kommune hadde vi en informant. I de to nettverkene hadde vi en informant fra hver, mens i IKS-et hadde vi to informanter. Det vil si at i for eksempel kommunene hvor vi hadde to informanter, lagde vi en enkelt tabell hvor vi skrev inn teamene vi fokuserte på i intervjuguiden og i intervjuene. Deretter hentet vi ut diverse kategorier som ofte forekom i datamaterialet. Vi gikk deretter nøye gjennom hver transkribering og plukket ut relevante sitater som vi satte ved hver kategori i tabellen. Disse sitatene får frem essensen i hvert intervju (vedlegg 7). Grunnen til at vi puttet inn sitater fra begge intervjuene i liten og mellomstor kommune og IKS-et vi hadde to informanter i samme tabell, var at vi opplevde at informantene var såpass samstemte, at å putte sitatene inn i samme tabell ikke ville skape forvirring når vi senere skulle skrive analysen.

Det er også viktig å nevne at vi i løpet av arbeidet med denne studien har tilpasset problemstillingen flere ganger. Som nevnt er det vanlig å la dataene styre forskningsprosessen når man arbeider induktivt i kvalitative forskningsprosesser, noe som også innebærer en fleksibel holdning til problemstillingen (Tjora, 2020). Dette kan begrunnes med at vi i takt med å arbeide induktivt, fikk mer innsikt og forståelse av dataen og lot våre empiriske observasjoner og analyser lede oss mot en dypere forståelse av temaet. Dette resulterte naturligvis i en tilpasning av den opprinnelige problemstillingen, for å bedre gjenspeile de funnene som oppsto gjennom analysen. Tjora 2020 understreker viktigheten av å være åpen for nye retninger i forskning når man arbeider induktivt, men vi har likevel gjennom hele prosessen hatt et overordnet fokus på temaer som organisasjon, offentlig sektor, digitalisering og ledelse (Tjora, 2020).

4.4 Diskusjon av kvalitetskriterier ved valgte designmetode

Det kan diskuteres om ni informanter kan skape en begrensning i studien vår. Bakgrunnen for at vi *bare* har ni informanter er at det var det vi hadde aksess til og kan begrunnes med at informantene vi har intervjuet er såkalte «nøkkelinformanter». Slike informanter er direkte involvert i prosessene man undersøker som besitter en veldig sentral innsikt og er ressurssterke innenfor sitt domene, som nevnt tidligere (Andersen, 2013, s. 120). Dette mener vi at veier opp for at vi ikke har flere enn ni informanter, og analysen og konklusjonen vår må leses i lys av dette.

Det som ofte kjennetegner en god casestudie, baserer seg gjerne på validitet og reliabilitet. Der indre validitet dreier seg om kvalitet og troverdighet, og fremheves ofte som casestudiers styrke, dreier ytre validitet seg om hvor representative slike funn er for en større populasjon (Andersen, 2013, s. 14). I vårt tilfelle, med en induktiv empirisk vinklet studie, er det viktig å se på den indre validiteten. Vi opplever at vi i de ulike intervjuene har vært observante på misforståelser, og om vi var usikre på det informanten mente så spurte vi gjerne informanten om å utdype. En semistrukturert intervjuguide som vi utarbeidet ga oss en viss form for systematikk, vi fokuserte på å inkludere de samme temaene i alle intervjuene, men gjorde også tilpasninger underveis som har ført til at det er noen forskjeller. Et eksempel på dette er at vi utarbeidet to ulike intervjuguider til kommunene og til nettverkene, hvor temaene var de samme, men vinklingen var noe ulik. Begrunnelsen for dette er at ikke alle kategorier var relevante for nettverkene, men for

kommunene, og visa versa. Det kan diskuteres om studien vår bærer preg av ytre validitet, altså hvor representativ den er for en større populasjon. I forhold til at vi har studert en liten, mellomstor og stor kommune, som representerer tre ulike kontekster for arbeidet med digitalisering. Disse kommunestørrelsene er de som vanligvis benyttes for å klassifisere kommuner, og de gir innsikt i hvordan digitalisering kan variere basert på størrelse og ressurser. Vi mener at problemstillingene disse tre kommunene står ovenfor, samt hva funnene viser kan representere andre kommuner i Norge, og at kommuner med like forutsetninger (størrelse, tilgang på ressurs etc.) med stor sannsynlighet kan stå ovenfor like utfordringer og muligheter. Derfor kan man argumentere for at studien til en viss grad er representativ for en større populasjon, altså andre kommuner i Norge.

Vi er også klar over at ved at vi har vært to stykker som har intervjuet kan det ha skapt en såkalt intervjuereffekt, som ifølge Dag Ingvar Jacobsen kan være en potensiell kilde til skjevheter i samfunnsvitenskapelige undersøkelser (Jacobsen, 2015, s. 14). Intervjuereffekt refererer til den påvirkningen vi som intervjuere kan ha på informantens svar, som kan skyldes flere faktorer som for eksempel intervjuers egenskaper, kroppsspråk, væremåte eller hvordan spørsmålene blir stilt. Dette problemet kan bli spesielt stort når det i et og samme intervju opptrer flere forskjellige intervjuere, noe som kan føre til at disse gir ulike stimuli og at man ender opp med forskjellige resultater fra undersøker til undersøker (Jacobsen, 2021, s. 243). Jacobsen understreker her viktigheten av å være oppmerksom på denne effekten for å sikre høyere validitet og reliabilitet i studien (Jacobsen, 2015, s. 14).

En informant er gjerne i en sårbar situasjon under et slikt intervju, og det at man er to stykker kan gi en større maktubalanse, altså større intervjuereffekt. Men, som nevnt har vi jo snakket med nøkkelinformanter, som sitter i høye stillinger og som gjerne ofte snakker mye og godt for seg (Andersen, 2013, s. 122). Ovenfor disse ressurssterke informantene var vi derfor bevisst på å være mer aktive og i større grad ta initiativ. Vi fikk ikke inntrykk av at noen av informantene følte på en særlig stor intervjuereffekt, og har bare fått gode tilbakemeldinger i etterkant av intervjuene. En positiv side ved at vi har vært to stykker i analysen og generelt i studien er at vi har hatt to ulike blikk, ulike erfaringer som har gjort at vi kan validere to ulike syn opp mot

hverandre. I og med at en induktiv empiristyrt metode er krevende i en analyse, har det å være to stykker gjort at vi har klart å styrke validiteten i studien.

Når det gjelder reliabilitet kan dette etableres gjennom overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datagenerering og analyse (Andersen, 2013, s. 14). Vi har vært opptatt av den generelle påliteligheten og om vi kan stole på det informantene har sagt til oss. Vi opplever en sammenheng og at informantene er veldig samstemte i den informasjonen som er gitt i intervjuene, i tillegg til at dette er informanter som sitter i høye stillinger i offentlig sektor, som ville tapt ansikt ved å gi feilaktig informasjon. Derfor mener vi at både informantene og informasjonen som er gitt i stor grad er pålitelig, men selvsagt med visse forbehold. Ideelt sett skulle man selvfølgelig hatt flere informanter, samt mer tid for å sikre mer reliabilitet, men vi har måttet gjøre studien etter de rammebetingelsene vi har hatt.

Det er viktig å nevne at vi har anvendt kunstig intelligens (KI) som verktøy til støtte i deler av denne oppgaven. Selv om vi har gjort dette har vi vært veldig kritiske og reflekterte med et bevisst fokus på både muligheter og begrensninger ved denne teknologien. Vi har blant annet brukt NotebookLM for å få oversikt over sammenhengen i diverse litteratur. Vi har vært kritiske når vi har gjort dette og har gått over alle artiklene for å sjekke reliabiliteten til sammendragene vi fikk. Det er også viktig å nevne at vi ikke har brukt selve sammendragene vi fikk av KI i noe av teksten i oppgaven, men at vi kun har brukt det for å få en oversikt over teorien. I tillegg har vi brukt UiO sin KI til å identifisere mønstre i deler av datagrunnlaget som har effektivisert noe av arbeidet med dataen. Vi har hele tiden hatt bevissthet rundt risikoen for skjevheter i dataene og har også her krysskontrollert funnene ved å gå gjennom transkriberingen manuelt for å sjekke at alt stemmer og for å sikre validiteten i studien vår.

5. Presentasjon av resultater

5.1 Liten kommune

I liten kommune intervjuet vi kommunedirektøren (informant 1) og avdelingsleder for service, kommunikasjon og digitalisering (informant 2). Kommunen er organisert i en flat struktur med ni enheter med hver sin enhetsleder. Kommunedirektøren har en ledergruppe som i tillegg til kommunedirektøren består av økonomisjef, personalsjef, avdelingsleder service, kommunikasjon og digitalisering, rådgiver oppvekst og rådgiver helse og omsorg. Tjenester innenfor service, kommunikasjon og digitalisering innebærer blant annet service- og innbyggertjenester, digitalisering og digital transformasjon, informasjonsarbeid, informasjonssikkerhet og personvern, arkiv/dokumentasjonsforvaltning og politisk sekretariat.

5.1.2 Digitalisering i et kommunalt lederperspektiv

I liten kommune trakk informant 1 frem at digitalisering er veldig mye og definerer digital transformasjon som *et mindset, altså en måte å tenke på.* Videre fremhevet informant 1 at om hen skulle gjøre digital transformasjon om til et ord så ville det være *endringsledelse.* Informant 1 begrunnet dette ved å legge vekt på at digitalisering er noe *som pågår hele tiden* og legger vekt på hvordan man blir mer og mer digitale gjennom økt bruk og avhengighet av for eksempel mobiltelefonen. Informant 2 la fokus på at digitalisering er *at man putter strøm på papir, men digital transformasjon er mye mer det vi jobber med nå, tenker jeg. Og det er jo organisasjon*. Her trekkes både endringsledelse og organisasjonsarbeid frem som viktige elementer i arbeidet med digital transformasjon i offentlig sektor fra informant 2.

Fra samtale om kompetanse, kunnskap om digitalisering og digital transformasjon er informant 1 bevisst på at det viktig å ha god kunnskap og en bevissthet i forhold til hva som skjer og hvordan en blir påvirket gjennom blant digitale medier. Informant 1 begrunnet dette videre med å trekke frem at *det er viktig som leder i offentlig sektor i dag å ha en viss teknologisk forståelse*. Dette handler om å skjønne hvordan ting henger sammen, og hvordan forskjellige systemer kan snakke sammen. Samtidig reflekterte informant 1 om at dette ikke har en betydning om en fortsetter å jobbe på samme måte som før. På bakgrunn av det trakk informant 1 frem igjen at det er derfor digitalisering og digital transformasjon handler om endringsledelse og sier at det er veldig mye

organisasjonsarbeid når en jobber med digitalisering av offentlig sektor. Videre trakk informant 1 frem at helhet er et viktig stikkord i sammenhengen med digitalisering og digital transformasjon når en snakker om en kommune.

Både informant 1 og 2 formidlet at digitalisering handler om standardisering og at det er med på å bidra til effektivisering av arbeidet de utfører. Det jobbes mye med å lage systematikk og rigge organisasjon slik at de har oversikt over hva som implementeres. Dette kan ses i sammenheng med organisasjonsarbeidet som digital transformasjon medfører/handler om.

Informant 1 sa at *digitalisering eller utvikling skaper noen enorme muligheter for oss, men også utfordringer*. Her ble trusler og risikoer trukket frem som den kanskje største utfordringen i kommune Norge innenfor digitalisering. Informant 1 fortalte at det også er *en utfordring å rasjonalisere, implementere og gevinstrealisere digitaliseringsprosessene og at det er en omstilling mer enn en utfordring*. Ved digitalisering fremhevet informant 1 viktigheten av å *ikke miste det menneskelige aspektet ved digitalisering når det blir færre hender til å gjøre oppgave og at kommuner må ta i bruk den teknologien som både kan gi automatiseringen av standardtjenester og samtidig ikke være nedverdigende*.

5.1.3 Endringsledelse er viktig for å lede en digital transformasjon

I det strategiske arbeidet for digitalisering har informant 1 brukt erfaring og kompetanse fra kommunereformen og resultatene fra den inn, i arbeidet med digitalisering. Hen presiserte at *Å ha fokus på endring og det er endringsledelse* er viktig for å lede en digital transformasjon. Både informant 1 og 2 fortalte at de jobber med en ny digitaliseringsstrategi for kommunen. I arbeidet med den vektla informant 2 viktigheten av å ha bred medvirkning inn i prosessen for at ansatte skal forstå hva arbeidet handler om og hvordan de skal bruke digitaliseringsstrategien i sitt arbeid, samt hvordan kommunen kan implementere og ta inn nye ting. Ifølge informant 1 har ledelsen i dette arbeidet vært tydelige i prosessen at *dette kommer, dette skal vi, så her er det bare å henge med*. I forbindelse med det fortalte informant 2 frem at digital modenhet er viktig i arbeidet for at ansatte skal henge med og aktiv ta en rolle i digitaliseringsprosessen. Informant 2 beskrev videre hvordan arbeidet fra Kompetanseløftet og ved å leie inn kursholder fra

Kompetanseløftet til å holde kurs internt for kommunen har bidratt til å *få flere på den øvre skalaen av digital modenhet.*

Digitaliseringsstrategien kommunen jobber med nå er en lokal strategi i tillegg til deltakerstrategien til IKT Agder. Selv om de bruker både deltakerstrategien til IKT Agder og følger den nasjonale digitaliseringsstrategien la informant 2 til at *vi tenker det er likevel viktig å ha en lokal en for å si litt om egne prioriteringer. Hva som er mest prekært her, for det kan jo variere fra deltakerkommune til deltakerkommune*. Det ble også nevnt at etter kompetanseløftet ble den gamle digitaliseringsstrategien tatt frem og det ble tydelig hvor lite den var kjent og forankret i kommunen. Dette var med på å inspirere ledergruppen til å ta frem digitaliseringsstrategien og begynne å jobbe mer aktivt med den. Samtidig sa informant 2 at *arbeidet med den nye digitaliseringsstrategien er en modningsprosess og at det kan være utfordrende å finne tid da de har allerede har travle arbeidsdager*. Likevel er det en unison forståelse om at arbeidet med digitaliseringsstrategien er viktig i ledergruppen og en forståelse om at det må prioriteres. Informant 2 fremhevet at det er et eierskap til digitaliseringsstrategien, men at det også er varierende, da ved å trekke frem at det kan avhenge veldig av lederen. Dette ble utdypet ved at det er *ulik grad av oppfattelse av viktighet av digitalisering og relevans.* Samtidig *at det har med digital kompetanse og gjøre. Og digital modenhet og gjøre. Og digital modenhet og digital kompetanse henger sammen*.

Videre i det strategiske arbeidet med digitalisering og digital transformasjon sa informant 2 *at å øke den digitale kompetansen, helt konkret, på flere nivåer* er viktig. Her refererte informant 2 til nivåene i organisasjonen; ledernivå, mellomledernivå og medarbeidernivå. En viktig del av strategiarbeidet anser hen derfor som å *kartlegge organisasjonen og den digitale kompetansen i de ulike avdelingene for å kunne vite hvor de er viktig å prioritere å øke digital kompetanse og digital modenhet*. Informant 1 trakk frem det hen anser som effekten av å heve kunnskapsnivået i organisasjonsarbeidet med digital transformasjon:

> *Gjennom digital transformasjon så hever vi kunnskapsnivået vårt rundt digitalisering rundt det som kommer slik at vi også blir i stand til å kunne velge bort deler av det digitaliseringstrykket som blir lagt på oss med en kunnskap om hvorfor. Og at vi også tar*

inn ny teknologi, med kunnskap om hvorfor vi gjør det også, hvorfor vi tar det inn, og hvordan vi kan operasjonalisere det, og hvordan vi faktisk kan gevinstrealisere på det.

Informant 1 utdypet videre; *vi må heve kunnskapsnivået vårt for å vite hva vi ikke skal gjøre*. Gjennom både Kompetanseløftet og fagsamlinger internt i kommunen hvor digitalisering og digital transformasjon har vært hovedformålet, har ledelsen jobbet for å sette digitalisering på dagsordenen i kommunen. Informantene trakk frem at det er viktig å få med alle og at god ledelse er viktig ved å bevare det menneskelige aspektet. Informant 1 fortalte at motstand er n*aturlig samtidig som de arbeider for å skape en forståelse og involvering*. Informant 2 sa *det er klart en merker motstand. Motstand mot endring. Det tror jeg alltid man vil gjøre. Det er liksom naturlov*. Informanten fortalte dermed at *motstand og kan være positivt og at som leder er det viktig å ha forståelse for motstand og være klar over at motstand gir muligheter for å bli utfordret til å se nye arbeidsmetoder*.

Samtalen gikk videre til hvilke ferdigheter som er viktig å ha for å kunne lede en digital transformasjon og i tillegg til forståelse, kompetanse og modenhet, trekkes holdninger frem. Det ble nevnt at det er *viktig at ledelsen legger tydelige føringer om at dette skal vi få til*. Videre ble det sagt at *nysgjerrighet også er viktig, det er viktig å være åpen og motivert for endringen når ledelsen jobber med digital transformasjon i organisasjonen*. Ved implementering og beslutninger av digitaliseringsprosjekter og digitaliseringsstrategien fortalte informant 1 at de prøver så godt det lar seg gjøre å informere, gi rom for tilbakemeldinger og synspunkter til den grad det er mulig. *Det handler om gode informasjonskanaler, både digitale og personlige, gjennom avdelingsleder eller teamleder,* ved igangsetting av nye digitaliseringsprosjekter. Informant 1 beskrev hvordan det har vært *et strategisk valg som toppleder å legge digitaliseringsansvaret over på avdelingsleder for service, kommunikasjon og digitalisering og bruke hen som en pådriver for digitalisering*. Dette blir begrunnet ved at avdelingslederen har interesse for digitalisering og har en posisjon som leder og sitter med koordineringsansvaret for digitalisering i kommunen og ut mot nettverkene.

5.1.4 Fasilitering av nettverkssamarbeid

Samarbeid blir trukket frem som positivt fra den minste kommunen og det ble nevnt fra informant 1 at *det er viktig å ikke tenke at man sitter på alle svarene selv*. Senere trakk informant 1 frem at *ved å tilknytte seg noe større så blir en mindre sårbar*. Det var da prosessen om å gå inn i IKT Agder startet og det å knytte seg til et større fagmiljø. Informant 2 er kontaktpersonen inn mot IKT Agder samarbeidet og la ved at det er hens ansvar å ha oversikt over prosjekter og sørge for å ha oversikt over alt som skjer.

Effektivisering ble også nevnt som en effekt ved samarbeid i intervjuene med informant 1 og 2. Her fortalte informant 2 at *gjennom tett arbeid inn i IKT Agder så har de fått flere felles systemer som bidrar til standardisering og effektivisering*. Begge informantene trakk frem fordeler ved å være på samme systemer som andre kommuner. Et eksempel er det informant 1 sa om sykdom og at ved *sykdom kan andre enkelt i en annen kommune gå inn å for eksempel sørge for at lønn blir kjørt*. Dette beskrev de som viktig for kommunen. Informant 2 fremhevet at standardisering gir grunnlag for at en kan hente mer gevinster ved senere ledd og at dette allerede merkes gjennom at de samhandler mer med IKS nettverket og kommuner. Informantene beskrev at gjennom samarbeid kommer de inn i større fagfelt uten at de må bruke mer tid på å få tilgang.

Informant 2 fortalte at *Nettverk og deling av erfaring mellom kommuner er kjempeviktig i arbeidet for å lykkes med digital transformasjon. Vi hadde aldri klart dette alene og vi er veldig opptatt av samarbeid*. Her ble både Diginettverket og IKT-samarbeidet trukket frem som *uvurderlig samarbeid i forhold til erfaringsdeling og at man blir kjent, du får tilgang til et større fagmiljø.* Gjennom faggrupper og samstyringsutvalg i IKT samarbeid opplever kommunen at de får bedre forståelse for hva som skjer og hvorfor systemer blir valgt og implementert. I tillegg fortalte informant 2 hvordan samarbeid *gir muligheter til å kunne kontakte andre som har gjennomgått like situasjoner, for å be om råd eller for å kunne dele erfaringer*.

5.2 Mellomstor kommune

Mellomstor kommune er administrativt organisert etter tonivå-modellen og kommunens administrative ledergruppe består av seks personer, med kommunedirektøren som øverste leder og fem kommunalsjefer som er ansvarlig for hver sin seksjon. Disse seksjonene er økonomi, helse og omsorg, samfunn og miljø og seksjon for oppvekst og inkludering. I denne kommunen intervjuet vi kommunedirektøren (informant 4) og organisasjonssjefen (informant 3) som også er kommunalsjef for HR og organisasjon, og ansvarlig for digitalisering og innovasjon. Hen er også en del av ledergruppa til kommunedirektøren.

5.2.1 Digitalisering i et kommunalt lederperspektiv

Ved spørsmål om hva digitalisering i kommunen går ut på fortalte informant 3 i mellomstor kommune følgende: *Man kan utføre oppgaver med bruk av teknologiske verktøy, på en mer effektiv måte. Man kan jo digitalisere, som ikke er effektivt, men digitalisering er jo på en måte å bruke det interaktivt med bruk av digital teknologi.* Ved samme spørsmål fremhevet informant 4:

> *Det er jo å utnytte teknologien til å gjøre oppgaver på en mer effektiv og ny måte i forhold til det vi gjør i dag. gjøre det på en mer effektiv måte for å spare ressurser, gjøre det på en billigere måte eller bedre måte for innbyggerne.*

Informant 3 sa videre i samtalen om digital transformasjon i offentlig sektor at det (digital transformasjon) *ikke bare strøm på papir, men at det faktisk er prosesser som går sømløse fra det ene systemet til det andre.* For å få til vellykket digital transformasjon fortalte informant 4 at:

> *I forhold til digital transformasjon, så bunnplanken er jo at du har selvfølgelig en godt utbygd infrastruktur, og det begynner vi jo å få. Bredbåndsutbygging, nettilgang den, her i kommunen er jo den tett inn på 100%. Så det begynner jo å bli veldig bra.*

Det kom tydelig frem i intervjuene med de to informantene at i en utarbeidelse av digital strategi, så var det effektivitet det var stort fokus på. Informant 3 sa for eksempel følgende om deres digitale strategi:

> *Altså vår digitale strategi har jo vært at på alle områdene der vi kan effektivisere med bruk av teknologi, så skal vi ta det i bruk [...]. Vi har hatt en IT-strategi i kommunen i mange år, for vi skal prøve å effektivisere og ta det i bruk der det er nyttig for ansatte, innbyggere, næringsliv, så skal vi ta det i bruk. Ta i bruk digitale systemer.*

Videre snakket informanten om at kommunen blant annet har tatt i bruk endringsagenter, såkalte «digipedagoger». Disse skal være dedikerte personer i sektorene som skal være en ressurs og pådriver som menneskene i de ulike sektorene kan spørre om hjelp til å ta i bruk nye teknologien og bruke systemene effektivt. Det er også alltid noen som skal være ansvarlige for hvert system, som skal være superbrukere som de ansatte kan spørre. Når det gjelder en ny digitaliseringsstrategi sa hen at de er i en prosess hvor de lager en ny strategi, men at det som har kunnet vente denne perioden, det må bare vente. I tillegg nevnte hen at IKT Agder sin deltakerstrategi er noe de har tatt i bruk. Ved spørsmål om kommunens strategiske mål om digitalisering sa informant 4 blant annet at *jeg tenker vi må ta i bruk de digitale virkemidlene som finnes. Vi har egentlig ikke noe valg.*

Da informant 3 ble spurt om effektivisering av prosesser i kommunen ble det nevnt at de har utarbeidet en egen KI, som skal hjelpe med å effektivisere prosesser i de ulike sektorene. Det blir også gjort klart at begge informantene bruker KI i deres arbeid:

> *Det viktigste er jo ChatGPT og Co-pilot. Bare få hjelp til å skrive tekst. Og sånn som nå det HR-systemet hjelper oss jo veldig i forhold til sånn som før. Før når du fikk sykemelding, egenmelding på papir, og måtte taste det inn. Nå er det bare å klikke, altså timelister, lønn. Mye, mye enklere. Så det skjer jo ting hele tiden*.

Informant 4 mener at *gevinsten må tas ut i form av færre ansatte. Det er den harde veien det altså,* når det gjelder effektivisering av prosesser i kommunen. Informanten ble deretter spurt om de har noen måling av ulike tiltak igangsatt i forhold til digitalisering i kommunen, hvorpå informant 4 svarte at:

> *Der har vi vært alt for dårlig til å måle gevinstrealisering og sånn, men vi prøver jo når vi investerer i nye IKT-systemer, så har vi jo prøvd å beregne at dette skal vi tjene inn i en viss tidsperiode og redusere tidsbudsjettene tilsvarende. Men vi har ikke noe sånn eksakt måling på om vi har lykkes. Så ærlig må vi være.*

Likevel sa informant 4 at *vi har jo ikke vært flinke nok til nå*, når det gjelder både effektivisering og digitalisering. Dette vitner om et ønske å gjøre det, de ser viktigheten med det, men at det er lettere sagt enn gjort.

Det kom frem av begge intervjuene at utfordringene med digitalisering er store. Informant 3 sa blant annet at *så er vi litt utfordret til at vi ikke har tid til å ta det i bruk. Datasystemene ligger jo der, men vi har hatt problemer med å bare logge seg på.* Videre sa hen at de er utrolig digitalt sårbare og at evnen til kritisk tenking ved bruk av for eksempel KI er veldig viktig. En annen utfordring informant 3 nevnte er *det som er utfordringen nå, på noen systemer, er jo at det ikke alltid er de leverandørene som har utviklet det vi vil ha*. Videre sa hen at alle disse systemene må snakke sammen, på tvers av sektorene, for at det skal fungere i en kommunal kontekst. En stor del av utfordringen ligger også i kompetansen hos de ansatte og innbyggerne. Informant 4 var også samstemt med det informant 3 sier angående dette temaet:

> *Så er det jo alltid en utfordring med å innføre nye systemer og prosjekter og ta høyde for opplæring og implementering. Det er jo skift i IT-systemet. Alltid en krevende jobb. Der har vi jo gått på trynet noen ganger.*

Videre snakket informanten om at de *gikk på trynet når de skiftet økonomisystem*, fordi de omorganiserte kommunen og skiftet systemet samtidig. I tillegg kom det en pandemi oppå det hele, som førte til at kommunen var hardt ute å kjøre en stund, men at de har tatt lærdom av dette. Informant 4 fremhevet også at:

> *Og så er vi selvfølgelig avhengig av å ha med lederne på dette her. Og så skape økonomisk handling, som det er jo selv kostnadene til IKT og digitalisering. De kommer jo bare til å stige. Så gevinsten må jo tas ut på andre måter. Og det er jo en utfordring.*

5.2.2 Uansett endring, handler digital ledelse om å lede mennesker mot et mål

Da informantene ble spurt om digital modenhet og hvorvidt ansatte er digitalt modne trakk informant 3 frem at *og ledere som de har jobbet som sykepleiere alt før, og så har de blitt ledere nå, de vet nesten ikke hvordan de åpner en Excel-fil*. I forhold til kompetanseløftet til Digi Agder nevnte informant 4 følgende om digital modenhet:

> *Det som vi hadde som handlet om den digitale modenhetstrappen, der har vi noen modenhetsundersøkelser, og det var nok nyttig for oss å tenke på. Så det var absolutt elementer som var bra for oss.*

For å øke kompetansen til de ansatte i helsesektoren fortalte informant 3 at *innenfor helseomsorg, har vi et kompetanseprogram som heter Dossier. Der legger vi inn masse sånn kurs som de må ta. Og der er helseomsorg kommet langt til digitale kurs. Det var litt mer positivt.* Informant 4 som sitter som leder fortalte at:

> *Vi driver med kompetanseutvikling hele tiden for de ansatte, og så har vi jo også hatt, spesielt i forhold til de eldre, der jobbes det jo aktivt i å lære de opp på digitale løsninger. Så det kommer jo mer og mer i forhold til digitale løsninger i eldreomsorgen.*

Videre sa hen at:

> *For kommunene så er jo kunnskapen og kompetansen kjempeviktig. Og så er det jo endringsvilje som egentlig er kunnskap om, både kunnskap og vilje til å endre måten å jobbe på. Det sitter jo mange ganger oppi hodene på oss*.

Da informantene ble spurt om digital ledelse fortalte informant 3 at:

> *Det handler om å lede mennesker mot et mål. Og uansett endring, så vil du måtte lede folk i den. Hele tiden må man gjøre ting på en annen måte. Andre arbeidsprosesser og andre ting. Jeg tror ikke det er forskjell på digital ledelse og annen ledelse. Men det kan*

være forskjell på yngre og eldre ansatte. For yngre tar det jo bare, sånn som dere. Det er jo en selvfølge.

Som sjef forklarte hen at hen liker best å sitte på kontoret, kontra å ha hjemmekontor, fordi hen ønsker at folkene under kan treffe hen når som helst. Videre sa informant 4 at *hvis jeg som toppleder er negativ, så får du ikke med organisasjonen din.* Ved spørsmål om ledelse av endring forklarte hen at *så er det jo litt med at hjernen til folk trenger jo litt tid til å gå inn i det for å kunne på en måte gjøre det til sitt, skape en god endring*. Hen sa også at endringer kommer til å komme, og at man bare må henge på. Som leder understreket hen viktigheten med å få med de ansatte på endringen:

Jeg tenker jo at vi må jo forberede de ansatte på at det blir jo kanskje en ny revolusjon dette. Og jeg tenker den avdelingen som er opprettet Digital, digitalisering og tjenesteutvikling, at den er kanskje litt av nøkkelen. At vi har noen dedikerte personer i organisasjonen som på en måte kan være med på å drive dette. Vi kan ikke bare lene oss på IKT Agder, vi må ha noen ildsjeler i organisasjonen som på en måte kan pushe oss [...] at vi kan få noen sånne ildsjeler på å drive ut i alle enheter som kan være med å pushe frem en endring.

For å klare å følge med på endringene som skjer ser informant 4 viktigheten av å ta i bruk digitale verktøy for å håndtere de utfordringene de får i kommunesektoren i fremtiden, og at dette handler om organisasjonsutvikling. Hen understreket at denne organisasjonsutviklingen må skje internt i den enkelte kommunen, og at dette ikke kan outsources. Informant 4 sa også at hen tok et strategisk valg som leder å gå inn i IKT Agder:

Jeg så jo som kommunedirektør at jeg tok rett og slett ikke sjansen på å stå alene. Og det var jo, selv om vi er jo ikke sånn bitteliten kommune, så så jeg jo ikke minst i forhold til datasikkerhet at det ble altfor sårbart. Så da tok vi et valg veldig kjapt, og gikk inn i IKT Agder. Det ene var sikkerhet, og det andre var jo for å ha sjans, til å på en måte henge med i utviklingen.

Et tema som var viktig for oss å snakke om i intervjuene var dette med organisasjonskultur i kommunene. Ved spørsmål om motstand fra ansatte i arbeidet med digitalisering kom det frem av informant 3 at:

> *Det har vært litt sånn når folk må bytte systemer, så er man jo veldig glad i sitt datasystem. Så da ble det litt sånn, noen syntes at det var bedre enn det vi hadde før, og litt uro i organisasjon på det, og så går det seg til litt, så var det jo under pandemien, så skulle jo alle på Teams. Så var det å bruke Teams, og det, noen synes det er greit, og noen syntes ikke det er greit. [...] når vi fikk de nye programmene, ERP, altså lønn, personal, at folk gikk helt i svart, for at de kunne det ikke, og det var helt forferdelig. [...] noen er jo redd for at hvis du innfører masse, masse KI, masse digitale hjelpemidler, masse teknologi, så kan du føle en usikkerhet i forhold til min jobb*.

Informanten snakket videre om at det i rollen hens som leder i digitalisering har vært viktig å understreke til de ansatte at den nye teknologien skal være et tilskudd, og ikke kommer til å *ta over jobben deres*. Samtidig snakket hen om at det som eventuelt kan være en trussel for jobben deres er dersom det ansettes ansatte med mer kompetanse i digitale verktøy. De ansatte som da nekter å lære seg de digitale verktøyene vil stille svakere i den digitale utviklingen som kommunen må følge.

Informant 3 snakket også om pådrivere til en god organisasjonskultur. Blant annet nevnte hen at:

> *Vi tror rett og slett at vi må tilby at dere kan møte opp fysisk i kommunestyresalen hvis dere vil ha hjelp. For det skal jo egentlig være selvhjelpen at du skal kunne se på en filmsnutt og så skal du kunne forklare det. Men det er klart så kommer de ikke inn på filmsnutten en gang. Så på noen plasser har vi sagt, får begynne med et papir da. Et papir på veggen, skru på PC-en, trykk på den, trykk på den, trykk på den, så kan du se filmen. For det at noen har, er kompetansen så dårlig at de kan ikke klare å tilegne seg en ny digital kompetanse*.

I tillegg sa hen at *så er det jo en kollega-veiledning. Når vi får inn nye ansatte, så skal de jo få opplæring i dette her. Så i stort sett så, vi finner ut av det*. Hen understreket at ledelsen hele tiden ønsker å gi de ansatte kompetanser de trenger for å henge med i endringene som foregår i organisasjonen og at de har fokus på å øke de digitale ferdighetene hos de ansatte.

5.2.3 Fasilitering av nettverkssamarbeid

Ved spørsmål om hvilken rolle interkommunalt samarbeid spiller sa informant 3 at v*et du, det er kjempeviktig. Og jeg skulle ønske at alle kommunedirektørene i Digi Agder sa, nå velger vi de systemene for alle kommunene. Nå har vi de systemene*. Informanten forteller videre *når vi gikk inn i IKT Agder i 2019-2020, da er det snakk om at vi skal standardisere systemer sammen med IKT Agder. Så da gjør vi jo det*. Videre fortalte hen at de skal ta i bruk de nasjonale systemene, for eksempel FIKS og DigiHelse etc. fordi det er de plattformene IKT Agder har. I tillegg har IKT Agder egne digitale opplæringspakker, og kommunen bruker IKT Agder til å blant annet forhandle nye systemer på vegne av kommunene som er med. På denne måten har de større leverandørmakt, og dersom kommunene ikke er interessert så kan de gå til en annen leverandør. Det kom også frem at informant 1 har vært talsmann for å få ett IKT-selskap i hele Agder, hvor alle kommunene i Agder går sammen som ett selskap. Dette begrunnet hen med at det er *håpløst at man har så mange ulike måter å løse ting på*. Informant 4 var også her samstemt med informant 3 og sa at:

> *Hvis man skal tenke samarbeid, så tenker jeg jo plattformen for all samarbeid, det er jo at vi er et felles IKT. Og så er det en del sånne ting som jeg tenker, sånn lavt hengende frukter, som man prater om for eksempel regnskap, lønn, arkiv, tjeneste, som er forholdsvis lett å samarbeide om. Men alt det forutsetter jo at vi i et felles IKT-system*.

Videre fortalte hen at *vi er nødt til å samarbeide mye tettere enn vi gjør i dag. Standardløsninger på de store systemene. Også det med å ha hele tiden fokus på organisasjonsutvikling og endringer*. Det later altså til at kommunen er fornøyd med å gå inn i et selskap som IKT Agder, at samarbeid er helt nødvendig for å håndtere endringene som skjer i dag, og at de ønsker et slikt samarbeid med alle kommunene i Agder.

I intervjuguiden var et av temaene om hvilken rolle kompetanseløftet til Digi Agder spilte i de ulike kommunene. Om dette svarte informant 4 at:

> *Det krevde jo at du engasjerte deg veldig i det. Og vi opplevde jo at iallfall noen av de som var med, hvis du hadde ikke stilt opp på alle samlingene, og ikke gikk litt sånn tung i det, så hadde du veldig problemer med å henge med. Så det ble egentlig bedre og bedre. Men det var krevende. Skulle du følge med og se på alle disse videoene og filmene, så måtte du bruke mye tid. Men vi lærte jo en del. Og så merker vi jo at når mange tok samme kurs, så har man litt av samme forutsetningene for å skjønne litt mer av disse begrepene og tankegodset rundt det, kan du si*.

Samtidig understreket informanten at:

> *Men jeg tenker kanskje det kunne hatt enda mer koblet opp mot kommunene og det kommunale systemet [...] følte at det var en litt annen verden enn det vi er vant til. Mange av de eksemplene var jo fra store private bedrifter som kanskje er helt ubegrensede med ressurser som de kan bruke på opplæring [...] litt annen verden enn det vi må forholde oss til*.

I tillegg sa hen at:

> *Jeg tenker vi har fått et mer bevisst forhold til både til å være en del av IKT Agder og til å kunne utnytte de mulighetene som finnes. Og kanskje også stille mer krav til IKT Agder. Jeg opplever jo at det er veldig mange som er utålmodige i organisasjonen [...]. Det er jo et etablert et selskap, KS digitale fellestjenester. De utvikler jo felles løsninger hele tiden, men jeg tenker at det kunne vært enda mer fart på det arbeidet*.

5.3 Stor kommune

Stor kommune har en organisasjonsstruktur på to nivå med et skille mellom det politiske nivået og det administrative nivået. I stor kommune består kommunedirektørens ledergruppe av seks direktører som har ansvar for hver sitt område. Disse områdene er helse og mestring, oppvekst, by- og stedsutvikling, kultur og innbyggerdialog, organisasjon og teknologi, og økonomi og virksomhetsstyring. Under kommunedirektøren er administrasjonen organisert i fem ulike nivåer. Vi intervjuet direktøren for organisasjon og teknologi (informant 5), som også fungerer som assisterende kommunedirektør. Organisasjonskartet består av 7 sektorer hvor man innenfor samhandling og innovasjon finner digitalisering som punkt.

5.3.1 Digitalisering i et kommunalt lederperspektiv

Da informant 5 ble spurt om digital transformasjon svarte hen at:

> *Det er en stor omveltning, endring fra et punkt til et annet, som skal være varig, altså der du også avlærer det du hadde for å gjøre ting på en ny måte, som gir deg helt nye muligheter. Så det er massivt. Det er ikke en liten justering av organisasjonsstrukturen. Det er stort. Digitalisering er jo egentlig organisasjonsutvikling. Det dreier seg om folkene.*

Ved spørsmål om digitaliseringsstrategien til stor kommune sa informant 5 at:

> *Egentlig bør digitaliseringsstrategi være en integrert del av all strategi. Så om du har en helseplan eller en oppvekstplan eller en arbeidsgiverplan, så tenker jeg at når du ikke trenger en digitaliseringsstrategi, da har du lykkes. For da er digitalisering en helt naturlig del av alt det du egentlig holder på med i en kommune. Så ja, vi har det. Jeg skulle ønske vi ikke hadde det.*

Videre fortalte informanten at de har tatt strategiske valg ved valget av nye systemer. Blant annet har stor kommune *valgt et system som heter Tietoevery som skal treffe storkommunenes behov*. Dette er et skybasert innovativt og nytt system, og kommunen er den første i Norge som går på

denne skybaserte løsningen. I tillegg sa hen at *kommunen er på de nasjonale arenaene både når det gjelder nye systemer, men også ved deling av innsikt og forståelse*. Hen fortalte at *dersom man skal dele data, så må man ha datasystemer som har mulighet til å snakke godt sammen*. Når storbyene har samme ERP-systemer så har man, etter informantens mening, en *bedre bunnplanke for dette*. Hen la til at kommunen må *hele tiden fornye seg i forhold til mulighetsrom, og de er blant annet veldig fokusert på KI gjennom å stimulere de ansatte til å lære om KI og øke deres forståelse både i risiko, men også i mulighetsrommet*. I for eksempel helsesektoren fortalte hen at kommunen skal gjennomføre en konseptfase hvor de gjør en kartlegging av nåværende digitale kapasitet, eventuelt flaskehalser, og hvilke muligheter de ser for seg at de må jobbe mot de neste årene. Dette kan være i forhold til e-helse, velferdsteknologi, altså all den teknologien som skal inn i den sektoren. I og med at dette er såpass massivt trenger kommunen å jobbe veldig strukturert og ramme ressursene deres veldig effektivt.

Angående effektivisering kunne informant 5 fortelle at:

> *Teknologien er der hele tiden. Nå mer enn noensinne merker vi at de økonomiske rammene for kommunen er tøffere. Samtidig som vi ser at behovene i helsesektoren også i oppvekstsektoren de bare øker. Det er nesten et utømmelig sluk. Og det betyr at vi må ta i bruk teknologien makse der vi kan altså for å effektivisere arbeidsprosessene våre og forenkle de.*

I tillegg fremhevet hen at:

> *Alle ønsker jo å være på en arbeidsplass som er effektiv og fremoverlent, sånn sett, og vi vil være konkurransedyktige med det private, sånn sett så er det relativt enkelt å motivere for dette her. [...] det blir jo færre ansatte i administrative stillinger fordi vi må effektivisere*.

Det er nettopp på grunn av mulighetene for effektivisering, utvikling og digitalisering av arbeidsprosesser i kommunen, at kommunen har *holdt et ERP-system som gir høyere risiko, men som er bunnplanken for både økonomistyring, regnskap, budsjettering, lønn og HR*. I tillegg blir

kunstig intelligens nevnt som en stor mulighet for effektivisering, blant annet i saksbehandlinger. Hen nevnte dog at de *ikke har tatt ut effekten av dette enda, men at den enkelte blir mer effektiv og at en utfordring med KI er å ta ut effektiviseringsmulighetene*. I ansettelsesprosesser har kommunen også tatt i bruk en referanseapp til å hente inn folk digitalt, fremfor å ringe referansekontrollen, for å effektivisere denne prosessen. I forhold til gevinstrealisering sa informanten at de er *opptatt av å se om de kan ta ut noen gevinster, altså en nedbemanning innenfor noen tjenester, og er noe de skal jobbe mer med*. Informanten fortalte også at hen *tok over ansvaret for lønn, som tidligere lå i økonomi, men fordi HR i seg selv er såpass integrert mot lønn i den verdikjeden, så ga dette et større effektiviseringspotensial.*
Ved snakk om utfordringer ved digitalisering sa informanten at:

> *Det som kanskje er alltid det vanskeligste, det er avlæring. Vi har jo i mange år hatt datasystemer som gir oss langt flere muligheter enn det vi bruker. Og det er fordi at folk lærer seg å gjøre ting på en måte, og så blir det sånn. Og det vil også fremdeles være en del av utfordringen. Så dette med Å bruke tid på opplæring, der også avlæring er en del av det, det er viktig, og det bruker vi nok for lite tid på, så der må vi bli flinke*.

Videre fortalte hen at *pedagogikken rundt digitalisering kan være litt krevende.* I og med at informanten også har ansvar for informasjonssikkerhet og personvern i kommunen får hen ofte inn problemstillinger som går på personsensitive opplysninger. *Det å digitalisere en verdikjede kan gjøre at slik sensitiv informasjon plutselig blir liggende på nett og dersom kommunen gjør feil her så vil det komme store bøter, omdømmetap, medieoppsyn etc.* Dette blir altså nevnt som en del av risikobildet med digitalisering.

5.3.2 Digitale ledere skal tenke endring og utvikling og evne å veilede sine ansatte

I forhold til kompetanse formidles følgende erfaringer fra denne informanten:

> *Kompetansedeling er jeg veldig opptatt av altså. Når du klarer å dyrke frem en tradisjon for det, så har du kommet langt altså. Sånn er det også i en familie, i fotballaget, i syklubben. Det å skape trygghet for felles læring, det har alltid noe for seg.*

Kommunen har blant annet *ansatt flere med KI-kompetanse fordi de har sett positive effekter på dette*. Her får man en person konkret på et prosjekt, støttet av forskningsrådet, i tillegg til å få en god utvikling og smitteeffekt. Det vil si at andre innenfor det direkte området får lyst til å ta i bruk læringen, slik at man deler kompetansen. Hen sa videre at *vi har 40 ansatte innenfor IT, veldig høyt kompetente. Flere av dem er på nasjonalt nivå kompetansemessig. Det er veldig positivt. så har vi også IT-folk ute i direktørområdene som vi samspiller.*

Ved spørsmål om informanten tenker det er noe forskjell på digital ledelse og endringsledelse sa hen at:

> *Nei egentlig ikke. Det er bare begreper på at du må forandre deg og finne nye løsninger på kanskje de samme problemene [...]. Poenget mitt er at det er så mange navn på ledelse. Men når man har kommet dithen at ledere, det er naturlig å tenke endring og utvikling. Sånn er mange i dag [...]. For det er nødvendig å være en digital leder for å løse oppgavene effektive nok da. Og så vet vi at hvis det blir for mye, når halve arbeidstokken din kanskje er litt konserverende, så må du også være rasjonell. Du må lese det av, og så må du balansere det. For ellers blir de sjuke.*

Videre ble informanten spurt om dette med å lede en digital transformasjon som hen gjør:

> *Jeg er veldig opptatt av verdikjeder. Verdikjeder det har næringslivet vært flink til. [...] Se på hvordan logistikkjeder effektiviseres og gjøres veldig produktivt. Og det tenker jeg er viktig i kommunen, at vi tenker verdikjeder, og at vi gjør prosesskartlegginger for hele tiden for å forstå hvilke prosesser vi har, og så se hvor er det vi har flaskehalsene og proppene, for så også gjøre gevinstvurderinger og ta de bort, og så et tjenestedesign altså som er effektivt og kan digitaliseres så mye som mulig.*

Hen fortalte videre at:

> *Så tenker jeg det å være en leder som er opptatt av relasjonell ivaretakelse og endring. I forhold til tydelige mål at du tar i bruk teknologien, men da må digital ledelse være at du*

> *også evner og veilede dine ansatte hvor er det du skal og hva skal du slutte å gjøre for du skal gjøre noe annet og hvordan kan teknologien hjelpe deg og så må du ha kompetanse og så videre det kommer vi sikkert til også i utlysningene våre stillingsutlysningene være mer tydelig på krav til digital modenhet, digital kompetanse*.

Deretter ble informanten spurt om endringsledelse hvor hen sier *endringsviljen er gausskurvefordelt. Noen har greit som de hadde, og noen vil ha endring. Og da er det mye psykologi her. God ledelse, mye psykologi*.

Informanten fortsatte deretter å prate om strategien hens som leder:

> *For det første, vi skal drive digital kompetansestyring i kommunen. Så det er et prosjekt som vi launcher nå. Veldig viktig. Og så har vi digitalisering av ansettelsesprosessen fra A til Å. Som er sånn hele verdikjeden skal forbedres for bruk av digitalisering.*

Hen fortalte videre om et strategisk valg de har tatt på arbeidsplassen om at *folk sitter i sin avdeling rundt omkring, uten faste plasser. De har et aktivitetsbasert arbeidsforhold, der folk jobber på en ny måte, på tvers av fag.* Tanken bak er at

> *det skal gis et mandat og oppdrag som gjør at de ansatte møtes for å løse noe, slik at man får et arbeidslandskap der det er naturlig å sitte sammen og jobbe sammen, samtidig som det bygger en kultur for samspill på tvers*.

Ved spørsmål om organisasjonskultur formidlet informanten følgende:

> *Hovedbildet her er at kommunalt ansatte er utviklingsorienterte og endringsorienterte. Dette har blitt veldig forandret de senere årene. For det at utviklingen treffer oss hele tiden. Og hos oss, kanskje mer enn noen, fordi vi har vært igjennom en kommunesammenslåing, det er jo organisasjonsutvikling på høyt nivå, og så fikk vi pandemien rett nesten med en gang. Så vi er veldig omstillingsdyktige i denne kommunen her, og endringsorienterte.*

Hen fortalte at hen syns *folk er flinke og godtar at kommunen hele tiden er i endring, samtidig som hen ikke kan si at alle syns det er veldig bra, for det er ikke tilfellet*. Angående involvering av de ansatte sa hen at *ledelsen er flink til dette, og de er opptatt av og flinke til å ta med tillitsvalgte og vernetjenesten.* Om motstand fortalte informanten at:

> *Dette med å være endringsorientert, det er normalfordelt. Sånn at halvparten av oss er endringsorientert i mer eller mindre grad. Noen veldig mye, og noen ned mot midten. Og så når det gjelder å ha det greit som vi har det, litt mer konservatorer, det er den andre halvparten i mer eller mindre grad. Og blant de er det klart at noen synes det blir for mye å gå for fort.*

Her nevnte hen også at *innføringen av aktivitetsbaserte arbeidsplasser og fjerningen av kontor har vært tøft for noen, spesielt de som behandler alvorlig personalsaker, hvor det føles tryggere inne på et lukka kontor hvor ingen kan se skjermen din.*

5.3.3 Fasilitering av nettverkssamarbeid

Informant 5 formidlet at:

> *Vi er veldig opptatt av storbysamarbeidet, og vi er veldig opptatt av å se nærmere på storbyenes roller som motorer i digital utvikling i sine regioner. Så derfor er jeg veldig opptatt av at stor kommune må være en aktør som gjør en jobb inn i den nasjonale arenaen da, sammen med de andre storbyene, og der kan vi arbeidsdele litt og samarbeide, og ta ulike pilotprosjekter som kan komme alle kommunene til gode senere når vi har gjennomført de.*

Hen gikk videre og sa:

> *Det er flott med samarbeid, og det er bra at kommunen er opptatt av hvordan de bruker skattebetalernes penger, og bruker de på den billigste måten. Men for stor kommune akkurat nå, når vi ikke får et samme bo- og arbeidsregionselskap, så er vi opptatt av å få*

fart på vårt eget digitaliseringsarbeid. Da er det enklere å være seg selv, sin egen myndighet og styre selv.

Deretter sa hen at *IKT Agder og IKS er viktige for de mindre kommunene, slik at disse får en mer robust og faglig kompetent IT-drift.* Etter informantens mening er stor kommune så *store at de kan klare seg uten det.* Samtidig fortalte hen at:

Kommune Norge må bli flinkere og samarbeide på IKT Systemer og drift. Derfor har jo også KS laget et eget selskap som skal være en arena for å utvikle systemer og installasjoner som kommunene kan ha felles. Det er der storbyene kommer inn som modellutviklere og piloter, at vi kan ta forskjellige tjenesteområder og gjøre jobben. Og så tilbys systemene for alle kommuner gjennom KS DIFI, altså dette aksjeselskapet.

Informant 5 fortalte at:

Dersom de skulle vært medlem av et selskap, så måtte de tilpasset seg systemer som sannsynligvis passer mindre for dem, og at det er nyanser i forhold til hvilke systemer som fungerer bra i forhold til hvilken kommunestørrelse man har.

Hen gikk videre med at stor kommune nok *ikke kommer til å bli en del av IKT Agder*. Likevel skal de vurdere om de har *samarbeidsmuligheter på Agders som er nyttig nå, og at ingen vet hva fremtiden bringer*. Kommunen deltar hele tiden i prosesser og vurderer om hva som er best, og informanten innrømte at *når kommuner ligger i den samme bo- og arbeidsregionen, og de vokser sammen, så kan det være fornuftig at man har en felles IT-bunnplanke*.

Da informanten ble spurt om kompetanseløftet til Digi Agder fortalte hen at *en fin effekt av dette var at de i direktørgruppa hadde mye intern god diskusjon i etterkant.* Videre sa informanten at man alltid i slike kompetanseprogram vil ha *elementer hvor det ikke er alt som treffer*. Som en stor kommune deltar de i det nasjonale storkommunesystemet, og de fant det interessant og givende at det var en del problemstillinger fra Danmark og Oslo i programmet. Samtidig kunne informanten fortelle at:

Det var en del problemstillinger som skulle treffe de små kommunene som ikke traff stor kommune like mye, som gjorde at det var mye de på mange måter ikke fikk hentet så mye ut ifra. Men samlet sett så, bare det å ha et sånt kompetanseprogram, som treffer de som er beslutningstakere, det er viktig i seg selv da.

Videre snakket informanten om nettverk og fortalte at:

Jeg er veldig positiv til nettverk. Da jeg jobbet interkommunalt, så var jeg veldig fascinert av universitetet, fordi at de hadde såkalt klingeteori. [...] bedrifter som også er i konkurranse med hverandre, de er villige til å dele kompetanse og dele erfaring, fordi at de gir komparative fortrinn, sant? Altså, alle vinner. Og det husker jeg den gangen, at jeg kunne ikke skjønne hvorfor ikke offentlige virksomheter kunne tenke på samme måten. For den eneste forskjellen, det er at næringslivet, de går jo konkurs. Altså de får røde tall og går i konkurs hvis de ikke selger nok for virksomheten sin. Og da er det fascinerende at de ser likevel selv om de er i konkurranse, så ser de fordelen av å være i nettverk og dele kompetanse, for da vinner alle.

Deretter gikk hen videre og fortalte at *å dele kompetanse på tvers av kommuner gjør at alle kan bli bedre.* Informanten mener dette er helt nødvendig, både i forhold til kompetansedeling og å høyne fellesnivået, men også på det sosiale, det å bygge relasjoner på tvers.

Og sånn er det også innad i en kommune, på tvers, i en sånn stor kommune som oss i forhold til de andre på Agder, så er det at vi jobber i nettverk, det booster den der på tvers effekten som vi var inne på i sted. Altså da blir man kjent på tvers, og så ser man muligheter på tvers, og så bygger man kultur på tvers. Så nettverk er helt avgjørende, men de bør jo ha et formål.

5.4 IKT Agder

IKT Agder er ifølge deres hjemmeside Norges første interkommunale IKT-driftsselskap som leverer tjenester på to nivåer av offentlig forvaltning (kommunalt- og fylkesnivå) (IKT Agder, u.å.). IKT Agder eies av 14 kommuner samt Agder fylkeskommune, og har ansvar for ca. 47.000 brukere. De har en arbeidsstyrke på nærmere 100 ansatte og leverer IKT-tjenester til deres eiere og kunder. Disse tjenestene omfatter blant annet brukersupport, drift av utstyr, nettverk, systemforvaltning, prosjektledelse og IKT-rådgivning. Fokuset til organisasjonen er å ha brukeren i sentrum, levere mer IT for pengene og være modige og i front på tjenesteutvikling. Samtidig er det et mål å være en god arbeidsgiver, og de ønsker å bidra til å løfte Norge digitalt (IKT Agder, u.å.). Fra IKT Agder ble to informanter intervjuet, en virksomhetsarkitekt (informant 6) og en som er kontaktledd ut mot medlemskommunene (informant 7).

5.4.1 Digitalisering fra et kommunalt nettverksperspektiv

Da informant 6 ble spurt om digital transformasjon og hvordan man kan lykkes med dette i offentlig sektor sa hen følgende:

> *Da tror jeg vi er tilbake til dette med å få inn forståelse at det blir en selvfølge. Når en av dere da sitter og av en eller annen merkelig grunn har blitt kommunalsjef på et eller annet område i 50 år gammel, så har dere helt andre forutsetninger for det, for dere er mye mer vant med de der kravene da [...]. Det må skje et generasjonsskifte her, og det merker vi allerede. Når det kommer inn enhetsledere, spesielt på ledernivå, som begynner å få litt sånn, litt å si og sånne ting, så stiller de litt andre krav.*

Informant 7 fortalte følgende om samme tema:

> *Det er den digitale kompetansen og den formeningen om at det vi driver med her nå, det er renspikka gammeldags og tull og tøys. Dette kan gjøres digitalt. Det har sikkert noen krav, det har sikkert noen personvern, saker og ting. Det har masse sikkerhet, og det er sikkert vanskelig, men hva er det som ikke er vanskelig, liksom. Kommunen løser*

> *forbasket mange vanskelige oppgaver hver eneste dag, så denne her burde egentlig ikke være så vanskelig. Men de er litt redde for det.*

Videre ble informant 6 spurt om strategien til IKT Agder og fortalte at *kommunikasjon er viktig og at ikke bare samarbeidet mellom dem og kommunene, men også kommunene seg imellom.* I tillegg blir det *å bruke alle dataene som finnes,* nevnt som viktig i det strategiske arbeidet. Dette er noe IKT Agder driver med nå, altså *legge opp til lettere tilgjengelighet og bruk av analyseverktøy slik at det vil være mulig for kommunene å drive styring på en helt annen måte*. Strategisk jobber IKT Agder også med å *skaffe de beste systemet til kommunene*. I visse tilfeller går IKT Agder også ut og

> *utfordrer leverandøren og sier at* vi *kan ikke bruke systemet deres, hvis ikke dere sikrer de og de tingene [...] du må på en måte, du må lage løsninger som vil funke under, holdt på å si, alle vær. At formålet kan oppfylles uten å bryte regler, og så videre*.

Da informant 6 ble spurt om hva IKT Agder gjør svarte hen:

> *Det eneste vi gjør og er opptatt av er egentlig å levere IT for pengene, altså mye IT for pengene, god IT for pengene. Finne den balansen mellom på en måte hvor godt skal vi levere ut fra hva det koster. Og det er jo, spesielt kostnadene har jo blitt mer og mer på en måte synlig det siste året da, hvor det har vært så mye kutt og sånn.*

Videre fortalte hen at *IKT Agder har en deltakerstrategi som deltakerne (altså kommunene som er med) har vært med å lage.* Visjonen her er samarbeid for en enklere hverdag, med strategiske retninger og fokusområder. Videre har de også en plan på å *få inn mer om KI, da dette er noe de er opptatt av og som selskapet er usikre på hvordan de skal håndtere*. Informanten innrømte her at de *ikke har klart å levere noe godt på dette enda, og at det er i en utprøvingsfase på forskjellige måter*. Informant 6 fortalte også at:

> *Og vi hadde jo i utgangspunktet ikke lyst til å ha en IT-strategi heller. Fordi at IT er jo fremdeles bare et verktøy. Å ha en IT-strategi er litt rart. Men en strategi for kommunene,*

en strategi for hvordan vi skal jobbe i kommunene, en strategi for leveransen og sånn, hvor IT er et verktøy inni der, hadde vært mest kjekkest. Men det er greit for oss å ha en sånn deltakerstrategi [...] for da å se at vi kan ha noen sånne punkter. At vi ikke jobber helt i villede.

Ved spørsmål om gevinstrealisering av digitalisering svarte informant 6 følgende:

Det å hente ut gevinstene av IT-investeringer, det er noe kommunene må gjøre selv. Vi kan ikke hente ut gevinstene hos de, vi kan ikke si opp noe hos dem, vi kan ikke på en måte ikke ansette noen. Fordi at vi har effektivisert. Det må kommunene gjøre selv.

Informant 7 forklarte at de har

flere og flere applikasjoner, og mer og mer data som flyter mellom applikasjoner, og at disse jobber mer effektivt, men at dette ikke er så lett å se fordi mye av det genererer ting som ikke nødvendigvis har så mye effekt. Jeg tror det er mye rapporter ute der som skal sendes, både nasjonalt og ditt og datt, det er mye greier som man kan undre seg på gevinsten av. Ja, det er ikke alltid så lett å se det [...]. Og kanskje når kunstig intelligens kommer inn på disse områdene her, håper jo at vi kan oppleve at man kan drive med saksbehandling sinnsykt mye raskere enn man gjør i dag.

Da temaet i intervjuet gikk over til å handle om utfordringene med digitalisering i offentlig sektor fortalte informant 6 at:

Spesielt kostnadene har jo blitt mer og mer på en måte synlig det siste året da, hvor det har vært så mye kutt og sånn, hvor vi får strammet spareknivene litt vi også, mer og mer enn tidligere, vi har vært ganske nøktern tidligere også, men vi kjenner det mer nå da. Men det er jo utfordrende for oss.

Informant 6 sa også at:

> *Det er sånn digitalisering i kommunal sektor at vi gjør så godt vi kan ut fra de ressursene vi har tilgjengelig. Så IKT Agder vil jo alltid gønne på. Men det ønsker ikke kommunen, og det er en trøtthet i forhold til det.*

Hen la til at:

> *Det er ikke sånn at de bare kan si at vi har bestemt oss, vi skal være litt mer digitale, vi skal ta sjanser. Det er ikke økonomi til det. De har ikke spillerommet fordi at alle pengene er egentlig syltet ned i de oppgavene de er lovpålagt å gjøre [...]. Hvis du hadde vært digitalt hodet i en toppleder, så er det jo litt bundet på armer og bein. Så det er ikke enkelt, altså. Du kan jo få til litt, men det er begrenset hva du kan få til.*

Informant 6 fremhevet også at det ofte er IKT Agder som får *skylden når det er et system kommunene ikke er fornøyd med*. Men hen understreket at det *ikke er slik og at de i hovedsak sitter på de systemene som brukerne bruker og pusher de på digitalisering og å tenke nytt, men at det som regel, nesten uten unntak er kommunene som bestemmer hva de havner på.*

5.4.2 Veldig mange ledere i kommuner oppfyller ikke kravet om digitaliseringskompetanse og lederkompetanse

Informant 7 fortalte at:

> *På en måte ta gode ting fra den ene kommunen til den andre og fortelle de hvordan de gjør det der. De har jo mye kontakt seg mellom, og det er mye kontakt i de faggruppene og det opplegget der, men på litt sånn strategisk nivå, altså ledelsesnivå, så gjør jeg mye i den gata der som egentlig er veldig sånn hverdagslig da.*

Videre sa hen at:

> *Digitaliseringskompetanse, det er lederkompetanse. Det er et krav. Og veldig mange av dem* (her; ledere i kommuner) *oppfyller ikke det kravet. De tror at dette må vi bare sette bort til noen som kan det.*

Da informant 6 ble spurt om hva hen tenker ledere i offentlig sektor som ønsker å drive digital transformasjon svarte hen følgende:

> *Mitt råd vil være å tenke som leder at hvis du da, da tenker jeg sånn fagleder at nå skal jeg endre noe. Kan jeg digitalisere? Som absolutt første. Hvis jeg ikke tror jeg kan gjøre det, så spør noen andre før jeg gjør det på en annen måte. Det vil være det ultimate rådet å si at finnes det løsninger for, finnes det digitale løsninger, rett og slett. For har vi ikke det i dag, vet du hva, nå har verden kommet så langt at vi snakker om at den digitale løsningen er rett og slett for gammel. Den har gått ut på dato. Vi må bytte ut.*

Informant 7 sa også at:

> *Det er noe med å forstå at hvis man hadde vært mer modig på visse ting, så kunne man fått litt mer fart på disse ting. Det har bare med lederne å gjøre. Altså, menneskene på gulvet, de må jo veiledes og få hjelp til å gjøre, jobbe smart. Men det gjøres ofte når du kjører prosesser og kjører forskjellige ting. De blir mer påtvunget til å gjøre ting. Ikke sant? Og så forhåpentligvis gjør du løsninger som er gode og brukervennlige. Da har man jo lyst til å ta de i bruk også, Så de må jo bli gitt hjelpemidlene de trenger. De må få mobilen, de må få de Verktøyene og opplæringen, så gjør de det de skal. Det er ikke der skoen trykker, altså. Skoen trykker på ledernivå, og alle ledernivåer opp igjennom. Det er det. Men til slutt så havner du på toppledelsen. Fordi det er de som må bestemme seg for å bytte ut mellomledere som ikke bruker det digitale og hjelper de, digitale.*

Da informant 7 ble spurt om hens ledelsesstilling fortalte hen at hen *planmessig er ute og deltar i ledergruppene til kommunene fire til frem ganger i året, hvor det er mange ting gruppene tar som, men det kan også være ting IKT Agder trenger å formidle, eller forankre.* Hens hovedoppgave som leder er å *stadfeste når det for eksempel kommer mye standarder som alle må følge, noe som hen forteller at ofte er lett i en ledergruppe fordi kommunedirektørene i de respektive gruppene som regel har vært med å bestemme det*. Hen fortalte deretter at:

> *Det er viktig at slike ting er forankret i ledelsen, fordi det ute i organisasjonene ikke alltid er lett med slike endring*er. Videre forteller hen også at *det er særlig viktig i en lederrolle å være forbilledlig, og at hen selv har vært leder lenge og vet selv at man av og til kan slite med dette*. Samtidig forteller hen at *det finnes hjelp i for eksempel IKT Agder til ledere å drive slike prosesser og endringsledelse*.

Ved spørsmål om hva informanten tenker er de største utfordringene knyttet til endringsledelse i kommunene fortalte hen at:

> *Det er der vi som IKT Agder kanskje ikke har så veldig stor rolle per dags dato. Det er der jeg utfordrer litt kommuneledelsene på at det er de som må snu kulturen eller folka sine eller hva det nå måtte være. Fordi jeg tror utfordringen ligger mye i det at, litt sånn ironisk betraktet, så er det nok mange som går rundt med smarttelefonen sin og gjør veldig mye praktiske og morsomme og artige ting der, men som nekter fullstendig når man skal gjøre det like lettvint på jobben med telefonen eller pc-en, litt sånn tegnefilmversjon. Det er en av de store utfordringene.*

Da informant 7 også ble spurt om hen har noen råd til ledere i offentlig sektor som ønsker å drive digital transformasjon forteller hen at hen tenker *det er viktig å ha noen i organisasjonen, ikke bare på ledernivå, men noen som kan heie på prosjektet helt til prosjektet har landet*. Siden det ofte tar lang tid å bytte store systemer, altså implisitt digitalisering, ville informanten *funnet frem til noen som tok det litt lett*. Hen fortalte at dette nødvendigvis *ikke trenger å være en yngre, nyansatt person, men at dette kan være strategisk lurt fordi denne personen ikke er farget av organisasjonen enda.*

Informant 7 snakket også om det å jobbe med organisasjonskultur i både nettverkene og kommunene:

> *Også må du jobbe med en sånn kulturgreie da. Det er jo en ullen og fin og litt morsom sak. Som ikke er så lett å jobbe sånn faglig med. Men det er ikke så vanskelig heller. I min avdeling for eksempel så har vi veldig sånn kultur for å legge ut på Teams hver*

morgen, hvis noen skal ha hjemmekontor, eller hvis noen skal gjøre noe annet, så blir det i en sånn egen kanal på Teams [...] og det er jo en enkel teknisk greie, men det er en kulturbærer da. Og at vi bruker den til å holde hverandre orientert, så er det ikke så nøye med alt annet, da har vi den kulturen. Vi holder hverandre orientert, og så får det holde for resten av verden. Det er en kulturgreie, og det er ikke så lett alltid.

Hen sa videre at:

Det å tilpasse seg, da. Det er komplekst. Det er derfor kultur er vanskelig. Så da er det kanskje en digitaliseringskultur vi ser etter da. En ryggmargsfølelse på at nå må vi ikke sitte og surre eller google eller holde på. Nå må vi bare finne ut hvordan vi lager en digital løsning for dette. Digitalisere det.

Ved spørsmål om hen har opplevd noe motstand fra ansatte i kommuner fortalte hen:

En av de festlige replikkene. Det var en dame i en kommune som sa at hun jobbet på et eller annet [...]. hun sa «hvis jeg skal bytte system en gang til nå, så pensjonerer jeg meg tidlig». Det er greit. Jeg forstår det, for å bytte system er vanskelig. Men det er alltid en overgang. Det kan gjøre litt vondt. Eller det gjør som regel litt vondt. Jeg forstår kommentaren, men det blir litt teit også [...]. Det er mye generasjonsgreier.

5.4.3 Fasilitering av nettverkssamarbeid

Da informant 7 ble spurt om hvor tett samarbeidet med andre nettverk er, fortalte hen at:

Den daglige lederen hos oss, er på en måte også leder av Digi Agder-nettverket akkurat nå. Så det er vel, kan man si, at samarbeidet er veldig tett. Så der er det jo ulike aktiviteter som går litt parallelt med IKT Agders aktiviteter, og litt sånn eget.

Informant 6 kunne også fortelle at *IKT Agder har god dialog med andre IKT-nettverk og at de er pådriver til å samle kommunene en gang iblant.* Hen fortalte videre at de *jevnlig har møter med*

de andre IKS-ene i Norge og at disse møtene mest går på fronting mot KS, som er en viktig brikke for alle kommunene i digitaliseringsløpet. De har også erfaring med at:

> *KS ofte liker å snakke direkte med en og en kommune, og at dette ikke er noe IKT Agder liker fordi dette kan skape forvirring, og at det mest optimale er at KS snakker med dem slik at IKT Agder får snakket med alle 14 kommunene sa*mtidig.

Hen fortalte også at *leverandørene ute der er ganske klare over at vi ikke er spesielt fornøyd hvis de går direkte på kommunene og prøver å selge inn. Det skaper egentlig bare støy, og det gjør det ikke så enkelt for oss*. Informant 7 ble spurt også spurt om IKT samarbeider med kommunene for å skape brukervennlige løsninger: *Det er jo der i den løypa vi ligger strategisk nå, at vi skal komme mer dit. Så det gjelder jo blant annet, en ting er tverrfaglighet, som de vil kalle det i kommunene, altså samarbeid over sektorer.*

Informant 7 fortalte om fordeler med interkommunalt samarbeid i Agder og sa følgende:

> *Selv om andre store kommuner i Agder, som jo ikke er en del av oss, eller fylket for den del, har sånn veldig store muskler til å drive nå, så har de ofte ressurser, det er flere folk og mer impulser til å drive på ting da så jeg tror at i mange tilfeller så kan de små og mellomstore kommunene henge på de store da også har vi en fordel ved at vi kan vi kan bruke små kommuner som prøvekaniner.*

Videre sa hen at:

> *Den ildsjelen vi mangler i egen kommune sitter kanskje hos naboen. Som kan drive det fremover, drive fellesskapet fremover. Så det er veldig mange synergier og stordriftsfordeler. Hvis man begynner å slå sammen alle disse dataene som vi snakket om i stad, så vil du også ha et mye større datagrunnlag, hvis du forutsetter at det er data som alle kan bruke.*

Da informanten ble spurt om hen tenker det er noen fremtid for alle kommuner i Agder inn i IKT Agder sa hen at:

> *Alle kommuner i Agder er noe som det diskuteres litt. Så har vi en stor en da, som ikke er så vant til å jobbe i samarbeid som kanskje mange andre. Alle de andre kommunene har jo på et eller annet vis vært i et samarbeid. Og det er jo gi og ta. Så enten så må man gå for en modell hvor man sier at nå er vi blitt så mange at nå er det en kommune som bestemmer. Og så må de andre henge seg på det og godta det. Eller så må man fortsette med demokratiet som vi holder på med nå. Som er ganske vanskelig med så mange.*

Informanten fortalte deretter at *det er flere kommuner i Agder som kan være redde for store samarbeid da dette kan virke konkurransehemmende for IT-industrien, og at dette etter hens mening styres av partipolitikken i disse kommunene.*

Da informantene ble spurt om kompetanseløftet til Digi Agder kunne informant 7 fortelle at:

> *[...] og da fikk jeg veldig mye at de syntes det var vanskelig å forholde seg til. Det var nesten litt sånn at de fleipet litt med det, for det var så far out for noen av de at det satt liksom ikke. Det var veldig mye ledelsestid i kommunene som ble brukt på det der, så jeg vet ikke om det fra mitt perspektiv, så synes jeg ikke det var helt vellykka.*

Videre fortalte informant 7 følgende:

> *Det er artig at, jeg er veldig glad for at de tok initiativet. Vi snakket litt om det, og det ble jo noen nye begrep, og folk våknet littegrann. Men det er noe som må holdes vedlike. Alle vi er relativt gode på forskjellige ting.*

Begge informantene ble stilt spørsmål om hvor de tenker fremtiden bærer. Informant 7 fortalte at hen *håper de har kommet forbi noen av hindrene de sliter med i dag, og at de får jobbet mer effektivt og smidig*. Hen sa også at hen har *veldig troen på dette med KI og at dette er en revolusjonerende teknologi.* Informanten mener at *den dagen noen som lager regnskapssystemer*

blir like gode på interaksjonsdesign som de som lager sosiale media-apper, da har verden kommet langt. Ja, brukervennlighet, og så er det forenkling.

5.5 Digi Agder

Digi Agder er et nettverkssamarbeid mellom Agder fylkeskommune og alle kommunene i Agder (Digi Agder, u.å.b.). Digi Agder skal «jobbe med innføring av digitale fellesløsninger, videreutvikle digitale løsninger som allerede er i bruk, være et idemottak og samle erfaringer» (Digi Agder, u.å.b.).Vi intervjuet hen som er ansatt som sekretariat hos Digi Agder (informant 8).

5.5.1 Digitalisering fra et kommunalt nettverksperspektiv

Informanten fra Digi Agder beskrev digitalisering som *organisasjonsendring og at digitalisering innebærer at en må tenke fullstendig nytt*. Hen forklarte at *den digitale transformasjonen i offentlig sektor bærer preg på at det er dårlig økonomi i kommunene og at det er en sense of urgency eller en følelse av at digital transformasjon er noe som haster.* Med dårlig kommuneøkonomi og kostbare endringer la informanten fra Digi Agder vekt på at *det er viktig å forstå at selv om det kan være dyrere å bli med i et IKS samarbeid at det i det store bildet og med et langtidsperspektiv vil være lønnsomt.* Mobiltelefon ble trukket frem som eksempel i samtalen og det ble nevnt hvor lønnsomt det er for organisasjoner å ha mulighet til å kunne kontakte ansatte og snakke sammen uansett hvor de er. *Å være tilgjengelig, gjennom å bruke den ekstra kostnaden på å for eksempel kjøpe smarttelefoner til alle ansatte, har en verdi.* Denne gevinsten forklarte informant 8 at *kan være vanskelig å måle, men at å kunne bruke digitale verktøy for å kunne kontakte en har en pris, men og en viktig verdi.* IT og IKT kostnader øker og informanten fra Digi Agder sa at *det er noe som politikere og administrasjonen må forstå og at det er en periode hvor det kommer til å koste mer, men så jevner det seg ut.*

Informant 8 vektla *viktigheten av lederen for å lykkes med digital transformasjon i offentlig sektor ved at det til syvende og sist er mennesker som skal endre organisasjonen.* Informanten beskrev *ledere som gatekeepere til dette* (digital transformasjon) *og at en leder må blant annet forstå og gi tid, samtidig som de oppmuntrer og utfordrer*. Videre fortalte informanten at *ansatte uten lederansvar kan også prøve å drive digital transformasjon fra bottom-up.* Informanten

beskrev dette gjennom at *det kan gjerne komme bottom-up så mye de vil, men hvis det er et lokk på toppen og leder ikke er med på å ta imot eller vil endre så kommer en ingen vei*.
Deretter sa informant 8 at det er derfor Digi Agder har hatt fokus på lederutvikling og kompetansekurs. Strategien og målet til Digi Agder *er å øke gjennomføringskraft i digitaliseringen og plassere Agder på kartet som en av de regionene som er veldig flinke med digitalisering.*

Informant 8 fortalte videre at Digi Agder *arbeider med et nytt mandat og en portefølje som skal kunne gi kommuner mulighet til å løfte frem hva nettverket skal jobbe med og hva de trenger slik at diginettverket kan koordinere midler nasjonalt*. Dette er noe skjer i alle fagområdene og er en del av Digi Agder sitt strategiske arbeid. Informanten trakk frem at Digi Agder *ikke har noe makt til å kunne gjøre noe som et nettverk, men at gjennom demokrati og dialog kan de være en viktig samarbeidspartner i digitaliseringsprosesser og i den digitale transformasjonen kommunene står ovenfor.* For å kunne øke gjennomføringskraft i digitalisering er kompetanse viktig og informanten la vekt på at *Du kan ikke gjøre noe hvis du ikke forstår hva du gjør og hvorfor du gjør det.* Her trakk informanten frem at det er *viktig med kompetanse for å kunne utnytte det en kjøper til sitt fulle potensial.* Et eksempel på hva Digi Agder har gjennomført i det siste er *et kompetanseløft i forhold til KI og bruk av KI*. Videre fortalte informant 8 at *kompetanse er viktig for å vite hva du skal kjøpe og at vi* (offentlig sektor) *må være bedre bestillende når det foregår anskaffelser for å kjøpe et nytt verktøy.*

5.5.2. Det gir ikke mening om en leder digitaliserer bare for å digitalisere

Intervjuet gikk videre til kompetanse hos ledere i kommuner og med bakgrunn i kompetanseløftet sa informanten at hen *tror den var middels, så er det klart at den har økt litt*. Informanten sier at *det er fremdeles en stor vei å gå mens at IKT-miljøene som har deltatt på kompetanseløftet er mest sannsynlig de som har dratt mest gevinst ut av det*. I samtalen kom det frem at *det er viktig å ikke digitalisere bare for å digitalisere og at det ikke gir mening om en leder gjør det.*
Informanten fortalte at *om en ting fungerer bra så trenger det ikke nødvendigvis å endres.*
Samtidig trakk informanten frem at *de som bestemmer om digitaliseringsavgjørelser tenker over kriterier om hva som skal digitaliseres og hvorfor skal det digitaliseres*. Dette ble begrunnet med

at *en må tenke over hvor en skal begynne og hvorfor en gjør A i stedet for B*. Informanten tok dette videre ved å trekke frem flere elementer som er viktig når en skal velge å digitalisere noe:

> *Er det fordi vi har korteste vei til store gevinster? Er det fordi det er veldig farlig og veldig viktig, og derfor er det så viktig å ha digitalisert? Er det fordi det er et samfunnsoppdrag, så da må vi faktisk gjøre det selv om det koster skjorta? Disse verdiene, disse kriteriene og hvordan vi håndterer dem mot hverandre er superviktig*

Informanten fra Digi Agder fremhevet også:

> *Brukeren i sentrum som den største utfordringen til digitalisering og at det er viktig å lage tjenester som er helhetlige hvor bruker er i sentrum, da både tjenesteyterne og den som skal ta imot tjenesten. Dette handler om standardisering, og at det er viktig både for å kunne få gevinster, men og for å skape systemer som snakker sammen og som alle kan bruke.*

Gjennom intervjuet ga informant 8 innsikt i hvordan Digi Agder jobber for å hjelpe alle kommuner i en stor anskaffelse innenfor sikkerhetssystem *for å unngå at en kommune får et digitalt angrep og hvordan da små kommuner spesielt trenger dette da de ikke har nok kompetanse innenfor hva de trenger av sikkerhetssystem*. Videre trakk informanten frem styrken til Digi Agder gjennom samarbeidet de har mellom alle kommunene i Agder. Informanten fortalte at *hvis hver kommune har minst 1-2 som jobber med digitalisering har Agder plutselig 50 stykker som jobber med digitalisering, og alle har forskjellige typer bakgrunn og ferdigheter. Og da er tanken at det er der styrken til Digi Agder kommer*. Videre sa informanten hvordan dette bidrar til å *skape et stort fagmiljø hvor kommuner kan finne nye løsninger og spørre andre*. Informanten fremhevet at denne jobben *inkluderer dugnadsarbeid og at kommuner må legge inn timer og ressurser i arbeidet, men at om du er villig til å gi vil du få tilbake gjennom å være med i fagmiljøet og nettverket.*

Informanten trakk frem at for dem som et diginettverk er det *alltid litt enklere å jobbe med de som er knyttet til IKS*. Dette begrunnet i at *det er lettere å snakke med et system enn mange*

forskjellige. Videre sa informanten at *dette betyr ikke at kommunene uten et IKS samarbeid ikke er flinke, men at det skaper flere ledd i stedet for å kun snakke med en.* Et annet aspekt som kom frem i intervjuet er

> *effekten av å gå ut i anskaffelser når en samarbeider. Kommuner som samarbeider har begynt å tenke på hvordan de kan standardisere oppgaver og ha systemer som snakker sammen på tvers av kommunene og at de ikke er låst til sitt eget system.*

Kompetanseløftet ble også diskutert i intervjuet med Digi Agder og informanten beskrev gjennomføringen som *ganske bra og at opp imot 400 ledere i Agder har gjennomgått kurset.* Informanten trekker frem at *for enkelte var det veldig bra og veldig enkelt, men for andre så var det vanskelig å forstå.* Dette ble videre forklart gjennom at *det er ulik modenhet, ikke bare i organisasjonen til enkelte, men og hos personene og ansatte.* En tilbakemelding fra Kompetanseløftet var *at noen konsepter var litt vanskelig som for eksempel noen konsepter som må være ambidekstrale*. Samtidig trakk informanten frem at *kompetanseløftet har truffet målgruppen bra med bakgrunn i at det har skjedd flere prosesser i Agder etterpå*. Videre kom det frem hvordan Digi Agder har brukt *tilbakemeldinger om for eksempel ressurser, både at kommuner ikke har økonomi eller tid til å sende alle på kurs, til å lage den nye selvstudiepakken som skal lanseres nå.*

5.6 KS Agder

KS er kommunenes interesseorganisasjon, utviklingspartner og arbeidsgiverorganisasjon. Som utviklingspartner arbeider KS mot kommunesektorens behov for omstilling, kvalitetsforbedring og effektivisering (Kommunesektorens organisasjon, 2024a). Dette gjøres gjennom at de tilbyr verktøy og møteplasser for kommuner og fylkeskommuner. KS samler kommunesektoren i digitaliseringsarbeidet og har som oppdrag å fremme kommunenes og fylkeskommunes interesser ved å være staten sin samarbeidspartner i digitaliseringspolitikken (Kommunesektorens organisasjon, 2024a). KS Agder er en av KS sine åtte regioner og består av regionsdirektør, fem senior/spesial rådgivere og to advokater. Fra KS Agder ble en seniorrådgiver intervjuet (informant 9) som har ansvarsområder som inkluderer digitalisering og arbeid knyttet opp mot Digi Agder.

5.6.1 Digitalisering, ledelse og fasilitering av nettverkssamarbeid

Vi er egentlig bare helt i startgropa på å forstå hva den digitale transformasjonen skal bidra til sa informant 9 om digital transformasjon i offentlig sektor. Videre brukte informanten tid på å fortelle om utfordringer helsesektoren har og at det mangler både nok hender og ressurser. Informanten sa blant annet *for hver dag som blir på en måte utfordringene i kommunal helsetjeneste større og større*. Deretter trakk informanten frem forventinger brukere har og hvordan *de blir større og at de er vanskelige å møte i dag*. Det er likevel viktig å snakke om forventingene, men aller fremst fortalte informanten at *det er å vite hva behovene er som er avgjørende*. Informanten sa at brukermedvirkning og *det å prøve å forstå hva er egentlig behovet fra innbyggerne* er viktig når man skal implementere digitale løsninger. Dette forklarte hen at *handler mye om tillit mellom alle partene for å kunne lykkes med brukermedvirkningen og da videre digital transformasjon*. Informanten beskrev at *den digitale transformasjonen ikke er noe som går over, og det er heller ikke noe som går forbi*. Derfor formidlet informanten at digital modenhet er viktig ved å si at; *Det er helt avgjørende at de som sitter på toppen i forhold til det administrative nivået forstår dette.*

KS Agder følger den nasjonale digitaliseringsstrategien og den nasjonale samstyringsstrukturen *som gjør at KS møter hele sitt medlemsgrunnlag*. Gjennom samstyringsstrukturen ble det sagt at *det er etablert strukturer på alle nivåer og at det er en god forankring med formål om at strategien skal møte alle kommuner*. Informanten fortalte hvordan KS for eksempel

> *har utfordret Helsedirektoratet og gjennom dette sikret midler til å kunne etablere roller som skal bidra til å støtte kommunene i Agder. Dette har ført til at det nå er egne personer som har øremerkete midler til å være innføringsledere som skal hjelpe kommunene med digitalisering innenfor helse.*

Gjennom intervjuet ble faren ved å *ikke henge* med i den digitale transformasjonen samtaleemne og informanten fortalte om *hvor viktig det er på ledernivå at en er med og ikke er likegyldig til det som skjer*. *Det er en katastrofe, for utvikling, for tjenestene, for sikkerhet, og for trusselbilde* blir nevnt som eksempler på konsekvenser av å *ikke være aktiv i den digitale transformasjonen og da å ikke bruke ressurser på kompetanseutvikling*. På den andre siden trakk informanten frem

at *de (ledere) må være veldig bevisst i forhold til bestilling* og at det er *viktig å ha noen fysiske arenaer for læring og deling og spredning og eksempler*. Informanten fortalte hvordan *å ha gode arenaer og nettverk kan bidra til å skape en trygg ramme og økt kompetanse rundt anskaffelse*. Samtidig er nettverk og samarbeid med på å *skape et felles språk og er pådrivere.*

Videre la informanten fra KS Agder vekt på at det er *viktig med en god balanse i forhold til det økonomiske bildet i kommunesektoren*. En annen ting som kom frem i intervjuet er kompetansestrategier og hvordan kommuner jobber med kompetanse, *både ved rekruttering, men også internt i organisasjonen gjennom sertifiseringer og ulike måter å drive kompetanseutvikling.* Her trakk informanten viktigheten med bevissthet igjen ved å si:

> *Det er å det å være bevisst på det strategiske nivået i forhold til dette. Og da er vi inne på HR, som også må ha kompetanse på det, men HR kan ikke definere det alene. De må ha den dialogen, så det er tverrfaglig samarbeid i en kommune. Fra tjenestene her (i et fagområde) og fagområdene, på alt hva kommunen skal levere, gjennom HR og opp til topplederen.*

5.7 Oppsummering av hovedfunn

Funnene fra intervjuene henger tett sammen med hverandre og det er en tett kobling mellom de ulike kategoriene og temaene. I tabell 3 under har hovedfunnene i de tre kommunene blitt plassert i en skjematisk fremstilling. Studiens fire hovedfunn er oppsummert mer utfyllende under tabellen.

	Liten kommune	Mellomstor kommune	Stor kommune
Digital transformasjon krever kompetanse	• Fokus god kompetanse og digital modenhet - Sammenheng mellom digital kompetanse og digital modenhet • Kontinuerlig læring er viktig – arbeider strategisk for å kartlegge og heve kompetansenivået i hele organisasjonen • Kurs og samlinger med fokus på digital transformasjon • Behov for ekstern kompetanse	• Viktig med opplæring for å sikre beherskelse av digital teknologi • Kontinuerlig kompetanseutvikling • Utfordringer med systemimplementering – fokus på endringsvilje og digital modenhet • Behov for ekstern kompetanse	• Fokus på høy digital kompetanse og KI forståelse • Satset på IT-kompetanse og krav til digital modenhet blant ansatte hvor dette er viktig • Mindre behov for ekstern kompetanse
Muligheter og barrierer i digital transformasjon	• Utfordringer med endringsmotstand • Digitalisering gir store muligheter, men også risiko • Behov for effektive systemer for enkel tilgang til tjenester • Økonomiske begrensninger	• Bruk av ildsjeler og endringsagenter for å møte motstand og usikkerhet rundt teknologiske endringer • Økonomiske begrensninger	• Utfordringer med avlæring • Variasjon i endringsorientering blant ansatte • Stor IT-avdeling som deler kompetanse for å drive utvikling
Bruk av nettverks-samarbeid i utvikling av kommune-organisasjon og digital transformasjon	• Samarbeid med IKT Agder og Digi Agder gir tilgang til større teknisk fagmiljø • Læring gjennom Kompetanseløftet • Samarbeid i nettverk er avgjørende for utvikling og effektiv ressursdeling • Erfaringsdeling er verdifullt • Involvering i IKT Agder samarbeid er avgjørende for å forstå og for å kunne utnytte systemene riktig	• Samarbeid med IKT Agder og Digi Agder gir økt datasikkerhet og utvikling • Ønske om mer felles løsninger • Utbytte fra samarbeid gjennom økt kompetanse og kompetanseløftet	• Deltakelse på nasjonale arenaer med fokus på storbysamarbeid • Verdifullt med kompetansedeling og erfaringsdeling • Robust IT-avdeling gjør at det ikke er behov for IKS samarbeid
Hvordan ledelse i kommune-organisasjonen har påvirkning i digital transformasjon	• Ledelsen sitt ansvar å håndtere endringskrav gjennom organisasjonsarbeid og endringsledelse • Bred medvirkning i strategiarbeid om digitalisering • Kartlegging av digitale kompetanser • Tydelig kommunikasjon om digital retning og nødvendigheten av digital kompetanseheving	• Ledelsen må være positiv for å engasjere organisasjonen • Opplæringsansvar ved nye systemer • Dedikert avdeling for å drive endring og utvikling	• Digitalisering er organisasjonsutvikling • Ledelse med fokus på relasjoner og tydelige mål • Mål om å ikke ha egen digitaliseringsstrategi – integreres i vanlig strategi • Motivasjon gjennom effektivitet og konkurransedyktighet

Tabell 2. Oversikt over hovedfunn

Digital transformasjon krever kompetanse

Både liten og mellomstor kommune med færre ansatte og mindre ressurser opplever at de ikke hadde nok kompetanse til å drive digital transformasjon. Begge kommunene opplever en følelse av nødvendighet til å henge med i den raske utviklingen som skjer, men at det er kompetansen det skorter på for å best unytte teknologien og optimalisere prosesser. Funn viser at de derfor i stor grad er avhengig av ekstern tilgang på kompetanse, som kan gis gjennom for eksempel nettverk. Stor kommune har derimot større tilgang på intern kompetanse og såpass med ressurser at de har hatt mulighet til å ansette kompetente mennesker som blir satt på oppgaver som krever en viss digital kompetanse og for å drive digital transformasjon. De har derfor mindre behov for ekstern kompetanse. I tillegg kan informanten i stor kommune fortelle at kommunen tidlig har satt digital kompetanse på agendaen, og at kompetanse på området nærmest stilles som krav for de ansatte i kommunen.

Muligheter og barrierer i digital transformasjon

En pådriver for digitalisering i liten kommune var å endre stillingen til organisasjonssjefen til å også omhandle ansvar for digitalisering og innovasjon. Dette ble gjort fordi de forsto hvor viktig det var med en person i en slik stilling med et konkret ansvar for implementering av teknologi og digitalisering av tjenester. Funn i mellomstor kommune viser at de blant annet har ansatt endringsagenter som skal fungere som pådrivere, gjennom både implementering av teknologi, men også sikring av fokus i de ulike sektorene. I stor kommune viser funn at kommunen hele tiden jobber aktivt med implementering og fokus på digitale løsninger, deltar aktivt i dialog med andre storbykommuner og at de på mange måter selv fungerer som pådrivere for andre kommuner i Agder. De ønsker å gå frem som et godt eksempel for de mindre kommunene, og de ønsker å ha dialog og bygge nettverk med andre kommuner i Agder. Motstand blir i alle 3 kommunene trukket frem som en barriere for digital transformasjon og oppleves blant annet som stor i implementeringen av nye systemer, i tillegg til at noe motstand kommer fra endringskultur i organisasjonen.

Hvordan ledelse i kommuneorganisasjoner har påvirkning i digital transformasjon

Lederne påpekes som viktige for å *drive* frem digital transformasjon i offentlig sektor. Ledelsen i de tre kommunene har alle etablert stillinger med ansvar for digital transformasjon. Det er

forskjell på hvor mange ansatte som jobber med digitalisering innen hver kommune. Stor kommune med flere ressurser har for eksempel flere som er ansvarlige for digital transformasjon. Ledelsen har også en betydelig rolle i digitaliseringsstrategien og hvordan den blir prioritert. Det er lederne som skal engasjere og involvere de ansatte. Ledelsen i de tre kommunene er enige om at digital transformasjon krever tilpasning på flere nivåer - teknologisk, organisatorisk og kulturelt. Kommunene beskriver dette ved at de må finne nye måter å arbeide på. Digitalisering bidrar til standardisering av arbeidsoppgaver og for at de skal lykkes med dette må hele organisasjonen delta i endringene som skjer. Dette innebærer integrering av ny teknologi, organisasjons-arbeid og utvikling og en arbeidskultur som støtter endring.

Bruk av nettverkssamarbeid i utvikling av kommuneorganisasjonen og digital transformasjon

Samarbeid legger til rette for kollektiv læring og gir tilgang til et større fagmiljø på tvers av sektorer innad i kommunen, men også på tvers av kommunegrensene. Aktører som IKT Agder, Digi Agder og KS Agder er viktige og bør involveres i arbeidet med digital transformasjon i de tre kommunene. Tilgangen på disse nettverkene brukes spesielt av liten og mellomstor kommune som læringsarenaer. Alle tre kommunene er enig i at kompetanseløftet til Digi Agder gjorde at digitalisering ble satt på agendaen. Det kommer frem at interkommunalt samarbeid er viktig uansett kommunestørrelse, men til ulik grad. Stor kommune har mer ressurser internt og en egen IT-avdeling som gjør at de ikke er tilknyttet et IKS. Liten og mellom stor kommune er tilknyttet IKS-selskapet IKT Agder. Dette gir dem tilgang til både kompetanse og ressurser innenfor IT og IKT Agder blir deres eksterne IT-avdeling. Både liten og mellomstor kommune trakk frem at en ekstern IT-avdeling ga dem bedre tilgang til spesialister, da de ikke har like mye ressurser og intern kompetanse på IT sammenlignet med større kommuner. Den store kommunen har andre prioriteringer og en annen struktur som gjør at de blant annet bruker andre systemer, tilpasset større kommuner, enn de mindre kommunene. De er positive til interkommunale samarbeid, men innenfor IT har de valgt å ikke knytte seg til et interkommunalt samarbeid, da de ikke har behov for det. Gjennom IKT Agder har den lille og mellomstore kommunen, med de andre medlemskommunene, tilgang til felles systemer som gjør at kommunene enklere kan samarbeide. De felles systemene som er tilgjengelig gjennom IKT Agder bidrar til standardisering og både

liten og mellomstor kommune tror det hadde vært enda flere effektiviseringsmuligheter om flere kommuner var en del av dette interkommunale samarbeidet.

6. Drøfting av hovedfunn

I dette kapittelet analyseres og drøftes overordnede funn og resultater fra de ni semistrukturerte intervjuene i lys av det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel tre.

6.1 Kompetanse om digitalisering og digital transformasjon

Det er tydelig i teorien og i funnene at digital transformasjon og digitalisering av kommuner ikke bare handler om teknologi og innføring av ny teknologi (Digdir, u.å.; Kræmmergaard, 2022, s. 15). Funnene viser at digitalisering innebærer endring i arbeidsprosesser, arbeidsplasser, tjenester, organisasjonen og organisasjonskulturen. Dette gjør at kommuner er nødt til å ha ansatte med høy digital kompetanse og digital modenhet som forstår både teknologi og hvordan ny teknologi både påvirker brukere, tjenester, organisasjonen og samfunnet. (Kræmmergaard, 2022, s.15; Kræmmergaard, 2023, s. 21; NOU 2019:2, s. 21). Det er dermed en klar kobling mellom digital transformasjon og kompetanse. God og riktig kompetanse gjør at kommunene blir i bedre stand til å gjøre egne vurderinger, sikre personvern og datasikkerhet, i tillegg til å evne å stille krav til leverandører i anskaffelsesprosesser. Slik kan organisasjoner utnytte tekniske løsninger til sitt fulle. Dette er også elementer som stortingsmeldingen Digital agenda for Norge trekker frem i sin definisjon av hva digital kompetanse innebærer (Meld. St. 23 (2012–2013), s.18).

Den femte forutsetningen i digitaliseringsstrategien er å sikre en fremtidsrettet digital kompetanse (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 5). Denne kom på bakgrunn av OECD sin utredning om at digital kompetanse i offentlig sektor er en utfordring og at kompetansebehovet ikke er dekket (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 12). Kompetanseløftet til Digi Agder kan ses på som et direkte svar på å sikre at kommunal sektor har nødvendig kompetanse. I intervjuene kommer det frem at alle de kommunale lederne, både kommunedirektørene og lederne i kommunedirektørens stab, deltok. Funnene viser at

kompetanseløftet spilte en viktig rolle for å styrke lederenes kompetanse, samtidig som det bidro til at ledere enklere kunne identifisere muligheter og barrierer som digitalisering medfører. Dette viser at kommunene har fokus på å heve kompetansen sin og er bevisste på dette i sitt arbeid med digitalisering og digital transformasjon.

Fra analysen kommer det frem at det varierer hvor digitalt modne de ansatte i kommuneorganisasjonen er og dette er tett koblet sammen med deres digitale kompetanse. Kræmmergaard 2023 fremhever at digital modenhet inkluderer en forståelse av teknologien og teknologiens muligheter (Kræmmergaard, 2023, s. 21). Gjennom hvordan de kommunale lederne definerer digitalisering og digital transformasjon er det tydelig at de har en relativ god digital modenhet. Samtlige ledere nevner at digitalisering og digital transformasjon er mer enn å putte strøm på papir. Å putte strøm på papir vil være det som blir referert til som digitisering og den første generasjonen til digital modenhet (Mergel et al., 2019, s. 12; Kræmmergaard, 2023, s. 21). De kommunale lederne er klare på at digitalisering og digital transformasjon referer til noe mer enn det som i litteraturen referer til som digitsering og trekker frem at digital transformasjon innebærer å bruke digitale teknologier til å blant annet effektivisere arbeidsprosesser. Samtidig ønsker kommunene at digitale teknologier skal bli brukt til å utvikle nye tjenester og produkter som møter innbyggernes behov og de er åpne for at produkter kan bli levert på nye måter. Dette indikerer at lederne har relativt god digital modenhet, gjennom at de forstår prosessene digitale teknologier kan skape og at de ønsker å utnytte mulighetene teknologien skaper gjennom systemene som er tilgjengelig. Basert på dette er de kommunale lederne i den tredje generasjonen av digital modenhet som Kræmmergaard har laget (Kræmmergaard, 2023). I tillegg ønsker kommunene å ha sammenhengende og helhetlige tjenester, i tråd med nasjonale forventninger, for å tilby innbyggerne best mulige tjenester (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b). Her viser funnene at det fortsatt gjenstår arbeid, men at lederne og kommunene som organisasjoner har som mål om å oppnå dette. Når digitale teknologier innfrir innbyggernes behov på en sammengende måte vil kommunen være på det Kræmmergaard kategoriserer som generasjon fire til digital modenhet (Kræmmergaard, 2023).

Den mellomstore og lille kommunen bruker interkommunalt samarbeid gjennom IKT Agder som et strategisk verktøy for å sikre tilgang til høyere kompetanse og større fagmiljøer ettersom de har

begrensede ressurser i egen kommune. Dette kan ses på som en investering og det sikrer tilgang til digitale løsninger for å automatisere og forbedre tjenesteleveransen til kommunene gjennom felles systemer med andre kommuner. I tillegg sikrer det nødvendig kompetanse og modenhet til bruken av disse systemene gjennom at kommunene får opplæring og tilgang til ressursene fra IKT Agder. Funnene viser at den lille og mellomstore kommunen har outsourcet IT-avdelingen sin til IKT-Agder, mens den store kommunen har en egen IT-avdeling med 40 ansatte. Dette illustrerer at det er store forskjeller internt mellom kommunene i forhold til tilgang til ressurser og da tilgang til mennesker med kompetansen som etterspørres ved en digital transformasjon. Forskning på små kommuner tilsier at små kommuner ofte er avhengig av eksterne konsulenter og leverandører, og samarbeider om digitalisering og innføring av nye IKT systemer (Brandtzæg, et al., 2019). Valget liten og mellomstor kommune har tatt ved å inngå samarbeid med IKT Agder kan kobles opp mot denne forskningen. I lys av generalistkommuneprinsippet (NOU 2023: 9, s. 10), som handler om at alle kommuner skal tilby like tjenester av lik kvalitet, viser funn i liten og mellomstor kommune at de er opptatt av å kunne tilby like gode tjenester til sine innbyggere, som for eksempel stor kommune gjør. Valget om å nettopp ta i bruk ekstern kompetanse, her IKT Agder, vitner om at kommunene ønsker å få til dette og yte best mulig tjenester til sine innbyggere. Samtidig oppsøker den lille og mellomstore kommunen mer digital kompetanse og digital modenhet for å sikre at teknologien blir utnyttet på best mulig vis.

Sammenlignet med den store kommunen, som har en egen IT-avdeling, har de to mindre en annen tilgang til ren IKT kompetanse. Forskning viser at interkommunale samarbeid er mer lønnsomt for mindre kommuner, da små kommuner kan fange opp fordeler med stordrift gjennom samarbeid med flere mindre kommuner (Arntsen et al., 2018 s. 374). Dette gjør at interkommunalt samarbeid er mer kostnadseffektivt for mindre kommuner og at den lille og mellomstore kommunen kan oppnå like resultater som den store kommunen gjennom interkommunalt samarbeid. Funnene viser at det er gjennom IKT samarbeidet og utviklingen og implementeringen av nye digitale løsninger, at den digitale transformasjonen skjer i de mindre kommunene. Det er gjennom IKT Agder det blir opprettet felles systemer og løsninger for de mindre kommunene, som er med på å utvikle kommunen og bidrar til en mer omfattende endring som treffer hele organisasjon. I den store kommunen med egen IT-avdeling skjer det meste av utvikling internt og gjennom storbysamarbeid deles erfaringer og kompetanse.

Digital kompetanse danner grunnlaget for å kunne lykkes med digital transformasjon, og for ledere er denne kompetanse en forutsetning for å lykkes med digitaliseringsstrategier (Kommunal- og moderninseringsdepartementet, 2019, s.47) Dette kommer tydelig frem gjennom forskning på digital ledelse at ledere må kunne vurdere hvilke kompetanser de har i egen organisasjon (Egerdal, 2020). Gjennom å ha god digital kompetanse er ledere bedre egnet til å vurdere hvilken kompetanse de har, og hvilken kompetanse det er behov for (Digdir, 2022). Dette gjør at kompetanse om digitalisering og digital kompetanse er en nøkkelfaktor for suksess og gir muligheten til å skape gevinster gjennom digitalisering. Samtidig tilsier funnene at manglende kompetanse har vært en barriere ved implementering av IKT-prosjekter i kommunene. Dette har gjort at systemene ikke har blitt brukt tilstrekkelig eller at manglende opplæring og digital kompetanse har ført til at det ikke ble brukt i det hele tatt. Temaet muligheter og barrierer til digitalisering drøftes videre i delkapittel 6.2.

Gjennom kompetansemodellen Digitaliseringsdirektoratet har utviklet ser man at nivå tre er fagkunnskaper og ferdigheter (Digdir, 2022). Dette handler om at ledere må kunne arbeide både med sin egen kompetanse og organisasjonens kompetanse. Kompetanse om digitalisering og digital transformasjon handler også om kompetanse om utvikling og innovasjon, brukermedvirkning og samarbeid i økosystem, i tillegg til kompetanse om data og sikkerhet (Digdir, 2022). Her har kommunene ulike strategiske tilnærmeringer. Liten kommune valgte for eksempel å holde et ekstra kompetansekurs for hele administrasjonen etter at ledergruppen hadde deltatt på kompetanseløftet til Digi Agder. Dette opplevde den lille kommunen at bidro til å heve den digitale modenheten for flere i administrasjonen. Dette ble gjort da lederne så at det var behov for å øke den digitale kompetansen på ledernivå, mellomledernivå og medarbeidernivå. Da digital modenhet er tett sammenkoblet med digital kompetanse kan man se at et slikt kompetansekurs er med på å heve begge (Kræmmergaard, 2023, s. 20; Meld. St. 23 (2012–2013), s.18). De kommunale lederne i den lille kommunen jobber strategisk for å heve kunnskapsnivået og har fokus på kontinuerlig læring, noe som bidrar til å øke både digital kompetanse og modenhet i organisasjonen. Dette arbeidet er med på å bidra til en vellykket digital transformasjon (Digdir, 2022).

Den mellomstore kommunen har i likhet med den lille kommunen gjennomført flere kurs og kompetanseprogram for å øke den digitale kompetansen hos ansatte der de har sett at det har vært behov for det. Dette har blitt gjort for å møte kravene som stilles og for å kunne ha nok kompetanse for å kunne bruke de digitale systemene som blir implementert. Kompetanseutvikling er kontinuerlig arbeid og kommunene trekker frem at opplæring av nye systemer er viktig for suksess av implementeringen av nye systemer og nødvendig om de skal kunne tas i bruk riktig. Dette gjenspeiler definisjonene på digital kompetanse, og hvordan det handler om å kunne bruke digitale løsninger for å oppnå mål (NOU 2019:2 s. 22). Den mellomstore kommunen beskriver at dette til tider er vanskelig og at det er utfordrende å innføre nye systemer og prosjekter. At ledelsen fremhever at de ønsker å gi ansatte den kompetansen de trenger, viser at ledelsen er bevisste rundt behovene kommunene har og at det er nødvendig at alle i organisasjonen er med. Samtidig støtter dette teorier på digitalisering og undersøkelsene som er gjort blant annet fra SSB, hvor manglende kompetanse er en hindring og den må heves for å lykkes med digitalisering og digital transformasjon (SSB, 2024).

Funnene fra Digi Agder fremhever at kompetanse er viktig for å kunne utnytte de digitale systemene og løsningene man kjøper til sitt fulle potensial. Dette begrunnes med at kompetanse er viktig, både for å vite hva organisasjoner skal kjøpe av teknologi og for å være bedre bestillende i anskaffelsesprosesser. Ved å evne å se på kompetanse som en strategisk ressurs og ikke bare som en støttefaktor kan kommunene ta større del i den digitale transformasjonen. Kompetanse gir da muligheter for å kunne optimalisere prosessene best mulig. Digital kompetanse inkluderer tekniske fagkunnskaper og ferdigheter, samtidig som det handler om en bevissthet til digitalisering og hvordan det påvirker hele organisasjonen (Digdir, 2022). Spesielt de to mindre kommunene har stort fokus på å heve nivået sitt, da de opplever større behov for å heve nivået sammenlignet med den store kommunen. Digitaliseringsstrategien trekker frem digital kompetanse som en kritisk faktor for at kommuner skal kunne evne å gjennomgå en digital transformasjon. Digitaliseringskravene og føringene som kommer fra nasjonalt hold gjør at det kreves kompetanse, i tillegg til ressurser og omstilling (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b). For kommuner betyr dette at de trenger en basiskompetanse innen digitale ferdigheter hos sine ansatte og spisskompetanse hos enkelte, samtidig som ledelsen bør ha kompetanse om omstilling og endring (Kommunal- og moderniserings-departementet,

2019, s. 17). Denne spisskompetansen får de to mindre kommunene gjennom IKT Agder og dens funksjon gjennom at IKT er deres IT-avdeling, mens den store får den gjennom sin egen IT-avdeling.

6.2 Muligheter og barrierer til digital transformasjon

I funnene kommer det tydelig frem at digitalisering er høyt på agendaen hos samtlige kommuner gjennom arbeidsprosessene, strategiene og menneskene. Funnene viser at kommunene er bevisste i handlingene sine og at de bruker ulike tilnærminger og metoder for å skape muligheter til mer digitalisering og overkomme barrierer.

I organisasjonsteori er det vanlig å skille mellom indre og ytre drivkrefter til endring (Jacobsen, 2018, s. 23). Den nye nasjonale digitaliseringsstrategien og de politiske forventninger til digitalisering kan ses på som ytre drivkrefter til endringene som skjer i kommunene (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b). I tillegg påvirkes kommunene i stor grad av omgivelsene rundt. Politiske føringer og forventinger legger press på hva kommunene skal oppnå. Samtidig spiller leverandører av digitale løsninger en betydelig rolle ved å kontinuerlig tilby avanserte verktøy og systemer, noe som utvider tilbudssiden og de ytre drivkreftene ytterligere. Disse ytre faktorene er med på å påvirke endringsprosessene til kommunene. På den andre siden opplever kommunene interne drivkrefter, slik som behovet for å holde seg oppdatert og konkurransedyktige. Liten kommune trekker frem at de føler på et behov med å henge med på alt som skjer og at de ikke ønsker å falle bak i utviklingen. Det samme trekker mellomstor kommune frem og begrunner omstillingsprosessen de nå står i, med implementering av nye systemer og bruk av digitale verktøy, med at de ikke har noe valg. Mellomstor kommune ser seg nødt til å ta i bruk de digitale virkemidlene som finnes. Disse dynamikkene illustrerer at den digitale transformasjonen i kommunene både er tilbudsdrevet, gjennom eksterne teknologileverandører, slik som IKT Agder, og etterspørselsdrevet, gjennom interne behov for modernisering og effektivisering, samt en følelse av nødvendighet gjennom nasjonale forventinger. I lys av Kotter blir følelse av nødvendighet gjennom nasjonale forventinger videre drøftet i delkapittel 6.3.

Indre drivkrefter kommer fra interne forhold i organisasjonen og kommer til syne gjennom hvordan kommunene tar eierskap til prosessene som skjer og forankrer nasjonale strategier lokalt. Gjennom eierskap og dedikerte personer i organisasjonen finner man ildsjeler som jobber for å nå ut til alle enhetene. Funnene fra analysen viser at alle kommunene anvender ulike metoder for å bruke dedikerte mennesker til å drive frem endringsprosessene som økt digitalisering medfører. Jacobsen kaller slike mennesker endringsagenter, som er personer med god digital kompetanse og forståelse av både indre og ytre forhold (Jacobsen, 2018, s. 23). Endringsagenter ser hvordan noe kan gjøres bedre eller hvordan organisasjonen kan løse utfordringene de står ovenfor og er indre drivkrefter til endring i organisasjonen. (Jacobsen, 2018, s. 23). Liten kommune har brukt sin avdelingsleder for service, kommunikasjon og digitalisering som en pådriver for digitalisering gjennom hens interesse, kunnskap og posisjon. På den måten har avdelingslederen blitt en endringsagent, samtidig som kommunen har jobbet for at de med spesielt god digital kompetanse skal være pådrivere. Mellomstor kommune har tatt i bruk såkalte «digipedagoger», som opererer som endringsagenter. Digipedagogene finnes i flere sektorer og er dedikerte personer i organisasjonen som er både pådrivere og ressurser for ansatte. Her brukes endringsagentene til opplæring av nye systemer og som kontaktpersoner om noen trenger hjelp. Stor kommune har ansatt flere med mer KI-kompetanse den siste tiden og funnene her tilsier at de ansatte med høy teknisk kompetanse har gitt smitteeffekt og utvikling hos andre ansatte. De to mindre kommunene er også opptatt av å bruke ansatte med høy kompetanse innenfor IT, og man kan se på disse som endringsagenter i kommunene da de har en god forståelse av hvordan digitale verktøy og systemer kan brukes bedre.

Endringsagentene i kommunene skaper drivkreftene som ligger bak endringsprosessene kommunene gjennomgår i digitaliseringsarbeidet. Funnene viser at endringsagentene skaper økt lærevillighet og at de deler sin kompetanse med de andre ansatte. Bruk av tillitsvalgte, fokus på å skape gode informasjonskanaler og arenaer for tilbakemeldinger blir trukket frem av kommunene som viktig tilnærminger for å skape endringskraft ved digitalisering. Dette viser at kommunene arbeider strategisk for å tilrettelegge for at nye endringsagenter kan komme frem og dele sin kompetanse. Funnene viser og at bruk av avdelingsleder og teamledere er avgjørende i endringsprosessene og disse får dermed en rolle som endringsagenter da de er ansvarlige for å få med seg sine ansatte. Både liten og stor kommune er bevisste på at de må være gode på å bruke

tillitsvalgte, at ledere er endringsorienterte og at ledelsen legger tydelige føringer for hva som skal til. Ved at ledere får denne rollen kan man argumentere for at også de er endringsagenter og drivkrefter til digital transformasjon, da de har en avgjørende rolle i endringsprosessene. I analysen fra mellomstor kommunene har informantene der mange likhetstrekk i tilnærmingen sin til endringsprosesser og bruk av endringsagenter. I tillegg til digipedagogene er ledelsen bevisste på å ha ansvarlige personer for hvert system. Disse omtales som «superbrukere» som skal være tilgjengelige når ansatte trenger hjelp. Superbrukerne er endringsagenter gjennom at de også er dedikerte og digitalt kompetente personer i organisasjonen som når ut til ansatte på flere nivåer.

Funnene viser at bruk av endringsagenter resulterer i økt kompetanse hos flere ansatte. Økt kompetanse og endringsvilje er viktige drivkrefter for digitalisering samtidig som at kompetanse en forutsetning for at kommunene skal lykkes i den digitale transformasjonen som digitaliseringsstrategien forutsetter (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b; Digdir, 2022). Samtidig som endringsagenter kan ses på som drivkrefter som starter endringsprosesser, er det viktig å være klar over hvordan endringsagenter kan besitte feil kunnskap eller feil tolkning av sannheten. En slik tolkning til bruk av endringsagenter tar utgangspunkt i at endringsinitiativ kan være basert på manglende kunnskap eller at de er lite fornuftige (Jacobsen, 2018, s. 139). Her viser funnene fra kommunene at informantene er opptatt av kontinuerlig læring og dette kan bidra til å sikre at endringsagentene, sammen med resten av de ansatte, besitter god kompetanse til å ta de riktige valgene.

Endringsagenter kan også ses i lys av boundary spanner teori, hvor endringsagenter er mennesker som har en dedikert jobb og/eller engasjerer seg i boundary spannings aktiviteter (Williams, 2012, s. 34). Endringsagentene i kommunene jobber for å løse problemer kommunene står ovenfor gjennom å øke kompetansen sin og dele sin kompetanse med sine medarbeidere. Endringsagentene fungerer som boundary spanners gjennom at de operer på tvers av organisatoriske grenser i kommunene og bidrar til økt informasjonsflyt. Samtidig er endringsagentene viktige ressurser for å bygge tillitt og forståelse mellom ansatte som kan ha ulike erfaringer, samt er de en fremmer for samarbeid og kunnskapsdeling ved å se organisasjonen gjennom et helhetsperspektiv. På denne måten fungerer endringsagentene som boundary spanners ved at de bryter ned barrierer, fremmer kommunikasjon og samarbeid, i

tillegg til at de styrker kommunenes evne til å gjennomføre endring (Lindholst & Torjesen, 2024; Røiseland & Vabo, 2016; Williams, 2012). Boundary spanners blir videre drøftet i delkapittel 6.4.

Til tross for positive erfaringer med endringsagenter og en relativ god endringsvilje hos de ansatte, viser funnene fra kommunene utfordringer med motstand til endringer i organisasjonskulturen. Forskning beskriver at organisasjonsendring bryter med forutsigbarheten og at organisasjonsendringer er unike da de handler om menneskelig atferd. Dette gjør at motstand vil være en naturlig reaksjon på endring og blir dermed en barriere som kommunale ledere må overkomme for å lykkes med digital transformasjon (Jakobsen, 2018, s. 130). I likhet med forskning, trekker kommunene frem at de ser på motstand som en naturlig del av endringsprosesser. Forskning viser at det er ulike nivåer på motstand og fra funnene ser man at kommunene opplever både nivå 1 og nivå 2 av de fire nivåene på motstand (Jacobsen, 2018, s. 128). Liten kommune opplever at det er ulik grad av oppfattelse av viktighet og at dette påvirker hvor engasjerte og endringsvillige ansatte er. Den ulike graden kan ses i lys av likegyldighet (nivå 1) og passiv motstand (nivå 2) (Jacobsen, 2018, s. 128). Dette opplever mellomstor og stor kommune også. De beskriver at noen ansatte er mer «konservative» mot endring som kan ses i lys av at de er på nivå 1 og 2, altså at de er likegyldige eller har passiv motstand til endring.

Motstand er et vanlig fenomen i endringsprosesser med mange ulike årsaker. Uenighet og faglig uenighet, er en kilde til motstand, sammen med frykt for det ukjente (Jacobsen, 2018). Gjennom funnene kommer dette frem hos liten og mellomstor kommune, og blir trukket frem som en utfordring og barriere i digitaliseringsarbeidet. Den minste kommunen opplever at ansatte syns ting var bedre før og at det er mangel på forståelse for hvorfor ting skjer og hvorfor det er viktig. Dette kobler ledelsen opp mot digital kompetanse, eller da mangel på kompetanse, og kan dermed tolkes som at ansatte som ikke har nok faglig kompetanse, og/eller ikke ser relevansen og viktigheten. Dette blir da en kilde til motstand gjennom at ansatte har en viss frykt for det ukjente eller ikke ser viktigheten av å endre arbeidsmetodene sine. Mellomstor kommune opplever lignende problemer ved at de har ansatte som er redd for mengden nye digitale verktøy og at økt digitalisering gir en usikkerhet i forhold til jobb og fremtid. Forskning viser at dette er vanlige reaksjoner når mennesker står ovenfor noe ukjent og det kan gi grobunn til motstand mot endring

(Jacobsen, 2018). Det kan derfor argumenteres for at det er avgjørende at kommunene bruker endringsagenter og har fokus på kompetanseløft, for å øke forståelsen for både endringsprosessene og kompetansen som er nødvendig for å gjennomgå en digital transformasjon. Ved å gjøre dette vil kommuner ha en bedre forutsetning for å lykkes med den digitale transformasjonen, samtidig som at de sikrer at ansatte opplever mestring og utbytte i en endringsprosess som en digital transformasjon.

Motstand kan komme fra en mer praktisk bakgrunn gjennom at endring i seg selv medfører det Jacobsen referer til som dobbeltarbeid, i form av at man må fase ut gamle systemer samtidig som nye tas i bruk (Jacobsen, 2018, s. 134). I tillegg til dobbeltarbeid, krever endring investering i ny kunnskap og ansatte må gjennomgå ny opplæring av dette. Funnene viser at alle tre kommunene har kontinuerlig opplæring av sine ansatte ved endring av for eksempel systemer eller opplæring gjennom kurs rettet mot blant annet digitalisering. Digitalisering gir ansatte nye oppgaver i form av at de må delta på opplæring og nye arbeidsprosesser gjennom bruk av ny teknologi. Dette gjør at ansatte må avlære gamle metoder å arbeide på og Jacobsen trekker frem at dette kan bli møtt med motstand (Jacobsen, 2018, s. 134). Analysen fra den store kommunen viser at dette kommer frem som en utfordring hos de ansatte i og med at de må avlære gamle metoder for så å gjøre ting på en ny måte. Her blir utfordring brukt fordi det skaper både dobbeltarbeid, samtidig som at det er vanskelig å avlære ting de ansatte mestrer. I tillegg til dobbeltarbeid, kan motstand komme fra frykt for tap av identitet og tap av positive sosiale relasjoner (Jacobsen, 2018, s. 133-134). Fra alle tre kommune trekkes det frem at digital transformasjon og digital ledelse innebærer mye organisasjonsarbeid da det innebærer endringsprosesser. Da endring kan skape motstand hos flere, vil organisasjonsarbeid være en viktig faktor til å skape en god endringskultur i organisasjonen. Ledelsen i alle tre kommunene trekker frem organisasjonsarbeid som et viktig element ved digital transformasjon og dette viser at endringsledelse også er sentralt i arbeidet med digitalisering og digital transformasjon i de respektive kommunene. Funnene viser at kommunene jobber aktivt for å sikre at organisasjonen er endringsvillig og for å minimere motstand mot endring.

Som nevnt gjør altså motstand det vanskelig å jobbe med endringsprosesser og kan derfor ofte oppleves negativt. Samtidig er det viktig å trekke frem at motstand kan anvendes positivt

gjennom at det skaper engasjement og debatt blant ansatte. Når organisasjoner aksepterer ulike holdninger til endring, argumenterer Jacobsen for at organisasjoner kan øke rasjonaliteten i beslutningene ved at man kan ha en åpen og kritisk debatt (Jacobsen, 2018, s. 140). Ford & Ford trekker også frem at det er viktig å se på motstand mot endring gjennom at det kan gi verdifulle tilbakemeldinger (Ford & Ford, 2010, s. 24). Funnene fra for eksempel liten kommune viser nettopp dette. Her argumenterer avdelingslederen for service, kommunikasjon og digitalisering for at motstand skaper muligheter gjennom at de som driver endring blir utfordret til å se nye alternativer og tilnærminger til arbeidsmetoder. Gjennom motstanden har kommunen brukt tilbakemeldingene til å vurdere konsekvenser av valgene de tar. Dette kan da resultere at beslutningene som tas vektlegger mer rasjonalitet fra dem som iverksetter nye prosesser. At motstand kan komme fra både frykt for det ukjente og faglig uenighet gjenspeiler viktigheten med digital kompetanse ved endringsprosesser knyttet til den digitale transformasjonen for å kunne lykkes i arbeidet. Dette gjør at endringsagenter har en viktig plass i arbeidet med motstand, sammen med ledelsen for å overkomme barrierene for å lykkes med digitalisering.

Samtidig som digital transformasjon spiller en avgjørende rolle for å fremme effektivitet og innovasjon har mange kommuner økonomiske barrierer som begrenser deres evne til å implementere digitale løsninger fullt ut (SSB, 2024). Økonomi, sammen med kompetanse, påvirker kommunenes forutsetninger for bruk av digitale løsninger. Tallene fra SSB viser at kommuner har vanskeligheter med å frigjøre ressurser til utvikling og at IKT-utgifter er høyere enn forventet (SSB, 2024). Disse barrierene kommer også frem i funnene av denne studien. Stor kommunene trekker frem at de økonomiske rammene for kommunen er tøffere nå enn noensinne. I likhet beskriver liten og mellomstor kommune at det er flere oppgaver og færre hender nå og referer til at de ikke har nok ressurser til å møte behovene og forventingene samfunnet har, spesielt i lys av den demografiske utviklingen i dagens samfunn. Fra funnene beskriver liten kommune at endring, innovasjon og investering handler mye om hva de har økonomi til å gjøre og at økonomi er en stor daglig utfordring. Dette kan ses i sammenheng med hva teorien sier om begrensede ressurser og at det er en vesentlig organisatorisk betingelse som da vil påvirke iverksetting negativt (Kiland et al. 2025, s. 12). Kravene i offentlig sektor fører til at kommuner opplever det som Kiland referer til som «policy triage». Policy triage handler om at implementeringsoppgaver må prioriteres, men at lovpålagte oppgaver ofte vil bli prioritert foran

disse, da de ofte er mer komplekse eller mindre politisk fremtredende (Kiland et al., 2025, s. 12). Digital transformasjon og nye digitale løsninger kan argumenteres for at faller under denne kategorien som blir nedprioritert. Funnene fra IKT Agder understøtter dette ved at de trekker frem at spillerommet til kommunene ikke strekker til og at kommunene har mer enn nok arbeid med de lovpålagte oppgavene de må gjøre. Begrenset økonomiske ressurser blir dermed en barriere til digital transformasjon og en stor hindring for utvikling av digitale tjenester.

Ledelsen spiller en sentral rolle med å navigere den motstanden som oppstår fra mangel på kompetanse, konservative holdninger, frykt for det ukjente og barrieren med ressurser. Funnene vise at de kommunale lederne jobber aktivt med dette og er bevisste rundt økonomiske begrensinger, samt at de arbeider for å sikre nødvendig kompetanse gjennom både bruk av interne og eksterne ressurser. Når ledelsen klarer å navigere dette, kan de fungere som en drivkraft til digital transformasjon og ta en rolle som endringsagenter. På den andre siden kan svak eller manglende ledelse forsterke barrierene til digital transformasjon om de ikke lykkes i å sikre nødvendig kompetanse og forståelse, i tillegg til å utnytte de ressursene de har på best mulig vis. God ledelse i digital transformasjon blir drøftet videre i neste delkapittel 6.3. I tillegg til ledelse kan nettverkssamarbeid bidra til å skape flere muligheter innenfor digital transformasjon. Lindholst & Torjesen trekker frem at digital teknologi skaper nye muligheter for deling og bruk av informasjon på tvers av organisasjonsgrenser (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 2). Dette gjør at digitalisering og digital transformasjon kan skape nye muligheter, men også utfordringer, for samarbeid og nettverkssamarbeid. Nettverkssamarbeid øker erfaringsgrunnlaget til kommunene, og tilbyr tilgang på flere ressurser og mer kompetanse (Røiseland & Vabo, 2016). Dette bidrar til å gi flere muligheter til digital transformasjon. Samtidig kan nettverkssamarbeid skape barrierer til digital transformasjon om for eksempel koordinering av samarbeidene ikke er gode, samt gjennom manglende kommunikasjon eller felles visjon. Viktigheten av nettverkssamarbeid for arbeidet med digital transformasjon blir drøftet dypere i delkapittel 6.4.

6.3 God ledelse i digital transformasjon

I liten og mellomstor kommune kommer det tydelig frem at de har en flat struktur hvor tjenesteområdene rapporterer direkte til kommunedirektøren. Stor kommune har en organisering gjennom en etats- eller sektormodell med flere ledelsesnivåer mellom administrasjonssjefen og ledere av de enkelte enhetene som produserer og yter tjenester i kommunene.

Som nevnt er det kommunedirektøren i norske kommuner som har det formelle ansvaret for den kommunale administrasjonen. Et funn denne studien er at både kommunedirektørene i liten og mellomstor kommune og assisterende kommunedirektør i stor kommune ser viktigheten av at regler og forskrifter følges og at effektiv ressursbruk og fremming av samarbeid mellom ulike avdelinger sees på som høyt prioriterte oppgaver. I intervjuene med lederne kommer det tydelig frem at idealer som profesjonalitet, effektivitet, service og engasjement er viktige faktorer for styring og dette samsvarer med det Lindgren et al. trekker frem som grunnleggende verdiforslag i e-government (Lindgren et al., 2021, s. 510. Slik det fremkommer i tabell 3 er det variasjoner på bakgrunn av kommunestørrelse. Lederne i liten, mellomstor og stor kommune virker til å ha evnen til å påvirke, motivere og gjøre de ansatte i stand til å bidra til effektiviteten og suksessen til kommunen de er en del av. Spesielt i stor kommune, i intervjuet med assisterende kommunedirektør, kommer det tydelig frem at man ser det nødvendig som leder å løse oppgaver effektivt, være opptatt av relasjonell ivaretakelse og endring. I liten kommune fortelles det også om at de hele tiden arbeider for å skape en forståelse og involvering av de ansatte. Det er tydelig at det her brukes en organisasjonsendrings-tilnærming, som i lys av Jacobsen 2018 kan tolkes som en strategi O, hvor man forsøker å få til digital endring ved å involvere hele organisasjonen nedenifra (Jacobsen, 2018, s. 164). Det er også viktig å nevne at Westerman 2014a argumenterer for at dersom man skal lykkes i digital transformasjon, så må prosessen starte og kun styres fra toppen av selskapet (Westerman, 2014a). Dette argumentet styrkes av funnene, både i intervjuene med topplederne og Digi Agder, hvor ledere beskrives som såkalte gatekeepers. Det vil si at den digitale transformasjonen faktisk ikke kan lykkes uten at lederne er med på laget og starter hele prosessen. Likevel argumenterer Jacobsen 2018 for at ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere (Jacobsen, 2018, s. 164). Dette kommer frem i funn i mellomstor kommune, hvor det understrekes at ledelsen er avhengig av å få med sine ansatte i endringsprosesser. Man kan altså argumentere for både Westermans og Jacobsens synpunkter, og

analysen inneholder funn som støtter begges argumenter, men i all hovedsak er både lederne og de ansatte i kommunene avhengige av hverandre for å lykkes i både digital transformasjon og i endringsprosesser.

Som digital leder menes det at man må ha kompetanse til å forstå betydningen av ny teknologi og deretter evne å lede organisasjonen og sine ansatte gjennom nødvendige endringer som følge av den teknologiske utviklingen (Egerdal, 2020, s. 65). Det å ha digital kompetanse som leder kommer tydelig frem, av funn i liten kommune, som essensielt, da lederne der ser på det som viktig å ha en viss teknologisk forståelse. Liten kommune forteller også om ferdigheter som forståelse, kompetanse og modenhet, og gode holdninger som viktige for gode ledere i offentlig sektor. I mellomstor kommune kommer det frem at digital ledelse handler om å lede mennesker mot et mål. Her understrekes også viktigheten med å få med de ansatte, og at man som leder ikke kan tenke negativt når store forandringer skal gjennomføres, da man aldri vil få med resten av organisasjonen. Dette kan sees i lys av Jacobsen 2018 om strategi O og er også samstemt med det Strand skriver om rollekravene til offentlige ledere (Jacobsen, 2018, s. 164; Strand, 2007, s. 348-349). I lys av Strand 2007 må offentlige ledere skape seg handlingsrom for ledelse ved å prøve ut hva som er mulig innenfor det offentlige systemet, og ved å søke kreative kombinasjoner av ressurser og handlemåter (Strand, 2007, s. 349). Funn viser at dette spesielt appellerer til ledelsen i stor kommune, da denne kommunen tross alt har tilgang på langt flere ressurser enn liten og mellomstor, og dermed også har mulighet til å søke kreative kombinasjoner av disse.

Det kommer også frem av intervjuene med kommunene at ledelsen har et ønske om å tjene publikum, og ikke er motivert av økonomiske belønninger. Kommunedirektørene forteller i intervjuene at de er motiverte til å hele tiden forbedre beslutningstaking av offentlige tjenester og til å tilby gode offentlige tjenester som tjener samfunnet. Dette kan tolkes som det Pinheiro & Trondal skriver om *public service motivation* (Pinheiro & Trondal, 2022, s. 90). I tillegg virker for eksempel ledelsen i mellomstor kommune til å være empatisk motiverte, altså gjøre godt for andre ved å forbedre offentlige tjenester, når de blant annet utviklet en egen kunstig intelligens-funksjon for de ulike sektorene i kommunen. Dette samsvarer med den tredje dimensjonen av public service motivation, altså *medfølelse* (Pimheiro & Trondal, 2022, s. 90).

Det fremkommer i funnene at både liten og mellomstor kommune har begrensede ressurser som kan påvirke iverksettelsen av prosesser i en negativ retning. Mellomstor kommune kunne blant annet fortelle om at de ikke har hatt tid til å ta i bruk flere datasystemer de har kjøpt inn. Det blir også fortalt om en periode hvor kommunen var ute å kjøre da de skulle skifte økonomisystem, samtidig som de omorganiserte kommunen og pandemien kom oppå det hele. Selv om dette er en mellomstor kommune, kan dette vitne om at de begrensede ressursene til kommunen har ført til at iverksettingen av nye systemer ikke har blitt prioritert. Dette har igjen ført til at kommunen opplever å henge bakpå, både fordi de ikke har tid til å sette seg inn i de nye systemene, samt at de ansatte som skal ta det i bruk, ikke sitter på nok kompetanse. I lys av Kiland et al. 2015 kan størrelsen på kommunen spille inn som faktor som påvirker iverksettingen, fordi man som liten og mellomstor kommune har begrensede med ressurser og kompetanse, og iverksetting for dem er en mye mer utfordrende prosess (Kiland et al., 2025, s. 5). Ut fra funnene i analysen ser man på en annen side at for eksempel stor kommune har en helt annen forutsetning. De har såpass med ressurser, både gjennom kompetanse og personell, at iverksetting av nye systemer ikke oppleves som like problematisk.

I liten kommune kommer det frem at å ha fokus på endring og endringsledelse er viktig for å lede en digital transformasjon. Ledelsen har vært klar på at den teknologiske endringen er noe de må gjennom og at de ikke har annet valg enn å henge med i utviklingen. Alle lederne som er blitt intervjuet kan fortelle at de på en eller annen måte har drevet endringsledelse, da kommunene hele tiden går gjennom utvikling. I liten kommune kommer det blant annet frem at ledelsen i tider har merket motstand mot endring, men at dette på mange måter kan være positivt da man som leder må ha forståelse for dette og være klar over at motstand gir muligheter for å bli utfordret til å se nye arbeidsmetoder. Det at ledelsen ser på slik motstand som positivt kan sees i sammenheng med det Jacobsen 2018 skriver om positiv motstand, altså at man åpner opp for debatt rundt endringen som kan øke rasjonaliteten i beslutningen (Jacobsen, 2018, s. 140).

I mellomstor kommune trekkes det frem at kunnskap er det endringsvilje handler om, her vilje til å endre måten å jobbe på. Videre forteller de om at uansett endring organisasjonen må gjennom, så må de kunne lede folk i den og man må hele tiden gjøre ting på en annen måte. De forteller også om viktigheten med å få med de ansatte på endringen og at de med bakgrunn i dette

opprettet avdelingen *Digital, digitalisering og tjenesteutvikling* fordi de så at de måtte ha mer fokus på endring. De forteller at de trengte noen ildsjeler i organisasjonen som kan drive ut i alle enheter og være med på å pushe frem en endring. I sammenheng med Jacobsen 2018 oppfattet altså ledelsen at noe i organisasjonen kunne gjøres bedre og dette var en drivkraft som startet endringsprosessen og som førte til at endring drev frem (Jacobsen, 2018). Etableringen av den nye avdelingen og disse ildsjelene som driver ut i alle enheter i kommunen kan også ses i lys av det Lindholst & Torjesen 2024 skriver om strukturelt og åpent organisasjonsperspektiv på boundary spanning (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 3). Her har ledelsen i mellomstor kommune tilpasset strukturen i organisasjonen for å håndtere usikkerhet fra de ansatte, i håp om å pushe frem en endring. I tillegg forteller kommunen om viktigheten med å ta i bruk digitale verktøy for å klare å følge med på endringene som skjer. Mellomstor kommune forteller også om innføringen av endringsagenter, da de så at kompetansen ute i sektorene kunne økes. Dette er en mer konkret drivkraft som påvirket endring i kommunen (Jacobsen, 2018, s. 23). I stor kommune er det også stort fokus på endringsledelse, og at ledere må tenke endring og utvikling. I denne kommunen er de opptatt av å få med de ansatte på endringen, men det fortelles at de kommunalt ansatte allerede er ganske utviklings- og endringsorienterte, i og med at kommunen har vært gjennom store endringer som kommunesammenslåing og pandemien.

Som nevnt i delkapittel 3.2.2 kan digital transformasjon betraktes som en endringsprosess i lys av Kotter 1995. Arbeidet kommunene gjør i forhold til endringsledelse kan sees i sammenheng og gjenspeiler til stor grad stegene Kotter kjennetegner endringsledelse på (Kotter, 1995). Som nevnt i konteksten og teorien kan kommuner få en følelse av nødvendighet når det fra nasjonalt hold blir lagt ut føringer om digitalisering som kommuner må følge. Når det nasjonalt ligger en forventning om dette vil det i seg selv være med på å trigge en *urgency* hos kommunene, og kan ses i lys av Kotters første steg på endringsledelse (Kotter, 1995, s. 61). I tillegg er nettverk som IKT Agder også med som faktor som trigger urgency, da spesielt for mindre kommuner. På grunn av dagens mediebilde og den geopolitiske situasjonen er det et faktum at flere kommuner har vært gjenstand for angrep, for eksempel hacking. I en slik situasjon er mindre kommuner mer sårbare, fordi de ikke nødvendigvis har ressursene eller kompetansen til å håndtere dette, og sårbare kommuner gjør derfor lurt i å knytte seg til nettverk som både har kompetansen og ressursene til å stå imot slike angrep. Dette kan ses i sammenheng med forutsetningene i den

nasjonale digitaliseringsstrategien. Den trekker blant annet frem at å styrke sikkerheten og beredskapen, i tillegg til å sikre et godt og ivaretatt personvern, er fundamenter som må være på plass for at kommuner kan arbeide med å bygge fundament for å lykkes i den digitale utviklingen (Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet, 2024b, s. 5). I takt med digitaliseringen av samfunnet har behovet for forsvarlig IKT-sikkerhet økt. (NOU 2019:2, s. 27). Her vises det til at cybersikerhet er et grunnleggende premiss for digitaliseringen av norsk næringsliv. I NOU 2019:2 ser man at SSB finner at tilgangen på IKT-sikkerhetskompetanse, både i dag og i årene fremover, vil være lavere enn behovet, og det kommer frem i intervjuer at samfunnsaktører også ser et behov for IKT sikkerhetskompetanse her og nå, samt i tiden fremover (NOU 2019:2 s. 27). Dette samsvarer også med funn i liten og mellomstor kommune, hvor det fortelles at ledelsen så seg nødt i å bli med i IKT Agder for å ikke være så sårbare. I lys av funn i stor kommune kan man se at de har såpass med ressurser og kompetanse internt i kommunen, at de ikke er like sårbare i tilfelle det skulle komme et angrep, fordi de blant annet har en stor IT-avdeling innad. Dermed bygger kommunene en kraftfull veiledende koalisjon, og som nevnt i teorien kan en slik koalisjon som Kotter beskriver, være å delta i nettverk av ulike aktører (Kotter, 1995, s. 61). Liten og mellomstores medlemskap i IKT Agder, samt samarbeid på tvers av kommunegrenser med andre nettverk, er med på å bygge en slik kraftfull koalisjon. Selv om stor kommune ikke er medlem av IKT Agder, har de fortsatt samarbeid med nettverk som Digi Agder, gjennom for eksempel deltakelsen av kompetanseløftet, men også med andre kommuner i Agder.
Det tredje steget til Kotter handler om å utvikle en visjon (Kotter, 1995, s. 61). Dette har kommunene gjort sammen med nettverkene, og den handler om å få økt kompetanse innen digitalisering, digitaliseringen skal føre til effektivisering og standardisering av prosesser, og de skal tilby optimaliserte tjenester til innbyggerne sine. I lys av Mintzberg 1980 og koordineringsmekanismen *standardisering av kunnskap* kan man se at nettverk som for eksempel IKT Agder har en slags standardiseringsoppgave gjennom at de lærer opp kommunene slik at de får mer kompetanse innen digitalisering, og at det blir en form for kunnskapsoverføring (Mintzberg, 1980, s. 324).

Steg 4 handler, som nevnt i teorien, er å kommunisere visjonen og handler om tiltak som bygger oppunder visjonen (Kotter, 1995, s. 61). Eksempler på dette er endringsagenter (boundary spannere) og koordinatorer. Disse er viktige for å bygge opp den digitale visjonen i kommuner.

Endringsagenter er viktige i arbeidet med endringsledelse og for å drive frem digital transformasjon, og kan bli sett på som en drivkraft for kommuner. Endringsagenter er dypere drøftet i delkapittel 6.2. Visjonen har deretter blitt videreformidlet til de ansatte som har ansvar for digitalisering i kommunene, samt blir alle ansatte i organisasjonen oppfordret til å handle i tråd med denne visjonen, jf. steg 5 (Kotter, 1995, s. 61). Dette skjer gjennom for eksempel at alle ansatte skal ta i bruk digitale verktøy og delta på programmer som kan øke deres digitale kompetanse, slik at de alle kan handle i tråd med visjonen til kommunen.

I lys av steg 6 skaper kommunene kortsiktige seire gjennom implementeringen av digitale verktøy, som for eksempel KI, som forbedrer arbeidsflyten (Kotter, 1995, s. 61). Både liten, mellomstor og stor kommune fortalte i intervjuene om å automatisere oppgaver, gjennom for eksempel at ulike saksbehandlinger skal gjøres av KI. I tillegg har mellomstor kommune, som nevnt, innført en egen KI som et datadrevent beslutningsverktøy som har gitt umiddelbar nytte for både ansatte og innbyggere. I lys av Kotters syvende kjennetegn på endringsledelse, kan man argumentere for at kommunene konsoliderer forbedringer og produserer mer endring gjennom for eksempel de felles systemene de har med andre kommuner og standardiseringen av oppgaver (Kotter, 1995, s. 61). Kommunene har sett at dette allerede har bidratt til effektivisering og de burde fortsette å bygge videre på det for å drive ytterligere digital transformasjon og innovasjon. Dette kan ses i sammenheng med det Mintzberg forteller om standardisering av arbeidsprosesser som ofte ligger innebygd i digital teknologi og digitalisering (Mintzberg, 1980, s. 324). For eksempel er IT i kommunene i seg selv standardisert, men de som lager og implementerer slike systemer driver også med standardisering. Felles systemer, standardisering og effektivisering handler om å styrke allerede eksisterende gevinster, men siden både liten og mellomstor kommune kan fortelle at de ikke til nå har opplevd noen gevinstrealisering på dette planet, vil ikke dette steget foreløpig nødvendigvis ha vært en stor del i endringsledelsen.

Det siste steget som Kotter beskriver handler om å institusjonalisere nye tilnærminger (Kotter, 1995, s. 61). Liten og mellomstor kommune er allerede i prosessen med å integrere nye digitale metoder og verktøy, og måter å arbeide på som videre vil påvirke organisasjonenes struktur, kultur og daglige operasjoner. Mye av denne integreringen ser man på funnene at skjer gjennom nettverk som IKT Agder. Flere av endringene organisasjonene gjør er således bare midlertidige,

fordi digitalisering hele tiden er i utvikling, men det handler her om å få visse digitale metoder og verktøy til å bli en del av organisasjonen og organisasjonsprosessene. Basert på denne utgreiingen ser man altså at arbeidet kommunene gjør i forhold til digitalisering og digital transformasjon henger tett sammen med stegene til Kotter (Kotter, 1995, s. 61).

6.4 Nettverkssamarbeid er essensielt i arbeidet med digital transformasjon

IKT Agder, KS Agder og Digi Agder er alle nettverk som verken er ren offentlig, ren sivil eller ren markedstilknyttet sett i lys av definisjonen til Røiseland og Vabo 2016. I alle disse tre nettverkene har man på en eller annen måte felles verdier, lojalitet, gjensidighet, tillitt og uformell evaluering med. I tillegg ser man for eksempel at IKT Agder har en «felles problemanalyse» med alle kommunene som er medlem, fordi alle disse kommunene har like forutsetninger (småkommuner) og dermed står ovenfor like problemer. Dette kan sees i sammenheng med det Røiseland og Vabo skriver om koordineringsmekanismen nettverk, som er en særegen og unik hybrid med elementer av alt i seg (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15). Formålet med både IKT Agder, KS Agder og Digi Agder er å bevisst designe og kontrollere mål eller spontant skape resultater gjennom at alle tre ønsker at kommunene i Agder skal øke sin kompetanse innen digitalisering, det er fokus på økt digital lederkompetanse, og et ønske etter brukervennlige tjenester for innbyggerne. I lys av Røiseland og Vabo sin definisjon av styringsnettverk, kan man også argumentere for at de tre nettverkene er *styringsnettverk* fordi alle er autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, men som er selvregulerende innen visse rammer og kan bidra til offentlig styring (Røiseland & Vabo, s. 25). Selv om de 14 kommunene som er med i IKT Agder er uavhengige og ikke blir styrt av IKT Agder, så viser funn i intervjuene med IKT at kommunene ofte hører på dem når for eksempel et nytt system skal implementeres. Derfor kan man i henhold til Røiseland og Vabo 2016 argumentere for at IKT Agder i vid forstand bidrar til offentlig styring. De tre nettverkene fungerer alle på ulike måter i samarbeid med kommunene, og driver dermed også samstyring med kommunene på ulike måter. Digi Agder fungerer for eksempel som et strategisk operativt samarbeid mellom kommunene hvor målet er gode digitale løsninger for kommunale tjenesteytere og kommunenes innbyggere, hvor de jf. Mintzberg da bidrar til å standardisere digital kompetanse og arbeidsprosessene i den kommunale tjenesteproduksjonen. Dette indikerer at Digi Agder på mange måter fungerer som en boundary

spanner, tilrettelegger og informasjonsspreder mellom kommunene (Williams, 2012, s. 39). KS Agder fungerer på den andre siden som en interesseorganisasjon, utviklingspartner og arbeidsgiverorganisasjon og arbeider mot kommunesektoren i digitaliseringsarbeidet. De fungerer som statens samarbeidspartner i digitaliseringspolitikken, noe som gjenspeiler seg i det Røiseland og Vabo forteller om myndighetens rolle i nettverk (Røiseland & Vabo, 2016, s. 16). De skal tilrettelegge, styre, lede og delta i nettverk med ressurser som gjensidighet, samarbeid og tillit.

Funn i analysen viser tydelig at mye av kommunenes arbeid med digitalisering har vist seg å innebære samarbeid med en rekke aktører. I liten kommune kom det blant annet frem at de bruker deltakerstrategien til IKT Agder, og mellomstor kommune fortalte at de skal ta i bruk de nasjonale systemene fordi det er de plattformene IKT Agder bruker. Stor kommune kunne også fortelle at de hele tiden vurderer om det finnes samarbeidsmuligheter i Agder som er nyttig for dem som storkommune. I lys av Williams 2012, opptrer nettverkene Digi Agder og KS Agder, samt IKS-et IKT Agder, som boundary spanners, gjennom at de jobber på tvers av ulike sektorer, tilrettelegger for samarbeid mellom kommuner og jobber for å løse komplekse problemer gjennom ulike prosesser, oppgaver og aktiviteter (Williams, 2012, s. 32). IKT Agder koordinerer for eksempel aktiviteter mellom dem selv og deres omgivelser (kommuner i Agder) og knytter sammen prosesser på tvers av disse kommunegrensene. På lik linje som Røiseland og Vabo 2016, nevner også Williams at god kommunikasjon og kunnskapsdeling, tillit mellom deltakerne og felles målsetting er tre kategorier for at en boundary spanner skal kunne oppnå et godt samarbeid og god samstyring (Røiseland og Vabo, 2016, s 78). Både liten og mellomstor kommune forteller om kunnskaps- og erfaringsdeling som ekstremt viktig i samarbeidet mellom dem og IKT Agder, samt de resterende kommunene som er medlem i selskapet. Også i stor kommune kommer det frem at kompetansedeling skaper en trygghet for felles læring. Liten kommune forteller om Diginettverkene og IKT-samarbeidet som uvurderlige samarbeid i forhold til at man får tilgang til et større fagmiljø. Videre kommer det frem av funn i intervjuene med IKT Agder at de hele tiden er opptatt av god kommunikasjon, ikke bare i samarbeidet mellom dem og kommunene, men også kommunene seg imellom. En viktig faktor i nettverksstyring er at det over tid bygges tillit mellom aktørene og tillitt er kanskje det viktigste koordinerende limet i samstyring og for å oppnå et godt samarbeid (Williams, 2012, s. 46-47). Ved implementeringen av digitale løsninger forteller KS Agder at tillit mellom alle partene er viktig for å kunne lykkes med

brukermedvirkningen og da videre digital transformasjon. Digi Agder kunne også fortelle at samarbeidet deres med kommunene bygger på felles mål som å øke gjennomføringskraften i digitaliseringen og gode digitale løsninger for kommunale tjenesteytere og kommunenes innbyggere.

I lys av Williams 2012 burde man, som boundary spannere og her i rollen som *nettverk,* plassere seg på grensen til det eksterne handlingsmiljøet og ikke på toppen, men likevel ha god tilgang til toppledelsen (Williams, 2012, s. 40-41). I intervjuene fortalte både IKT Agder, Digi Agder og KS Agder at de ikke er plassert hierarkisk øverst på noen måte i kommunene, de har ikke noen formell makt, og det er kommunedirektørene som har det siste ordet i beslutninger som gjelder kommunene. IKT Agder har likevel har god tilgang på toppledelsen og er med på å påvirke i de ulike kommunene gjennom dialog og jevnlige møter. De kunne altså fortelle at de har en viss involvering i beslutninger som tas, som for eksempel ved valg av nye systemer i kommunene, da de besitter mer kompetanse og kunnskap om dette, og ledelsen i de mindre kommunene hører dermed som oftest på dem. Et annet tilfelle på dette som kommer frem av funnene er at lederne i liten og mellomstor kommune outsourcet sine IT-avdelinger til IKT Agder for å være mindre sårbare som kommune, og fordi IKT Agder har mer kompetanse på dette feltet. Det er gjennom nettverk at kommunene får identifisert hvilke ressurser, her for eksempel digitale systemer, som er viktige for å oppnå målene i samstyringen. IKT Agder som nettverk for eksempel binder alle medlemskommunene sammen og motiverer deltakerne i samarbeidet. Dette samsvarer med det Williams 2012 beskriver som nettverkerens rolle som boundary spanner.

Nettverkene Digi Agder, IKT Agder og KS Agder fungerer også som *fortolker* i samarbeidet med kommunene, i lys av Williams 2012 om boundary spanners. Nettverkene skaper, som nevnt tidligere, bånd basert på tillit, de bygger konsensus om nasjonale forventninger og krav, i tillegg til at de forhandler som megler mellom de ulike kommunene i Agder. Nettverkene er også med på å bygge infrastrukturen i de ulike kommunene gjennom tilbud og videreutvikling av digitale løsninger og systemer, kompetanseheving og samarbeid.

I samsvar med det Williams 2012 skriver om boundary spanner som *koordinator* fungerer IKT Agder som en relasjonsskaper og krever effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling mellom

kommunene (Williams, 2012, s. 52-53). IKT Agder forteller om utfordringen med å inkludere alle kommunene, fordi da selskapet startet opp var det kun noen få kommuner som ble med. Disse fikk egne felles systemer, mens de kommunene som mer nylig har blitt med kan ha fått andre systemer. IKT Agder jobber derfor med å få felles systemer for alle kommunene som er medlem. Selv om dette er en utfordring, vitner funn i analysen at IKT Agder likevel hele tiden har samarbeidsrelasjoner på tvers av kommunegrensene. De kan fortelle at de ønsker å stå i sentrum av informasjonsstrømmen, altså de ønsker at både leverandører og andre nettverk skal ta kontakt med dem når disse ønsker noe formidlet til kommunene, om det er nye systemer eller andre ting. Ser man dette i lys av Williams 2012, fungerer altså IKT Agder som en koordinator (Williams, 2012, s. 52-53).

Boundary spanner som *entreprenør*, i lys av Williams 2012, krever nytenking i offentlig sektor, samt fleksibilitet i forhold til nye ideer og metode å gjøre ting på (Williams, 2012, s. 53). Dette kan ses i sammenheng med at nettverkene bidrar til å operasjonalisere for eksempel digitaliseringsstrategien for offentlig sektor. Funn viser at nettverkene har spesifikk kompetanse og kunnskap som gjør at de fungerer som kreative produsenter av ideer i møte med vanskelige problemstillinger, og hjelper kommunene med å løse problemer på nye måter som igjen kan bidra til effektivisering og standardisering. Dette samsvarer både med det Williams 2012 skriver om boundary spanner som entreprenør, men også i lys av det Mintzberg 1980 skriver om standardisering (Williams, 2012, s. 53; Mintzberg, 1980, s. 324).
Denne redegjørelsen av de fire ulike typene boundary spanners vitner om at nettverkene fungerer alle sammen som boundary spanners som fokuserer på gode samarbeid og god samstyring med kommunene i Agder (Williams, 2012, s. 40-41).

Det kommer frem av funn i analysen at IKT Agder har laget et felles system for lønn i medlemskommunene. Ved for eksempel sykdom i liten kommune fortelles det at ansatte i andre kommuner enkelt kan gå inn å sørge for at lønn blir kjørt. Dette tyder på at kommuner, gjennom et tett samarbeid med IKT Agder, har fått flere felles systemer som bidrar til standardisering og effektivisering, og dette kan igjen sees i lys av Mintzberg 1980 om standardisering av arbeidsprosesser (Mintzberg, 1980, s. 324). IKT Agder ønsker altså å få til flere felles digitale systemer for kommunene da dette vil være med på å bedre samarbeidet. Slike digitale systemer

kan også fungere som felles referansepunkter (grenseobjekter) som letter samarbeid og tillit (Gram, 2024, s. 11-13). Designet av slike digitale systemer har implikasjoner for tillitsbygging og mangel på kontekstualisering av data kan dermed føre til mistillit mellom boundary spanners. Derfor må slike grenseobjekter støttes av boundary spanning-aktiviteter (menneskelig interaksjon), spesielt for å løse konflikter og bygge relasjoner (Gram, 2024, s. 21). Slike aktiviteter kan være direkte kommunikasjon og fysiske møter, og er faktorer som kan bidra til å overkomme mistillit som kan oppstå på grunn av mangler ved digitale systemer. IKT Agder har ansatte med viktige ferdigheter og essensielle tekniske kompetanser. I tillegg har selskapet fordelt 2-3 av disse ansatte utover alle kommunene som er medlem, slik at hver ledergruppe i hver kommune har en enkeltperson å forholde seg til fra IKT Agder. Disse enkeltpersonene fra selskapet har nesten daglig kontakt med sin ledergruppe i kommunene og sørger for å bygge mellom da det interne og eksterne (her; den respektive kommunen og IKT Agder) gjennom gode relasjoner og god kommunikasjon, med vekt på både handlekraft og strukturelle forhold.
Dette samsvarer med det Lindholst og Torjesen 2024 skriver om hovedperspektivene grenseobjekter og handlingsperspektivet (Lindholst & Torjesen, 2024, s. 3). Beslutningstakere og IT-systemdesignere må være klare over hvordan digitale objekter påvirker tillitsbygging og samarbeidsprosesser, og designe systemer og arbeidsprosesser deretter (Gram, 2024, s. 11). Gjennom slike digitale objekter vil nettverk som IKT Agder mediere tillitt fordi det muliggjør kommunikasjon og delt kunnskap, det forbedrer forutsigbarheten og transparensen samtidig som det skaper synlighet av arbeidskontekster og oppgaver i kommunene (Gram, 2024, s. 18-19).

Som vist i Tabell 2 i kontekstkapittelet, er en av de største hindringene for utvikling av digitale tjenester *mangel på felles offentlige løsninger og infrastruktur* (SSB, 2024). I lys av denne statistikken kan etableringen av stabile nettverksstrukturer som IKT Agder møte denne utfordringen. I tillegg prøver IKT Agder å møte mangelen på felles offentlige løsninger med at de allerede har et ønske om å få til flere og bedre felles løsninger for kommunene som er medlem, men også for alle kommunene i Agder, uavhengig om man er medlem eller ikke. Kommunene bruker KS og Digi Agder for å få tilgang til flere felles løsninger. Funn i analysen viser også at både liten og mellomstor kommune tenker at et felles IKT i hele Agder er det man burde jobbe mot. De tenker at et slikt felles IKT-system og standardløsninger på de store systemene vil føre til tettere samarbeid, drive fellesskapet fremover og føre til stordriftsfordeler. IKT Agder forteller at

dersom man begynner å slå sammen all dataen så vil man ha et mye større datagrunnlag, men dette forutsetter at det er data som alle kan bruke. Videre forteller de at det diskuteres om det er en fremtid for alle kommuner i Agder inn i IKT Agder, og at man for eksempel har en storkommune som kanskje ikke er så vant til å jobbe i samarbeid som mange av de andre kommunene. «Storkommunen» det blir snakket om her er den store kommunen i denne studien. Funnene viser også at flere kommuner er redde for store samarbeid, da dette kan virke konkurransehemmende for IT-industrien. I intervjuet med stor kommune kommer det frem at de er opptatt av storbysamarbeidet, men i og med at de ikke får et samlet bo- og arbeidsregionselskap så er de mer opptatt av å få fart på eget digitaliseringsarbeid og at dette er lettere når de er alene, er sin egen myndighet og styrer selv. Dette begrunnes med at dersom de skulle blitt medlem av et selskap, så måtte de mest sannsynlig tilpasset seg systemer som passer mer for mindre kommuner, og mindre for dem. Funn viser likevel at også stor kommune mener kommune-Norge må bli flinkere til å samarbeide på IKT systemer og drift, og at når kommuner ligger i den samme bo- og arbeidsregionen og vokser sammen, så vil det være fornuftig å ha en felles IT-bunnplanke.

7. Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi undersøkt ledelse av digitalisering i kommunal sektor. Studien viser hvordan ledere i kommunen må arbeide med å tilpasse kommuneorganisasjonen til de nasjonale forventingene om digitalisering. Kommunale ledere må navigere mellom interne og eksterne faktorer for å kunne lykkes med effektiv digital transformasjon. Dette innebærer blant annet å fremme digital kompetanse og modenhet hos ansatte for å motvirke motstanden som oppstår fra mangel på kunnskap. Analysen viser at endringsledelse er sentralt i prosessen med digital transformasjon og kommunale ledere fungerer som en drivkraft, gjennom aktivt lederskap og strategisk bruk av interne og eksterne ressurser for å møte de nasjonale forventingene til digitalisering. Hovedfunnene våre viser at digital kompetanse, god ledelse og nettverkssamarbeid er essensielt for å lykkes med digital transformasjon og overkomme barrierene kommunene møter. Digitaliseringskravene og føringene gjør det nødvendig med god kompetanse, tilgang på ressurser og evne til omstilling gjennom ledelse og bruk av nettverkssamarbeid. Sett ut ifra funnene og diskusjonen er det tydelig at nettverkssamarbeid har mest å tilføre den lille og mellomstore kommunen. Dette støtter forskningen innenfor bruk av interkommunalt samarbeid, hvor mindre kommuner drar mer nytte av samarbeid enn større, da de besitter mindre ressurser. Studien støtter også forskning som er gjort på feltet innenfor digitalisering i offentlig sektor, gjennom at kompetansen er for lav og at digitalisering i offentlig sektor bærer preg av begrensede økonomiske ressurser. Studien viser at det er et samspill mellom organisasjon, ledelse og digitalisering, og at dette samspillet er dynamisk i takt med nye krav fra myndighetene, brukere, og tilgjengelige ressurser. Arbeid med digital transformasjon må dermed forstås i lys av dette samspillet. Kommunene er under et konstant press som gjør det nødvendig å tenke nytt, ta i bruk ny teknologi og operere i konstante endringsprosesser.

I denne studien har vi særlig fokusert på digital ledelse. Det vi kan stille spørsmål ved, er om vi i denne studien har endt opp med å finne en form for digital ledelse som er særdeles viktig i digital transformasjon i offentlig sektor; nemlig en ny form for nettverksledelse. Denne formen er ikke en tradisjonell form for ledelse, fordi man ikke har en hierarkisk struktur, men heller en form som fungerer på en annen måte i en slik digitaliseringsprosess. Digital ledelse, altså ledelse av digitalisering, i kommunene er nettverksledelse, og koordineringsaspektet blir ekstremt viktig. Det handler ikke bare om hva kommunene har av intern kapasitet og kompetanse. Det fremstår

som svært viktig å kunne spille på samarbeid og det ligger en enorm mulighet i ekstern kompetanse. Tilgangen på nettverk, endringsagenter og koordinatorer blir særlig viktig, og vi finner nettopp dette på tvers av kommunegrensene. Det kommer tydelig frem at det spesielt er de mindre kommunene som spiller på ekstern kompetanse, og som er avhengige av dette for å ikke være sårbare. Større kommuner har mer ressurser og intern kompetanse slik at de ikke har det samme behovet for ekstern kompetanse i deres arbeid med digitalisering.

Vi erkjenner at begrensingene denne studien har i form av relativt få informanter og kommuner, kan påvirke generaliseringen av resultatene. Man kan stille spørsmål ved om kommuner utenfor Agder fylkeskommune med lik størrelse som liten, mellomstor og stor kommune i vår studie, står ovenfor samme utfordringer, barrierer og muligheter som de gjør i Agder. Derfor foreslår vi at det i videre studier, basert på disse funnene, ville vært interessant å undersøke de samme utfordringene og mulighetene, med enda flere kommuner utenfor Agder. Denne studien gir likevel verdifull innsikt i arbeidet med digital transformasjon i kommunal sektor.

8. Referanser

Agder fylkeskommune, årsberetning 2022 https://agderfk.no/_f/ide16b67a-3212-4194-baff-1825ff7eb949/arsberetning-2022.pdf

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier*. Fagbokforlaget.

Arntsen, B., Torjesen, D. O., Karlsen, T. I. (2018). Drivers and barriers of inter-muncipal cooperation in health services – the Norwegian case. *Local Government studies, 44(*3), 371-390 https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1427071

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies, 39*(1) 97-122.

Brandtzæg, B. A., Lunder, T. E., Aastvedt, A., Thorstensen, A., Groven, S., & Møller, G. (2019). *Utredning om små kommuner* (TF-rapport nr. 473). Telemarksforsking. https://www.regjeringen.no/contentassets/cc6fa29f7d0244059d62a98a4fdc5dfd/rapport_sma-kommuner_kmd_telemarksforsking-992102-l1000322.pdf

Braun, V. & Clark, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology 3*(2), 77-101.

Brodbeck, F. (2001). Leadership in Organizations, Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.* 8569-8573. https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01404-2.

Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitskaplege forskingsprosjekt* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Collin, J., Hiekkanen, K., Korhonen, J. J., Halen, M., Itälä, T., & Helenius, M. (2015). *IT Leadership in Transition-The Impact of Digitalization on Finnish Organizations.* Alto University. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6243-3

Digdir. (u.å.) *Digital transformasjon.* Hentet 7. november 2024 *fr*a https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/digital-transformasjon/3297

DigDir. (2022, 16. november). *Kompetansemodell for digital transformasjon.* https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/kompetansemodell-digital-transformasjon/3293

Digi Agder (u.å.a.). *Mål for Digi Agder.* Hentet 3. november 2024 fra https://Digi Agder.no/om-digi-agder/mal-for-digi-agder

Digi Agder. (u.å.b.). *Om oss*. Hentet 26. mai 2025 fra https://Digi Agder.no/om-oss

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2024a). *Digitaliseringsrundskrivet* (Nr. D-1/24) [Rundskriv]. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsrundskrivet/id3025117/

Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet. (2024b). *Fremtidens digitale Norge: Nasjonal digitaliseringsstrategi 2024-2030*. Regjeringen. https://www.regjeringen.no/contentassets/c499c3b6c93740bd989c43d886f65924/no/pdfs/nasjonal-digitaliseringsstrategi_ny.pdf

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005

DI2X. (u.å.a.). *Norske kommuners kompetanseløft: Digital transformasjon i stor skala.* Hentet 8. November 2024 fra https://di2x.com/no/norske-kommuners-kompetanseloft/

DI2X. (u.å.b.) *Rammeverk: Digital modenhet*. Hentet 23. Mai 2024 fra https://di2x.com/no/rammeverk-digital-modenhet/

Egerdal, Å. (2020). *HR-boka* (2. utg). Gyldendal.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry, 12*(2), 219-245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Ford, J. D. & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, *39*(1), 24–36. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002.

Gram, J. K. B. (2024). Trust and Objects: Trust Building Capacities of Objects in Interorganizational Collaboration. *Scandinavian Journal of Public Administration, 28*(1), 11–24. https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.11233

Hansen, G. S., Helgesen, M. K., & Vabo, S. I. (2020). *Politikk og demokrati.* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hlynsdóttir, E. M., Hansen, M. B., Cregård, A., Torjesen, D. O., Sandberg, S. (Red.) (2024). *Managing Nordic Local Governments: Paradoxes and Challenges of the Municipal Chief Executive Officer.* Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-60069-2

IKT Agder. (u.å.). *Om IKT Agder.* Hentet 6. mai 2025 fra https://www.ikt-agder.no/om-ikt-agder/

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

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. Utg.) Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2020). *Perspektiver på Kommune-Norge.* (2. Utg.) Fakbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. Utg.) Cappelen Damm Akademisk.

Kommunesektorens organisasjon. (2024a, 10. mars). *KS som utviklingspartner*. https://www.ks.no/om-ks/hvem-er-vi/ks-som-utviklingspartner/

Kommunesektorens organisasjon. (2024b). *Status kommune 2024: Der folk bor.* KS. https://www.ks.no/globalassets/24095-KS-Status-kommune-2024-WEB.pdf

Kommunesektorens organisasjon. (2022). *Samstyringsstrukturen for digitaliseringsområdet.* https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/samstyringsstruktur/samstyringsstrukturen-for-digitaliseringsomradet/

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025.* https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor_rettet.pdf

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review, 73*(2), 59-68. https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c9ebbeeb-895a-4868-afb4-c0828d8ec3fd%40redis

Kristensen, K. (2023). *Towards Digital Era Leadership*. [Doktorgradsavhandling, Syddansk Universitet]. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet. https://doi.org/10.21996/2d05-xm05

Kræmmergaard, P. (2022). *Digital transformasjon: Ti evner din organisasjon må ha – og tre som du har bruk for (1.* utg.). Cappelen Damn Akademisk.

Kræmmergaard, P. (2023). *Digital modenhet: Strategi, teknologi, organisasjon og ledelse i fem generasjoner.* Cappelen Damn Akademisk.

Kiland, C., Kvåle, G., Torjesen, D. O. & Karlsen, T. I. (2025). *Unweiling Challenges in Implementing Intersectoral Agency in Local Public Health Work.* Unpublished paper.

Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner* (LOV-2018-06-22-83). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83/KAPITTEL_1-2#KAPITTEL_1-2

Langørgen, A., T.A. Galloway og R. Aaberge. (2015). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013.* (Rapporter;2015/19), Statistisk

sentralbyrå. https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/_attachment/225199?_ts=14ce4c230d0

Lindgren, I., Melin, U., & Sæbø, Ø. (2021). What is E-Government? Introducing a Work System Framework for Understanding E-Government. *Communications of the Association for Information Systems*, *48*(1), 503-522. https://doi.org/10.17705/1CAIS.04842

Lindholst, A. C., & Torjesen, D. O. (2024). Special Issue Introduction: Boundary Spanning in the Age of Collaborative Governance – Insights From Nordic Local Governments. *Scandinavian Journal of Public Administration, 28*(1), 1–10. https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.22522

MacLean, D., & Titah, R. (2022). A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective. *Public Administration Review, 82*(1), 23-38. https://doi.org/10.1111/puar.13413

Meld. St. 23 (2012-2023). *Digital agenda for Norge: IKT for vekst og verdiskapning.* Kommunal- og distriktsdepartementet. https://www.regjeringen.no/contentassets/4339bb2154bd4b829f1d147bb2b26da8/no/pdfs/stm201220130023000dddpdfs.pdf .

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4), 1-16. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5´s: A synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science. 26*(3), 322-341. https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322

NOU 2019: 2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II: Utfordringer for kompetansepolitikken.* Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. https://www.regjeringen.no/contentassets/216ef613554042ccae0c127a6b3b3ac8/no/pdfs/nou201920190002000dddpdfs.pdf

NOU 2023: 9. (2023). *Generalistkommunesystemet: Likt ansvar – ulike forutsetninger.* Kommunal- og distriktsdepartementet. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-9/id2968517/?ch=2

Pinheiro, R., & Trondal, J. (Red.). (2022). *Organising and Governing Governmental Institutions.* Fagbokforlaget.

Regjeringen. (u.å.a.). *Digitaliseringsdirektoratet.* Hentet 27. april 2025 fra https://www.regjeringen.no/no/dep/dfd/org/etater-og-virksomheter-under-digitaliserings-og-forvaltningsdepartementet/underliggende-etater/digitaliseringsdirektoratet/id2684200/

Regjeringen. (u.å.b.) *Ny nasjonal digitaliseringsstrategi.* Hentet 7. november 2024 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/it-politikk/ny-nasjonal-digitaliseringsstrategi/id2982892/

Rennan, I. S. & Ustad, H. O. (2024). *Eksamen ST-423. Digital ledelse i offentlig sektor - Prosjektskisse.* Universitetet i Agder.

Rose, J., Persson, J. S., Heeager, L. T. & Irani, Z. (2015). Managing e-Government: value positions and relationships. *Information Systems Journal 25*(5), 531-571. https://doi.org/10.1111/isj.12052

Røiseland, A & Vabo, S, I. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk sentralbyrå. (u.å.). *Digitalisering og IKT i offentlig sektor.* Hentet 7. november 2024 fra https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor

Statistisk sentralbyrå. (2024). *De største hindringene for utvikling av digitale tjenester.* https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/digitalisering-og-ikt-i-offentlig-sektor

Strand, J. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative metoder i praksis* (4.utgave). Oslo: Gyldendal

Torsteinsen, H. (2006). *Resultatenhetsmodellen i kommunal tjenesteproduksjon: instrument, symbol eller maktmiddel?* [Doktorgradsavhandling, Institutt for statsvitenskap, Norge]. Munin Vitenarkiv. https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4188/thesis.pdf?sequence=1

Ustad, H. O. (2024). *Eksamen ORG-447. Styring og nettverksorganisering i offentlig sektor.* Universitetet i Agder.

Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind Jensen, T. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems, 22*(1), 102-129. https://aisel.aisnet.org/jais/vol22/iss1/6

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014a). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

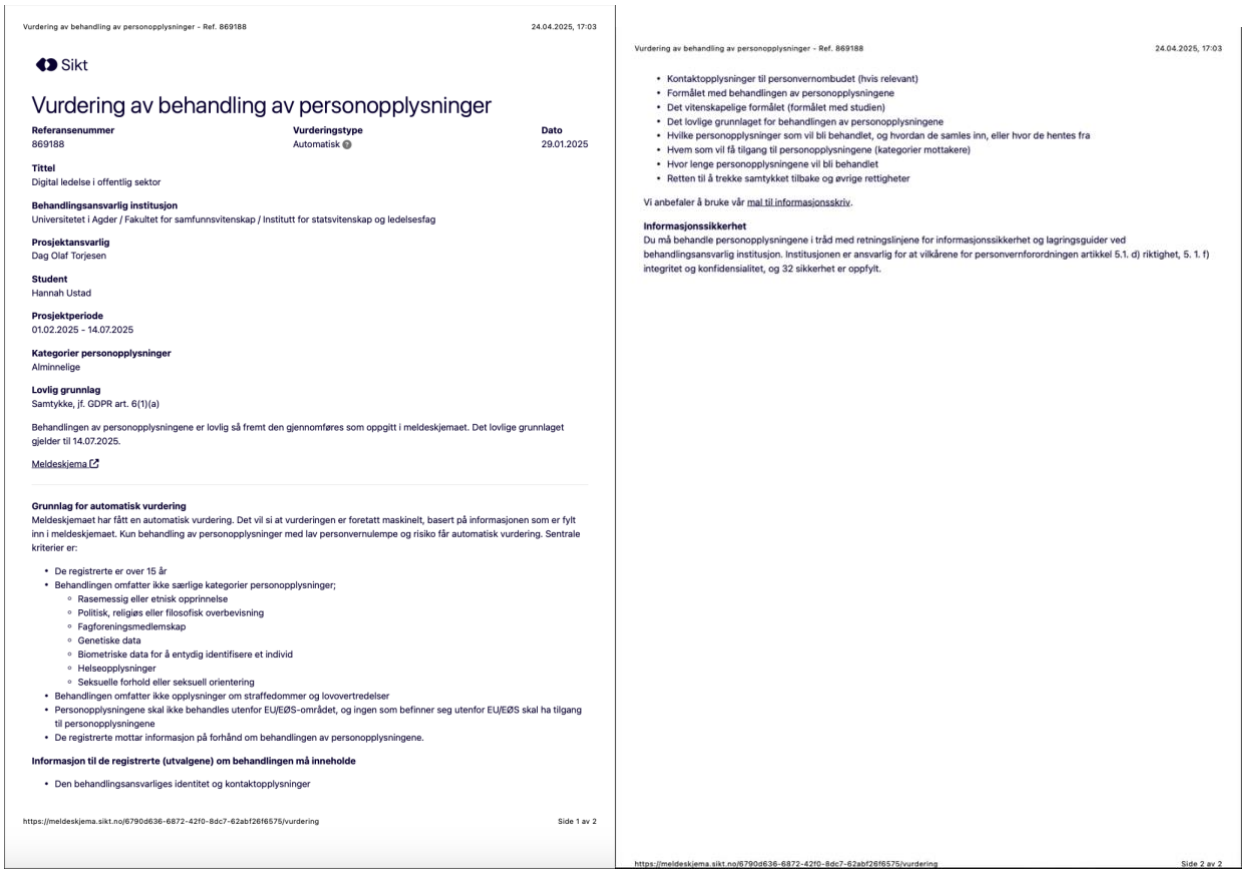
Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014b). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review, 55*(3), 1-6. https://www.proquest.com/scholarly-journals/nine-elements-digital-transformation/docview/2177518678/se-2

Williams, P. (2012). *Collaboration in Public Policy and Practice: Perspectives on boundary Spanners.* The Policy Press.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research.* (5. utg.). SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjennelse fra SIKT



Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
869188

Vurderingstype
Automatisk

Dato
29.01.2025

Tittel
Digital ledelse i offentlig sektor

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig
Dag Olaf Torjesen

Student
Hannah Ustad

Prosjektperiode
01.02.2025 - 14.07.2025

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke, jf. GDPR art. 6(1)(a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 14.07.2025.

Meldeskjema

Grunnlag for automatisk vurdering
Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

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

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

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

Vi anbefaler å bruke vår mal til informasjonsskriv.

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

Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet om

Digitalisering i offentlig sektor?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på til hvilken grad ledere i offentlig sektor tilpasser seg teknologi i den kommunale sektoren og hvilke erfaringer de sitter med, med fokus rettet mot kompetanseløftet på digitalisering til Digi Agder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en del av vår masteroppgave i Statsvitenskap og ledelse ved Universitet i Agder.

Formålet for denne oppgaven kommer av et ønske om å skrive en masteroppgave innenfor ledelse og offentlig organisasjon, og vi vil knytte ledelse og organisasjon opp mot digitaliseringsprosessen dagens samfunn går gjennom. Vårt ønske er å se på til hvilken grad ledere i offentlig sektor tilpasser seg teknologi i den kommunale sektoren og hvilke erfaringer de sitter med, med fokus rettet mot kompetanseløftet på digitalisering til Digi Agder. I en rapport gjennomført av KS om status på kommunene «Der folk bor» fra 2024 rapporterer de at en av de største arbeidsgiverutfordringene er gevinstrealisering ved digitalisering (Kommunesektorens organisasjon, 2024, s. 80). Dette viser at ledere har problemer knyttet til digitaliseringen, og det vil derfor være interessant å se hvordan ledere i våre utvalgte kommuner erfarer at kompetanseløftet bidrar til transformasjon av kommunen og tjenesteproduksjonen. I og med at

begreper innen digitalisering er såpass nylige begreper, finnes det lite forskning og studier knyttet opp mot hvordan ledelse tilpasser seg digitalisering og endring i kommunal sektor i Norge. I denne masteroppgaven har vi dermed følgende forskningsspørsmål:
Hvordan erfarer og oppfatter ledere i utvalgte kommuner i Agder at digital teknologi og satsingen til Digi Agder bidrar til transformasjon av kommuneorganisasjonen og tjenesteproduksjonen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag ved Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
Utvalget vårt er trukket ut ifra informasjon fra Digi Agder om hvilke kommuner i Agder som har kommet langt innenfor digitalisering i kommunene. Vi planlegger å henvende oss til tre kommuner i Agder, hvorpå deres toppledere og eventuelt mellomledere er aktuelle intervjuobjekter. Da vi jobber induktivt vil vi ta i bruk «snøballmetoden» når vi intervjuer og antall mennesker som vil bli intervjuet er noe usikkert.

Hva innebærer det for deg å delta?
Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Vi estimerer at dette vil ta 45-60 minutter. Intervjuet vil inneholde temaer og spørsmpl om digital ledelse og organisatoriske endringer, Digi Agders kompetanseløft, ansattes reaksjoner/holdninger fra et lederperspektiv, effekter på effektivitet, kompetanse og kultur, samarbeid og nettverk og fremtidsperspektiver.

Vi ønsker å ta lydopptak under intervjuet som vil brukt til transkribering. Etter at forskningsprosjektet er ferdig, vil dette bli slettet.

Intervjuene vil gjennomføres som semi-strukturerte intervjuer hvor vi vil bruke «snøballmetoden». Det vil si at det kan komme andre personer frem i intervjuene, som vi burde snakke med etc. Vi slutter å intervjue når det ikke fremkommer ny informasjon.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

De som vil ha tilgang til opplysninger er vi som skriver oppgaven, samt veileder.

Denne studien omhandler prosjektet Digi Agder, og vi har valgt å intervjue kommuner som har kommet langt i arbeidet med prosjektet. På grunn av dette vil det ikke være mulig å garantere anonymitet for deltakerne, ettersom kommunene som deltar kan identifiseres, og deltakerne har lederstillinger som er offentlig kjent.

Vi vil imidlertid ikke bruke navnene deres i oppgaven, og svarene vil bli presentert på en måte som fokuserer på temaer og ikke enkeltpersoner. I og med at vi skriver om Digi Agder er det viktig å informere om at opplysninger om at kommunene befinner seg i Agder vil publiseres.

Selv om det ikke gis full anonymitet, vil vi behandle informasjonen med stor forsiktighet og følge gjeldende retningslinjer for personvern. Informasjonen vil kun bli brukt til formålet med denne studien og vil ikke deles med andre enn veiledere og sensorer knyttet til masteroppgaven.

Ved å samtykke til å delta bekrefter du at du er kjent med dette.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 14. Juli 2025. [sett inn ca. dato for prosjektslutt. Vi vil derfor transkribere opptakene av deg anonymt og deretter slette disse. Anonymiserte opplysninger i datamaterialet vil ikke slettes, da dette kan gjenbrukes til for eksempel videre forskning.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

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

- *Universitetet i Agder* ved Hannah Ustad og Idun Sofie Rennan. *Veileder er Dag Olaf Torjesen ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.*
- Vårt personvernombud: Trond Hauso, Trond.hauso@uia.

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

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Dag Olaf Torjesen *Student*

(Veileder) Hannah Ustad & Idun Sofie Rennan

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet digitalisering i offentlig sektor, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ❑ *å delta i semi-strukturert intervju*
- ❑ *at gjenkjennende opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes*
- *q at vi tar lydopptak ved intervjuet til bruk til transkribering*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide kommunene

Intervjuguide - Masteroppgave om digital ledelse

Semi-strukturert intervju med toppledere og mellomledere i liten, mellomstor og stor kommune

1. **Løs prat**

Navn:

- Kan du oppsummere din arbeidserfaring? (privat, offentlig, roller, ansvar, digitaliseringsprosjekter, innovasjon)
- Kan du fortelle litt om din rolle i kommunen? (arbeidsoppgaver, ansvar, strategisk fokus, innovasjonsfokus)

2. **Informasjon**

Litt om temaet for samtalen (bakgrunn/formål)
Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
Hvordan erfarer og oppfatter ledere i utvalgte kommuner i Agder at digital teknologi og satsingen til Digi Agder bidrar til transformasjon av kommuneorganisasjonen og tjenesteproduksjonen?

- Skaper implementering av digital teknologi radikale eller inkrementelle organisatoriske forandringer i den offentlige sektoren?
- Hvordan leder ledere digitalisering i kommunene?

3. **Innledende spørsmål**

- Hva legger du i begrepet digitalisering?
- Kan du fortelle litt om din erfaring med Digi Agders kompetanseløft innen digital transformasjon?

- Hva har vært din rolle under kompetanseløftet?
- Hvilke oppgaver har du hatt?
- Har kompetanseløftet påvirket din egen arbeidshverdag som leder? Hvordan?

4. Nøkkelspørsmål

Digital ledelse

- Hvordan definerer du digitalisering og digital ledelse, og hvordan praktiserer du det i din rolle som leder?
- Hvilke digitale verktøy og metoder bruker du mest i ditt ledelsesarbeid?

Digital ledelse og organisatoriske endringer

- Hvilke strategiske mål om digitalisering var det fokus på før kompetanseløftet?
- Hvordan har disse endret seg etter?
- Har endringene vært i samsvar med målene eller har nye strategiske mål blitt lagt?
- Hva er det viktigste budskapet i deres kommune sin digitaliseringsstrategi?
- Hvordan vil du beskrive endringsprosessene som har fulgt med implementeringen av digital ledelse i kommunen?
- Hvilke spesifikke utfordringer eller barrierer har dere møtt under disse prosessene?

Digi Agders kompetanseløft

- Hvordan har toppledelsen i din kommune satt retning for digital transformasjon etter deltakelse i Digi Agders kompetanseløft?
- Har kompetanseløftet endret måten dere jobber med digitalisering på?
- Har kommunen utarbeidet en digitaliseringsstrategi eller handlingsplan etter kompetanseløftet? I så fall, hvordan har denne blitt implementert?

- Hvordan følger toppledelsen og mellomlederne opp implementeringen av digitaliseringsstrategien? Finnes det systemer for rapportering og evaluering? (Resulttatoppnåelse, fremdrift fokus)
- Hvilke konkrete tiltak har blitt iverksatt etter kompetanseløftet?

Ansattes reaksjoner/holdninger fra et lederperspektiv

- Hvordan blir de ansatte involvert i beslutninger og implementeringen av digitaliseringsprosjekteter og strategier?
- Hvordan går dere frem i kommunen for å komme frem til digitaliseringstiltak rettet mot strategien deres?
- Hvordan har ansatte i kommunen reagert på de digitale endringene?
- Hvordan sikrer dere at alle ansatte blir involvert i prosessene og at det engasjement rundt digitalisering?
    - Opplever du motstand mot digitalisering, og hvordan håndteres det i organisasjonen?

Effekter på effektivitet;

- Har du observert konkrete forbedringer i effektivitet, samarbeid eller tjenesteleveranse som et resultat av digitaliseringen?

Kompetanse og kultur

Lederens rolle og kompetanse:

- Hvordan vurderer du din egen digitale kompetanse i rollen som leder?
- Hvilke ferdigheter mener du er viktigst for ledere til å lede en digital transformasjon?
- Opplever du at medarbeidere sitt kompetansenivå påvirker resultatet av digitalisering og endringsarbeid? Evt. På hvilken måte?

Organisasjonskultur

- Hvordan har kommunen lagt til rette for opplæring og kompetanseheving knyttet til digitale verktøy og endringer?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i kommunen når det gjelder endring og innovasjon?
- På hvilken måte støtter eller hemmer kulturen arbeidet med digital transformasjon? (Gjerne kom med eksempler fra pågående eller tidligere digitaliserings aktiviteter)

Samarbeid og nettverk

- Hvordan har samarbeidet gjennom Digi Agder påvirket kommunens digitale transformasjon?
- Samarbeider dere med andre aktører i digitaliseringsarbeidet deres?
- Hvilken rolle spiller nettverk og deling av erfaringer mellom kommunene for å lykkes med digital ledelse?

Overføringsverdi av kompetanseløftet

- Hvordan opplever du at kompetanseløftet blir implementert i de ulike nivåene av organisasjonen?
- Er det spesifikke utfordringer med å overføre denne kompetansen til mellomledere og andre ansatte?

Fremtidsperspektiver

- Hvordan ser du for deg at digital ledelse vil utvikle seg i kommunen fremover?
- Hvilke mål har kommunen satt for videre digital transformasjon?
- Hvilke tiltak mener du er nødvendige for å sikre en vellykket digital transformasjon?

Oppsummering

Er det noe annet du ønsker å legge til som vi ikke har dekket?

Vedlegg 4: Intervjuguide Digi Agder

Intervjuguide Digi Agder

- Kan du fortelle litt om arbeidet til Digi Agder?
- Hva er din rolle og hvor lenge har du jobbet i Digi Agder?
- Har du vært med siden før kompetanseløftet?
- Kan du fortelle om kompetanseløftet?
- Hvordan opplevde dere kompetanseløftet?
    - Hvilke effekter ga det om det kan måles?
- Hvordan opplever dere at kommunene benytter seg av deres kompetanse og nettverk?
    - Er det ulikt mellom kommunene? Hvorfor - eller ser dere en rød tråd/sammenheng mtp kommunestørrelse?
- Hvordan bidrar Digi Agder til digitalisering i offentlig sektor, og hvilke tjenester har fått størst nytte av dette arbeidet?
    - Har dere en strategi?
- Hva ser dere som de største fordelene og utfordringene ved å digitalisere kommunale tjenester?
- Hvordan arbeider Digi Agder for at digitale løsninger møter behovene til ansatte i offentlig sektor?
- Kan du gi eksempler på vellykkede digitale prosjekter som har forbedret tjenesteleveransen i Agder-kommunene?

Digital transformasjon:

- Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med digital transformasjon i offentlig sektor?
- Hvordan samarbeider Digi Agder med kommunene for å skape en mer helhetlig og brukervennlig digital infrastruktur?
- Hvordan balanserer dere behovet for innovasjon med risikoen forbundet med store digitale endringer i offentlig sektor?

- Hvordan jobber dere med datasikkerhet og personvern i forbindelse med digitalisering av offentlige tjenester?

Endringsledelse:

- Hvilke strategier benytter Digi Agder for at ansatte i offentlig sektor tilpasser seg nye digitale verktøy og arbeidsmåter?
- Hvordan jobber Digi Agder med kompetanseheving og digital modenhet?
    - Den nye studiepakken? Har den startet?
- Hva er de største utfordringene knyttet til endringsledelse i digitaliseringsprosjekter, og hvordan håndterer dere dem?
- Hvordan involveres kommunene i prosessen når nye digitale løsninger skal implementeres?
- Hva er dine beste råd for ledere i offentlig sektor som ønsker å drive frem digital transformasjon på en effektiv måte?
- hva gjør du i det daglige konkret, det siste året

Vedlegg 5: Intervjuguide IKT Agder

IKT Agder

- Hva er din rolle i IKT Agder og hvor lenge har du jobbet her?
- Kan du fortelle litt om arbeidet deres?
- Hvordan er arbeidet deres styrt og hvordan samarbeider dere med kommunene?
- Har dere en felles strategi for arbeidet deres mot digitalisering og den digitale transformasjonen?
- Hvordan jobber dere med deltakerstrategien?
    - forankring
- Hvordan samarbeider dere med andre nettverk?
- Har dere noe samarbeid med Digi Agder?
    - Hvordan opplever dere at Digi Agder jobber med digitalisering og digital transformasjon?
    - Benytter dere dere av Digi Agder sin kompetanse og nettverk?
- Hvordan er samarbeidet mellom de 14 kommunene i forhold til digitale tjenester?
    - Er det noen kommuner som stikker seg ut?
    - Hvem er driverne?
- Ser dere en endring i tjenesteproduksjonen til kommunene?
    - noen eksempler?

Digital transformasjon:

- Hva er de viktigste faktorene for å lykkes med digital transformasjon i offentlig sektor?
- Hvordan samarbeider IKT Agder med kommunene for å skape en mer helhetlig og brukervennlig digital infrastruktur?
- Hvordan balanserer dere behovet for innovasjon med risikoen forbundet med store digitale endringer i offentlig sektor?
- Hvordan jobber dere med datasikkerhet og personvern i forbindelse med digitalisering av offentlige tjenester

Endringsledelse:

- Hvilke strategier benytter IKT Agder for at ansatte i offentlig sektor tilpasser seg nye digitale verktøy og arbeidsmåter?
- Hvordan jobber dere med kompetanseheving og digital modenhet?
- Hva er de største utfordringene knyttet til endringsledelse i digitaliseringsprosjekter, og hvordan håndterer dere dem?
- Hvordan involveres kommunene i prosessen når nye digitale løsninger skal implementeres?
- Hva er dine beste råd for ledere i offentlig sektor som ønsker å drive frem digital transformasjon på en effektiv måte?

Vedlegg 6: Intervjuguide KS Agder

KS AGDER

- Hva er din rolle i KS Agder?
    - Hvor lenge har du jobbet med digitalisering i kommunesektoren?
- Kan du fortelle litt om hvordan KS jobber med digitalisering av kommunene - både nasjonalt og regionalt?
    - Hvordan er arbeidet deres organisert, hvordan samarbeider dere med fylker og kommuner i Agder?

Digi Agder, samarbeid og strategi

- Hvordan ser dere på rollen til Digi Agder som et regionalt digitaliseringsnettverk, og hvilken betydning har slike nettverk for digital transformasjon i kommunesektoren?
- Hvordan samarbeider dere med Digi Agder?
    - Hvilken rolle har KS og hvordan ivaretar dere denne i praksis?
- Hvilke effekter ser KS at Digi Agder har hatt når det gjelder kompetanseheving, erfaringsdeling og bruk av nasjonale fellesløsninger i kommunene?

- Hvordan fungerer samspillet mellom KS, diginettverkene og regionale IKT-samarbeid som for eksempel IKT Agder?
- Har KS en overordnet/egen strategi for å støtte kommunenes digitale transformasjon?
    - eller følger dere den nasjonale?

Digital transformasjon:

- Hva ser KS som de viktigste suksesskriteriene for digital transformasjon i offentlig sektor?
- Hvilke faktorer mener KS må være på plass for at digitalisering faktisk skal føre til bedre tjenester for innbyggere?
- Hvordan balanserer dere behovet for innovasjon med risikoen forbundet med store digitale endringer i offentlig sektor?
- Hvordan jobber dere med datasikkerhet og personvern i forbindelse med digitalisering av offentlige tjenester?
    - Tilbyr KS verktøy, veiledere eller kurs i dette arbeidet?

Endringsledelse:

- Hvordan jobber dere med kompetanseheving og digital modenhet?
- Hvilke endringer ser KS i hvordan kommunene tenker om og jobber med digitalisering de siste årene?
- Hva er KS sine beste råd til kommunale ledere som skal lede digital transformasjon?

Vedlegg 7: Utdrag fra kodeskjemaene

Liten kommune

Tema	Kategori	Koder
Digitalisering	Digital transformasjon (i offentlig sektor)	«å sette strøm på et papir.» (1) «digital transformasjon som jeg definerer som et mindset, altså en måte å tenke på. Og skal jeg omsette det til et ord, så er det endringsledelse» (1)
	Digital modenhet	«Digital modenhet og digital kompetanse henger sammen» (2)
	Kompetanse	«gjennom digital transformasjon så hever vi kunnskapsnivået vårt rundt digitalisering» (1)
Ledelse	Ledelse i offentlig sektor	«deler av jobben min å tenke hvordan skal vi vareta det som ligger av krav, forventninger, trusler og så videre» (1)
	Endringsledelse	«det handler om gode informasjonskanaler, både digitale og personlige, gjennom avdelingsleder eller teamleder eller... Så mye blir jo bestemt uten at alle får lov å si sin mening.» (2)
Samarbeid	Interkommunalt samarbeid	«Vi må tilknytte oss noe større. Vi må ta del et større fag-miljø, samarbeid. Så vi startet prosessen, vi gikk inn i IKT Agder» (1)

	Nettverk	«det tenker jeg er kjempeviktig. Jeg tenker det er helt alfa og omega. Spesielt for oss som er så små.» (2)
Organisasjons-kultur	Kultur	«Folk føler ansvar og har lyst til å gjøre, og da er det mye lettere å få inn nye ting også» (1)

Mellomstor kommune

Tema	Kategori	Koder
Digitalisering	Digital transformasjon (i offentlig sektor)	«Ikke bare strøm på papir, men at det faktisk er prosesser som går sømløse fra det ene systemet til det andre» (3)
	Strategi	«Altså vår digitale strategi har jo vært at på alle områdene der vi kan effektivisere med bruk av teknologi, så skal vi ta det i bruk» (3)
	Utfordringer	«Så er det jo alltid en utfordring med å innføre nye systemer og prosjekter og ta høyde for opplæring og implementering» (4)
Ledelse	Digital ledelse	«Det handler om å lede mennesker mot et mål» (3)
	Endringsledelse	«Jeg tenker jo at vi må jo forberede de ansatte på at det blir jo kanskje en ny revolusjon dette.» (4)

Samarbeid	Interkommunalt samarbeid	«Vi er nødt til å samarbeide mye tettere enn vi gjør i dag. Standardløsninger på de store systemene. Også det med å ha hele tiden fokus på organisasjonsutvikling og endringer.» (4)
	Nettverk	«Det er jo et etablert et selskap, KS digitale fellestjenester. De utvikler jo felles løsninger hele tiden, men jeg tenker at det kunne vært enda mer fart på det arbeidet» (4)
Organisasjons-kultur	Motstand	«Det har vært litt sånn når folk må bytte systemer, så er man jo veldig glad i sitt datasystem. Så da ble det litt sånn, noen syntes at det var bedre enn det vi hadde før, og litt uro i organisasjon på det.» (3)

Stor kommune

Tema	Kategori	Koder
Digitalisering	Digital transformasjon (i offentlig sektor)	«Det (digital transformasjon) er en stor omveltning, endring fra et punkt til et annet, som skal være varig» (5)
	Strategi	«Egentlig bør digitaliseringsstrategi være en integrert del av all strategi» (5)
	Effektivisering	«Det er enorm effektiviseringspotensial med å bruke KI i stedet for å gå rundt på eiendommen og gjøre takstvurdering på stedet. Så her er det mye positivt.» (5)

Ledelse	Digital ledelse	«Digital ledelse, endringsledelse, nei egentlig ikke. Det er bare begreper på at du må forandre deg og finne nye løsninger på kanskje de samme problemene» (5)
Samarbeid	Interkommunalt samarbeid	«Vi er veldig opptatt av storbysamarbeidet, og vi er veldig opptatt av å se nærmere på storbyenes roller som motorer i digital utvikling i sine regioner.» (5)
	Nettverk	«Jeg er veldig positiv til nettverk» (5)
Organisasjons-kultur	Kultur	«Hovedbildet her er at kommunalt ansatte er utviklingsorienterte og endringsorienterte. Dette har blitt veldig forandret de senere årene. For det at utviklingen treffer oss hele tiden.» (5)