

Digitalisering i offentlig sektor: Digital ledelse som ny ledelsesdisiplin

Hva hemmer og fremmer god digital ledelse?

Av

Siw Olsen Fjørtoft

Avhandling avlagt ved
Handelshøjskolen i København for graden
Master of Public Administration 2014





HINT

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

Forfatter: Siw Olsen Fjørtoft

Tittel: Digitalisering i offentlig sektor: Digital ledelse som ny ledelsesdisiplin
Hva hemmer og fremmer god digital ledelse?

Studieprogram: Master of Public Administration (MPA)

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 26.04.2014

Dato: 16.03. 2014

underskrift

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studiet i Master of Public Administration.

Det har vært to interessante og krevende år, der jeg har kombinert studier med jobb og familieliv. Jeg har måttet ta i bruk flere av døgnets timer enn hva jeg vanligvis gjør, så både med hensyn til meg selv og familien er det godt å få noenlunde normale arbeidsdager igjen. Studiet har medført noe fravær på grunn av turer og samlinger, så det er fint å kunne være mer tilgjengelig framover. Takk, kjære familie.

Så er det en rekke mennesker jeg vil takke for å ha bidratt direkte eller indirekte i forhold til masteroppgaven. Først en stor takk til min veileder Trond Stiklestad ved Handelshøyskolen i Trondheim, for nyttig, konstruktiv og inspirerende veiledning underveis. Det er ikke alle forunt å ha en veileder som er god på både det faglige og det pedagogiske. Deretter vil jeg takke min avdelingsleder og for fleksibilitet i forhold til jobben min. Videre så har jeg mange gode og flinke kolleger som har gitt meg moralsk støtte, de fleste har vært gjennom prosessen med masteroppgave og vet hvor tidkrevende og altoppslukende det kan være. Takk til Alistair Sunde for språklig bidrag til abstract. Takk til mine medstudenter på MPA-kullet 2012-2014. Vi har opplevd mange gode faglige og sosiale stunder sammen i løpet av disse to årene. Dere har vært både åpenhjertige og bidratt til en god delingskultur gjennom blant annet vår flittig brukte Facebook-gruppe. Jeg vil rette en spesiell takk til Kirsti Eilertsen og Trude Mittet for samarbeid med prosjektoppgaver i henholdsvis strategi og europeisk integrasjon, og Sissel Fjelnset for samarbeid med sommerskolerapport om e-forvaltning. Og sist, men ikke minst, takk til dere som stilte opp til intervju og delte kunnskap, erfaringer og perspektiver om digital ledelse og tilknyttede tema. Uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Til slutt, for dere som lurte på det - Ja, det er verd det! MPA-studiet anbefaler jeg på det varmeste! Det er høy grad av profesjonelle og kunnskapsrike mennesker som er involvert i dette studiet, både fra HINT, HIST, CBS og de mange eksterne aktører.

Jeg er selv ansvarlige for innholdet i denne oppgaven.

Trondheim, 16. mars 2014

Siw Olsen Fjørtoft

Til Åshild

- min unge og spreke mor, som alltid har hatt støttet meg. Hun fyller 60 år i år!

Abstract

This master thesis originates from my interest in new technology and the digitization processes that we see in society today. Due to my background in the field of education, I have both learned from and experienced many of the opportunities that go with digitization. However, I have also witnessed large variations in the public sector when it comes to the implementation and practice of these processes. The government has ordered public reports and written White Papers. Counties and municipalities have enacted strategic plans. A major objection is that digital leadership is not considered as a separate entity in the field of digitization.

The Danes have recently begun talking about *digital leadership* as a new form of leadership. My initial focus is to determine the content and the factors of digital leadership. My main research question is: *What inhibits and promotes good digital leadership?* The scope of the thesis will be limited to leadership that are exercised by leaders who are formally responsible and, as such, will be considering leadership that is directed towards the organization's internal systems.

The outcome of my theoretical discussion of change leadership and strategic leadership forms the basis for three additional research questions and an analytical model used when structuring and analyzing empirical data. These three questions are:

1. How can administration influence digital leadership?
2. What is the importance of the leader's digital competencies related to problem solving?
3. How does the formulation of goals and creation of organizational language relate to digital leadership?

I have chosen a qualitative approach, carrying out five in-depth interviews with leaders and people with professional expertise in the public sector. Furthermore, the set of interviews that the survey is based upon is modest, and one cannot necessarily generalize the conclusions made in this thesis to the level of the population.

I have also looked at secondary data, in the form of documents and reports on digitization. I have used Norwegian and Danish sources, both in terms of theory and empirical data, to help me understand digital leadership. This because Denmark is a leader in the field of digitization processes when compared to Norway, especially when it comes to common public strategies related to digitization. However the thesis is not a comparative study.

Digital leadership involves having digital competencies, consisting of the skills, knowledge, initiative and insight that make it possible to understand and harness the forces of change

inherent in digitization for the benefit of the organization. The digital leader must not only be a visionary, but also be able to set clear targets for internal organizational processes and make the adjustments necessary for optimizing the working conditions of the employees.

Good digital leadership is promoted by good digital competencies, good procurement skills, cooperation across organizational boundaries, incentive-based regulation systems, efficient search and learning processes and a common, public strategy coordinating different systems.

Good digital leadership is obstructed by continuously including new administrative tasks, increased documentation requirements, a fear of making mistakes, a lack of digital literacy and acquisition expertise, fuzzy digital scorecards, "silo thinking" and a lack of understanding of what digitization can do for your organization.

By the end of the thesis key points are reflected upon and made available for public leaders. My results are not representing the truth about this discipline. My main intention is generating interest and providing insight into the opportunities and possible challenges confronting digital leadership. I also recommend others to write a thesis or do research about this unexplored academic field.

Sammendrag

Masteravhandlingen bunner ut i fra min interesse for ny teknologi og de digitaliseringsprosesser som vi ser i samfunnet i dag. Med egen bakgrunn fra utdanningssektoren, har jeg både lært og erfart mange av de mulighetene som digitaliseringen fører med seg. Imidlertid har jeg sett at det er store variasjoner innen offentlig sektor når det kommer til implementering og praksis. Regjeringen har bestilt offentlige utredninger og skrevet Stortingsmeldinger. Fylkeskommuner og kommuner har vedtatt sine strategiplaner. Det store ankepunktet er at ledelse ikke blir sett på som en særskilt del av digitaliseringen.

Mangel på ledelsesaspektet har ført til mitt ønske om å sette dette på dagsorden. Danskene har så vidt begynt å snakke om *digital ledelse* som en ny ledelsesdisiplin. Utgangspunktet for min problemstilling har vært å finne ut av hva digital ledelse er og hva det innebærer. Videre har jeg utforsket hva som påvirker digital ledelse. Problemstillingen min er: *Hva hemmer og fremmer god digital ledelse?* Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å gjelde ledelse som utøves av en formell leder, og ved å fokusere på ledelse av virksomhetens indre prosesser.

Ut i fra relevante teorier om endringsledelse og strategisk ledelse har jeg utviklet tre forskningsspørsmål og en analysemodell som jeg tar med meg videre når empirien skal analyseres. De tre forskningsspørsmålene er:

1. Hvordan kan styring påvirke digital ledelse?
2. Hva er betydningen av lederens digitale kompetanse i forhold til problemløsning?
3. Hvordan fungerer målformulering og språkskaping i forhold til digital ledelse?

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming, gjennom å foreta fem dybdeintervju av ledere og andre med faglig ekspertise innen offentlig sektor. I tillegg har jeg sett på sekundærdata, i form av dokumenter og rapporter som handler om digitalisering. Undersøkelsene er gjennomført ved å intervju et beskjedent utvalg, og jeg har verken grunnlag for eller intensjon om å generalisere eller overføre konklusjonene til å gjelde populasjonen.

Danmark leder an digitaliseringsprosesser og Norge følger etter. Oppgaven er ikke et sammenlignende studium, men jeg har brukt danske kilder, både i form av teori og empiri, for å hjelpe meg til å forstå digital ledelse. Erfaringer fra Danmark tilsier at de har kommet lengre når det gjelder fellesoffentlige strategier knyttet til digitalisering, men at de fortsatt er ikke er lang fra startgropa når det kommer til digitale ledelse.

Digital ledelse innebærer å ha en digital kompetanse, bestående av ferdigheter, kunnskaper, initiativ og innsikt, som gjør at man kan forstå og nyttiggjøre seg digitaliseringens iboende

endringskrefter til det beste for organisasjonen. Den digitale leder skal være visjonær, men samtidig sette klare mål for virksomhetens indre prosesser, og foreta de nødvendige justeringer for å optimalisere de ansattes arbeidsbetingelser.

Det som fremmer god digital ledelse er, for uten god digital kompetanse, blant annet god anskaffelseskompetanse, samarbeid på tvers, incentivordninger, søke/lære prosesser og en fellesoffentlig strategi som samordner systemer.

Det som hemmer god digital ledelse er blant annet nye administrative arbeidsoppgaver, økt dokumentasjonskrav, frykt for å gjøre feil, manglende digital kompetanse og anskaffelseskompetanse, uklar digital målstyring, «silotenkning» og manglende forståelse for hva digitalisering kan gjøre for virksomheten.

Avslutningsvis i oppgaven reflekterer jeg over funnene og setter opp noen punkter som offentlige leder kan ta med seg videre. Mine funn er ikke representative, vedtatte sannheter om digital ledelse. Jeg håper likevel å kunne gi et innblikk i ulike muligheter og utfordringer, og viktigst av alt, bidra til å øke interessen for digital ledelse. Jeg anbefaler andre foreta en lignende undersøkelse innen dette uutforskede akademiske fagfeltet.

Innholdsfortegnelse:

FORORD.....	IV
ABSTRACT.....	VI
SAMMENDRAG.....	VIII
INNHALDSFORTEGNELSE	X
FIGURER OG TABELLER.....	XII
1.0 INNLEDNING OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA.....	1
1.1 OPPGAVENS STRUKTUR	2
1.2. PROBLEMSTILLING	2
2.0 ET INNBLIKK I DIGITALISERINGEN AV OFFENTLIG SEKTOR	3
2.1 KORT OM NASJONALE FØRINGER OG STRATEGIER	4
2.2. EKSEMPLER FRA ULIKE FORVALTNINGSNIVÅER.....	7
2.2.1 Stat	7
2.2.2 Fylkeskommune	8
2.2.3 Kommune	8
2.3 ET BLIKK MOT DANMARKS NASJONALE FØRINGER OG PRAKSIS	9
3.0 TEORIGRUNNLAG FOR MINE EMPIRISKE UNDERSØKELSER.....	10
3.1 MODERNISERING AV OFFENTLIG SEKTOR – FRA NEW PUBLIC MANAGEMENT TIL GOVERNANCE	10
3.2 INNOVASJON OG STRATEGI.....	13
3.2.1 Innovasjon	13
3.2.2 Innovasjon i offentlig sektor	14
3.2.3 Strategi – Mintzbergs fem p’er.....	14
3.3 TEORIER OM LEDELSE	16
3.3.1 Definisjon på ledelse.....	16
3.3.2.Ledelse og styring.....	19
3.3.3 Digital ledelse- en ny ledelsesdisiplin?	20
3.3.4 Oppsummering av forskningsspørsmål	24
3.4 DEN KONSEPTUELLE FORETAKSMODELLEN	24
3.4.1 Koalisjonssystemet	25
3.4.2 Transformasjonssystemet	25
3.4.3 Atferdssystemet	26
3.4.4 Ledelsessystemet.....	27
3.5 DEN INTERNE VIRKSOMHETSMODELLEN – SOM UTGANGSPUNKT FOR ANALYSE.....	28
3.5.1 Hvordan forskningsspørsmålene kan sees i lys av modellen	30

4.0 METODE	31
4.1 ONTOLOGISKE OG EPISTEMOLOGISKE ANTAKELSER	31
4.2 METODISK TILNÆRMING – DEDUKTIV ELLER INDUKTIV?	33
4.3 UNDERSØKELSESDSIGN – EKSTENSIVT ELLER INTENSIVT?	34
4.4. DATAINNSAMLING- HVORDAN SKAFFE EMPIRI?	35
4.4.1 <i>Intervju som metode</i>	35
4.4.2 <i>Dokumentstudier som supplement</i>	35
4.5. DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET	36
4.5.1 <i>Respondenter vs. informanter</i>	36
4.5.2 <i>Å gjøre et utvalg ved intervju</i>	36
4.5.3 <i>Hvem utvalget består av</i>	37
4.5.4 <i>Forberedelser til selve intervjuet – intervjuguide som støtte</i>	39
4.5.5 <i>Gjennomføring av intervju</i>	39
4.6. OM KATEGORISERING AV KVALITATIVE DATA	40
4.7. OM TROVERDIGHET OG BEKREFTBARHET	41
5.0 ANALYSE AV DATAMATERIALE	45
5.1 KATEGORISERING I PRAKSIS- FØRSTE LEDD I ANALYSEN	45
5.2 HVA ER DIGITAL LEDELSE?	47
5.2.1 <i>Digital ledelse i lys av teori og empiri</i>	47
5.2.2 <i>Konklusjon og definisjon</i>	52
5.3 HVORDAN STYRING PÅVIRKER DIGITAL LEDELSE (FS1)	53
5.3.1 <i>Styring og digital ledelse i lys av teori og empiri</i>	54
5.3.2 <i>Hva digitale ledere tenker i forhold til strategi</i>	58
5.3.3 <i>Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 1</i>	61
5.4 LEDERENS DIGITALE KOMPETANSE OG PROBLEMLØSNING (FS2)	62
5.4.1 <i>Digital kompetanse og problemløsning sett i lys av teori og empiri</i>	62
5.4.2 <i>Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 2</i>	71
5.5 MÅLFORMULERING OG SPRÅKSKAPING SOM EN DEL AV DIGITAL LEDELSE (FS3)	72
5.5.1 <i>Målformulering og språkskaping i lys av teori og empiri</i>	73
5.5.2 <i>Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 3</i>	80
5.6 HVA HEMMER OG HVA FREMMER GOD DIGITAL LEDELSE?	81
5.6.1 <i>Hvilke utfordringer møter den digitale leder?</i>	81
5.6.2 <i>Hemmere og fremmere analysert gjennom den interne virksomhetsmodellen</i>	84
5.6.3 <i>Konklusjon og svar på problemstillingen</i>	90
6.0 AVSLUTNING	93
6.1 NOEN RÅD TIL LEDERE I OFFENTLIG SEKTOR	94
6.2 OM ARBEIDET MED MASTEROPPGAVEN	95
6.2 VEIEN VIDERE	95
7.0 KILDELISTE	97

Figurer

Fig. 2.1	Organisasjonskart for Kommunal- og moderniseringsdepartementet	s. 6
Fig. 3.1	Den konseptuelle foretaksmodellen	s. 24
Fig. 3.2	Enkeltkrets- og dobbeltkretslæring, (Irgens 2007)	s. 27
Fig. 3.3	Den interne virksomhetsmodellen	s. 29, s. 85
Fig. 5.1	Utdrag fra kategorisering i NVivo	s. 46
Fig. 5.2	Utdrag fra den interne virksomhetsmodellen – top-down styring	s. 54

Tabeller

Tab 3.1	Matrise fra Det digitale råd – digital ledelse	s. 21
Tab. 3.2	Systemer i den interne virksomhetsmodellen	s. 30
Tab. 4.1	Metodologi og hermeneutikk	s. 33
Tab. 5.1	Hemmere og fremmere av digital ledelse	s. 93

1.0 Innledning og begrunnelse for valg av tema

Formålet med avhandlingen er å rette søkelyset mot en ny retning innen ledelsesforskning – en utfordrende og kompleks form for ledelse, nemlig ledelse i vår tids digitale samfunn. Jeg har valgt å kalle dette for *digital ledelse*, og støtter meg til vesentlige bidrag fra rapporter utarbeidet i Danmark. Bakgrunn for og forståelse av begrepet digital ledelse vil være gjennomgående i de fleste av kapitlene i denne avhandlingen. Norge er under en pågående digitaliseringsprosess og det er særlig ledelse i offentlig sektor som er aktuelt å studere nærmere i denne oppgaven. Hvordan og hvorfor dette er så komplekst vil jeg forsøke å gi svar på gjennom å kombinere etablert og ny teori, og ved analyse av egen empiri.

Digitalisering av offentlig sektor er en pågående prosess som jeg har fattet stor interesse for gjennom tidligere oppgaveskriving og sammenligning av nasjonale strategiplaner i Norge og Danmark. Digitalisering er i høyeste grad i tråd med samfunnsutviklingen og et resultat av teknologiske fremskritt. Offentlig sektor er på god vei til å utnytte de enorme mulighetene som ligger i den tilgjengelige teknologien, men det er ennå en vei å gå for å gjøre samfunnet mer effektivt og bedre rustet i møtet med digitaliseringen. Regjeringen har etablert nasjonale digitale handlingsplaner som berører de fleste virksomheter innen offentlig sektor. I tråd med Stortingsmelding 23 (2012-2013) vil offentlig sektor fortsette sin satsning på digitale løsninger. Det skrives om fremtidens digitale tjenester, IKT-kompetanse, FoU og innovasjon. Det foreligger flere offentlige utredninger og rapporter fra de siste årene, men ingen av dem setter fokus på *ledelse*. Krav om effektivitet, tilgjengelighet, tillit og åpenhet påvirker lederadferd og strategisk ledelsestenkning. God digital ledelse vil ha betydning for hvorvidt man lykkes med digitaliseringsprosesser. Hva må til? Hvilke utfordringer og krav må ledere forholde seg til? Hva er annerledes i forhold til mer tradisjonelle former for ledelse? Det er viktig å påpeke at digital ledelse er en overordnet ledelsesdisiplin som ikke er redusert til å lede ved hjelp av digitale verktøy. En slik form for fjernledelse ville jeg heller gitt betegnelsen «digitalisert ledelse». Digital ledelse innebærer å ha en digital kompetanse, med det kommer i tillegg det overblikket og den innsikten som trengs for å være leder i digitalsamfunnet. Drøfting rundt begrepsforståelse og definisjoner skjer i teorikapittelet og analysedelen. Digital ledelse er et behov utsprunget av digitalisering som fremskritt, og ikke knyttet opp mot spesifikk type virksomheter som teknologibedrifter, eller grupper av faglærte innen en bestemt disiplin. Jeg har en bred tilnærming, og analysen er ikke knyttet mot et bestemt forvaltningsnivå. Respondentene representerer likevel ulike nivåer for å få et bredere spekter av innfallsvinkler i forhold til tema. Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å gjelde den digitale ledelse som utøves av den formelle lederen i en virksomhet. Fokus er rettet mot virksomhetens indre forhold, noe som gjenspeiles problemstilling og forskningsspørsmål.

1.1 Oppgavens struktur

I del 1 gjør jeg rede for bakgrunn for valg av tema, forklaring av oppgavens struktur, etterfulgt av en presentasjon av problemstillingen. Deretter følger del 2 med et innblikk i offentlig sektor gjennom en presentasjon av de føringer og planer som er relevante i forhold til digitalisering. Her vil jeg også vise eksempler fra ulike forvaltningsnivå. Dette er relevant for oppgaven fordi respondentene i undersøkelsen har bakgrunn fra ulike forvaltningsnivå, og fordi jeg er ute etter å gi en overordnet forståelse og status for utviklingen.

Del 3 tar for seg avklaringer og diskusjoner rundt relevant teori. Det er først her jeg presenterer mine tre forskningsspørsmål. Disse spørsmålene er sprunget ut fra den teoretiske diskusjonen og jeg vil derfor presentere de i sin rette kontekst. Videre oppsummerer jeg forskningsspørsmålene og presenterer en modell jeg vil bruke i analysen.

Etter teoridelen følger naturlig nok del 4 med metodekapittelet. Her redegjør jeg for vitenskapelig ståsted, og gjør avgrensinger og valg i forhold til undersøkelsens design og metodiske tilnærming. Jeg vier ekstra oppmerksomhet til det kvalitative forskningsintervjuet. Til slutt følger også en viktig diskusjon rundt troverdighet.

Del 5 er analysen og utgjør hoveddelen i oppgaven. Her presenterer jeg og reflekterer over de funnene jeg har gjort. Jeg har strukturert analysen på den måten at hvert delkapittel består av en innledning, deretter følger tema eller forskningsspørsmål i lys av empiri og teori, for så å gi en konklusjon. Analysen gir svar på hva digital ledelse er, de tre forskningsspørsmålene og til slutt svar på selve problemstillingen.

Oppgaven avrundes og oppsummeres i del 6, hvor jeg gir noen velmenende råd og anbefalinger videre.

1.2 Problemstilling

Regjeringens digitaliseringsprogram «På nett med innbyggerne» og Stortingsmeldingen ««Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskapning» sier mye om digitalisering av samfunn og offentlig sektor, men sier imidlertid lite om *ledelse* av denne satsingen. Ledelse som tema var også nokså fraværende i Digitaliseringsutvalgets utredning, NOU 2013:2. Dette er for meg ganske merkverdig, og har blitt selve motivasjonen til at jeg fordyper meg i ledelsesaspektet. Hva skjer når politiske vedtak skal realiseres i praksis? Hvem sitter igjen med ansvaret for implementering og oppfølging? *Det* er det lederne i de offentlige virksomhetene som gjør. Endringskompetanse er derfor viktig som leder i offentlig sektor. Det skjer stadig noe nytt som man må forholde seg til i form av reformer og nye satsingsprosjekter. Ofte uten både kursing og faglig oppdatering. Ledere skal sette kursen for virksomheten og være pådrivere for innovasjon. Derfor mener jeg at det er både interessant og aktuelt å se på hvordan ledere forholder seg til digitaliseringen. Gjennom å intervjuer ledere og

fagekspertene i offentlig sektor vil jeg undersøke erfaringer og holdninger til digital ledelse. Ikke nødvendigvis i tråd med de føringerne som ligger i regjeringens digitaliseringsprogram, men som en generell tilnærming til å forstå hva kreves av digital ledelse. Hva skal til for å lykkes og hva kan utfordre eller hindre god digital ledelse? Problemstillingen er utformet som følgende:

Hva hemmer og fremmer god digital ledelse?

Jeg ser på ledelse som en funksjon som utøves av den formelle leder, som skal lede de ulike prosesser og systemer som utspiller seg i virksomheten. Jeg har en eksplorerende problemstilling, hvor jeg tar sikte på å utforske teori og empiri som handler om digital ledelse. Hva digital ledelse innebærer vil jeg gå nærmere inn på i teoridelen, og i analysen utdypes dette begrepet ytterligere. Slik jeg påpekte innledningsvis så ser jeg på dette som en egen ledelsesdisiplin, som ikke må forveksles ved å tro at jeg studerer et fenomen som oppstår ved bruk av digitale verktøy, slik som «digitalisert» ledelse.

Tema, problemstilling og tilknyttede forskningsspørsmål undersøkes gjennom dybdeintervjuer av utvalgte offentlige ledere og noen sentrale eksperter på området. Som et supplement vil jeg bruke sekundærdata fra offentlige utredninger. Forskningsspørsmålene har sitt naturlige utspring av en teoretisk gjennomgang, og jeg velger derfor å presentere disse i forbindelse med den teoretiske refleksjonen. Metode og metodiske valg får en egen gjennomgang etter teorikapittelet.

2.0 Et innblikk i digitaliseringen av offentlig sektor

Denne delen består av en redegjørelse av viktige nasjonale handlingsplaner og strategier som ligger til grunn for digitalisering av offentlig sektor. Ved å se på ulike forvatningsnivåer, nasjonalt og lokalt, forsøker jeg å gi et innblikk i digitale satsninger som offentlige ledere må ta stilling til. Danmarks strategier kan i tillegg gi en pekepinn på hvordan utviklingen blir i Norge. De ligger litt foran når det gjelder fellesoffentlige digitale prosjekter. Til sammen utgjør del 2 en nyttig innføring i forhold til å kunne forstå konteksten der digital ledelse utøves.

2.1 Kort om nasjonale føringer og strategier

Regjeringen utga i april 2012 digitaliseringsprogrammet «På nett med innbyggerne». Målet er at offentlig forvaltning i størst mulig grad skal være tilgjengelig på nett og at nettbaserte tjenester skal være hovedregelen for kommunikasjon med innbyggere og næringslivet. I tillegg skal offentlige virksomheter ta i bruk egnede plattformer for samhandling seg i mellom. Utvikling av IKT-løsninger må sees i sammenheng med forvaltningens arbeidsprosesser og organisering. Hensynet til personvern og informasjonssikkerhet skal ivaretas, og digitaliseringstiltak som har betydning for flere tjenester, skal samordnes. Ambisjonen er at Norge skal ligge i front internasjonalt i utviklingen. For å realisere dette må visse forutsetninger være på plass. Det trengs en digital infrastruktur for forvaltningen, og det er behov for å sikre robust drift og å unngå at opplysninger kommer på avveie. Lover og forskrifter må dessuten tilpasses slik at de tilrettelegger og understøtter digital kommunikasjon. Utviklingen skal videre understøtte en målrettet satsing for å få bedre tjenester og brukerne skal involveres i utviklingen av offentlige tjenester. Forvaltningen skal være åpen og tilgjengelig og skal kommunisere på en klar og forståelig måte. Internt i forvaltningen skal ressursbruken gjennomgås, fellesfunksjoner skal samordnes, arbeidsprosesser digitaliseres, anskaffelser effektiviseres og kompetanse styrkes. Det skal videre utarbeides gode gevinstplaner i form av reduserte kostnader eller økt kvalitet på tjenestene (På nett med innbyggerne 2012). Juni 2011 oppnevnte regjeringen et utvalg, Digitaliseringsutvalget, som skulle se nærmere på hva som eventuelt kan hindre eller forsinke den digitale verdiskapningen i Norge. Januar 2013 la de fram NOU 2013:2 *Hindre for digital verdiskapning* Rapporten konkluderer med følgende hovedfunn:

- Norge har behov for en sektorovergripende prosjektorganisasjon som skal ha det overordnede ansvaret for digitaliseringen i Norge. Organisasjonen bør ledes av en digitaliseringsdirektør.
- Det er for lav kompetanse når det gjelder informasjonssikkerhet. Her er igjen en tverrsektoriell organisasjon løsningen for å sikre en nasjonal digital beredskap.
- Regelverk i forhold til bredbåndsutbygging bør justeres. Det bør tilrettelegges for at kommersielle aktører skal få utbygge så raskt som mulig.
- Elektronisk ID til alle borgere, som sikrer enkel men sikker tilgang til offentlige tjenester på nett.
- Utvikle et verktøy for å måle digital verdiskapning både i informasjonssektoren og andre sektorer som opplever effekter og nye tjenester som følge av digitaliseringen.
- Helhetlig digital kulturpolitikk som letter overgangen til digitale løsninger også innen kultur, musikk, film og tilknyttede områder.

- Økt satsing på digital kompetanse inne skole og utdanning. Det legges for lite vekt på skape teknologi i tillegg til at det er dårlig allmenn forståelse for teknologisamfunnet. Programmering, utvikling av nye tjenester og informasjonssikkerhet, er områder det behøves mer kompetanse.
- Økt deling av data fra offentlig sektor er viktig for digital verdiskaping. Offentlig informasjon bør være lett tilgjengelig.

Regjeringen fulgte opp med stortingsmeldingen «Digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskaping» i mars 2013 (Meld. St. 23 2012-2013). Jeg vil summere opp de viktigste punktene i forhold til hva de anser som fordeler og utfordringer for Norge:

Omstilling i både privat næringsliv og offentlig sektor:

IKT går fra å være en støttefunksjon til en kjernefunksjon i mange sektorer, og omformer de måter vi leverer varer og tjenester på. Offentlig sektor generelt, men helse og omsorg spesielt bør utnyttet teknologiene bedre enn hva de gjør i dag. Utfordringene består blant annet i at norsk næringsliv preges av mange små bedrifter og at Norge har få store industrielle aktører sammenlignet med mange av våre samarbeidspartnere. Bedriftene har et ganske lite hjemmemarked for sine varer og tjenester, og avstanden til de store markedene er stor. Samtidig har Norge også noen betydelige fordeler som vi bør utnytte. Vi har et kompetent og omstillingsvillig næringsliv. Vi har også en kompetent og omstillingsvillig offentlig sektor. Befolkningen har tillit til hverandre og til myndighetene. Befolkningens digitale bruksvaner og digitale atferd viser at nordmenn er opptatt av ny teknologi, og at vi er raske til å ta den i bruk. Over 90 prosent av innbyggerne har bredbåndstilknytning (SSB). Arbeidskraften i tradisjonelle, arbeidsintensive næringer er forholdsvis dyr i Norge. Dette gjør det lønnsomt å ta i bruk arbeidsbesparende teknologi, slik som digitalisering kan være. Finansnæringen og telesektoren er moderne og velfungerende, noe som forenkler digitalisering i andre sektorer. IKT-næringen er viktig for verdiskapingen i Norge ved at den legger grunnlaget for bedre og billigere produkter i andre næringer. Derfor vil det være viktig å sørge for gode rammebetingelser som legger til rette for en fortsatt sterk og innovativ IKT-bransje. For at samfunnet skal høste fordelene av den videre IKT-utviklingen, er vi i stor grad avhengig av at IKT-bransjen leverer løsningene.

Digital agenda har et langsiktig perspektiv, frem mot 2020. Spørsmålet er ikke *om* flere deler av samfunnet vil digitaliseres, men *når*. Derfor må blikket rettes mot de samfunnsområdene som har det største potensialet for videre utvikling, og som står foran store omveltninger. Offentlig sektor skal etterspørre digitale tjenester og løsninger, og legge til rette for et høyt nivå på IKT-forskningen og god kapasitet og kvalitet i IKT-utdanningen. Befolkningen skal ha digital kompetanse og bruke digitale tjenester på en trygg og sikker måte. Internett skal være åpent og ikke-diskriminerende. Sammen med et godt personvern, høy sikkerhet og tillit til IKT-systemene vil dette skape et godt grunnlag for IKT-basert verdiskaping i årene som

kommer. Politikken og tiltakene retter seg mot enkeltindivider, organisasjoner, offentlige etater og næringsliv.

Reguleringen skal være teknologinøytral, ved at de ikke favoriserer bestemte teknologier (i produksjonen). Åpent tilgjengelige, internasjonale standarder skal være utgangspunktet. Dette handler om å utnytte statens posisjon som storinnkjøper til å fremme bruken av åpne standarder nasjonalt. Lukkede teknologier som kan begrense konkurranse i markedet, bør unngås.

Det skal være en klar rollefordeling mellom offentlig og privat sektor:

Med dette menes det blant annet at private aktører som vil lansere nye, innovative løsninger skal møte forutsigbare rammevilkår, og det skal være klart når staten opptrer som myndighetsutøver og når staten opptrer som eier.

Staten skal være varsom i sin regulering:

IKT-markedene er i kontinuerlig utvikling, noe som gjør at det offentlige må være forsiktig med å gripe inn i markeder på en måte som kan hindre utviklingen og hemme innovasjon. Det er først når markedene ikke fungerer eller utviklingen går på akkord med viktige samfunnsmessige verdier, at det er aktuelt å gripe inn med direkte reguleringer. Myndighetene bør unngå forhåndsregulering som hindrer innovasjon og nye markeder fra å utvikle seg.

2.1.1 Statlig organisering

Etter regjeringsskiftet høsten 2013 ble det foretatt noen omstruktureringer innen departementene. Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD) som de siste årene har hatt ansvar for den digitale agendaen ble nedlagt. I stedet ble alt som angår IKT og digitalisering lagt under Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Relevante enheter vises i organisasjonskartet under:

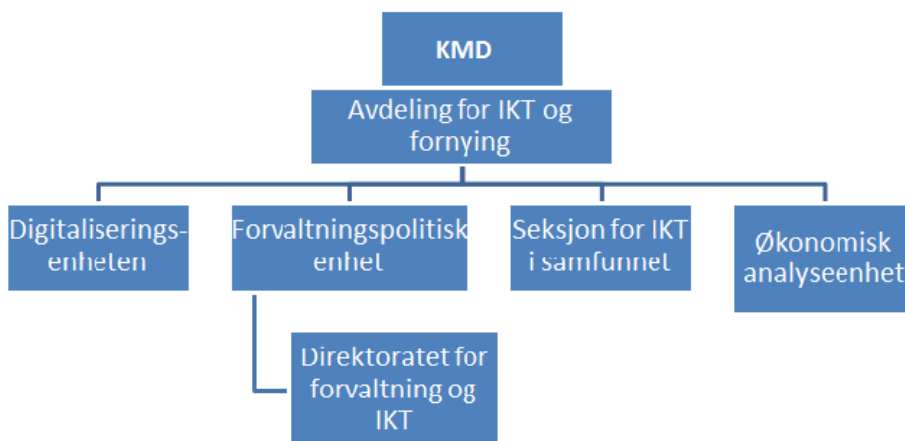


Fig. 2.1

2.2 Digitalisering - eksempler fra ulike forvaltningsnivåer

Jeg vil nå kort presentere noen av de mest kjente digitaliseringsprogrammer og arenaer innen de respektive forvaltningsnivåene. Dette gjør jeg for å gi et innblikk i noe av det ledere i offentlig sektor har å forholde seg til. Oversikten er på ingen måte komplett, da det er stadig nye planer og prosesser å forholde seg til.

2.2.1 Stat

Digitalisering i staten er gjerne i forhold til tjenester rettet mot brukere, samt kommunikasjon og rapportering mellom virksomheter.

NAV(Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning) er nok den virksomheten i staten som har vært mest i søkelyset på grunn av sine mange digitaliseringsprosjekter. NAV har digitalisert tjenester som arbeidssøking og formidling, fastlegeordning og helserelevante søknader, pensjonstjenester, krav og stønader i forbindelse med arbeidsledighet, sykemelding, fødsel og adopsjoner. It-strukturen til NAV er svært komplisert og består av flere hundre ulike systemer. Det ble derfor igangsatt et moderniseringsprosjekt høsten 2012 med sikte på å gjøre systemene mer effektive og gi brukerne bedre tjenester. Dette prosjektet hadde en kostnadsramme på 1,7 milliarder, men etter å ha brukt 700 millioner uten å oppnå særlige resultater, ble programmet avviklet ved årsskiftet 2013/2014. (VG 23.01.2014). Arbeids- og velferdsdirektør Joakim Lystad innrømmer i VG den 23.01.14 at prosjektet var for stort og kompleks til å la seg gjennomføre på nåværende stadium. Et delmål var å ha nye digitale løsninger på plass før *Utførereformen* trer i kraft fra 2015. Det ser ikke ut til at NAV når de nærliggende målene sine. IT-strategiene utføres på toppledernivå. Digitale strategier og tydelige mål må utarbeides gjennom et samspill med fagfolk innen IT. God digital ledelse er en forutsetning for å lykkes med så store prosjekter.

Skatteetaten er en annen virksomhet som har vært i søkelyset i forhold til digitalisering av tjenester og prosesser. De siste årene har denne etaten satset på å fulldigitalisere sine tjenester rettet mot personlige skatteyttere og etter hvert også bedrifter. De har hatt en storstilt og målrettet strategi, hvor de begynte i det smått, med noen få utvalgte kommuner, for så til slutt å få med alle. Skatteetatens fem matra er: åpenhet, i forkant, brukervennlig offentlig sektor, kvalitetskultur og kompetansemiljø. De har strategiske planer for digitaliseringen, som skal foregå gradvis, med konkrete delmål underveis.¹ I motsetning til NAV så har Skatteetaten lyktes i å etablere et godt omdømme på grunn av digitaliseringen. Det er litt paradoksalt, tatt i betraktning at denne etaten krever inn skatter og avgifter, mens NAV stort sett *gir* pensjoner

¹ Kilde: http://www.skatteetaten.no/upload/Brosjyrer_og_bok/Etatens_strategier_2_77130a.pdf

og stønader. Det å forenkle hverdagen gjennom mindre byråkrati og papirarbeid er jo årsaken til det gode omdømme.

2.2.2 Fylkeskommune

Fylkeskommunene har, i tillegg til regional utvikling og noe infrastruktur, ansvar for to store områder som tannhelsetjeneste og videregående opplæring. En av de store satsningene de siste årene er elev-pc-ordningen som sikrer at alle elever i videregående opplæring får sin egen bærbare pc. Skolene har tatt i bruk både LMS², digitale eksamener og til dels digitale læremidler. Med den siste skolereformen fra 2006, Kunnskapsløftet, ble digital kompetanse innført som en grunnleggende ferdighet på lik linje med lesing, regning og å uttrykke seg skriftlig og muntlig. Til tross for politiske føringer som har endret læreplanen og innført elev-pcer, råder det i dag en offentlig debatt om bruk av pc og internett i skolen. Det snakkes om digitale distraksjoner og dårlige elevprestasjoner. Det har imidlertid vært lite fokus på ledelse i implementeringsprosessen. Lærere skal plutselig bli digitale ledere uten nødvendigvis å ha den rette kompetansen for dette. Skoleledere skal legge strategier og mål for digitalisering, sannsynligvis med varierende grad av personlig interesse og kompetanse. Hvordan man etablerer en god digital ledelse er derfor veldig aktuelt på dette forvaltningsnivået.

2.2.3 Kommune

Består per dags dato av omtrent 428 består kommuner³ som egne juridiske, økonomiske og administrative enheter på det laveste nivået i offentlig forvaltning. Per dags dato så har kommunene selv ansvar for innovasjon og utvikling innen IT og digitalisering, men det er en intensjon å utvikle en samordning mellom kommunene. Program for IKT-samordning i kommunesektoren, KommIT ble opprettet av KS i 2012 og skal gå fram mot 2015.

Bakgrunnen for opprettelsen av et slikt program er at mange av norske kommuner ikke klarer å løse fremtidens IT-utfordringer alene⁴ Utfordring med samordning i norske kommuner kan være den store variasjonen innen populasjon, geografi, kompetanse og ressurser. KommIT kommer som resultat av at regjeringen har satt sin digitale agenda for vekst og verdiskaping.

² LMS: Learning Management System. Plattform for vurderinger, fraværsføring, merknader, fagstoff, kommunikasjon m.m

³ Kilde: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/tema/kommunejuss/kommunestruktur-/historikk-2.html?id=555878>

⁴ I flg. styringsdokument for KommIT:

<http://www.ks.no/PageFiles/29578/Styringsdokument%20for%20KommIT%20%20Endelig.pdf>

2.3 Et blikk mot Danmarks nasjonale føringer og praksis

Danmark har lenge vært i gang med digitalisering av offentlige tjenester. Allerede i 2001 ble en plan for e-forvaltning besluttet. Denne planen er realisert og inneholdt blant annet følgende milepæler; 2001: digital signatur, digital kommunikasjon med innbyggerne på ulike områder, 2004: e-faktura og ulike nettsider, elektronisk post og arkivhåndtering, digital kommunikasjon mellom ulike myndigheter, 2007: etablering av nettsiden borger.dk, digital post, standardisering av infrastruktur og 2011: Offentlig sektor sender post til den digitale postboksen, alle innbyggere og næringsliv kan benytte seg av «self-service» på internett i kontakten. Den danske regjeringen vedtok deretter en ny plan «Den digitale vej til fremtidens velferd - den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015» med et langsiktig mål om fulldigitalisering av offentlig sektor innen 2020. Den danske strategiplanen består av tolv fokusområder fordelt innen de tre hovedområdene *papirløs kommunikasjon mellom offentlige og brukere, ny digital velferd og digitale løsninger for tettere samarbeid innen offentlig sektor*. Regjeringen, kommunene og de danske regionene samarbeider om denne digitaliseringsstrategien. Planverk og dokumenter utarbeides av digitaliseringsstyrelsen, som er et direktorat som ligger under finansministeriet. (Digitaliseringsstyrelsens hjemmesider) Som et tiltak for å nå mål om gevinstrealisering og fulldigitalisering er Styregruppen for tværoffentligt samarbejde (STS) opprettet for å etablere, samordne og utvikle dette videre. Partene i STS er: KL, danske regioner, finansministeriet og en rekke andre departementer. (*fm.dk pressemelding 2010*)

Både kommuner, regioner og stat har en felles offentlig strategi i forhold til de store målene. Dette tyder på at digitaliseringen så langt er mer gjennomgripende i dansk offentlig sektor. Derfor har jeg også sett det som nyttig å anvende kilder fra Danmark når jeg skal belyse temaet digital ledelse. Susanne Waldorff mener at den danske fællesoffentlige digitaliseringsstrategi har gode muligheter til å bli *institusjonalisert*, ved at alle tre forvaltningsnivåer er involvert i samme strategi, innfører de forskjellige løsningene systematisk og at kommunene ikke har anledning til å gå «enegang» (Waldorff 2012) Institusjonalisering innebærer å utvikle uformelle normer og praksiser knyttet til organisasjonens misjon. Videre handler det ikke bare om å løse de instrumentelle oppgavene men også å utvikle verdibærende praksiser (Christensen et al. 2010). For at den fællesoffentlige digitaliseringsstrategien skal bli institusjonalisert betyr det at alle stegene og prosessene må implementeres og *internaliseres* i hele forvaltningen. En slik gjennomgripende strategi gjør at jeg vil rette fokuset mot det som skal drive frem denne omveltningen, nemlig digital ledelse.

3.0 Teorigrunnlag for mine empiriske undersøkelser

Denne masteroppgaven handler om digital ledelse, en ny disiplin som har vokst fram i lys av teknologi og digitalisering. Det finnes svært lite litteratur som omtaler denne disiplinen, og derfor mangler det også forankrede teorier som er unik i denne sammenheng. Jeg ser nærmere på digital ledelse gjennom ulike publikasjoner fra Danmark og beslektede disipliner fra Norge. Et mål med avhandlingen vil være å finne mer ut av kjennetegnene til denne form for ledelse, og hva som er hemmer og fremmer god digital ledelse. Jeg går også grundigere inn på definisjonen av ledelse, som er en forutsetning for å forstå digital ledelse. I min tilnærming anvender jeg anerkjent ledelsesteori fra Norge og Danmark, hvor blant annet Erik Johnsen ledelselære ligger til grunn. Et vesentlig teoribidrag til denne avhandlingen er fra Busch, Vanebo, Dehlin og Johnsen som har flere publikasjoner om endringsledelse og modernisering av offentlig sektor i Skandinavia. Jeg vil i tillegg se på hvordan innovasjon og strategi i offentlig sektor er knyttet opp mot ledelse. Digital ledelse vil innebære en form for innovasjon for en virksomhet.

Teoridelen viser hva som utgjør et viktig grunnlag for problemstillingen. Ut fra dette trekker jeg noen forskningsspørsmål som jeg vil undersøke videre. Et verktøy for analyse er den konseptuelle foretaksmodellen, som jeg bygger videre på og utvikler en modell som er egnet for eget formål. Modellen brukes som et redskap for å sette teori og empiri i sammenheng. Men først vil jeg se på noen moderniseringsbølger som fremmer reformer i offentlig sektor, og som ligger som et «bakteppe» for den digitale utviklingen og moderne ledelsesfilosofi.

3.1 Modernisering av offentlig sektor – fra NPM til Governance

New Public Management kan forstås som en samlebetegnelse for en rekke delreformer og teknikker som har til felles at de er inspirert av en økonomisk rasjonell tankegang, som gjerne stammer fra det private næringsliv (Klausen 2011). NPM kom for fullt inn over Europa på 1980-tallet og betraktes som en nødvendig reform for offentlig forvaltning. En vanlig begrunnelse er at staten ikke lenger har råd til å ta for mye ansvar for borgerne. Velferdsstaten har ført til et klientfokus, hvor borgerne i for stor grad er avhengige av offentlig støtte og velferd. Samtidig har effektiviteten i offentlig forvaltning vært for lav. Reformen medførte tro på økonomisk vekst gjennom privatisering og et offentlig- privat samarbeid. Tjenester som tidligere har vært tilbudt fra det offentlige har blitt konkurransutsatt med intensjoner om å senke pris og heve kvaliteten. Offentlig forvaltning har blitt forsøkt «slanket» gjennom effektiviseringsprogrammer slik som kvalitet- og resultatmålinger, digitalisering eller overføring til private virksomheter. Først 15 år senere ble NPM en utbredt tankegang i Norge. Dette skyldes nok først og fremst politisk ideologi, men også de relativt stabile økonomiske

forhold sammenlignet med andre. Den stadig voksende, og byråkratiske, offentlige forvaltningen har likevel medført at det fra ulike politiske hold har blitt sett som nødvendig å innføre reformtiltak i Norge. De nordiske landene er relativt konsensusorienterte når det gjelder å sikre innbyggernes velferd, og har det til felles at reformer blir omtalt som *modernisering*. (Klausen 2011:51).

Modernisering av offentlig sektor har også ført med seg nye krav til offentlig ledelse. Ofte har man også her hentet inspirasjon fra ulike konsepter innen privat sektor. Det vil seg være strategisk ledelse, team-ledelse, lean, entreprenørskap m.fl. Dette er ledelsesidealer som er inspirert av nyinstitusjonell økonomisk teori, slik som public choice og principal-agent-teori (Klausen 2011:55). Slike ledelsesidealer er basert på behov for kontrakter og kontroll og fokuserer på målstyring og resultater.

Det har kommet mange kritikker mot NPM som reform i offentlig sektor. Kritikken dreier seg blant annet om reformen er for hierarkisk og administrasjonsorientert, med fokus på systemene, organisasjonene og eliten. Intensjonen med borgerens valgfrihet og et differensiert tilbud, er i manges øyne med på å skape frustrasjon, passivitet og sosiale forskjeller som ikke er forenelig med «den nordiske modellen» (ibid). I det store Europa har dette vist seg gjennom liten deltakelse blant innbyggerne. I tillegg har man fått innbyggere som kan betegnes som kalkulerende med interesser som kun står i forhold til eget behov. Interessen for det kollektive samfunnet og behovet er redusert, og flere land har sett at det er nødvendig å få innbyggerne på banen igjen. Styresmaktene er avhengig av sitt forhold til sosiale organisasjoner og grupper. (Daemen 2000). NPM som reform kan derfor sies å ha utviklet en ny reform, nemlig *Governance*.

Governance kan betraktes som et *styresett* der flere grupperinger av interessenter jobber sammen mot en felles løsning. Disse kan ha kollektivt myndighet til å treffe en beslutning eller gi anbefalinger til en endelig beslutning. Samarbeid og samhandling er viktig ikke bare økonomisk, men også i forhold til det sivile samfunnet. Offentlig sektor kan ikke lenger være eneste endringsagent i det komplekse samfunnet som nå er under utvikling, for eksempel når det gjelder informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Alle syntes å være avhengig av andre aktører, både offentlig og privat. Det kreves kapasitet til å samhandle og administrere i vår tids åpne men også sårbare samfunn. Å utvikle og implementere politikk krever nær kontakt med sosiale grupper, organisasjoner og innbyggere. Involvering og deltakelse fører til solidaritet og fellesskap, tross innbyggernes kalkulerende og individuelle behov (Daemen 2000). Det er forskjellige dimensjoner knyttet til *Governance* fra offentlig høringer til medvirkning, som strekker seg fra ikke-deltakelse (fellesskapet er uvitende om enhver beslutning tatt), informasjon (om hva som er planlagt, alternativer og løsninger), konsultasjon (å få offentlig tilbakemelding på analyse, alternativer og/eller vedtak), samarbeid (eks å

samarbeide rundt utvikle alternativer, identifisere foretrukne løsninger, og ta avgjørelser), til myndiggjøring. (Daemen 2000). Governance er ikke en mote, men en nødvendighet i samfunnets og verdens voksende kompleksitet. Governance er således en konsekvens av den politiske, sosiale og teknologiske utviklingen som har foregått i perioden fra 1975 til i dag. (ibid).

Flere forskere mener vi nå er i en tid som de betegner som Post-NPM, hvor New Public Management ikke lenger er rådende, men hvor det heller ikke foreligger noen dominerende alternativer. Susanne Waldorff hevder at det er vanskelig å kategorisere offentlig sektor som NPM eller ikke, da elementer fra NPM ofte er blandet med nettverksstyring og joined-up Governance. Det er opp til hver enkelt virksomhet hvordan de oppfatter og implementerer dette (Waldorff 2012). Klausen (2011) hevder at Governance likevel ikke er noe nytt og eget, men snarere en underkategori eller en naturlig utvikling av NPM. I tråd med samfunnsendringene er det uansett et behov for reorganisering av offentlig forvaltning. Governance kan være nyttig i forhold til «kriseadministrasjon», for eksempel finanskriser, katastrofer, ulykker. Håndtering av usikkerhet bør ikke ende ut i for raske løsninger, men stimulerer til kreativitet, noe som krever samhandling og konsentrert aksjon. Inspirerende lederskap som mobiliserer støtte er en forutsetning. Samtidig er det behov for et tydelig lederskap i forhold til at kriser er en mulighet til å ta de vanskelige avgjørelsene og frigjøre seg fra for rigide regler og prosedyrer. Kriser kan også legitimere budsjettinnstramminger i velferdsgoder. Dette kan stimulere til nye former for lederskap gjennom samhandling og partnerskap mellom ulike aktører. (ibid)

Å digitalisere forvaltningen vil kreve noe av det samme. For å lykkes i dette arbeidet må alle aktører ha en nytte av dette gjennom et bidrag-belønningsforhold. (Busch et al. 2007). Dette forutsetter imidlertid at de ulike aktørene må både ha organisatoriske og operasjonelle evne til å samarbeide med sine partnere og til effektivt å etablere, gjennomføre og utvikle IT-støttede forretningsrelasjoner som skaper verdi. I denne sammenheng kan man også trekke inn viktigheten av samproduksjon, altså *Co-production*. (Osborne 2013). Co-produksjon er en tilnærming til beslutningstaking og servicedesign snarere enn en spesifikk metode. Det stammer fra en erkjennelse av at dersom organisasjonene skal levere vellykkede tjenester, må de forstå behovene til brukerne sine, og engasjere dem tett i design og levering av disse tjenestene. Akkurat som brukere trenger støtte fra offentlige tjenester, så trenger offentlige tjenesteleverandører innsikt og kompetanse fra sine brukere for å ta de rette beslutningene og bygge effektive tjenester. (ibid). I praksis betyr det at de som er berørt av en tjeneste eller et vedtak er involvert i alle faser av å lage eller utforme den. Alle perspektiver er verdsatt og alle deltakerne blir behandlet som likeverdige, uavhengig av alder, funksjonshemming eller faglig bakgrunn. Dette kan eksempelvis skje gjennom offentlige høringer, invitasjon til debatter, og etablere prosjektgrupper på tvers. Dette er en tidkrevende og omfattende prosess, men kan

være nøkkelen til å lykkes når man skal digitalisere offentlige tjenester. Hvilket behov har den enkelte bruker? Det handler altså om å invitere til en dialog eller en idéprosess.

Fra et lederspesspektiv vil det være viktig å få flere med på laget. Meningsskaping, involvering og en felles forståelse av visjon og misjon er svært viktig for at en organisasjon skal fremstå som suksessfull. Både Governance og Co-production fremmer åpenhet og gjennomsiktighet, *transparency*, og kan tilføre legitimitet til digitaliseringsprosesser. Med dette bakteppet kan det være enklere å forstå at offentlige ledere må forholde seg til reformer og trender som følge av både politisk ideologi og samfunnsutvikling.

3.2 Innovasjon og strategi

Digitalisering og digital ledelse innebærer ulike grader av innovasjon for offentlige virksomheter. Jeg vil derfor redegjøre for hva innovasjon er, og hvilke forutsetninger som bør være tilstede for å skape innovasjon i offentlig sektor. I tillegg er det naturlig å se på hvilke hovedprinsipper som ligger til grunn for moderne strategiteori. Strategisk planlegging er viktig for innovasjon, og kan være en form for innovasjon i seg selv. Begrepene er altså viktig for forståelsen av den teori som jeg har lagt som hovedgrunnlag for denne oppgaven.

3.2.1. Innovasjon

Det er ulike måter å forstå begrepet innovasjon på, og i «dagligtalen» omhandler det gjerne nyvinninger i form av produkter, teknologiske fremskritt, nye ideer og lignende. Jeg vil her se på noen vanlige definisjoner av begrepet som er hentet fra kjent organisasjons- og ledelseslitteratur:

«Innovation involves the conversion of new knowledge into a new product, process or service and the putting of this new product, process or service into actual use» (Johnson et al.2011, s. 296).Begrepet innovasjon omhandler både det å utvikle nye produkter og prosesser, og å sette disse ut i live. Det er altså ikke nok å ha gode tanker og ideer, de må også iverksettes for at det skal kalles innovasjon.

I Stortingsmeldingen «Et nyskapende og bærekraftig Norge» foreligger følgende definisjon på strategi: «En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.» (St.meld.nr 7, 2008-2009, s. 13).

Man kan også skille mellom ulike typer innovasjon: gradvise og radikale. Radikale innovasjoner er ofte knyttet til banebrytende forskning som resulterer i nye produkter eller nye tankesett. Gradvise innovasjoner er langt mer vanlige og har i seg elementer av noe helt nytt, samtidig som det gamle også videreføres (ibid). Siden de gradvise innovasjonene skjer oftere, kan den økonomiske verdien av disse være betydelig. Det er likevel de radikale

innovasjonene som er mest synlige og som kan brukes som «flaggskip», nettopp for å synliggjøre en vellykket innovasjon.

3.2.2 Innovasjon i offentlig sektor

Mulgan og Albury definerer innovasjon i offentlig sektor slik: «Vellykket innovasjon er å skape og iverksette nye prosesser, varer og tjenester og iverksette nye leveringsmetoder som fører til vesentlige forbedringer i produktivitet, effektivitet eller kvalitet.» (Mulgan og Albury, gjengitt i Bush et al. 2011, s. 230) Siden formålet med offentlig sektor er å ivareta tjenesteyting, regulering og bidra til samfunnsutvikling, vil innovasjon i offentlig sektor bli noe annerledes enn i privat sektor. I privat sektor kan motivasjonen for innovasjon være å forbedre konkurranseevnen og øke inntjeningen, mens det i offentlig sektor gjerne er knyttet til å forbedre fordelingen av goder. Da er innovasjonen ofte knyttet til endringer mellom tjenesteytere, brukerne og de ulike styringssystemene (Johnsen og Johnsen, 2011) Det er også mye som tyder på at viljen til å ta risiko i offentlig sektor er mindre enn i privat sektor. Denne *risikoaversjonen* kommer av at innovasjon innebærer noe ukjent. I følge Johnsen og Johnsen (2011) er det et skille mellom innovasjonsideer som kommer utenfra og de ideene som kommer innefra i virksomheten. Det at noen «andre» skal komme med ideer og meninger om hvordan virksomheten bør utføre sin misjon er ganske vanlig i offentlig sektor. Disse «andre» kan være både politikere, byråkrater, fra privat næringsliv eller uformelle meningsyttere blant befolkningen. Det er lettere å få til endringsprosesser dersom de er godt forankret både i toppledelse og grunnplanet i virksomheten (ibid). Frykten for at det kan skje feil – som igjen kan føre til bl.a. negative oppslag i media, kan virke negativt inn på de indre innovasjonsprosessene. Med ny teknologi og digitalisering er dette et nokså aktuelt. Digital ledelse som innovasjon er derfor noe som jeg vil ta som et særskilt tema i analysedelen.

3.2.3 Strategi- Mintzbergs fem p'er

Alle organiserte virksomheter, både i privat og offentlig sektor, har strategier i forhold til de oppgaver de skal løse/ utføre og de mål som skal oppnås. De fleste virksomheter har strategiske planer nedfelt i sine styrende dokumenter. Strategi kan defineres på mange ulike måter og har en historisk tilknytning til militærtaktikk. Jeg vil presentere et knippe definisjoner fra norsk og utenlandsk akademia, for å kunne redegjøre for den generelle oppfatningen av begrepet:

«Strategy is the long-term direction of an organization» (Johnson et al., 2011, s.3).

“ Strategy can be defined as the determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise and the adaption of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”(Chandlers, gjengitt i Busch et al. 2011, s. 62)

Borum (1995) forklarer hvordan strategi kan brukes for organisasjonsendring: «Den sammenhengende fremgangsmåten, eller det mønsteret, den kombinasjonen av metoder og teknikker, som anvendes i forsøket på å påvirke en organisasjon i planlagt retning» (Borum, gjengitt i Busch et al. 2010, s. 428).

Göran Roos (2005) utdyper Mintzbergs kjente rammeverk, de fem p-er:

- Plan (plan)
- Manøver (ploy)
- Mønster (pattern)
- Posisjon (position)
- Perspektiv (perspective)

Strategi som plan er meget vanlig i de fleste virksomheter. Strategien blir da altså planlagt, utformet og nedskrevet i en strategiplan. Dette som vist i oppgavens del 2, hvor offentlige digitaliseringsstrategier blir nedfelt i digitale handlingsplaner.

Strategiske manøvrer dreier seg mer om å hevde seg i forhold til konkurrenter eller lignende aktører på markedet, dette kalles gjerne for strategiske spill. På det private markedet kan dette dreie seg om pris, mens offentlige tjenester ofte kan være dyrere. Da kan lover, reguleringer eller endrede krav til det private markedet være offentlige manøvrer. En strategisk manøver kan også dreie seg om å lovfeste rettigheter til bestemte goder eller innføre f.eks. pc-ordning til alle elever i den offentlige videregående skolen.

Strategi som mønster er ofte, i motsetning til strategi som plan, en utilsiktet form for strategi. Denne formen for strategi gis mening ved å se på mønstrene i virksomhetens utvikling og lederens atferd. Planer som ikke blir realisert kan ofte forklares ved å se på disse mønstrene. Nye strategier kan utformes med utgangspunkt i dette, uavhengig av hvorvidt man lyktes med de opprinnelige intensjonene.

Strategi som posisjon fokuserer i større grad på virksomheten i forhold til sine omgivelser, mens de tre øvrige fokuserer mer på hva som kan gjøres med de indre forhold. Posisjon i marked, fortrinn og svakheter er viktige faktorer i denne sammenheng. Nisjestrategier kan i mange tilfeller vær fordeler her. Det er vanskelig å se hvordan offentlig sektor, som skal betjene en bred og sammensatt brukergruppe kan benytte seg av slike strategier. Også når det gjelder digitalisering så er nok ikke offentlige virksomheter de mest innovative eller i sterkere posisjon i forhold til det private næringsliv. Ofte er det slik at trender, ideer og teknologier blir hentet derifra.

Strategi som perspektiv er igjen rettet mot de indre forhold, da med særlig fokus på organisasjonens kollektive tankegang. Hvordan organisasjonene, og spesielt ledelsen, oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. Hvordan felles intensjoner og handlinger er et resultat av sentrale ideer og tanker som de ansatte deler. Det handler mye om hvordan ledelsen evner å skape et felles språk, eller som Roos (2005) kaller det «den felles verdensanskuelse», i organisasjonens møte med omgivelsene. I del 3.3.1 ser jeg videre på hvordan *språkskapingen* er essensiell som strategisk ledelse.

Mintzbergs fem dimensjoner vil påvirke hverandre på ulike måter og det er ikke nødvendigvis et klart skille mellom disse. Virksomheter vil ofte ha en strategi som kombinerer minst to av disse dimensjonene. Strategi dreier seg altså om en langsiktig retning for en organisasjon og hvordan man kan oppnå mål for sine interessenter. (Bush et al, 2007). I offentlig sektor er det svært vanlig å legge en strategisk plan, men også lett å se at strategi kan være utilsiktet, strategi som mønster, og viktigheten av strategi som perspektiv. Bevisstgjøring av ulike dimensjoner i forhold til strategi er nyttige når man skal se hvorfor noen prosjekter lykkes, mens andre mislykkes. Lederens strategi i forhold til digitalisering er en viktig faktor som jeg tar med meg videre inn i forskningen på digital ledelse. Irgens forklarer hvordan en dyktig yrkesutøver eller leder må kunne anvende ulike forståelsesformer eller «blikk» i arbeidet med organisasjoner (Irgens, 2011). Hovedskillet går mellom to ulike perspektiver, hvor det ene betegnes som *det vitenskapelige øye* og det andre som *det kunstneriske øye* (ibid). Det vitenskapelige øye er instrumentell strategi som lett kan måles, tallfestes og standardiseres. Det kunstneriske øye legger en fortolkende tilnærming til grunn, hvor meningsskapning, samtaler og kreative løsninger er i fokus. Irgens (2011) hevder imidlertid at den beste strategien er å kombinere disse to, altså en pragmatisk tilnærming til ledelse. Jeg vil også se på hvordan styring og ledelse representerer ulike perspektiver som vil inneha en viss sammenheng.

3.3 Teorier om ledelse

Det er skrevet mye og sagt meget om ledelse. Ulike teorier om ledelse er som oftest ikke i konflikt med hverandre, men snarere et uttrykk for den komplekse verden en operativ leder må forholde seg til. (Arnulf 2012). Det kan være nye innfallsvinkler, trender eller teknologi som fremmer utvikling av ledelsesteorier. Jeg vil starte med å gjøre rede for min tilnærming til ledelse, før jeg går over til å diskutere sammenhengen mellom styring og ledelse. Deretter følger et nødvendig innblikk i rapporter om digital ledelse.

3.3.1 Definisjon på ledelse

Ledelse kan defineres som en funksjon hvor man gjennom forhandlinger med organisasjonens interessenter og målrettede aktiviteter forsøker å realisere organisasjonens forpliktelser og

mål. (Busch et. al., 2010). Ledelse kan utøves av alle i organisasjonen, men en leder er den som har et formelt ansvar til å utøve ledelsesfunksjonen. Videre kan *lederatferd* betraktes som den atferd som er rettet mot å ivareta ledelsesfunksjonen. Dette kan igjen utøves av flere i organisasjonen. *Lederens atferd* er derimot det som utøves av den formelle lederen. (ibid). Ledelse kan skje *gjennom* andre mennesker eller *sammen* andre mennesker. Førstnevnte tilhører den amerikanske tradisjon, hvor organisasjoner er hierarkisk oppbygd, med lederen på toppen. Lederen får andre til å utøve de oppgaver som må gjøres for at organisasjonen skal oppnå sine mål. Dette er et tradisjonelt syn på ledelse. (Bush et al, 2010). I denne masteroppgaven har jeg lagt til grunn et syn på ledelse som utøves gjennom et samspill med andre menneske, altså at ledelse skjer *sammen* med andre mennesker. Videre har jeg valgt å avgrense studiet til å gjelde ledelse som utøves av den formelle lederen i organisasjonen. Jeg tar utgangspunkt i den operasjonelle ledelseslæren til Erik Johnsen: «Ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker.» (Bush et al., 2007, s. 27). For å lykkes med ledelse kreves det at man er god innen både målformulering, problemløsning og språkskaping. Hvordan dette fungerer i praksis vil jeg se grundig på i analysedelen. Først er det nødvendig å tydeliggjøre hva som nettopp ligger til grunn for de tre «suksesskriteriene»:

a) Målformulering

Alle virksomheter har et mål. Det er viktig at målene står i forhold til interessentenes behov for belønninger, eksterne så vel som interne. En god ledelse vil lykkes i å ivareta virksomhetens *driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål*. Driftsmål er knyttet opp imot de kontraktene og forpliktelsene som virksomheten har i forhold til ulike interessenter. Tilpasningsmål handler om hvordan ledelsen må tilpasse seg (uforutsette) endringer som skjer i omgivelsene. Det kan være nye kontrakter, belønninger nye interessenter. Utviklingsmål handler om å ha en dynamisk og utviklende virksomhet som har et mest mulig optimalt bidrag-belønningsforhold. (Busch et. al, 2007). Tydelighet og transparens er viktige faktorer når det forekommer organisasjonsendringer. I følge Irgens (2011) så øker medarbeidernes behov for informasjon under endringsprosesser. Ledere bør derfor være tydelig i målformuleringer, da de forventes å være formidlere av mål og mening i under slike prosesser. Lederens atferd og handlinger er viktige for resten av organisasjonen og målformulering må derfor sees i lys av språkskapingen (Irgens, 2011).

b) Problemløsning

Ledelse handler også om problemløsning. Her igjen deles det inn i tre ulike prosesser: *Analyse/syntese, interaksjon og søke/lære*. (Busch et. al, 2007)

Problemløsning er essensielt innenfor ledelsesfaget. Det er flere måter å gjøre dette på. *Analyse/syntese* kan sees på som en rasjonell prosess hvor man lar personer som har nødvendig innsikt og kompetanse på området få prøve å finne gode løsninger på problemene. Man kan la noen (eksterne eller interne) med særskilt kompetanse på området hjelpe til, eller man kan forsøke å løse problemer gjennom interaksjon eller ved å søke/lære. Ved *interaksjon* er det flere individer som til sammen forsøker å finne løsninger gjennom samhandling. Denne formen for problemløsning kan også bunne ut i kompromiss mellom ulike interessenter. Videre kan dette resultere i de premisser som legger føringer (styring) for retningen til ulike offentlige virksomheter, f.eks. når det gjelder digitalisering. *Søke/lære* kan sees på som en prosess der man forsøker seg fram gjennom å teste ut ulike løsninger. Kanskje ser man på hvordan andre virksomheter ligger an i forhold til samme område, såkalt *benchmarking*. Dreier konflikten seg om mål eller midler vil en slik tilnærming være en nyttig. (Busch et al., 2007) Dette gjøres gjerne om ledelsen og virksomheten ikke har noe særlig erfaring eller kompetanse rundt det spesifikke problemet. Det er også viktig å skille mellom prosjekter som skal gjennomføres på kort sikt og de som skal gjennomføres i et lengre tidsperspektiv. Det krever nemlig ulike læringsprosesser og endringsstrategier (ibid). Jeg kan se på problemløsning i forhold til IT-investeringer og digitaliseringsprosjekter, men også når det gjelder strategier, retningslinjer og den atferden som kan knyttet til digitalisering. Et overordnet perspektiv er lederens digitale kompetanse og hvilke føringer dette legger for virksomheten.

Ledere må stadig forholde seg til problemløsning. Omstillinger, modernisering og ny teknologi bringer med seg nye ledelsesutfordringer. Hvordan ledere forholder seg til dette er et interessant perspektiv i digitaliseringsdebatten. Jeg har derfor utviklet et forskningsspørsmål ut i fra teori om problemløsning som er knyttet opp mot digitalisering:

Hva er betydningen av lederens digitale kompetanse i forhold til problemløsning?

Hvordan problemløsning står i forhold til digital ledelse skal derfor bli interessant å se nærmere på i analysen. Digital kompetanse forstår jeg som det at man selv tar i bruk relevante teknologier, men spesielt at man som leder forstår effekter, muligheter og utfordringer som digitale løsninger bringer med seg inn i organisasjonen.

c) Språkskaping

Språkskaping er essensielt for at ledelsen skal fungere tilfredsstillende.

Ledelse handler om å utvikle og bearbeide en felles forståelse av mål, språk visjon og misjon gjennom en interaksjon med ansatte i virksomheten. Det dreier seg altså om et *samspill* på flere nivåer og arenaer i organisasjonen. (Busch et. al, 2007).

Det språkskapende samspillet er en essensiell del av ledelse. Gjennom mine undersøkelser vil jeg se nærmere på hvordan denne delen blir berørt av ulike digitale muligheter og utfordringer (fenomener). Språkskaping er viktig for at ledelse skal fungere tilfredsstillende. Bush et. al (2007) skiller mellom *beslutningsspråk*, *atferdsspråk* og *systemspråk*. Disse tre «språkene» er sterkt integrert i det språkskapende samspillet som er viktig for å utøve god ledelse. Når jeg skal studere de ulike fenomenene i mine videre undersøkelser vil jeg hele tiden være bevisst på nettopp denne integrasjonen. Med beslutningsspråk menes språk som tar sikte på å beskrive og behandle en situasjon med den hensikt å gi grunnlag for å treffe den beste beslutningen, når en organisasjon står over for strategiske valg. Språket som velges i slike sammenhenger følger ofte en rasjonell logikk og har sin tradisjon i bedriftsøkonomisk terminologi. Eksempelvis kan dette dreie seg om effekter, ressurser og gevinstrealisering. Med atferdsspråk menes det språk som tar sikte på å regulere menneskelig atferd i organisasjonen. Språket som velges i slike sammenhenger følger ofte atferdsvitenskapelig terminologi og forståelse. Det kan blant annet dreie seg om motivasjon, kompetanse, bidrag og belønninger. Med systemspråk menes språk som har til hensikt å harmonisere og regulere et systems samspill med sine omgivelser (ibid). Det kreves at ledelsen tilpasser språkdimensjonene til de ledelsesutfordringer som er til stede til enhver tid i en organisasjon. Det er behov for å etablere et felles språk både for på beslutnings-, adferds- og systemnivåene i en organisasjon for at organisasjonen skal få gjennomført sine ønskede endringsstrategier. Språkskaping handler i stor grad om å skape en felles forståelse av organisasjonens misjon og visjon. Jeg vil også her begrense meg til å se på ledelsesaspekter knyttet opp mot organisasjonens *indre* forhold, og derfor vektlegge atferdsspråk og beslutningsspråk. I lys av dette er det interessant å se på hvordan digital ledelse gir rom for språkskaping. Et forskningsspørsmål i lys av teori om målformulering og språkskaping er:

Hvordan fungerer målformulering og språkskaping i forhold til digital ledelse?

3.3.2 Ledelse og styring

Det foreligger mange ulike oppfatninger i forhold til hvilket meningsinnhold man skal tillegge både ledelse og styring, og det kan være vanskelig å skille de to. Jeg har tidligere forklart hvordan jeg vektlegger at ledelse utøves gjennom et samarbeid eller et samspill. Jan Ketil Arnulf skriver at «Styring, eller administrasjon, er oppskriften for hvordan samarbeidet skal finne sted. Styring handler om hvordan arbeidet skal organiseres, om regler, prosedyrer, rutiner og systemer...» (Arnulf, 2012, s.8). Det er gjerne et syn på styring som medfører en instrumentell tilnærming, hvor styring av virksomheter skjer i tråd med *det vitenskapelige øye*. (Irgens, 2011). En lignende tilnærming uttrykkes i en offentlig utredning om ledelse og organisering i sykehus: «Styring brukes ofte om aktiviteter som trekker opp rammevilkår, retningslinjer og mål for underordnet virksomhet, mens ledelse brukes om selve gjennomføringen av tiltakene som er nødvendige for å nå målene innenfor de rammer som er

trukket opp» (NOU 1997:2 s. 123).⁵ I forhold til digitalisering kan styring sees i sammenheng med de retningslinjene som er trukket opp av regjering, departementer og overordnede instanser på lokalt nivå, mens ledelse er implementering og utførelse i de ulike offentlige virksomhetene.

Myndighetene har en rekke ulike roller i IKT-politikken og kan ta i bruk mange virkemidler. Reguleringer, tildele rettigheter og pålegge plikter gjennom lover og forskrifter. Offentlig sektor er en stor innkjøper, men også en tilbyder av tjenester. Offentlige myndigheter har på så måte ulike roller, da de opptrer i ulike markeder. Dette er markeder for produkter og tjenester innen IKT, men også – og kanskje enda viktigere – markeder som skapes og formes av teknologiske endringer.

Både i faglitteraturen og i alminnelig anvendelse finner jeg altså at begrepet styring gjerne sammenfaller med en tradisjonell form for administrasjon. Styring fokuserer på å innfri tekniske og instrumentelle krav som gir utslag i resultater. (Arnulf 2012). En undersøkelse gjort blant ledere i norske kommuner sier at ledere opplever at de bruker for mye tid på administrative oppgaver, blant annet rapportering og dokumentasjon. Arbeidsgiversiden (KS) sier imidlertid at administrasjon må forstås som en viktig del av ledelse i denne sektoren.⁶ Undersøkelsen avdekker videre hvilke oppgaver ledere *faktisk* bruker mest tid på: «Planleggingsarbeid, oppfølging av måloppnåelse, møter med eksterne aktører, faglig utviklingsarbeid og strategiarbeid. Dette er oppgaver som knyttes til ledelse» (ibid). Med nye føringer i forhold til IKT og digitalisering av tjenester vil det dermed være interessant å se nærmere på hvilke administrative forhold som kan påvirke digital ledelse. Et forskningsspørsmål som vil være interessant å se nærmere på er:

Hvordan kan styring påvirke digital ledelse?

Her vil jeg se på respondentenes subjektive oppfatning, og kommer ikke til å gå dypt nok inn på tema, da det kunne vært en masteravhandling i seg selv.

3.3.3 Digital ledelse – en ny ledelsesdisiplin?

De siste par årene har det vært en del skriverier om digital ledelse i den danske offentligheten, både i aviser og i faglige fora. Det digitale råd (ikke ulikt det norske

⁵ NOU 1997:2 Pasienten først!

⁶ Undersøkelse på oppdrag fra Kommunal Sektor (KS): <http://ks.no/tema/Innovasjon-og-forskning1/Forskning-og-utredning/Ferske-FoU-rapporter/FoU-Administrasjon-er-en-viktig-del-av-lederrollen/>

digitaliseringsutvalget) har fått mandat som rådgivende organ i digitaliseringsspørsmål. Rådet har følgende oppfatning:

«Digital ledelse handler om effektiv ledelse og effektiv ledelse handler i vid utstrækning om at kunne forstå digitaliseringens iboende effektiviseringskræfter og hvordan disse kræfter kan slippes fri i den enkelte styrelse, kommune eller institusjon» (Det digitale råd, 5. rapport 2012, s. 20).

De ser altså på digital ledelse som synonymt med effektiv ledelse og vektlegger stadig hvordan digitalisering bør være sammenfallende med effektivisering. De store kostnadene ved digitaliseringstiltak bør naturlig nok inntjenes for at slike samfunnsmessige reformer skal oppleves som vellykkede. Ledelse er en nøkkelfaktor for å oppnå dette. Matrisen (tab. 3.1) gjengir hvordan Det digitale råd knytter kjente begreper innen ledelse til utførelse for måloppnåelse:

Digital ledelse	Nasjonale mål	Organisatoriske mål	Personligt lederskab
Vision	Effektiv digital offentlig sektor, hvor digitalisering frigør ressurcer	Effektiv opgaveløsning	Gå foran "Walk the talk"
Klare mål	Udmønte digitale visioner i mål fremfor projekter	Målbare mål for opnåelse af digitale produktivitetesgevinster	Fokus på målopfyldelse og opfølgning
Eksekvering	Tilpasse og justere myndighedernes rammevilkår	Effektiv organisation	Justere organisation, så den eksekverer effektivt

(Tab. 3.1, hentet fra Det digitale råds 5. rapport, 2012, s. 19)

Matrisen viser at lederens visjoner er viktige i forhold til å se de muligheter digitaliseringen medfører for organisasjonen. Gode visjoner vil på sikt kunne bidra til å stake ut kursen for en mer effektiv organisasjon. Visjonene bør tydeliggjøre hvordan digitalisering kan bidra til mer effektiv oppgaveløsning, og dermed frigjøring av ressurser. Lederen er på så måte en ledestjerne i forhold til dette. Her kreves det at lederen har interesse for og kompetanse om digitaliseringens iboende endringskrefter. Videre viser matrisen at klare mål er essensielt for å kunne drive digitaliseringen i riktig retning. Ledere må evne å sette realistiske mål for organisasjonen og følge opp disse målene. Uten klare mål blir det vanskelig å oppnå gevinster. Hvordan målstyringen utføres i praksis er det ingen føringer for. Her handler det igjen om

hvordan tilpasse dette til organisasjonen. Sist, men ikke minst er lederens eksekveringskraft en viktig faktor i digital ledelse. Her vektlegges ledernes evne til å se organisasjonen som en mosaikk, som er satt sammen av mange ulike komponenter, som skal passe sammen på en optimal måte. Lederen må foreta de justeringer som er nødvendige for å tilpasse seg ulike rammevilkår, samtidig som at organisasjonen inneholder den optimale kompetansen, kulturen og teknologien til å kunne realisere målsetninger og visjoner.

I følge Det digitale råd er digital ledelse på mange områder ganske lik all annen form for effektiv ledelse. Det handler om hvordan effektivisere, om visjoner og måloppnåelse, og om gevinstrealisering. (Det digitale råd, 5. rapport, 2012 s. 15). Forskjellen er at teknologien bidrar til en radikal endring av ledelsesmessige forhold, da den på mange måter har endret krav til tilgjengelighet, tidsfrister kommunikasjon, innsikt og overblikk, og personlig interesse utover det opprinnelige fagfelt. Utfordringen består i å «sikre at alle offentlige ledere forstår digitaliseringens sterke, transformerende kræfter, så det ikke overlades til tilfældigheder og personlige interesser hvilke offentlige myndigheder og institusjoner, der skaber digitale resultater- og hvilke, der ikke gør.» (ibid)

Søren Schultz Hansen, ekstern lektor ved CBS, har i de 4-5 siste årene forsket på såkalte «digitalt innfødte». Dette er en betegnelse han bruker på dansker mellom 18-28 år som har vokst opp med pc, internett, mobiler og smartteknologi og ikke kjenner til særlige alternativer. I sitt arbeid har han også sett på hvilken ledelse disse digitalt innfødte bør møtes med i arbeidslivet. Dette er viktig, tatt i betraktning at om ca. fem år vil 1 av 5 arbeidstakere være såkalt digitalt innfødte. Hansen hevder at denne generasjonen krever mer fast, synlig og støttende ledelse enn det som har vært trenden de siste årene. Dette på grunn av at de har et mer flyktig og dynamisk forhold til omgivelsene enn generasjonene før dem. Den stadige tilgjengeligheten, utdelte skiller mellom offentlig og privat, krever grensesetting og faste rammer. I tillegg er det viktig å få anerkjennelse for den jobben man gjør, å bli «sett» i et nettverk av medarbeidere. (Djøfbladet 28.08.2013). I lys av dette kan god digital ledelse beskrives som tydelig, grensesettende, anerkjennende, imøtekommende og dynamisk. Et annet interessant funn i Hansens forskning tyder på at god digital ledelse bør være startstyrende framfor målstyrende. Han skriver i sitt *digitale manifest* at «Det er viktigere at vite, hvordan man skal begynne, end hvordan man skal ende» (Aargang 2012) Unge medarbeidere motiveres best til å løse en oppgave ved at de får tydelige instruksjoner i forhold til hva og hvordan de skal igangsette et prosjekt, framfor hva mål eller resultatet skal være. Så må det være lov til å styre kursen underveis. Dette er svært interessante betraktninger som jeg vil ta med meg videre i oppgaven og sette i sammenheng med min egen empiri.

Digital ledelse er nærmest et ikke-eksisterende begrep i norske akademiske miljøer. Det finnes hverken publikasjoner eller utdanningstilbud med denne betegnelsen. I de siste årene har det derimot kommet utdanningstilbud og noe en del litteratur innen beslektede ledelsesdisipliner. For å kunne se nyanser, likhetstrekk og forskjeller vil jeg derfor kort redegjøre for to slike disipliner, henholdsvis *teknologiledelse* og *informasjonsledelse*.

a) Teknologiledelse

Teknologiledelse har også ulike definisjoner. For å komme til bunns i hva denne ledelsesdisiplinen innebærer, skrev Roger Mellestrand Hansen en masteravhandling i teknologiledelse i 2011 ved UiO. Et av målene for avhandlingen var å kunne utarbeide en tydelig definisjon på teknologiledelse. Etter en god del litteraturgjennomgang, spørreundersøkelser og intervju av norske toppledere kom han fram til følgende:

«Teknologiledelse kan være kjennetegn ved ett individs kompetanse, en bedrifts omgivelser, en leders aktiviteter eller ledelse i teknologibedrifter, som alltid vil innebære et aktivt forhold til innovasjon, risiko og endringsprosesser. Teknologiledelse særpreges av teknologisk kompetanse, og innebærer ledelse av en spesiell spisskompetanse.» (Hansen, 2011, s.56)

Med andre ord så var det hovedsakelig definert som ledelse i teknologibedrifter og/eller ledelse av mennesker som innehar en spesiell spisskompetanse, slik som for eksempel ingeniører innen teknologi, ikt-arbeidere og tilsvarende.

b) Informasjonsledelse

Informasjonsledelse er både et begrep og en fagdisiplin på universitets- og høyskolenivå. En definisjon på denne formen for ledelse kan være «Ledelse av individer, virksomhet og teknologi med hensyn til å dekke bedriftens informasjonsbehov gjennom bruk av informasjonsteknologi og informasjonssystemer» (Gottschalk, 2004, s.22).

Informasjonsledelse handler om effektiv tilgang til informasjon, og Gottschalk ser på hvordan forretningsbehovet henger sammen med informasjonsbehov, infrastrukturer og databaser. Videre skiller han mellom linjeledelse og IT-ledelse og hvordan disse bør beskjeftige seg med informasjonsledelse på ulike måter. Topplederne tar stilling til IT-strategier, mellomledere setter økonomiske rammer og ledere av IT-funksjonen følger med på den teknologiske utviklingen.

Digital ledelse er et behov utsprunget av digitalisering som fremskritt, og ikke knyttet opp mot spesifikk type virksomheter som teknologibedrifter, eller grupper av faglærte innen en bestemt disiplin. Dette er altså en vesentlig forskjell fra teknologiledelse. Informasjonsledelse dekker heller ikke de samme områdene, men vektlegger hvordan man ved hjelp av informasjonsteknologi og systemer kan fremskaffe informasjon. Digitalisering handler om mye

mer enn virksomhetens informasjonsbehov og bruk av informasjonsteknologi. Dette viser igjen at det er utfordrende å finne egen teori, og støtter det faktum at digital ledelse er en ny disiplin som fortjener et eget studium

3.3.4 Oppsummering av forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i anerkjente ledelsesteorier og nye publikasjoner om digital ledelse har jeg utviklet tre forskningsspørsmål jeg vil se nærmere på i analysen. Disse støtter opp om oppgavens tema og problemstilling. Forskningsspørsmålene er rangert etter denne rekkefølgen både på intervjuguiden og i analysen:

FS1: Hvordan kan styring påvirke digital ledelse?

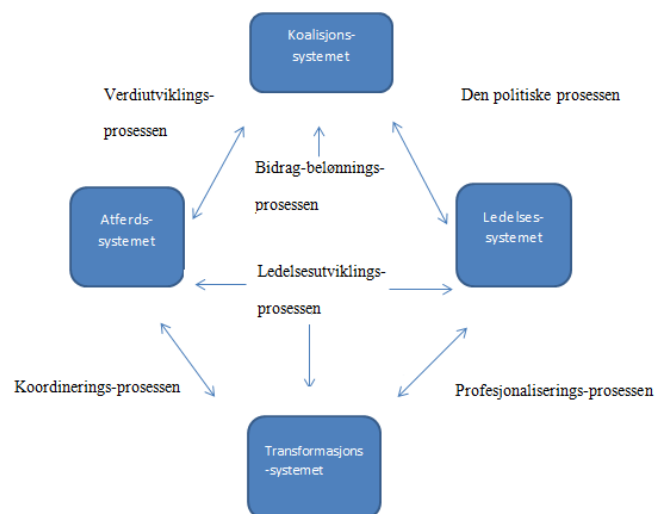
FS2: Hva er betydningen av lederens digitale kompetanse i forhold til problemløsning?

FS3: Hvordan fungerer målformulering og språkskaping i forhold til digital ledelse?

Videre vil jeg presentere de analyseverktøy jeg vil bruke til å knytte problemstilling, forskningsspørsmål og empiri sammen.

3.4 Den konseptuelle foretaksmodellen

Med et integrert perspektiv på ledelse innebærer det at jeg også legger til grunn en modell som er utviklet i samme øyemed, den konseptuelle foretaksmodellen. Denne ble utviklet av Busch, Johnsen og Vanebo i 1993. Modellen består av fire delsystemene: koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet, ledelsessystemet, og har seks ulike prosesser som påvirker komponentene i modellen. (Fig. 3.1) Denne modellen er utviklet i forhold til det ledelsessynet som Eriksen står for – det målformulerende, problemløsende og språkskapende samspillet (Busch et. al, 2007).



(Fig. 3.1)

Mitt fokus er rettet mot de delsystemer og prosesser som forklarer organisasjonens indre forhold. Jeg har derfor utviklet en *egen* modell med utgangspunkt i foretaksmodellen, men som baserer seg på mitt formål. Jeg vil redegjøre for de fire delsystemene den konseptuelle foretaksmodellen med fokus på hvilke og hvordan disse kan relateres til min problemstilling og mine forskningsspørsmål. I 3.5 presenterer jeg min egen modell og forklarer hvordan den er et utgangspunkt for analyse av datamateriale.

3.4.1. Koalisjonssystemet

Koalisjonssystemet er koalisjonen av interessenter, eksterne og interne, som er involvert i organisasjonen. Forholdet mellom de ulike interessentene styres av kontrakter og det finnes både konflikt og harmoniområder. Koalisjonssystemet kan være knyttet til politisk spill og utvikling av verdier. I min tilnærming søker jeg å forstå konsekvenser av ledelse innad i organisasjoner og vil derfor ikke analysere koalisjonssystemet som selvstendig enhet. Jeg vil heller ikke se på interessentanalyser, men tar utgangspunkt i at organisasjonen består av et knippe interessenter som jobber innen samme enhet, med noe ulike utgangspunkt og maktforhold, men deler organisasjonens misjon. (Figur 3.2 s. 31 gir en nærmere forklaring på hvordan interessentene blir integrert i de øvrige tre delsystemene.)

3.4.2 Transformasjonssystemet

Transformasjonssystemet sørger for at de ulike interessentene får sine bidrag. Interessentene bidrar på ulikt vis inn i organisasjonen og transformasjonssystemet er med på at disse bidragene transformeres til belønninger. Systemet er derfor rettet mot både organisasjonens eksterne og interne interessenter. For å avgrense oppgaven velger jeg å ha fokus på de indre forhold. Dette betyr ikke at de ytre omgivelsene er mindre viktige, tvert imot, men hvordan man evner å utøve god ledelse er mer kritisk i forhold til å skape den nødvendige drivkraft internt. Det mest opplagte forhold i transformasjonssystemet er kanskje forholdet mellom ansattes arbeidskraft (bidrag) og lønn (belønning). Vanebo (1992) skiller mellom teknisk, økonomisk og sosial rasjonalitet. Det dreier seg altså om i hvor stor grad den anvendte teknologien fører til et forventet resultat eller mål. Videre hvordan man kan ved mist mulig ressursbruk kan oppnå det forventede resultatet. Teknisk og økonomisk rasjonalitet må derfor ses i sammenheng med hverandre. Den sosiale rasjonaliteten handler om ansattes faglige kompetanse og motivasjon til å utføre jobben, og samtidig produsere en ønsket organisatorisk atferd. Hvordan få man ansatte til å være ildsjeler? Belønning i form av indre motivasjon eller penger? Transformasjonssystemet må sees i lys av det som utspiller seg i både atferdssystemet og ledelsessystemet.

De to avgjørende funksjonaliteter i transformasjonssystemet er organisasjonsstrukturen og teknologien. Organisasjonsstruktur dreier seg om arbeidsfordeling, avdelingsstruktur,

koordineringssystemer og beslutningsmyndighet (Busch et al, 2011). Organisasjoner er stadig ute etter å endre struktur til det optimale, noe som er både komplekst og i mange tilfeller uopnåelig. Teknologi, i bred forstand, handler om hvordan varer eller tjenester blir produsert for å transformere bidrag til belønninger. Det dreier seg altså om teknikker, verktøy og handlinger/atferd, i form av utstyr, kunnskap og metode. I tråd med samfunnsutviklingen vil også organisasjoners teknologier endre seg. Offentlige virksomheter er derimot ikke like sårbare som private når det gjelder uhensiktsmessig teknologi eller lav produktivitet. Innovasjon i offentlig sektor er derfor ikke særlig radikal eller banebrytende. I flg. Bush (2011) så representerer ikke transformasjonssystemet i seg selv noen endringskraft, men det kan genere en slik kraft i de andre systemene. Uheldigheter knyttet til organisasjonens struktur eller teknologi vil kunne føre til at det oppstår endringskrefter i ett eller flere av de andre systemene.

3.4.3 Atferdssystemet

Atferdssystemet sier noe de egenskapene menneskene har med seg inn i organisasjonen, det være seg kompetanse, motivasjon, følelser, verdier – og dette vil også påvirke de andre delsystemene. Det finnes et sett av formelle strukturer og regler i en organisasjon, men det vil også oppstå uformelle strukturer. Organisasjonskulturen er i stor grad med på å legge rammen for virksomheten. Endringsevne og fleksibilitet viser seg gjennom medarbeiderens evne til å justere adferd i forhold til eksterne og interne forhold. I møte med ukjente problemstillinger er god problemløsningsevne, både individuelt og sammen andre, essensielt for å lykkes. Motivasjon vil være en viktig drivkraft, og god ledelse vil bidra til skape denne. Endringsevnen er også knyttet opp mot den kompetansen som organisasjonen besitter, deriblant læringsevnen. Ved nye store prosjekter og vesentlige endringer eller krav fra tekniske (effektivitet) og institusjonelle (legitimitet) omgivelser, som digitalisering, krever det en radikal læringsevne. Argyris to læringskretser, enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring, viser hvordan man i atferdssystemet stadig må tilpasse seg de endringer og krav som er nødvendige for å nå organisasjonens mål. Enkeltkretslæring er justeringer i forhold til de planer eller mål som man allerede jobber etter, og berører ikke de grunnleggende forutsetningene for organisatorisk atferd (Argyris, gjengitt i Irgens, 2007) Dobbeltkretslæring er mer krevende og tar lenger tid, det kan være snakk om endringer i organisasjonskultur, verdier og normer. Denne formen for læring er ofte nødvendig når kravene fra tekniske og institusjonelle omgivelser dramatisk endrer karakter. Fig. 3.2. viser forskjellen mellom disse to:

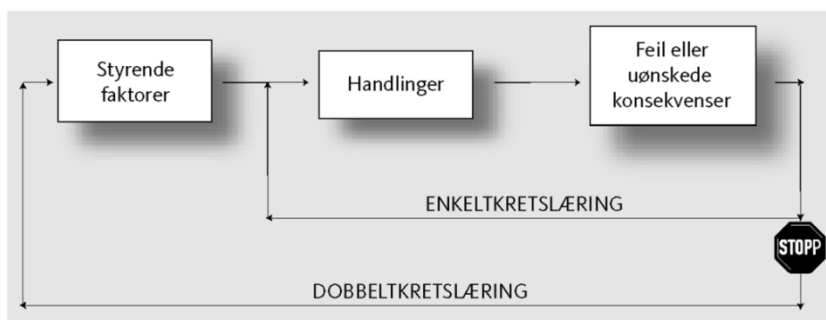


Fig. 3.2 (figuren er hentet fra Irgens 2007)

Irgens (2007) hevder at organisasjoner ofte bedriver enkeltkretslæring i form av *symptomlindring*, i stedet for å ta tak i de bakenforliggende problemene. Problemløsning er en essensiell del av ledelse, og det er gjennom søke-lære-prosesser at man kan legge mer gjennomgripende og tilsiktede strategier. Dobbelkretslæring er i mange tilfeller en nødvendighet for å overleve på sikt. Offentlige virksomheter er ikke i like stor grad som private prisgitt sine omgivelser for å sikre sitt eksistensgrunnlag. Det kan derfor virke som at man ikke er like bevisst i forhold til den organisatoriske læringen. Et vanlig skille går mellom bruksteori og uttrykt teori. Bruksteori er den kunnskapen som reelt sett styrer atferden i organisasjonen, den er også sett på som ubevisst eller *taus*. De uttrykte, eller eksplisitte teoriene, er hva man hevder ligger til grunn for handlinger og atferd. Organisasjonsforskere har erfart at det er påfallende likheter mellom individenes bruksteori, mens det derimot er store individuelle forskjeller mellom den uttrykte teorien (Busch et al, 2007). I følge Schön så stilles det i for liten grad spørsmål ved forutsetningene for bruksteoriene, noe som ofte resulterer i enkeltkretslæringer, altså små justeringer av atferd (Schön, gjengitt i Busch et al. 2007). I vårt komplekse samfunn er det behov for å se nødvendigheten i mer gjennomgripende endringer, altså gjennom dobbelkretslæring, for å kunne imøtese krav fra tekniske og institusjonelle omgivelser. Dette gjelder i høyeste grad også offentlige virksomheter. Tilpasninger og endringer i atferdssystemet er derfor et suksesskriterium for å lykkes med implementering av digitale prosjekter. Endringsevne og læringsevne gjennom innovative ledelsesprosesser er viktige forutsetninger i forhold til digital ledelse. I analysen ser jeg på hemmere og fremmere i forhold til atferdssystemet og dets tilknyttede faktorer.

3.4.4 Ledelsessystemet

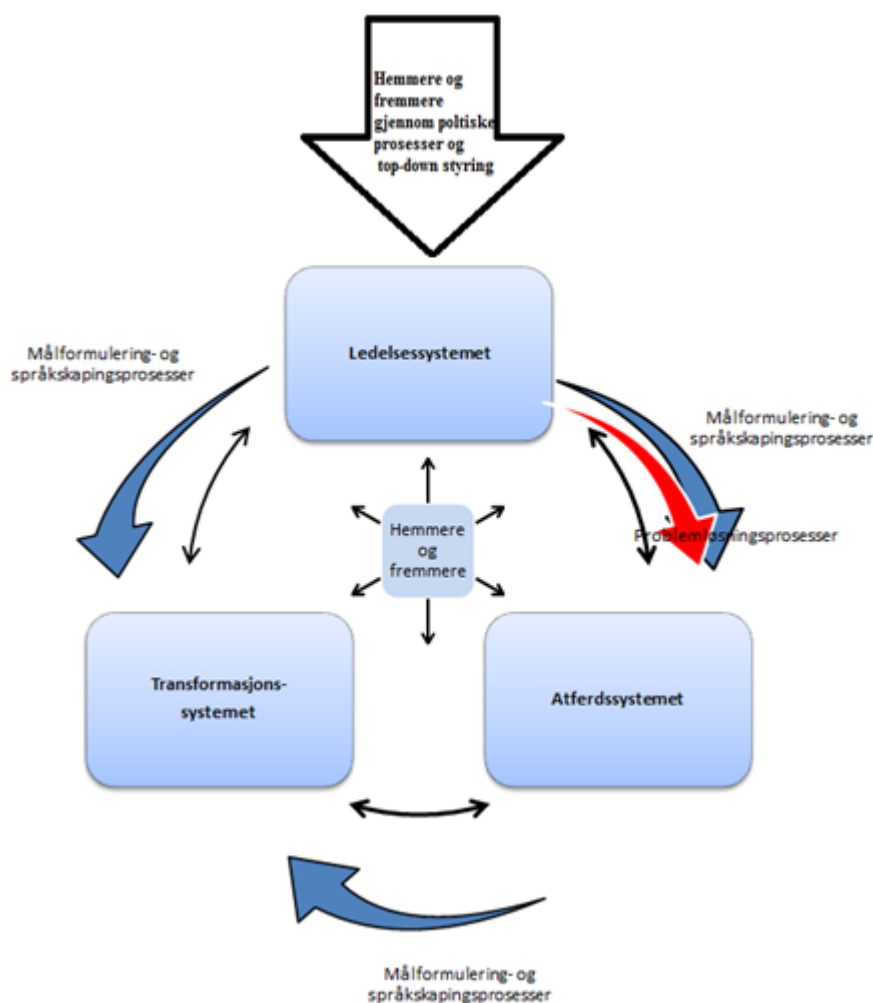
Ledelsessystemet er utviklet for å sette mål for de andre systemene. Det sørger for at det forhandles om kontrakter mellom interessentene og at disse oppfylles. Ledelse vil være et sentralt begrep og en avgjørende faktor for å lykkes med endringer. De ulike prosessene mellom delsystemene er viktige i forbindelse med endring. Forandring i ett system vil «smitte» over til neste system, da det ligger en gjensidig avhengighet i systemene.

Ledelse kan utøves på alle nivåer i organisasjonen, men mitt fokus i denne oppgaven er imidlertid rettet mot den formelle ledelsen, og de grep som kan føre til god digital ledelse. Ledelsessystemets endringskraft er avhengig av at det fokuseres på målformulering, problemløsning, språkskaping og et samspill mellom disse. Det foregår *ledelsesutviklingsprosesser* mellom ledelsessystemet og atferdssystemet. Atferdssystemet tilfører energi til ledelsessystemet av både kognitiv, emosjonell og motiverende karakter. Ledelsessystemet utvikler og tilfører atferdssystemet de egenskaper som trenges for at organisasjonen skal fungere tilfredsstillende.

Strategisk ledelse må betraktes som en del av ledelsessystemet og det er tre helt sentrale prosesser som må ivaretas (Busch et al. 2007). Disse er: Strategiske analyse- og synteseprosesser, politiske ledelsesprosesser, innovative ledelsesprosesser. Strategiske analyse- og synteseprosesser er rettet mot både atferdssystemet, koalisjonssystemet og transformasjonssystemet. Problemløsningsmetoden er analyse-syntese. Politiske ledelsesprosesser er rettet mot koalisjonssystemet og problemløsningsmetoden er interaksjon. Dette kan som nevnt over resultere i kompromisser som definitivt vil legge føringer i forhold til hvordan den aktuelle virksomheten skal utvikles. Politiske ledelsesprosesser vil ikke vektlegges i denne oppgaven, men må sees på som en faktor som likevel påvirker de indre forhold i organisasjoner. Innovative ledelsesprosesser er rettet mot atferdssystemet og problemløsningsmetoden er søke-lære. (ibid).

3.5 Den interne virksomhetsmodellen- som utgangspunkt for analyse

I lys av de teorier og modeller som jeg har drøftet i overstående kapitler har jeg utviklet en egen modell som egnet for mitt formål med denne masteravhandlingen. Modellen (Fig.3.3) gjengir mitt fokusområde i forhold til den konseptuelle foretaksmodellen. Jeg har valgt å kalle denne for *den interne virksomhetsmodellen*. Den interne virksomhetsmodellen beskriver organisasjonens indre anliggender. Med utgangspunkt i den konseptuelle foretaksmodellens tre systemer for ledelse, atferd og transformasjon, viser jeg at disse fortsatt har påvirkning på hverandre, jfr. indre sorte dobbelpiler. I den interne virksomhetsmodellen er det implisitt at interessentene er en naturlig del av systemene, og ikke har et eget system eller koalisjon. Målformulering og språkskaping kan skje på flere nivåer i organisasjonen, men er hovedsakelig et ledelsesansvar gjennom formell ledelse. Problemløsning er en essensiell del av ledelse og de indre problemløsningsprosesser er derfor gjengitt mellom ledelsessystemet og atferdssystemet. (Fig. 3.3)



Ved å rette blikket mot organisasjonskultur og endringsevne, jfr. dobbeltkretslæring i 3.3.1, vil man samtidig kunne si noe om ledelsessystemets endringskraft.

Målformuleringer og delvis språkskaping virker også fra ledelsessystemet til transformasjonssystemet. Det er gjennom driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål at man omdanner bidrag til belønninger. (Busch et. al., 2011) I tillegg vil atferdsspråk kunne sette rammer for og regulere belønningene.

Midt i fig. 3.2 viser jeg hvordan hemmere og fremmere vil kunne identifiseres i alle ledd i modellen. Forutsetninger for å etablere god digital ledelse vil derfor ikke bare være gitt i ledelsessystemet, men har sammenheng med hva som skjer i samspillet mellom de ulike komponentene i den interne virksomhetsmodellen. Jeg har i tillegg tatt høyde for at politiske prosesser og eksterne styringsprosesser vil kunne innvirke på ledelsessystemet, både i form av hemmere og fremmere, slik som vist i pilen over ledelsessystemet.

Tabell 3.2 oppsummer systemenes funksjon:

Systemer i den interne virksomhetsmodellen:	Funksjon:
Ledelsessystemet	<ul style="list-style-type: none"> • Iverksette, regulere og implementere prosesser i de to andre systemene • Omdanne formelle og uformelle krav fra omgivelsene
Atferdssystemet	<ul style="list-style-type: none"> • Her foregår virksomhetens produksjon, altså de arbeidsprosesser og den atferd som utfører virksomhetens misjon
Transformasjonssystemet	<ul style="list-style-type: none"> • Transformerer interessentenes bidrag til belønninger • Incentivordninger • Systemet utvikles ved hjelp av målformulering og delvis språkskaping

3.5.1 Hvordan forskningsspørsmålene kan sees i lys av modellen

Det er helt klart at organisasjoner påvirkes av både ytre og indre forhold, men jeg har som tidligere begrunnet valgt, å avgrense oppgaven. Fokus er rettet mot de ledelsesmessige muligheter og utfordringer knyttet opp mot organisasjonens *indre* forhold.

1. Hvordan kan styring påvirke digital ledelse?
2. Hva er betydningen av lederens digitale kompetanse i forhold til problemløsning?
3. Hvordan fungerer målformulering og språkskaping i forhold til digital ledelse?

Forskningsspørsmål 1 vil i den konseptuelle foretaksmodellen kunne gjenspeiles i interaksjonen som utspiller mellom koalisjonssystemet-den politiske prosessen-ledelsessystemet. I min egen modell gjengis dette i pilen som peker ovenfra og ned mot ledelsessystemet (se fig. 3.2). Her ligger altså de føringer som er pålagt ovenfra, gjennom sentral styring, som skal implementeres gjennom digital ledelse. Jeg velger å ha med dette fordi det kan gi et svar på hvilke eksterne hemmere og fremmere som påvirker ledelsessystemets innadrettede virksomhet Det kan igjen påvirke interaksjonen mellom ledelsessystemet- transformasjonssystemet og atferdssystemet, som er mitt hovedfokus. Forskningsspørsmål 1 vil derfor se på hvordan ledere opplever at de forholde seg til sentrale rammer og pålegg når de skal utøve digital ledelse.

Forskningsspørsmål 2 dreier seg om hvorvidt lederens digitale forutsetninger er avgjørende ved problemløsning i den digitale organisasjonen. Evne til problemløsning er en viktig faktor i god ledelse og dette kan gjenfinnes i kjernen av den konseptuelle foretaksmodellen, nemlig i ledelsesutviklingsprosessen. I figur 4.2 viser jeg imidlertid hvordan problemløsningsprosesser

ofte utspiller seg internt i organisasjonen, mellom ledelsessystemet og atferdssystemet. Jeg vil se på hvordan man kan bruke ulike prosesser som *analyse/syntese*, *søke/lære* og *interaksjon* til problemløsning knyttet mot digitalisering. (Busch et al., 2007).

Forskningsspørsmål 3 kan analyseres gjennom flere systemer. Målformulering må ses i sammenheng med eksterne og interne interessenter, deres forpliktelser, kontrakter, bidrag og belønninger. I min modell har jeg også her lagt vekt på de *interne* interessenter som er integrert i de tre delsystemene. Ledelsessystemet setter mål for de andre systemene gjennom *driftsmål*, *tilpasningsmål* og *utviklingsmål*. (Bush et. al, 2007). Jeg vil se på hvordan dette fungerer i forhold til digital ledelse. Språkskaping handler om å legge til rette for beslutninger, atferd og endringer. Det handler om mye om å ha en felles forståelse av organisasjonens visjon og misjon. Språkskaping belyses gjennom *beslutningsspråk*, *atferdsspråk* og *systemspråk* og må sees i sammenheng med målformuleringer (ibid).

4.0 Metode

I de forbigående kapitler har jeg vist hvilket teorigrunnlag og hvilke rapporter om digital ledelse som ligger til grunn for mine undersøkelser. En god teoretisk forankring kan lette og systematisere både datainnsamling og analyse.

Denne delen redegjør for de metodiske valg jeg står overfor når jeg skal gjennomføre undersøkelser. Til å begynne med viser jeg hvilket vitenskapelig ståsted som ligger til grunn. Videre reflekterer jeg over, og begrunner metodisk tilnærming og undersøkelsesdesign. Fokus ligger på det kvalitative forskningsintervjuet. Helt til slutt vil jeg reflektere over undersøkelsens gyldighet og pålitelighet.

4.1 Ontologiske og epistemologiske antagelser

Før man går i gang med valg av metode og undersøkelsesdesign er det vesentlig å avklare hvilket vitenskapelig ståsted man har. Ontologi handler hvilken virkelighetsoppfatning som ligger til grunn. Det skilles mellom en objektiv og en subjektiv oppfatning, hvor førstnevnte tar utgangspunkt i at virkeligheten er konkret sannhet som lett kan la seg identifisere og teste. En subjektiv oppfatning vil derimot si at virkeligheten ikke kan betraktes isolert, men ved å ta høyde for at den påvirkes av en rekke sosiale hendelser og situasjoner (Grenness, 2004).

Epistemologi betyr «læren om kunnskap» og dreier seg om hvordan man kan tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005). Her igjen må man se på hvorvidt det lar seg gjøre å tilegne seg kunnskap på en objektiv eller subjektiv måte. Ontologiske antakelser gir

ofte epistemologiske konsekvenser. Det er særlig to vitenskapelige tilnærminger som settes opp mot hverandre og det er positivisme og hermeneutikk (Jacobsen, 2005). Hvilken retning eller tilnærming man har gjenspeiles ofte i både ontologi, epistemologi og øvrige metodiske avgrensinger. Jeg vil gjøre rede for de to retningene, og deretter avklare det synet som ligger til grunn for egen metodisk tilnærming.

En positivistisk tilnærming bunner ut i fra en naturvitenskapelig tradisjon hvor verden består av en rekke lovmessigheter som lar seg avdekke og teste gjennom målinger og undersøkelser. Dette synet har til dels blitt overført til samfunnsvitenskapen gjennom antakelser om at det også her finnes noen generelle lover i sosiale systemer, som lar seg avdekke og teste på en objektiv. Positivistene vil si at man nettopp gjennom stadige undersøkelser og testing vil kunne opparbeide seg en *kumulativ* kunnskap som gjør det mulig å studere samfunnsvitenskapelige fenomener på en relativ objektiv måte (Jacobsen, 2005).

Den hermeneutiske tilnærmingen sier imidlertid at generelle lover ikke finnes, da den sosiale virkeligheten i så stor grad er skapt av mennesker. Å studere mennesker er ikke det samme som å studere atomer eller partikler, og kan derfor ikke fanges opp av universelle lovmessigheter. (Jacobsen, 2005). Hermeneutikken ser på verden som en sosial konstruksjon hvor man tilegner seg forståelse av denne verden gjennom subjektiv kunnskap. (ibid)

Jeg har spurt meg selv: Eksisterer den verden jeg ønsker å undersøke som en objektiv og konkret størrelse, eller er det en sosialt konstruert virkelighet som eksisterer gjennom en subjektiv bevissthet om den? Jeg har et subjektivt syn, og mener at ledelse neppe kan la seg forske på isolert sett. Ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende *samspill* er i høy grad en sosial konstruksjon. I forhold til min problemstilling så tror jeg heller ikke at det finnes noen sann erkjennelse i forhold til hva som hemmer og fremmer god digital ledelse. Jeg har et hermeneutisk ståsted og oppfatter kunnskap som lokal og unik. Videre ser jeg at individet og samfunnet har en gjensidig påvirkning på hverandre, altså det som betegnes som metodologisk relativisme (Jacobsen, 2005). For eksempel så vil en leder kunne påvirke sin egen organisasjon samtidig som at organisasjonen og det ytre samfunnet virker inn på lederens atferd og beslutninger. Dette gjenspeiles i både Eriksens ledelsesteori og den analysemodellen jeg har lagt til grunn. Selv om individer er unike finnes det tilfeller der man oppfatter og beskriver situasjoner likt. Når flere individer oppfatter et fenomen likt er det snakk om såkalt *intersubjektivitet* (ibid). Hovedmålet med undersøkelsen er å kunne

utforske og forklare respondentenes virkelighetsforståelse. Dette gjør jeg gjennom en subjektiv fortolkning av empirien. Clifford Geertz viste gjennom sine kulturstudier hvordan forskeren kan fremstille fortolkninger på to ulike vis, *thick and thin description* (Geertz, gjengitt i Thaagard, 2003). Den tynne beskrivelsen vil være å gjengi det som observeres eller sies, men den tykke beskrivelsen ilegger et meningsinnhold til utsagnene gjennom å hente inn ideer fra blant annet teorier og litteratur (ibid). Jeg har en tykk beskrivelse av empirien, gjennom kommentarer og analyse av de sitatene som er gjengitt i teksten, og i noen tilfeller kan det forekomme intersubjektivitet mellom det respondentenes oppfatninger. Refleksjonene over viser at metodologi, altså vitenskapelig tilnærming, er nokså kompleks. Metodologisk refleksjon legger grunnlaget for de metodiske valg som gjøres i forbindelse med undersøkelser (Grenness, 2004). Tabellen (4.1) viser hvordan metodologi henger sammen med valg av metode. Jeg har valgt metode og design i tråd med et hermeneutisk syn. I de avsnittene som følger vil jeg vise hvordan jeg har gått fram for å samle inn empiriske data.

Metodologi	Positivism	Hermeneutikk
Ontologi	Lovmessigheter	Generelle lover finnes ikke
Epistemologi	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er sosial konstruert og må studeres gjennom å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten.
	Kunnskap er kumulativ	Kunnskap er lokal og unik
Metode	Deduktiv	Induktiv
	Ekstensivt	Intensivt
	Avstand	Nærhet
	Nøytral og objektiv	Styrt av undersøkerens verdier og interesser
	Tall	Ord
	Kvantitativ	Kvalitativ

Tab. 4.1

4.2 Metodisk tilnærming – deduktiv eller induktiv?

Det finnes ulike framgangsmåter som kan være hensiktsmessig ved datainnsamling. Ved en *deduktiv tilnærming* leter man etter eksisterende empiri samt anvendbar teori som utgangspunkt for egne empiriske undersøkelser. Altså, man skaper seg noen forventninger til hvordan verden ser ut, for så gå ut for å teste dette gjennom egne undersøkelser. Det kan dreie

seg om å bekrefte eller avkrefte hypoteser. Kritikere vil hevde at en slik tilnærming vil farge forskerens syn, ikke bare ved at forskningsprosessen blir subjektiv, men at den blir for snever i forhold til at man på forhånd har bestemt seg for hva man leter etter. (Jacobsen, 2005). En *induktiv tilnærming* er et forskningsideal som baserer seg på et «åpent sinn» hvor det samles inn mest mulig relevant empiri, som deretter kategoriseres, analyseres og så gir muligheter til å danne ny teori. En slik tilnærming kritiseres som naiv i den forstand at det er vanskelig og ikke la seg farge av egne oppfatninger. Mennesker vil ubevisst avgrense og kategorisere verden rundt dem. (ibid). Som masterstudent og fersk forsker har jeg ikke som mål å utvikle ny teori, men få viten om det fenomenet jeg har rettet fokus mot. Tatt i betraktning all den empirien som finnes i forhold til organisasjon og ledelse så har jeg heller ingen intensjoner om å finne opp kruttet på nytt. Jeg har som mål å prøve å forstå hva «digital ledelse» innebærer, og hvilke faktorer som påvirker. For å hjelpe meg på vei, tar jeg utgangspunkt i noe ledelsesteori og en analysemodell jeg har utviklet basert på den konseptuelle foretaksmodellen. Man kan derfor si at min tilnærming har *noen* deduktive elementer i seg, uten at jeg har noen hypoteser som skal testes. Jeg har en problemstilling og tre forskningsspørsmål som jeg skal utforske, og går til verks med et «åpent sinn». Konklusjonen blir derfor at jeg har en *induktiv tilnærming* til undersøkelsene, ved at jeg ikke skaper noen hypoteser eller forventninger til hvordan verden ser ut. Dette viser seg også gjennom at jeg har utformet et semistrukturert intervjuopplegg basert på refleksjon.

4.3 Undersøkellesdesign- ekstensivt eller intensivt?

I denne delen vil jeg ta for meg hvilken framgangsmåte jeg vil ha for å skaffe de nødvendige data. Det er viktig å være bevisst på hvilket undersøkelsesdesign som er best egnet for problemstillingen. Designet kan påvirke resultatene og kan i noen tilfeller være ødeleggende for undersøkelsens troverdighet. Hovedskillet går mellom et ekstensivt og et intensivt undersøkelsesdesign.

Et *ekstensivt* design går i bredden og innlemmer derfor mange undersøkelsesenheter. Man undersøker et fenomen i mange ulike kontekster for lettere å kunne si noe om omfang og hyppighet (Jacobsen, 2005). I tillegg vil en ekstensiv tilnærming kunne gjøre det lettere å generalisere funn til å gjelde et større utvalg. Ekstensive design sammenfaller ofte med kvalitative metoder som for eksempel spørreundersøkelser (ibid). *Intensive* undersøkelsesdesign går i dybden på noen få enheter men ser på mange ulike forhold.

Hensikten med et intensivt design er å få fram mange ulike nyanser og detaljer for å kunne få et helhetlig bilde av det man undersøker. Intensive design sammenfaller ofte med kvantitative metoder som for eksempel intervju (ibid).

I forhold til min problemstilling og tilnærming så anser jeg det som mest hensiktsmessig å gå i dybden. Jeg har valgt en utforskende problemstilling som dermed legger til rette for et intensivt design gjennom kvalitative dybdeintervjuer. Planen var å supplere med en survey,

for så å gjøre en designtriangulering, men etter hvert fant jeg ut at dette ble for ressurskrevende i forhold til hva jeg kunne få ut av en slik triangulering. I stedet har jeg valgt å fokusere på det intensive ved å supplere intervju med dokumentstudier fra Danmark. Gjennom et utvalg av offentlige ledere og personer innen relevante fagmiljø på ulike forvaltningsnivåer søker jeg etter å finne svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Kvalitative intervjuer vil i tillegg gjøre det mulig å gå i dybden og passer godt ved komplekse fenomener som ikke har et opplagt utfall. Wennes (2002) påpeker at slike studier ikke krever at problemet er klart og spesifisert, og er dermed godt egnet for å skaffe seg dyptgående kunnskap om tema som kan være både sensitive og komplekse. Digital ledelse har vist seg å være et komplekst tema som krever at man går i dybden.

4.4 Datainnsamling – hvordan skaffe empiri?

Gjennom å vektlegge et intensivt design ønsker jeg altså å få frem flest mulig nyanser, opplevelser og synspunkter et utvalg av ledere har i forhold til å lede organisasjoner som er på ulike stadier i digitaliseringsprosesser. Jeg har en kvalitativ metode, hvor jeg går i dybden gjennom intervju og supplerer med noen dokumentstudier.

4.4.1 Intervju som metode

Intervju som metode er godt egnet når man vil gå i dybden på få enheter for å utforske og forklare et fenomen. Jeg har valgt intervju for å kunne ha mulighet for en løpende toveiskommunikasjon mellom meg og respondentene. Intervju gir muligheter til å oppklare uklarheter ved spørsmål og formuleringer, i motsetning til en spørreundersøkelse hvor spørsmålene er forhåndsbestemt av forskeren. Jeg ønsker å utforske og formidle tanker, ideer og kompetanse respondenten har forhold til digital ledelse. I tillegg har jeg sett etter hva som kan virke hemmende og fremmede i for en slik ledelsesdisiplin. Jeg utviklet på forhånd en intervjuguide som omhandler de temaene og problemstillingen, men hadde en dynamisk tilnærming og ikke et rigid undersøkelsesopplegg. Del 5.5 er viet i sin helhet til det kvalitative forskningsintervjuet.

4.4.2 Dokumentstudier som supplement

Dokumentstudier innebærer å fordype seg i dokumenter, undersøkelser og forskning som er utført av andre. Det vil si at man leter etter sekundærdata som foreligger før forskningsprosjektet begynner. Ofte er disse dokumentene skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til, så dette er noe en bør være bevisst på (Thagaard 2003).

Dokumentstudier kan dreie seg om både offentlige dokumenter og lukkede dokumenter, som man da må forsøke å få tilgang til.

Jeg har fordypet meg i NOU 2013:2, Digital Agenda og rapport nr. 5 2012 fra Det digitale råd i Danmark. Disse gir en indikasjon på formelle føringer og den digitale satsningen i de

respektive landene. Jeg vil påpeke at jeg er ute etter en forståelse av rammer for digital ledelse, og ikke en sammenligning av de to landene. Dette er sekundærdata som jeg har studert nøye før jeg utformet intervjuguide. I analysen kommer jeg også til å henvise til dokumentstudiene når jeg belyser intervjuene som ble gjort, spesielt når det gjelder de sektorovergripende strategier og forståelse av digital ledelse i Danmark. De samme dokumentene brukes også tidvis som kildemateriale, både innledningsvis og i teorikapittelet. Jeg går imidlertid utover kildebruk når jeg analyserer innhold i deler av dokumentene og ser på dette i forhold til hva som kommer frem i intervjuene.

4.5 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det er svært mange forhold man skal være bevisst over før man setter i gang med en omfattende intervju prosess. Å være bevisst i forhold til valgte metode, både med hensyn til muligheter og begrensninger, er en forutsetning for å lykkes med forskningsarbeidet. Denne delen gir derfor en grundigere gjennomgang av de forhold man må være oppmerksom på, samtidig som den tydeliggjør de valgene jeg har gjort.

4.5.1 Respondenter vs. informanter

Et kvalitativt forskningsintervju kan utføres hos to typer undersøkelsesenheter.

De enhetene man undersøker kalles henholdsvis respondenter og informanter. Respondentene representerer den gruppen man ønsker å undersøke og har direkte kjennskap til fenomenet, mens informantene har god kunnskap om gruppen eller fenomenet uten å være direkte representert. (Jacobsen, 2005) Jeg bruker både respondenter og informanter i mine undersøkelser. Respondentene er personer med lederansvar i offentlig sektor og informantene er fagpersoner med høy kompetanse eller rang innen IKT og digitalisering. Når jeg omtaler utvalget under ett, har jeg valgt å bruke samlebetegnelsen *respondenter*. Ved direkte sitater har jeg valgt å gi de et nummer, fra 1-5, og vil heller ikke her skille mellom informanter og respondenter.

4.5.2 Å gjøre et utvalg ved intervju

Jeg har gjennomført intervjuer med 5 ulike personer som representerer ulike virksomheter og nivåer innen offentlig sektor. Intervjuene kan klassifiseres som individuelle åpne/semistrukturerte dybdeintervjuer med god tid til den enkelte respondent.

Jeg har basert mine undersøkelser på et *strategisk og formålsorientert utvalg* av ledere og andre med toppstillinger i offentlig sektor. Det er en vanlig strategi i kvalitative undersøkelser at man nettopp velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2003). Tema for avhandlingen er knyttet til ledelse og lederatferd og det er naturlig at jeg foretar intervjuer av nettopp ledere, som da blir de *representative enheter* som er av interesse for min problemstilling. Jeg har i stor grad benyttet

meg av personer jeg ikke kjenner fra før. Fellesnevneren er at jeg tror de jeg tror kan gi meg interessant og viktig informasjon, og at de i tråd av sine erfaringer og posisjon kan ha mye å tilføye i forhold til å belyse problemstillingen.

Utvalgets størrelse avhenger av undersøkelsens omfang, men viktige betraktninger som må tas høyde for er at utvalget ikke er for stort til at det er mulig å gjennomføre en grundig analyse av materialet. Likevel er det viktig at utvalget er stort nok til å gi en forståelse av de fenomener som skal studeres. Thagaard refererer til dette som at «størrelsen på utvalget må vurderes i forhold til et metningspunkt» (Thagaard, 2003, s. 56). Jeg tok sikte på å gjennomføre intervjuer med 5-7 personer, og endte opp med å intervjuer fem personer til slutt. Det skyldes en kombinasjon av at det innsamlede materialet allerede var av et stort omfang og at jeg ikke lyktes med å få positiv respons fra alle jeg forespurte. Dette er et tall som er overkommelig for meg som skriver masteren alene innenfor en gitt tidsbegrensing. Flere dybdeintervju enn dette gir et betraktelig arbeid med transkribering og analyse.

4.5.3 Hvem utvalget består av

Jeg vil gi en liten presentasjon av mine respondenter/informanter og hvilken bakgrunn de har, med noen betraktninger om hvorfor jeg tror de er gode representanter for en undersøkelse om digital ledelse:

Grete Metliaas er rådmann i Orkdal kommune i Sør-Trøndelag fylke. Dette er en middels stor norsk kommune med ca. 11 500 innbyggere. Metliaas har over 15 års erfaring som rådmann/ass.rådmann. Hun har i tillegg innehatt en rekke styreverv innen offentlig og privat næringsliv. Metliaas er tidligere MPA-student ved Hint/Hist/CBS hvor hun ble uteksaminert i 2003. Hun har spisskompetanse innen styringssystemer (BMS) og har sammen med prof. Valstad fra HINT skrevet boken: «Fra mål til resultat- Styringssystemer i kommunene».(2006). Som rådmann er hun den administrative lederen for kommunen, og er en god representant i forhold til både erfaringer og synspunkter på styring og ledelse av digitaliseringsstrategier i offentlig sektor.

Ivar M. Husby er rektor ved Heimdal videregående skole i Sør-Trøndelag fylkeskommune. Skolen har en rekke ulike utdanningsprogram og tilbyr allmenn studiekompetanse og yrkesfagopplæring. Det er til sammen 740 elever og 150 ansatte ved skolen. Husby har ulike verv tilknyttet opplæring og spesielt utdanning av lærere. Han startet sin karriere ved Heimdal videregående som lærer i 1978, men har tidligere jobbet hos Norsk Data. Rektorer i fylkeskommunen er enhetsledere med budsjett og resultatansvar. Det ligger både økonomi, administrasjon, personal- og pedagogisk ledelse til grunn for en rektors ansvarsområde. Skolene har gjerne et eget lederteam med rektor i spissen. Fylkeskommunenes spesielle

satsning mot skolesektoren, i forhold til pc-ordning for alle brukere, samt digitalisering av arbeidsverktøy og resultats- og rapporteringssystem, gjør en rektor til en nøkkelperson og god representant i forhold til det digitale lederskap som utøves på dette forvaltningsnivået.

Arne Krokan er professor ved institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. Han er utdannelse som Dr.Polit. medievitenskap og har utgitt en rekke bøker og publikasjoner innen nettverksøkonomi, smart læring og digitale tjenester. Han er en ettertraktet kursholder for ledere, lærere og andre grupper innen både offentlig sektor og privat næringsliv. Han leder flere videreutdanningstilbud blant annet «eGovernment- omstilling av offentlig sektor ved hjelp av IKT», og «digital kompetanse for lærere» I tillegg er han pioner og leder for et av NTNUs nye prosjekter for innovativ utdanning: MOOC (Massive Open Online Course). Han har tett dialog med offentlige myndigheter, og er med i en rekke møter og utvalg i forhold til digitalisering av offentlig sektor, blant annet Direktoratet for IKT i forvaltningen (Difi).

Jørund Leknes er gruppeleder for Multikanal i IT-bedriften Kantega. Han leder ansvaret for utvikling av brukervennlige løsninger på web, mobil og nettbrett. Kantega har kundegrupper fra både offentlig og privat sektor, blant annet Oslo kommune, Trondheim kommune og Sparebank1 Midt-Norge. Leknes har tidligere jobbet med IT-politikk og var ansatt i 4 år i Fornyingsdepartementet (FAD, nå KOM). Dette gjør at han har omfattende kjennskap til regelverk og føringer innen digitalisering. Spesialområder er universell utforming, åpne standarder og fri programvare og personvern. Leknes satt i Digitaliseringsutvalget som leverte NOU 2:2013 på oppdrag fra regjeringen. Slik jeg skrev i del 1, var ledelse nærmest utelatt som tema i denne offentlige utredningen. Jeg ble selvsagt nysgjerrig på dette, og ville derfor intervjuer en av representantene i Digitaliseringsutvalget for å høre hvilke betraktninger *han* har i forhold til digital ledelse. Leknes har i tillegg en bakgrunn fra det tidligere Fornyings- og administrasjonsdepartementet, som kan tilføre et interessant perspektiv til mitt tema. Kantega er en bedrift med 100 ansatte hvor alle er likeverdige eiere. De har en relativt flat struktur men er likevel delt inn i grupper eller seksjoner med hver sin leder. Leknes er leder for en av gruppene i bedriften, og god erfaring med det digitale lederskapet.

René Juhl er senterleder ved pedagogisk-psykologisk rådgivingscenter i Ishøj kommune i Danmark. PPR-Center tilsvarende den norske PP-tjenesten – en andrelinjetjeneste til skoler som trenger hjelp på det spesialpedagogiske området. Senteret dekker to kommuner med til sammen over 35 000 innbyggere. De betjener aldersgruppen 0-100 år. PPR-centeret har 42 stillinger bestående av psykologer, talepedagoger, fysioterapeuter, synspedagoger og allmennlærere, i tillegg til administrative medarbeidere. Senteret har ansvar for spesialundervisning, rådgiving og pedagogisk-psykologiske tjenester rettet mot skolebarn, ungdommer og voksne innen Ishøj og nabokommunen Vallensbæk. PPR-centeret er innovative når det gjelder å ta i bruk digitale læremidler og ny teknologi som hjelpemidler. Tjenester og verktøy rettet mot målgruppen er i høy grad digitalisert. Senterlederen har

overordnet ansvar for tjenestetilbudet, ansatte og kontakt med samarbeidende virksomheter. I kraft av sin stilling er han en god representant for å gi et dansk perspektiv på digital ledelse.

4.5.4 Forberedelser til selve intervjuet- intervjuguide som støtte

På forhånd bør man utarbeide en intervjuguide man tar med seg som støtte under intervjuene. Det kan være greit å sende over intervjuguiden på forhold til de som skal intervjues, men det er en avveining som forskeren selv må ta. Jeg har valgt å gi alle respondentene denne på forhånd, og jeg har sett at de i varierende grad har forberedt seg på tema i henhold til dette.

Hvor strukturert en slik intervjuguide bør være kommer an på kompleksiteten til tema.

I mitt tilfelle har jeg lagt en *semistrukturert tilnærming* til grunn, og mener denne er best egnet. Det kan forklares ved at jeg legger noen begrensinger, men samtidig åpner for at respondentene til en viss grad kan komme inn på relaterte tema (Jacobsen, 2005). Dette gjør at intervjusituasjonen blir mindre rigid. Det kreves likevel en del av meg som intervjuer da jeg må sørge for at jeg får belyst noenlunde samme temaene hos de ulike undersøkelsesenheter. I tillegg kan datainnsamlingen være litt mer krevende enn ved et nøye strukturert intervju, men jeg har benyttet meg av diktafon for å transkriberingsarbeidet i etterkant. (Se vedlegg sist i oppgaven for intervjuguiden som ble benyttet.) Intervjuguiden er utviklet ved hjelp av teori og forskningsspørsmål. Fordelen med en semistrukturert intervjuguide, er at den gir noen holdepunkter underveis, uten at spørsmålene trenger å være konkret. Jeg har for eksempel operert med fire hovedkategorier og det jeg kaller hjelpespørsmål underveis. Det gir rom for spontane refleksjoner og bemerkninger, altså et større spillerom både for intervjuer og den som blir intervjuet. Hovedkategoriene ivaretar en viss ramme slik at analysearbeidet ikke blir uoverkommelig. Jeg vil påpeke at hvert enkel spørsmål eller kategori kunne selvsagt vært en master i seg selv. Men begrunner dette ved at jeg, uten å gå for mye i dybden på alle, kan summen av alle scenarioene si noe om hva som hemmer og fremmer digital ledelse. Respondentene fikk forklart at underkategoriene på intervjuguiden er ment som drahjelp for å sette i gang tankeprosesser og ikke satt som krav til svar. Dette var også noe jeg poengterte underveis i intervjuet.

4.5.5 Gjennomføring av intervju.

Intervjuene har med ett unntak foregått ansikt-til-ansikt, til tross for at tema omhandler digitalisering. Dybdeintervju med en refleksiv tilnærming, gjør at samspillet mellom intervjuer og respondent er avhengig av å skjermes fra forstyrrelser for å ivareta tankeprosesser og sikre en god dialog. Teknisk støy fra elektronisk utstyr kan ødelegge tankeprosesser og refleksjon som oppstår underveis. Slikt utstyr vil i midlertid være godt egnet til å gjennomføre konkrete intervjuer eller møter det agendaen er satt på forhånd. Intervjuene har vært kostnadskrevenende å gjennomføre, både med hensyn til tid og sted. Etter hvert skjønnte jeg også at det var for ambisiøst å gjennomføre flere enn fem. Kvaliteten på

intervjuene var imidlertid av en slik art at det utvalget som ble gjort i stor grad er et godt materiale for videre analyse. Ved å gå i dybden, og bruke mye tid på den enkelte respondenten kan man på så måte forsvare et lite utvalg. Slike fysiske intervjuer gir også rom for å skape *et klima av fortrolighet*, som kan være vanskeligere ved telefonintervju eller ved å bruke digitale løsninger (Jacobsen, 2005).

Da det var vanskelig å møtes, ble ett av intervjuene gjennomført via telefon. Det oppstod noe teknisk støy, men kvaliteten på innholdet var god. Informanten var svært selvgående og godt vant med slike intervjuer. Den sterkeste siden ved telefon- eller nettbaserte intervjuer er de lave kostnadene. Telefonintervju er i tillegg mer anonymisert, og kan på så måte unngå den såkalte *intervjueffekten*. Man blir i større grad skjermet for hverandres kroppsspråk og fysiske uttrykk som kan påvirke informasjon og svar som blir gitt. (Jacobsen, 2005). Motsatt kan det jo også være lettere å pynte på sannheten når man nettopp er skjermet for de visuelle uttrykkene. Alt i alt så vil nok personlige intervjuer regnes som mer pålitelige enn andre former for intervju, men det er ingen absolutt sannhet. Å gjennomføre intervjuer er spennende og krevende, og man bør velge en form som er mest hensiktsmessig for det tema som skal belyses. Ved enkelte tilfeller kan anonyme intervjuer gi ærligere svar. Denne oppgaven skal belyse en type ledelse som er i utvikling. Individuelle og åpne intervjuer er godt egnet til dette formålet. Det er ikke et case-studium, men handler om ledelse på tvers av ulike forvaltningsnivå. Respondentene har bidratt med egen kunnskap og erfaringer, og ingen har bedt om å anonymiseres. Alle fikk et eget skriv hvor jeg informerte om formålet med undersøkelsen og hvordan jeg vil behandle det innsamlede materialet. Henvendelser ble sendt på mail og intervjuguide ble som før nevnt sendt over i forkant av intervjuene.

4.6 Om kategorisering av kvalitative data.

Som et forarbeid til dataanalysen må jeg altså strukturere det innsamlede datamaterialet. Jeg har valgt å gjøre dette i tråd med den *hermeneutiske spiral* (Jacobsen, 2005), gjennom å beskrive- systematisere, kategorisere og sammenbinde, men ikke slavisk. En viss tilpasning og koding foregår underveis i hele prosessen. De siste intervjuene jeg gjennomførte forløp seg noe annerledes enn de første. Slik er det ikke når man sender ut spørreundersøkelser. Jeg var mer målbevisst i forhold til hvilke områder jeg ville fokusere på, og hadde erfaringer fra de første intervjuene i forhold til hva som kunne virke tvetydig osv.

Beskrivelsesfasen går hovedsakelig ut på å renskrive egne notater fra intervju og observasjoner, i tillegg til den nokså tidkrevende transkriberingen av lydopptak. Ved å transkribere lydopptakene kan man se ord og uttrykk nedfelt på papir, og lettere markere den informasjonen man mener er viktig.

Systematisere og kategorisering dreier seg om å ta et steg videre fra beskrivelsene. Man koder eller kategoriserer datamaterialet slik at det gir mening og mulighet for dypere analyser. Et typisk skille går mellom begrepsstyrt koding og datastyrt koding. Førstnevnte går ut på å bruke koder man har utviklet ved å ta en titt på datamaterialet eller gjerne «rådføre» seg med eksisterende faglitteratur. Datastyrt koding innebærer en tilnærming der forskeren utvikler koder mens man leser igjennom materialet (Brinkmann og Kvale, 2009). Begge typer kan gjøres ved å lage et skjema eller en tabell hvor man danner enkle kategorier ved bruk av få ord. En annen måte å systematisere på er gjennom såkalt *meningsfortetting*, der man komprimerer hele utsagn i form av små avsnitt og knytter dette opp mot sentrale tema. (Brinkmann og Kvale, 2009). Jeg har tidligere vist hvordan ledelsesteori ligger til grunn for min problemstilling, og særlig forskningsspørsmål. Jeg har ut i fra denne teorien og forskningsspørsmålene laget meg koder eller kategorier hvor jeg knytter utsagn fra det transkriberte materialet til disse kodene. Jeg har brukt en kombinasjon av begrepsstyrt koding og meningsfortetting.

Sammenbinding handler rett og slett om å finne sammenhenger i det innsamlende datamaterialet. Etter å ha beskrevet og kategorisert kan man si noe om «sammenhengen mellom ulike kategorier, trekk ved den enkelte undersøkelsesenheter, og trekk ved konteksten» (Jacobsen 2005:199). Jeg kan se på hvordan ulike forhold påvirkes, om det er samvariasjoner mellom respondentene.

Å redegjøre for og deretter kategorisere variabler og verdier foregår på en annen måte ved kvantitative undersøkelser. Det kan være en tidkrevende og vanskelig prosess, men er nødvendig for å bearbeide dataene og legge grunnlaget for en god analyse. Mitt innsamlede materiale har jeg transkribert og kategorisert ved hjelp av NVivo, som er en digital programvare spesielt egnet for kvalitative eller blandede undersøkelser. Ut i fra teori og intervjuguiden (vedlegg) har jeg utformet egne variabler, eller noder, og igjen ulike verdier på disse. Det gjør det lettere å trekke ut og finne igjen relevant informasjon i det transkriberte materialet. Materiale fra dokumentstudiet kategoriseres på samme måte også i NVivo.

4.7. Om troverdighet og bekreftbarhet

Det er viktig å være kritisk til sine undersøkelser. Et godt forarbeid gjennom planlegging, valg av metode og design er essensielt for å sikre et høyt faglig nivå på undersøkelsen. Dette vil igjen øke troverdigheten. For min egen del handler dette om å vurdere hvorvidt vitenskapelig ståsted samsvarer med valg av metode og hvordan prosessene i forhold til datainnsamling og bearbeidelse av materiale har foregått. I tillegg er det et etisk perspektiv som går på forholdet til kilder og bruk av empiri og andre kilder. Ved selve datainnsamlingen er det opp til forskeren å tolke virkeligheten slik den faktisk er. Et kjent sitat fra Ludvig Holbergs «Jeppe

på bjerget» illustrerer hvor stor påvirkningskraft forskerens virkelighetsbilde har på dette stadiet: ««En sten kan ikke flyve. Mor Nille kan heller ikke flyve. Ergo er Mor Nille en sten». Både innsamling og analyse av kvalitativ empiri er subjektivt, da det handler om forskerens tolkning egen tolkning. Mitt virkelighetsbilde og mine valg har konsekvenser for utfallet. Likevel er det slik at jeg har vært åpen i fortolkningen fordi jeg ikke har hatt noen bestemte hypoteser på forhånd. Jeg har ikke personlige relasjoner til respondentene eller den virksomheten de jobber i. Målet har vært å utforske ulike forhold knyttet til temaet digital ledelse.

Metodeforskere er uenige i hvordan man skal drøfte og vurdere om kvalitative undersøkelser er til å stole på. Enkelte mener det ikke er riktig å bruke uttrykk som «validitet» og «reliabilitet» fordi disse er basert på en kvantitativ logikk (Thagaard, 2003). Jacobsen sier følgende «Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, også i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at vi underkaster data en kvantitativ logikk. Det betyr bare at vi forsøker å forholde oss kritiske til den kvaliteten på de data vi har samlet inn» (2005, s. 214) I kvalitative undersøkelser er det vanlig å bruke troverdighet i stedet for å snakke om reliabilitet. (Thagaard, 2003). Troverdigheten kan gå på forhold som gjelder valg av metode og design, og hvordan selve undersøkelsen ble gjennomført. Her kan både kontekst og etikk tas i betraktning.

Validitet handler om hvorvidt det lar seg gjøre å teste gyldigheten til en undersøkelse. I kvalitative undersøkelser kan dette betegnes som *bekreftbarhet* (Thagaard, 2003). Undersøkelsen er bekreftbar om jeg kan vise at jeg har undersøkt det jeg hadde til hensikt å undersøke. Her spiller også intern og ekstern gyldighet en vesentlig rolle, samt feilmarginer og frafall av informanter/respondenter. I forhold til et kvalitativt undersøkelsesopplegg handler det om hvorvidt jeg svarer på problemstillingen.

Jeg vil med utgangspunkt i teori fra Jacobsen (2005) drøfte hvorvidt jeg har undersøkt det som jeg hadde til hensikt å undersøke:

En form for bekreftbarhet kan være å sende over analyse eller rapport til respondentene for å høre hvorvidt de kjenner seg igjen i resultatene. Dette betegnes som *respondentvalidering* (Jacobsen 2005). Jeg har ikke foretatt en slik validering da jeg anser det som lite hensiktsmessig for min undersøkelse. Utgangspunktet har vært åpent og utforskende, og hele tiden prøve å finne ut av hva digital ledelse er og hva som påvirker det. Respondentene kan på så måte ikke bekrefte eller avkrefte at det jeg har kommet fram til er gyldig. Det eneste jeg kunne oppnå ved en respondentvalidering er å få en tilbakemelding på om de har blitt gjengitt riktig. På grunn av intervjuets egenart, som semistrukturert og refleksivt, og på grunn av mitt

nitide arbeid med transkribering av lydopptak, anser jeg det som like hensiktsmessig. Slike valideringer kan nok heller være nyttige i journalistikken.

En annen form for bekreftbarhet er å se om det foreligger litteratur fra fagfolk eller andre akademiske undersøkelser som sammenfaller med min egen. (Jacobsen, 2005). Jeg har ikke sammenlignet mine funn med andre. Ved planlegging av tema og metode har jeg hele tiden lett etter lignende undersøkelser uten hell. Det er nettopp derfor jeg har begitt meg ut på denne stien, for å forstå fenomener som det har vært forsket lite på. I hvert fall om man ser på norske publikasjoner. Det jeg har gjort, er å bruke offentlige utredninger og rapporter fra Danmark. Ved å benytte noe av begrepsapparatet fra Det Digitale råd ilegges mine egne konklusjoner en viss faglig tyngde.

En tredje form for bekreftbarhet av dreier seg om å ved å være kritisk til kildene. (Jacobsen, 2005) Har jeg fått tilgang til «de rette» kildene? Som nevnt tidligere har jeg gjort et strategisk og formålsoverordnet utvalg. Jeg har hele tiden tenkt på hvem som kan gi meg interessant informasjon og har relevant erfaring til å gjøre betraktninger om digital ledelse. Ut i fra vinklingen har jeg sett det som hensiktsmessig å intervjuje toppledere eller enhetsledere, og i tillegg noen som har politisk og akademisk bakgrunn innen dette fagfeltet. Ut i fra dette mener jeg å ha lyktes. Jeg har fått tilgang til de rette kildene, med et visst unntak. Tross flere forsøk og henvendelser til ulike danske ledere fikk kun svar fra én. Jeg belyser jo hvordan Danmark har satt i gang digitaliseringsprosesser og at de har så smått tatt i bruk digital ledelse som disiplin. Derfor hadde jeg som intensjon å få med perspektiver fra to ulike danske ledere. Jeg endte opp med kun én. Men til gjengjeld var dette et svært nyttig intervju hvor respondenten hadde relevant erfaring og et godt innblikk i tema. For å supplere har jeg i tillegg sett på uttalelser som danske ledere har gitt til massemedier og tidsskrifter. Jeg har også valgt å gå grundigere inn i det materiale og de publikasjoner som foreligger fra Danmark. Jeg må påpeke at hensikten med oppgaven *ikke* har vært å sammenligne Norge og Danmark, men heller å bruke ulike data til å supplere et fagfelt som ennå er «ferskt.»

Videre kan jeg være kritisk til mine kilder ved å se på den informasjonen de har gitt. Nærhet, kunnskap, vilje og kontekst er viktige elementer. Hvor nært knyttet til fenomenet er respondenten? Snakker han ut i fra egne erfaringer, synspunkter og tanker, eller på vegne av andre? Hvilken kunnskap har han om tema? Snakker han sant? Er det noe han unnlater å fortelle? Og til slutt, er det noe i situasjonen, konteksten, som gjør at vedkommende blir ubekvem, usikker, lyger, synes det er kjedelig eller annet som kan føre til at jeg ikke får troverdige data?

Har jeg brukt det best egnede designet og fått den informasjonen som er nødvendig? Jeg har ikke brukt survey. Ved å bruke survey er det forskeren som definerer og avgrensner det hun

ønsker å måle. Hun «påtvinger» respondentene spørsmål med forhåndsdefinerte alternativer. Ved å gjøre kvalitative undersøkelser mener jeg å ha unngått å forhåndsdefinere hva som kan hemme og fremme digital ledelse. I intervjusituasjoner kan informantene svare stort sett det de vil, og dermed er de med på å definere den «korrekte» forståelsen (Jacobsen, 2005).

Det er altså mange faktorer som kan påvirke gyldigheten. Jeg har valgt respondenter som har både nærhet og kunnskap. Respondentene har reflektert over, og kommet med eksempler de har erfart selv. I tillegg har jeg to fagpersoner, hvor den ene har en høy akademisk utdanning og den andre har en relevant politisk erfaring knyttet til digitalisering av offentlig sektor. Alle intervjuer, med unntak av ett, har blitt gjennomført ved at jeg har oppsøkt respondentene ved deres kontor. Vi har sittet under fire øyne, uten annen forstyrrelse enn en lydopptaker. Telefonintervjuet ble også gjennomført i enerom, for både meg og respondenten. Min tilnærming til tema skulle heller ikke tilsi at noen av respondentene har løyet eller unnlatt opplysninger. Det er ikke deres virksomhet jeg har ønsket å sette søkelyset på.

Menneskelig svikt, slik som feil registrering av data eller kategori og analysefil kan oppstå både ved kvantitative og kvalitative undersøkelser. Jeg har selv brukt programvaren NVivo til å transkribere og kategorisere intervjuene. Transkripsjonene har vært svært detaljerte og jeg har skrevet ned intervjuene ordrett for ikke å utelate noe informasjon. For å forsikre meg om at ting ikke er satt i feil kontekst, har jeg gjort flere grep. Det ene er å krysskode viktige utsagn slik at det kan brukes i flere sammenhenger. Det andre er å lese gjennom transkripsjonene i sin helhet, opptil flere ganger. Jeg anser derfor grunnmateriale som veldig troverdig.

Troverdigheten utfordres av mange uforutsette hendelser i kvalitative undersøkelser. En årsak er at kvalitative undersøkelser er mer kontekstavhengige og påvirket av sanseopplevelser enn hva som er tilfelle for kvantitative opplegg. Dette naturlig nok på grunn av at datainnsamlingen ofte i større grad er basert på fysisk interaksjon mellom mennesker. Noen fallgruver ved intervju kan være at jeg stiller for ledende spørsmål eller at de jeg intervjuer opptrer og svarer «feil» i forhold til virkeligheten. Dette betegnes som intervju-effekten (Jacobsen, 2005). For eksempel utsagn som: «Er det det du vil at jeg skal svare?» «Er det det du mener?» Jeg har laget et intervjuopplegg som er semistrukturert. Tema er klart og jeg har knyttet noen hovedkategorier opp mot forskningsspørsmålene. Ellers har respondenten stått veldig fritt til å svare slik de vil. Jeg har hele tiden sagt at dette er noe som jeg utforsker, og det er ikke noe fasitsvar. Jeg mener å ha lyktes med gjennomføringen av intervjuene. Jeg har vært bevisst både min og respondentens verbale og ikke-verbale kommunikasjon.

Ekstern gyldighet er spørsmålet om i hvor stor grad kan overføres til et større utvalg, eller om det finnes andre undersøkelser som har lignende konklusjoner (ibid). Jeg har gjennomført en

undersøkelse ved hjelp av et beskjedent utvalg, altså kun fem respondenter. Jeg vil på ingen måte generalisere, og det har heller ikke vært noe mål. Så vidt meg bekjent så har det ikke vært gjort tilsvarende undersøkelser som fokuserer på digital ledelse, dermed er det ikke noe grunnlag for å sammenligne.

5.0 Analyse av datamateriale

Dette kapittelet består i en bearbeidelse og tolkning av den empirien som jeg har samlet inn gjennom intervjuer og til dels dokumentstudier. Materialet belyses gjennom det utvalg av teori og de modeller som ble presentert i kapittel 4. I tråd med begrunnelser for valg av design og metode vil jeg også ha en eklektisk tilnærming til analysearbeidet. Det er likevel naturlig å strukturere datamaterialet jeg har samlet inn, ellers er det lett å miste oversikten. Den første delen av analysen består derfor av en kategorisering av datamaterialet. Analysens del to tolker og utdyper innholdet av begrepet digital ledelse, som er en forutsetning for å kunne svare på problemstillingen. Deretter følger tre deler som tar for seg hvert sitt forskningsspørsmål, for til slutt, i analysens sjette del, å gi et svar på selve problemstillingen.

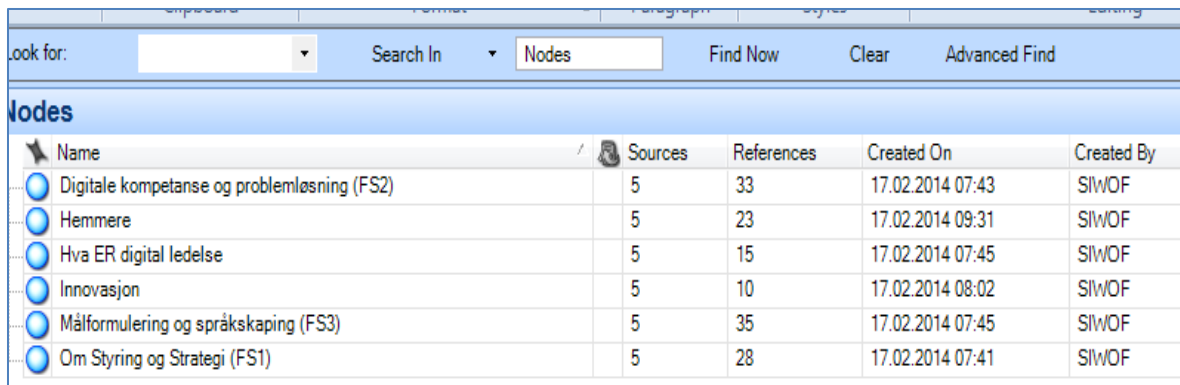
5.1 Kategorisering i praksis- første ledd i analysen

I metodekapittelets del 5.6 drøftet jeg hvordan det å beskrive, å systematisere og spesielt det å kategorisere er en nødvendighet for at empirien skal kunne gi mening og mulighet for dypere analyser. Kategorisering og koding av det innsamlede materialet er derfor første ledd i analysen. Etter å ha gjennomført intervjuene ble lydopptakene transkribert på omstendig vis, noe som var en tidkrevende prosess. Transkripsjoner er i seg selv tolkning av intervjuene, denne fasen refereres gjerne til som beskrivelse (Jacobsen, 2005). Transkripsjonsarbeidet har jeg tatt på alvor, og jeg synes det har vært en tidkrevende prosess. Jeg har gjengitt alt det verbale i intervjuene, men standardisert ord og uttrykk gjennom å velge bokmål og unngå muntlig form. Programvaren NVivo gjorde det mulig å lytte og skrive samtidig, samt lage et ubegrenset antall kategorier, også kalt «nodes», til forskningsprosjektet. Jeg laget seks ulike *nodes* for å hjelpe med til å strukturere materialet. Man kan si at jeg har hatt en kombinasjon av begrepsstyrt koding og meningsfortetting. Avsnitt fra transkripsjonene ble knyttet opp mot de ulike kategoriene jeg har laget. Kategoriene er et resultat av forskningsspørsmål jeg vil ha svar på og tema fra intervjuguiden.

I min undersøkelse ønsker jeg å foreta en innholdsanalyse. I følge Jacobsen (2005) så bør man kategorisere på en slik måte at det er mulig å sammenligne ulike intervjuer. For det første bør

kategoriseringen gi en viss forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data. For det andre bør kategoriene som velges skal være relevante i forhold til andres oppfatninger av begreper, eller hvordan annen teori og empiri har behandlet lignende emne. For det tredje bør kategoriene ta utgangspunkt i intervjuguide og/eller de forskningsspørsmålene som ligger til grunn for gjennomføring av intervjuer. (ibid).

Følgende viser et utdrag fra kategorisering som ble gjort i NVivo:



Name	Sources	References	Created On	Created By
Digitale kompetanse og problemløsning (FS2)	5	33	17.02.2014 07:43	SIWOF
Hemmere	5	23	17.02.2014 09:31	SIWOF
Hva ER digital ledelse	5	15	17.02.2014 07:45	SIWOF
Innovasjon	5	10	17.02.2014 08:02	SIWOF
Målformulering og språkskaping (FS3)	5	35	17.02.2014 07:45	SIWOF
Om Styring og Strategi (FS1)	5	28	17.02.2014 07:41	SIWOF

(Fig. 5.1)

Bildet viser de ulike kategoriene jeg har benyttet med av i prosjektet. Dette ser man hvor mange ulike kilder hver av kategoriene er basert på. I mitt tilfelle gjenspeiler det seg i antall transkripsjoner, en for hver respondent. Referanser viser hvor mange utdrag jeg har gjort fra det materialet som ligger til grunn, som kan knyttes til hver enkelt kategori. Dette er antall referanser jeg kan benytte i den videre analysen, når jeg skal gå inn på hvert enkelt tema eller forskningsspørsmål.

Koding av transkripsjonene er altså en del av analysen. Jeg har valgt utdrag fra teksten som passer til de ulike kategoriene, nodes, hvor deler av intervjuet blir tatt ut av den naturlige konteksten og plassert som referanse for en gitt kategori. I en del tilfeller har jeg krysskodet, det vil si at noen av sitatene passer til flere av kategoriene jeg har laget. For eksempel kan et sitat plasseres som både «hemmer» og «problemløsning». På den måten er det lettere å kunne gjengi hele eller deler fra et sitat i flere sammenhenger, om det skulle være behov for det. Så langt har jeg altså beskrevet, systematisert og kategorisert det innsamlede datamaterialet. I de fem følgende delene vil jeg gå grundigere til verks, ved å finne sammenhenger i utsagn og meningsinnhold, gjennom den delen av analysen som kalles *sammenbindingsfasen* (Jacobsen, 2005).

5.2 Hva er digital ledelse?

Det digitale råd i Danmark beskriver digital ledelse som det å sette tydelige visjoner, klare mål og eksekvering i forhold til digitaliseringens iboende endringskrefter (Det digitale råd, 2012). Det handler om å forstå de transformerende kreftene som digitaliseringen medfører. I følge Søren Schultz Hansen vil lederrollen, på grunn av disse kreftene, ta form som mer fast, synlig og støttende enn hva ledelse har vært i de siste årene (Djørftbladet, 28.08.2013). Det kommer stadig nye trender innen ledelse, men det som er spesielt med digital ledelse er at den er rettet mot ledelse i forhold til sektorovergripende teknologiske endringer. Endringene er på mange måter nokså like i de forskjellige virksomhetene, men man befinner seg på ulike stadier. Kanskje er digital ledelse egentlig bare en mer konkret form for endringsledelse? Ved å se på hva respondentenes betraktninger vil jeg gå grundigere inn på hva denne ledelsesdisiplinen innebærer.

5.2.1 Digital ledelse i lys av empiri og teori

Digital ledelse belyses gjennom tre inndelinger: Hva digital ledelse er, forutsetninger for digital ledelse, og digital ledelse som innovasjon.

Under intervjuene ga jeg en liten innføring i forhold til mitt eget formål, hvor jeg forklarte at jeg ikke kan se at dette begrepet er utbredt, hverken i norsk akademia eller i rapporter og utredninger som foreligger fra norske myndigheter. Derimot finnes det noen kilder fra Danmark, hvor digital ledelse er anvendt både i artikler og rapporter. Respondentene fikk komme med egne oppfatninger og betraktninger rundt dette temaet.

I intervjuguiden var følgende to spørsmål knyttet til temaet:

1. Hvordan forstår du begrepet «digital ledelse»?
2. Hvordan oppnå god digital ledelse?

Det første spørsmålet er noe mer konkret enn spørsmål 2. For de som ikke hadde hørt om digital ledelse før, ga jeg en liten forklaring på hvordan dette omtales i Danmark, jfr. teorikapittelet i del 4. Spørsmål 2 er i denne sammenheng ikke ment som et grunnlag for å svare på min problemstilling, men heller som en mulighet til å støtte opp om spørsmål 1, altså hvordan respondenten *forstår* begrepet digital ledelse. Her vil respondenten kunne tilføre et meningsinnhold til hva digital ledelse er, gjennom å tenke over hvordan dette kan utøves i praksis.

a) Hva digital ledelse er:

Jeg velger å gjengi svar fra samtlige respondenter på dette spørsmålet:

«Jeg hadde ikke tenkt på digital ledelse som en spesiell form for ledelse. Ledelse handler jo om å ha noen tanker om hva du skal gjøre, ha en strategi og målsetting som skal gjennomføres, trykkes på og holdes ved like.» (respondent 3)

«Jeg vet ikke om jeg forstår det godt jeg men jeg har jo vært engasjert i IKT og å utnytte potensialet som ligger der, ... så jeg tenker at man kan jo se dette her fra flere perspektiv ... men det er klart at det krever jo at du utfordrer deg selv til å ta i bruk nye ting og være et forbilde.. du kan jo ikke kreve at andre skal være pådrivere og ta i bruk nye teknologi hvis du henger tilbake i det gamle selv». (respondent 1)

«Nei, akkurat det begrepet er nytt for meg. Vi har jo snakket mye om betydningen av IT og digitalisering i for eksempel i staten, på topplederkonferanser. Hvordan man kan digitalisere tjenester både mot innbyggere og næringsliv. I tillegg, hva man kan oppnå, det er veldig viktig.» (respondent 4)

«Jeg har ikke hørt særlig mye om dette begrepet, men det handler kanskje om å være tydelig og få ut det sentrale budskapet. For eksempel når man snakker sammen er det ofte mange ord og man må finne ut hva som egentlig er det viktige, mens ved å sende e-mail krever det at man er tydelig og bruker maks 3-4 linjer for å få ut det sentrale budskapet. Så jeg tror det rent strategisk handler å være tydelig, uten at jeg har tenkt særlig over hva som er digital ledelse» (respondent 5)

En av respondentene reflekterer litt videre over dette med digital ledelse:

«...men etterhvert som jeg satt og tenkte på dette begrepet har jeg innsett at det åpner seg, eller allerede har åpnet seg, et stort område for muligheter for effektivisering, tidsbesparelser, læringsutbytte, og kanskje gevinster, som vi ikke helt ser rekkevidden av. Og da følte jeg at her har vi kanskje vært litt passive. Så begrepet digital ledelse har satt seg litt. Du spør jo hva jeg legger i dette begrepet og for meg blir det fortsatt knyttet til ledelse, du leder fortsatt, men at man har en bevissthet og forståelse av de mulighetene som ligger i den digitale utviklingen og den digitale verden som allerede omgir oss.» (respondent 3)

Videre følger denne uttalelsen fra den siste respondenten:

«Jeg har ikke bare hørt om det [digital ledelse] men jeg har sittet i en ekspertkomité for Difi som skulle se på digital ledelse i den norske staten. Det er vel to eller tre år siden det arbeidet begynte. Begrepet er absolutt innarbeidet. Jeg har også vært i en ekspertgruppe i FAD i høst i forhold til digital ledelse... Det det gjerne handler om da er ledelse med hjelp av digitale arbeidsprosesser, eller ledelse av digitale arbeidsprosesser, i organisasjoner som er nødt til å jobbe mye mer digitalt. Utrykket er for så vidt vel kjent i Norge også.» (respondent 2)

Det var altså kun en av de norske respondentene som hadde hørt begrepet digital ledelse før. Vedkommende er ekspert på området og har jobbet tett opp i mot Direktoratet for IKT i forvaltningen (Difi). I den grad at begrepet er innarbeidet gjelder nok dette for de som arbeider målrettet med digitalisering i forvaltningen, gjennom Difi eller tilknyttede organer. Ved å foreta søk etter offentlige utredninger og akademiske publikasjoner, finner jeg fortsatt ikke noe som skulle tilsi at *digital ledelse* er en etablert terminologi innen ledelse i Norge.

De øvrige respondentene virket ukjente med begrepet, men koblet det til effektivisering, tidsbesparelser og det å ta i bruk potensialet som er knyttet mot IKT. Altså ikke ulikt Det digitale råds forståelse av «effektiv ledelse.. og digitaliseringens iboende endringskrefter..». (Det digitale råd, 2012). Eksperten mente at dette handlet om en kombinasjon av å lede *ved hjelp av* digitale arbeidsprosesser, men også ledelse *av* digitale arbeidsprosesser. Det å ha klare og spesifikke mål og er også noe flere anser som viktige i forhold til digital ledelse. Et eksempel er dette utsagnet:

«Som ved all annen ledelse så handler det om å treffe med noe som gir folk mening. At man har tydeligere og klare målsettinger, som man kan jobbe mot i virksomheten. For eksempel spesifisere at man skal ha 10 % færre henvendelser pr telefon, i stedet for å si at man skal gi innbyggerne bedre tjenester, som blir for generelt og er typiske mål for offentlig sektor.»
(respondent 4)

Dette understøtter både matrisen til Det digitale råd (tab.3.1) hvor *klare mål* er ett av tre fokus, samt Hansens beskrivelse av lederatferd rettet mot de digitalt innfødte, hvor han mener det er behov for å være grensesettende og tydelig i den digitale verden vi lever i. (Djørfladet, 28.08.2014).

b) Forutsetninger for digital ledelse:

Etter at respondentene har redegjort for hva de legger i begrepet spør jeg *hvordan man kan oppnå god digital ledelse*, jfr. spørsmål 2 over. Her gir flere av respondentene utfyllende svar, hvor det innholdsmessig overlapper flere av forskningsspørsmålene mine. Jeg vil likevel presentere noen av betraktningene her:

«...så tenker jeg på styringssystemer. Påse at vi har gode planer og strategier, og følger opp sånn at de blir iverksatt... samt det å se det digitale i sammenheng med organisasjonsutviklingsprosesser.» (respondent 1)

«Vi snakker jo egentlig om hvordan man skal lede store endringsprosesser og hvordan man skal få endring til å skje.»(respondent 4)

«Oppgaven til digital ledelse og digitale ledere er å forstå hva organisasjonens nye arbeidsbetingelser er. Samt bidra til å skape løsninger som er samfunnsøkonomisk rasjonelle
(respondent 2)

«Man trenger ikke være en god utvikler for å være en dyktig digital leder. Men jeg tror at det kan være en fordel at du går foran med et godt eksempel, men det er ikke gitt at det handler om å ta i bruk de nyeste verktøyene og slikt.» (respondent 4)

Generelt ser det ut til at respondentene forbinder digital ledelse med endringsledelse, i to av tilfellene blir dette også spesifikt gitt uttrykk for. Mål og planer for digitaliseringen er også noe som anses som viktig. I tillegg bør ledere gå foran gjennom å være utforskende og selv å ta i bruk nye løsninger innen IKT. Flere nevner også i denne sammenheng hva som kan være hindre for å utøve god digital ledelse, for eksempel den typiske motstand mot endring blant enkelte medarbeidere. Det vises gjengitt i dette sitatet:

«...og bygger ned det som ofte kan være en fryktkultur i offentlig sektor, og setter mål og ser muligheter for teknologien» (respondent 4)

Det som kan virke hemmende på det digitale lederskapet vil jeg komme nærmere inn på i de øvrige delene i analysen, her gjelder det først og fremst å forstå hva man kan legge i selve ledelsesdisiplinen.

c) Digital ledelse som innovasjon:

Flere av respondentene knytter innovasjon sammen med digital ledelse. Innovasjon er ofte forbundet med tekniske løsninger, utvikling av nye produkter eller prosesser, men ledelse kan også være en form for innovasjon.(Bush et al., 2007). Det handler blant annet om å være utforskende, nyskapende gjennom ledelsesatferd, som gjør at innovasjonsprosesser rettes mot organisasjonens misjon og visjon. Følgende utsagn viser hvordan respondentene knytter digital ledelse til innovasjon:

«Det her med effektivitet og å være nyskapende går jo direkte inn i det. Det er jo noe vi har skrevet i utviklingsstrategien vår» (respondent 1)

«Det kan vel så mye handle om å være nysgjerrig og frempå, og å framelske en innovasjonskultur hvor man gjerne prøver ut ny teknologi.» (respondent 4)

Og

«Det er veldig viktig å være visjonær og kommunisere det ut til hele organisasjonen. Det er også lurt å bruke en del eksempler og vise fram hva mange andre har fått til.» (respondent 4)

«Det handler litt om bevisstgjøring for ledere. Vi må få det litt mer fram i pannen, rett og slett. Her er det et område hvor vi må være litt mer offensiv. Litt mer forskende og utprøvende.» (respondent 3)

Respondentene ser ut til å forbinde digital ledelse med det utforskende, nysgjerrig og nyskapende. Altså flere beskrivelser som ofte assosieres med innovasjon. Johnson definerte innovasjon som det å bruke ny kunnskap til å utvikle noe nytt, og i tillegg iverksette disse prosessene eller produktene. (Johnson et al., 2011). Hvorvidt man snakker om gradvise eller radikale innovasjoner er et annet aspekt. Digitaliseringen er en pågående prosess som gradvis

innføres i offentlig sektor. I følge Meld. St. 7 (2008-2009) så har gradvis innovasjon med seg noe nytt, men viderefører samtidig med seg det gamle, eller ordinære ved driften. Det kan for eksempel dreie seg om måten man driver skole på. Mye er fortsatt slik det var for 30 år siden, men digitalisering av læremidler, læremåter og kommunikasjonsformer kan sees på som gradvis innovasjon i skolen. Mulighetene er mange og teknologien er der, likevel så har vi ikke kommet så veldig lang i forhold til skole og utdanning. Dette er også noe som en av respondentene peker på:

«Jeg er jo lærerutdannet selv, så jeg synes jo at det er egentlig litt tragisk at man fortsetter på samme undervisningsmåter som man gjorde før, da det bare var bøker, og det var først og fremst læreren som satt på kompetansen i bygda.» (respondent 1)

Dette kan overføres til andre offentlige virksomheter. For eksempel, det å skrive på PC framfor å skrive for hånd er ikke særlig innovativt. Innovasjon knyttet til digitalisering blir først nyskapende ved å gå ut over det som er knyttet til daglige arbeidsoppgaver, i følge denne respondenten:

«...I tillegg er det sånn at veldig mange ledere ikke tenker ut over boksen, altså at ting ikke behøver å være slik når man jobber i en digital tidsalder. Derfor blir det også for mye fokus på å digitalisere eksisterende arbeidsprosesser istedet for at man i større grad også ser det helhetlige behovet når det gjelder blant annet tjenester i offentlig sektor.» (respondent 2)

Offentlig sektor har helt andre forutsetninger for innovasjon på grunn av at man ikke konkurrerer på et marked, slik som private virksomheter gjør. Konkurransen vil være en pådriver i forhold til å være utforskende og nyskapende, og mangel på sådan er med på å legge en demper på de mest radikale innovasjonsprosessene. I offentlig sektor vil innovasjon være mer knyttet mot å forbedre fordelingen av godene gjennom å gjøre endringer i forhold til blant annet tjenesteytere, brukere, eller styringssystemer (Busch et al, 2011). Det er i stor grad et ledelsesansvar å gjøre de nødvendige endringer, men initiativ kan også komme nedenfra i organisasjonen. Den digitale leder bør lytte til, og fremheve slike initiativer. Et eksempel på nettopp en slik situasjon forklares her:

«Man er kanskje også mer skeptisk når initiativene kommer ovenfra framfor nedenfra, så i enkelte situasjoner kan det være lurt å peke ut noen endringsagenter som egentlig får mulighet til å prøve ut nye ting og så presentere det i ettertid for andre. Driv ledelse slik som man driver forskning, vær mer eksperimentell. F.eks. la en gruppe fortsette som før og en annen prøve ut noe nytt, så kontrollerer du i ettertid og viser fram resultatene.» (respondent 4)

Og

«Jeg tror det er en viktig rolle for lederen å være pådriver for IT-utvikling, og ikke minst understøtte de initiativene som kommer. Så er det viktig at man selv er aktiv ute og fanger opp idéer og det som skjer rundt oss.» (respondent 1)

5.2.2 Konklusjon og definisjon

Digital ledelse handler om å bedre offentlige virksomheters misjon gjennom gradvis innovasjon. Den digitale lederen skal selv gå foran med et godt eksempel både ved å ta i bruk ny teknologi og nye løsninger, samtidig som han støtter og framsnakker initiativ nedenfra. Det handler også om å sette tydelige mål og forstå hvilken effekt digitalisering har på organisasjonens arbeidsprosesser. Digital ledelse innebærer også det å selv ta i bruk digitale verktøy til å utøve ledelse., men først og fremst det å inneha en kompetanse i forhold til hvordan digitalisering virker inn på arbeidsprosesser og arbeidsbetingelser. Hvordan vil digitaliseringen påvirke selve misjonen til virksomheten, er også noe en leder bør spørre seg. Hva kan man oppnå og hvordan? Her kommer man tilbake til de tre nøkkelfaktorene satt av Det digitale råd: Visjon, klare mål og eksekvering. (Det digitale råd, 2012).

Visjonene bør være tydeligere i forhold til hvordan digitalisering kan bidra til å forbedre organisasjonens misjon, hvorfor dette er hensiktsmessig i forhold til oppgaveløsning og hvordan det kan frigjøre ressurser. Summen bør være at organisasjonen drives mer effektivt og dette bør også framspeiles i visjonene. Lederen bør gå foran, ved å være visjonær, både i forhold til bruk, være utforskende og det å evne å se nye løsninger. I offentlig sektor bør digitalisering nettopp handle om å finne innovative løsninger for å ivareta tjenesteyting og samtidig bidra til samfunnsutvikling:

«Innovasjon er i dag hovedsakelig drevet av IT, av koblingen mellom IT og organisasjonsforholdene» (respondent 2)

Klare mål handler om å sette tydelige mål som er forholdsvis lett å etterprøve. Hensikten er ikke nødvendigvis å kontrollere, slik som man ofte har sett i forhold til målstyringssystemer, men at både ansatte og eksterne interessenter kan se at målene er tydelig nok til å la seg etterleve. Mål som «å digitalisere tjenester for å tilby bedre service til innbyggerne» eller «å bli den mest moderne videregående skolen i landet» er ikke tydelig nok. Søren Schultz Hansen (Det digitale manifest, 2012) peker på at klare mål, eller instruksjer, er viktige i forhold til igangsettelsen av et prosjekt eller en arbeidsprosess. I tillegg må det være lov å tilpasse og styre kursen underveis i prosessen. Danske myndigheter har bestemt at alle brev fra de offentlige skal sendes digitalt fra 1. november 2014 (Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015). Dette er et tydelig og etterprøvbart mål, som vil kunne medføre en betydelig produktivitetsgevinst, og samtidig være samfunnsøkonomisk lønnsomt. Den digitale leder kan sette tilsvarende konkrete driftsmål på lokalt nivå.

Eksekvering handler om å forta nødvendige justeringer i organisasjonen, slik at den er satt sammen optimalt med hensyn til den kompetansen og de øvrige verktøyene som behøves for kunne realisere mål og eventuelle gevinster. (Det digitale råd, 2012). Den danske forskeren

Søren Madsen oppsummerer dette relativt likt på delingstjenesten Prezi: «*Den enkelte skal mestre 'Digital Ledelse', herunder kunne kommunikere mål og mening, have kendskab til væsentlige redskaber, identificere potentialer og være i stand til at planlægge og eksekvere lokale digitale udviklingsprojekter. Den enkelte leder skal tage ledelsesmæssigt ejerskab for Digitaliseringen indhold*». (Prezi.dk. 01.03.2013). Da må lederen være kompetent til foreta de endringer og tilpasninger lokalt i organisasjonen. Lederens eksekveringskraft forsterkes gjennom å ha ferdigheter, være visjoner og kommunisere klare mål til de ansatte. Så hva er digital ledelse? Ut i fra egne empiriske funn og eksisterende teori har jeg utformet en definisjon som tar sikte på å gi en spesifikk forklaring for denne ledelsesdisiplinen:

Digital ledelse vil si å inneha en digital kompetanse som gjør at man kan forstå digitaliseringens iboende endringskrefter og nyttiggjøre disse i organisasjonen, gjennom å sette tydelige visjoner og klare mål for virksomhetens indre prosesser, og samtidig optimalisere arbeidsbetingelsene.

Digital ledelse har nå fått en spesifikk design som gjør at den skiller seg fra for eksempel endringsledelse. I følge Busch et al. (2007) så handler endringsledelse om endring i samspill om mål og midler. Men digital ledelse innebærer en digital kompetanse, som gjør at man kan forstå og nyttiggjøre seg digitaliseringens endringskraft i organisasjonen. Slik som nevnt i teorikapittelet så handler digital kompetanse både om egne ferdigheter, samt det å forstå de effekter, muligheter og utfordringer som digitalisering medfører for virksomheten og for samfunnet. For å fremme *god* digital ledelse kreves en forståelse hva man kan gjøre i forhold til samspillet i organisasjonen. I del 5.4 og 5.5 vil digital ledelse bli knyttet opp mot både problemløsning, målformulering og språkskaping- tre viktige faktorer i ledelse. Først vil jeg se på hvordan styring og strategi virker inn på digital ledelse.

5.3 Hvordan styring påvirker digital ledelse

Styring og ledelse henger sammen. Styring kan være en del av ledelse, og er i mange tilfeller knyttet til selve administrasjonsdelen. Det kan være snakk om de administrative oppgaver som ledelsen utfører, slik som for eksempel rapportering, planlegging, budsjett og kontrollfunksjoner. Føringer som kommer ovenfra er også en form for styring. Det kan være reformer, tildelingsbrev eller regelverk. Lederen skal utøve ledelse i organisasjonen, gjennom problemløsning, målformulering og språkskaping. Han skal kombinere utviklingsarbeid og personalledelse med administrative oppgaver, samt implementere de styringselementer som kommer ovenfra. Hvordan dette påvirker digital ledelse er noe jeg skal se nærmere på i denne delen.

I 3.5 utformet jeg en egen modell som vil ligge til grunn for analyse og tolkning av empirien. Den interne virksomhetsmodellen viser nettopp hvordan ledelse, da også digital ledelse, kan styres av føringer fra eksterne interessenter. I offentlig sektor er dette fortrinnsvis snakk om et høyere forvaltningsnivå eller nasjonale myndigheter. Dette gjenspeiles i et utdrag fra modellen (fig. 5.2) hvor vi ser at pilen illustrerer hvordan politiske prosesser og top-down styring kan påvirke ledelsessystemet, både positivt og negativt.

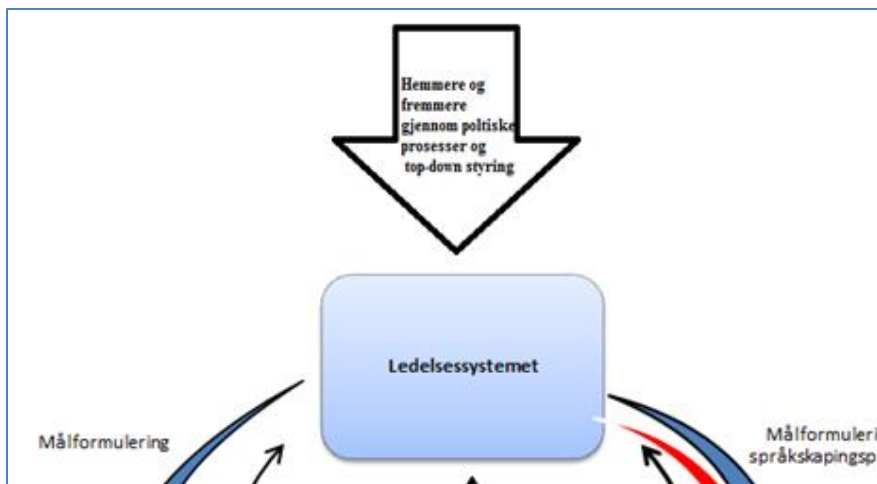


Fig 5.2

Jeg har allerede valgt å avgrense masteroppgaven ved å rette fokus mot digital ledelse i forhold til virksomheters indre anliggender, likevel er det ikke til å unngå å se på hvordan også nasjonale føringer kan påvirke lederskapet. Dette begrunner jeg ved at ledere og ledelse kun kan forstås ut i fra det totale samspillet de inngår i. «Ledere er ikke uavhengige aktører, de både former og blir selv formet av interessentgruppene omkring seg» (Bolman og Deal, 2010, s. 383). Det gjelder i høyeste grad ledere av komplekse offentlige virksomheter. Innledningsvis har jeg vist hvordan både stat, fylkeskommune og kommuner har en rekke slike planer og tiltak å forholde seg til. I følgende del vil jeg presentere noen av de betraktningene som respondentene har i forhold til styring.

5.3.1 Styring og digital ledelse i lys av empiri og teori

Det først forskningsspørsmålet i denne oppgaven lyder altså: Hvordan kan styring påvirke digital ledelse? Jeg har tidligere gjort rede for både hva som ligger i styring og hva som ligger i digital ledelse. Ofte assosieres styring som mer autoritært enn ledelse. Styring kan legge føringer for hvordan ledelse utøves. Fra New Public Management så har vi terminologi som målstyring, som i høy grad er utbredt i offentlig forvaltning. Virksomhetene har utarbeidet egne styringssystemer som brukes til oppfølging og kontrollering av måloppnåelse. I tillegg har vi regelstyring som oppfattes som enda mer byråkratisk og rigid, og det som kalles verdistyring, hvor viktige verdier kan formuleres som mål og inngå i selve målstyringen

(Busch, 2012). Følgende utsagn viser hvordan selve organiseringen på departementsnivå kan påvirke det som skjer på andre nivåer i offentlig forvaltning:

«Norge har vært organisert sånn at KR D har ansvaret for nyskaping i kommunene. FAD har hatt ansvar for IT og digitalisering. Der har faktisk den nye regjeringen gjort ett grep, de har slått sammen KR D og FAD til et nytt departement [KMD]⁷. Det mener jeg er en nødvendig forutsetning for å få til dette fra toppen. For splitter man IT og nyskaping, så splitter man på en måte ansvaret for infrastruktur og det som handler om arbeidsprosesser og måter å digitalisere forvaltningen på, fra selve innovasjonsdelen. Det er jo helt utenkelig. For innovasjon er i dag hovedsakelig drevet av IT. (respondent 2)

Respondenten mener det er et feiltrekk at man har organisert IT og nyskaping/modernisering i to ulike departementer. For eksempel så har norske kommuner tidligere forholdt seg til KR D som øverste forhandlingsorgan, mens tidligere FAD har hatt med IT-utvikling å gjøre. Det kan være noe av forklaringen av hvorfor statlige virksomheter ligger litt foran kommunene på dette området. Først høsten 2013 ble de to departementene samordnet i det nye Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Det er for tidlig å høste fruktene av dette, men i skrivende stund så er kommunereformer ett hett tema. Jeg tenker at IT og digitalisering er et ledd i sammenslåing og samordningsprosesser i kommunene.

For å belyse hvordan ledere opplever egen digital satsning sett opp i mot nasjonale eller lokale føringer har jeg trukket fram følgende spørsmål fra intervjuguiden:

1. Fortell litt om hvilke digitale strategier eller satsningsområder som din virksomhet jobber mot. Kom inn på nasjonale føringer som ligger til grunn for arbeid med digitalisering i din virksomhet.

Respondentene har ulik bakgrunn og representerer ulike nivåer i forvaltningen, dermed forventet jeg også en rekke ulike svar eller tilnærminger til spørsmålet. Følgende er noen utsagn med kommentarer fra meg:

«Vi har gjennom mange år lagt oss på den nasjonale strategien som KS i første rekke formidler til oss. Det er en nasjonal e-kommunestrategi. Vi har brukt den som et grunnlag for en egen IKT-strategi, og så har vi den forankret i våre egne styringsdokumenter. Vi har en kommuneplan som vi skal jobbe mer konkret med i hver rullering av handlingsplanen. Jeg mener vi har et veldig bra styringssystem, som hjelper oss fra det overordnede og ned til konkrete tiltak. Og så kan jeg også nevne at for et par år siden så laget vi en egen utviklingsstrategi for å poengtere hva som er det aller viktigste for utviklingen av organisasjonen. Der var det noen hovedområder og de er bruk av teknologi, kontinuerlig forbedring, og vi har nå de siste par årene begynt å jobbe med lean.» (respondent 1)

⁷ KR D: Kommunal- og regionaldepartementet. FAD: Fornyings- og administrasjonsdepartementet. KMD: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Respondenten gir tydelig uttrykk for at nasjonale føringer ligger til grunn for egne digitale strategier. I tillegg til at de har utarbeidet egne styringssystemer for å holde oversikt og kontroll med de tiltak som gjøres i virksomheten. Følgende utsagn fra andre respondenter viser også at ledere i offentlig sektor må forholde seg til top-down styring:

«Det digitale i offentlig sektor i Danmark kommer gjerne fra sentralt hold. For eksempel at man nå har besluttet at fra 1. november så skal alle borgene få alle brev digitalt. Jeg kan da ikke si at det er vanskelig, eller om det er bra eller dårlig å gjøre det. Jeg sier dette er besluttet og da må vi også gjøre det sånn. Selv om det er mange i vår organisasjon som bruker IT så er det en stor utfordring å gjøre om på rutinene»

Og

«Fylkeskommunen har jo kommet voldsomt etter i forhold til IKT-satsning, så vi har på mange måter hatt mer enn nok med å holde tritt med de[sentrale føringer]. Fylkeskommunen har vært ganske så offensive synes jeg, og det er bra».

Når det oppleves at man har mer enn nok med å holde tritt med de sentrale føringer, kan det ha konsekvenser for hvordan digital ledelse utøves i virksomheten. Da spesielt i forhold til å skape visjoner og det å optimalisere arbeidsbetingelser for de ansatte. Jeg opplever at respondentene er noe ambivalente i forhold til top- down-styring. Det gjenspeiles blant annet i følgende to sitater, hvor begge er fra samme respondent:

«Det som rett og slett er krevende er at når vi investerer i IT og så er det ikke bestandig enkelt å ta ut en gevinst. For det som skjer er jo at kravene til utførelse av oppgavene også endrer seg hele tiden. Det stilles jo nye krav til for eksempel rapportering, til kvalitet på det vi gjør, til standardisering. Derfor kan det være litt vanskelig for oss å begrunne behovet for nyinvesteringer i IT. Nå har det gått bra de siste årene, vi har stort sett fått de bevilgningene vi har ønsket, men ellers så er det jo dette med å ha nok ressurser og tid til å gjennomføre de endringsprosessene som ligger i det å ta i bruk IT-verktøy da..» (respondent 1)

Stadige endringer og nye betingelser fra sentralt hold kan føre til at ledernes evne til å jobbe med endringsprosesser i organisasjonen, altså å utøve digital ledelse, kan gå på bekostning av styringskrav og rapportering. Men i et senere utsagn etterlyses *mer* og kanskje tydeligere sentral styring, blant annet i standardisering av digitale løsninger for å utøve en del nødvendige arbeidsoppgaver:

«Det store tankekorset i kommuneverdenen er jo det at det ikke er mer samordnet fra sentralt hold. Jeg tenker for eksempel på økonomisystemer og lønnsystemer. Alle kommunene har de samme reglene å gå etter så det er et kjempepotensiale, men det ser ikke ut til at det blir noen endring i min tid i hvert fall. Skole, pleie- og omsorg, har også mange av de samme behovene. Så er det ulike leverandører, som kjøper opp hverandre, hvor så går det ene systemet ut, og vi må begynne på nytt igjen og... så det er et kjempeparadoks. Sånn er det» (respondent 1)

En av de andre respondentene understøtter dette ved å snakke om viktigheten i forhold til samarbeid på tvers av etater:

«Det dumt om hver enkel kommune skal anskaffe et system for sine egne prosesser. Man får da ikke makt over leverandørene og kan i tillegg ende opp med for liten kompetanse internt i den enkelte kommune.

Dette er også viktig i statlig sektor. Det handler blant annet om å gjenbruke sine hverandre dataer, tjenester og hente best practices på tvers» (respondent 4)

Premissene for top-down styring må være mer samkjørte. Det at ansvar for digitalisering og innovasjon inntil nylig har ligget til to forskjellige departement, er tydelige eksempler på at den sentrale styringen ikke har vært god nok i forhold til digitalisering av offentlig sektor.

Nå har man lagt seg på en strategi som ligner på den som de har i Danmark, hvor digitaliseringen er samordnet og sektorovergripende, men i danskenes tilfelle lagt til Digitaliseringsstyrelsen, som ligger under Finansministeriet.

En av «ekspertkildene» forklarer litt om forskjellen mellom Norge og Danmark:

«I Staten er det jo Difi som har ansvar for digitaliseringsprosesser, og Difi har et veldig nært samarbeid med Danmark.

I Norge så har vi et offentlig kvalitetssikringsregime av IT-prosjekter som innebærer at budsjettene på de prosjektene må være over en halv milliard [Nok] hvis man skal kvalitetssikre prosjektet. Og det man har brukt da er noe som kalles ks1 og ks2 i finansdepartementet. I Danmark så har man gått en helt annen vei, og det er at alle prosjekter på over 10 millioner kroner [dkr] skal gjennom et spesielt kvalitetsregime. Dette har Difi villet gjøre i Norge også, men ikke fått gjennomslag fra finansdepartementet til å gjøre det. Så da har Difi gått en annen vei ved å forsøke å kvalitetssikre selve arbeidsprosessen i IT-prosjekter gjennom det som kalles Prosjektveiviseren, hvor de forsøker å tvinge offentlige etater gjennom. Hvis du skal få penger til IT- og utviklingsprosjekter så må du gjennom Prosjektveiviseren. En av tingene du må undersøke og bekrefte er at du har undersøkt om andre har gjort et lignende utviklingsarbeid tidligere. Difi vil få etatene til å gjøre en vurdering av om prosjektet er bærekraftig. Det er framskritt som er lært fra danskene».

Våren 2010 ble det satt ned en arbeidsgruppe av FAD for å vurdere hvordan man kan oppnå gevinster gjennom bedre samarbeid og koordinering på IKT-området, både innen kommunal sektor og i forholdet mellom kommune og stat. Gruppen bestod av personer fra FAD, KRD, Difi, KS samt Bergen og Hamar. Den hadde mandat fram til våren 2011. De la fram anbefalinger om sentral styring og oppgaveløsning innen IKT, og utforming av regelverk som kommunene kunne pålegges å benytte. Men var også bevisst på at dette vil få konsekvenser i forhold til prinsipper om kommunalt selvstyre. Gevinstene ved sterkere samordning innen IKT og digitalisering oppfattes likevel som større enn de ulemper det måtte medføre. (NOU 2013:2).

I forhold til målstyring i offentlig sektor så vil ikke digitalisering i seg selv være lett å måle. Effektene av digitalisering er nødvendigvis heller ikke særlig tellbare, spesielt ikke på kort sikt. Det kan nok også være noen av årsakene til at mange virksomheter henger etter i forhold til slike investeringer.

Politiet er jo det typiske eksempelet på en virksomhet som ikke har lyktes med å ta i bruk ny teknologi, men samtidig er et eksempel på hvor krevende det kan være. For eksempel en justisminister som kjemper for IT-investeringer i politiet, blir fort satt opp i mot det å heller kjempe for flere politifolk i gatene. Så er det en avveing mellom langsiktige og kortsiktige perspektiver. (respondent 4)

I NOU 2012:14 ble dette temaet satt på dagsorden av 22. juli-kommisjonen. For lite fokus og satsing på IT-infrastruktur og digitale løsninger har gitt betydelig sikkerhetsrisiko og hemmet politiet i utførelses av arbeidsoppgaver og forvaltning av samfunnsansvar.

Videre spør jeg respondenten om han tror dette med målstyring har konsekvenser for digitaliseringsprosjekter:

Jeg tror definitivt at det er en utfordring, så kommer det noen sentrale pålegg og mange av dem har definitivt en effekt. Spørsmålet blir i hvilken grad man har en koordinert innsats fra de ulike departementene. For eksempel politiet, som må forholde seg til flere ulike departementer.

Og så er det en reell utfordring med det politiske nivået. Der mener jeg at det er mindre utfordringer statlig sett enn det er kommunalt. I norske kommuner er det mer varierende» (respondent 4)

I følge Arnulf (2012) så er fokuset ved styring å kunne innfri tekniske og instrumentelle krav. Målet er at styring gir utslag resultatoppnåelse. De sentrale pålegg som kommer fra nasjonale myndigheter må være realistiske og samkjørte. En løsning kan være en sektorovergripende og fellesoffentlige digitaliseringsstrategi slik de har i Danmark. En slik overordnet styring må være hensiktsmessig og realistisk i den for stand at den lar seg prioritere. Med sentrale krav bør det også følge incentivordninger og muligheter for lokal tilpasning. Det handler rett og slett om en digital måloppnåelse, hvor digitaliseringen må avmystifiseres og gjøres til noe konkret og målbart. Det digitale råd går friskt ut i det de anbefaler «at hver femte resultatmål i statlige resultatkontrakter og tilsvarende offentlige styringskontrakter skal have et digitalt fokus på hvilke gevinster, der oppnås». (Det digitale råd, 2012, s.23).

Skal dette implementeres innebærer det at styring utgjør en bemerkelsesverdig del av digital ledelse. Jeg vil derfor se nærmere på hvilke strategier som kan egne seg i forhold til styring.

5.3.2 Hva digitale ledere tenker i forhold til strategi

Strategi handler om hvordan man bevisst bestemmer seg for gjøre noen grep i forhold til organisasjonens langtidssutsikter og langsiktige mål. Det mest typiske er kanskje å legge

strategiplaner, men både relasjoner og handlinger kan være strategier, uten å være nedfelt i dokumenter. (Roos 2005).

Jeg vil benytte Mintzbergs rammeverk for å belyse strategier i forhold til styring og digital ledelse.

- *Plan (plan):*

De fleste virksomhetene har nedfelta strategier i sine planverk, også når det gjelder digitalisering. Planer kan være både nasjonale rammeplaner og egne strategiplaner som virksomheten selv utarbeider. Strategi som plan viser tenkt retning eller kurs, og viser ofte virksomhetens idealer. Planer om hvordan den digitale ledelsen skal utøves er nok mer fraværende, da det i stor grad skrives om verktøy, ressurser og gevinst. Både NOU 2013:2 og regjeringens svar i form av Stortingsmelding 23 (2012-2013) fremhever IKT og digitalisering som grunnlag for vekst og verdiskapning, men fokuset ligger på teknologi, innovasjon og økonomi uten å diskutere digital ledelse. Regjeringen skriver til og med at de ønsker at «..meldingen til Stortinget om digital agenda for Norge skal være en relevant og styrende strategi, også for næringsliv, interesseorganisasjoner, akademia og FoU-miljø, samt frivillige og det sivile samfunn» (Meld St. 23 2012-2013, s. 111). Etter å ha sett over noen kommunale og fylkeskommunale strategiplaner, ser jeg heller ikke at det er viet særskilt oppmerksomhet til ledelsesaspektet ved IKT og innovasjonsstrategier.

- *Manøver (ploy):*

En strategisk manøver i offentlig sektor kan i praksis være å digitalisere tjenester og dokumentasjon, først og fremst for å forenkle kommunikasjon og arbeidsprosesser, og ikke for å konkurrere på et marked. For noen kommuner handler det om å vise hvordan de oppfyller sine roller ovenfor omgivelsene, og samtidig viser at de følger med på teknologi og samfunnsutvikling. Man legger på så måte strategier, ikke for å posisjonere seg, men for å vise at de tar samfunnsrollen på alvor gjennom å gjøre konkrete endringer i tråd med digitalisering.

«Vi har jo en egen IT-avdeling som begynner å bli ganske robust, men så innså vi det at det er først og fremst teknologien. Og det med kommunikasjon og informasjon det blir jo stadig viktigere, så jeg opprettet en ny stilling som leder for informasjon og kommunikasjon, som jobber veldig tett sammen IT-avdelingen.» (respondent 1)

- *Mønster (pattern):*

Strategi som mønster er gjerne utilsiktet, det vil si at man ikke er bevisst strategien, eller at den kommer som et tillegg eller konsekvens av planlagt strategi.

Et eksempel på dette er den atferden som utspiller seg i organisasjonen. Det kan være et kollektivt resultat av at en viss type praksis eller atferd blir sett på som ønskelig, og dermed bidrar til å få med seg mange. Lederen bør gjerne gå foran med et godt eksempel. Følgende utsagn viser hvordan atferden skaper et strategisk mønster:

«Skal vi si noe om strategiene våre sånn sett, så har vi et veldig tungt fokus på å til enhver tid holde oss oppdatert på hva som skjer. Vi investerer mye i kompetanseheving. Hvis vi skulle ha fakturert all den tiden vi bruker på kompetanseheving så er det kanskje snakk om 10 millioner i løpet av ett år. Så det er ganske så substansielle summer som vi tar i bruk der da. Det er selvfølgelig viktig for å kunne gjøre en best mulig jobb, og for at vi på en måte skal ligge i forkant.» (respondent 4)

«Vi har riktig mange små prosjekter og digitale løsninger, både på mobil, nettbrett og datamaskin, som medarbeiderne bruker i sitt arbeid. ... Men det er litt opp til den enkelte om man synes det er spennende å bruke et program, så installerer de det og ser hvordan det virker» (respondent 5)

I begge tilfeller er det snakk om strategier som utvikles gjennom mønstre. Det er kultur for å holde seg oppdatert på det som skjer, gjennom atferd og ikke nødvendigvis gjennom planverk. Utfordringen blir i de tilfeller der virksomheten mangler tydelige strategier for digital kompetanseheving og det blir overlatt til tilfeldighetene. Da er det ledernes mål- og språkskaping som bør tydeliggjøres, gjennom strategi som perspektiv.

- *Posisjon (position):*

Strategi som posisjon handler om hvordan virksomheten posisjonerer seg i forhold til omgivelsene, og fokuserer mer på handlinger som rettes mot ytre forhold. Slik jeg skrev i teorikapittelet har jeg vanskeligheter med å se hvordan offentlig sektor, som skal betjene en bred og sammensatt brukergruppe, kan fokusere på denne typen strategier.

I enkelte tilfeller kan man selvsagt konkurrere mot både private virksomheter og andre offentlige virksomheter, for eksempel høyere utdanning. Men dette er såpass marginale markedsmekanismer, de politiske grep som er gjort fører til at skoleplassene ofte fylles opp uansett. Økt privatisering av offentlige tjenester vil riktig nok kunne føre til at også offentlige virksomheter i større grad posisjonerer seg i forhold til sine omgivelser.

- *Perspektiv (perspective):*

Strategi som perspektiv handler om ledelse og språkskaping, og hvordan virksomheten har en felles verdensanskuelse (Roos, 2005). I forhold til digital ledelse er det viktig å legge strategier som viser seg i form av et felles språk og en kollektiv tankegang i rettet mot endring og muligheter som digitaliseringen fører med seg. Slike perspektiver kombinert med benchmarking kan fungere som en strategi innad i organisasjonen:

«Det er veldig viktig å være visjoner og kommunisere det ut til hele organisasjonen. Det er også lurt å bruke en del eksempler og vise fram hva mange andre har fått til. For eksempel skatteetaten og Lånekassen. Skatteetaten, av alle, fikk jo en veldig økt anseelse blant befolkningen, under og etter sin digitaliseringsprosess. Folk ble rett og slett mer glad i skatteetaten etter dette.» (respondent 4)

En ting er planer, en annen ting er altså mønster og perspektiv. Den gode digitale leder evner å koble flere strategier sammen. Flere av respondentene gir uttrykk for at strategi som mønster og strategi som perspektiv er vel så viktige som planer for virksomhetens indre forhold:

«Det dreier seg veldig mye om å utvikle tenkning og arbeidsprosesser i forhold til mulighetene i teknologien.» (respondent 1)

En av respondentene uttalte hvordan planer ofte ikke har noen verdi i seg selv:

«Planer har jeg null tro på. Det kan rett og slett være en hvilepute at for eksempel fylkeskommunen ber videregående skoler å lage planer for digitale aktiviteter. Det fører jo ikke til noen endring. Det som fører til endring er å skape de gode arenaene. Da må lederne gå ut å si dette skal vi gjøre, vi skal få det til, og jeg [lederen] skal være med å skape de gode arenaene, og jeg skal være med på den prosessen». (respondent 2)

Digital ledelse tar utgangspunkt i et pragmatisk perspektiv, hvor man gjør nødvendige tilpasninger og justeringer underveis. Det gjelder altså å ha et overordnet blikk, hvor man evner å se med både det vitenskapelige øye og det kunstneriske øye (Irgens, 2011). Strategi som plan kan være instrumentelle styringsdokumenter hvor spesifikke driftsmål og utviklingsmål er nedfelt. Slike planer har ikke noen verdi i seg selv, i den forstand at det kreves god ledelse å implementere og etterleve slike nedfelte strategier. Det kunstneriske øye vil hjelpe den digitale leder til å se hvordan han ved hjelp av målformulering og språkskaping, rettet mot både atferdssystem og transformasjonssystem, kan bidra til å skape gode digital praksis og fremme en kultur for nyskaping og utprøving. Det kunstneriske øye bidrar til å fremme strategi som mønster og perspektiv, mens det vitenskapelige øye tar for seg strategi som plan. Det er behov for begge deler, noe som jeg vil vise både ved å se på målformulering, problemløsning og språkskaping. Dette vil jeg se nærmere på i del 6.4 og 6.5

5.3.3 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 1

Så hvordan kan styring påvirke digital ledelse? Det ser ut til at med riktig styring nasjonalt, kan man fremme og utvikle god digital ledelse lokalt. Respondentene forholder seg til sentrale føringer og styrende dokumenter fra sine respektive forvaltningsnivå. Jeg får inntrykk at noen av utfordringene er mangel på samordning og samarbeid på tvers av enhetene. Lederne sitter i hver sin silo hvor de må utøve den digitale ledelse etter beste skjønn. Sentrale føringer løses best i fellesskap. Med disse føringene mangler det også klare mål. Manglende målstyring i forhold til IKT gjør at digitale investeringer kan bli prioritert bort, slik som var tilfellet med politiet, i følge NOU 2012:14.

Videre er det å kunne operere med ulike strategier viktig for å finne den riktige balansegangen mellom styring og digital ledelse. Den digitale lederen vil måtte forholde seg til både formelle

og uformelle strategier, både gjennom planer, manøver og perspektiv. (Roos, 2005). Det å være bevisst sine uformelle strategier kan være lik så viktig. Planer i seg selv har ingen virkning, og for stort fokus på instrumentell styring vil stjele tid fra mer utviklende ledelsesstrategier. Lederen må etablere strategier som *supplerer* driftsmål og resultatmål. Med et pragmatisk perspektiv på ledelse, evner man å kombinere de styringsmessige forhold sett gjennom det vitenskapelige øye, med de ledelsesmessige utfordringer sett med det kreative øye. Irgens hevder at en slik pragmatisk tilnærming er den beste i såkalte «lærende organisasjoner» (Irgens 2011). Offentlige virksomheter har viktige samfunnsoppdrag, og er i kontinuerlig endring og utvikling. De vil på mange måter falle under betegnelsen lærende organisasjoner, eller kunnskapsorganisasjoner.

I del 6.4 vil jeg se på hvordan problemløsning utfordres av lederens digitale kompetanse og hvilke problemløsningsmetoder som egner seg til ulike formål. Dette innebærer også en del avveininger i forhold til styring, strategi og ledelse.

5.4 Lederens digitale kompetanse og problemløsning

Denne delen tar utgangspunkt i forskningsspørsmål 2: *Hva er betydningen av lederens digitale kompetanse i forhold til problemløsning?* I møte med respondentene har det vært interessant å finne ut av to ting. Det ene er *hva* den enkelte betrakter som digital kompetanse, og det andre er hvor viktig man anser det at virksomhetens øverste leder har en slik kompetanse. I tillegg har jeg sett på hvilken tilnærming, gjennom holdninger og verdier, som respondentene selv har i forhold til problemstillingen. Videre ser jeg på hvilke ledelsesmessige utfordringer problemløsning bringer med seg, i en kontekst der offentlige virksomheter skal digitalisere tjenester og arbeidsoppgaver: Her vektlegges problemløsning gjennom søke/lære og analyse/syntese. Digital kompetanseheving gjennom analyse/syntese og interaksjon. Og til slutt, lederens anskaffelseskompetanse som en viktig forutsetning for problemløsning.

5.4.1 Digital kompetanse og problemløsning i lys av empiri og teori

En forutsetning for analyse er å gjøre rede for hvordan jeg forstår og anvender nøkkelbegrepene i forskningsspørsmålet. Jeg vil derfor utdype og konkretisere hva som ligger i problemløsning og deretter redegjøre for begrepet digital kompetanse.

Av alle ulike definisjoner så har jeg valgt å basere min forståelse av ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Problemløsning er en viktig del av ledelse og handler om evnen til å finne riktig metode til ulike problemer. I bunnen ligger også selve *problemdefineringen*, hvor lederens oppgave vil være å finne ut av hva som er problemet, før det kan løses (Busch et al., 2010). Problemer kan også sees på i vid

forstand, ved at det er noe som alle virksomheter har og må løse som en del av den daglige driften. Lederens problemløsning er på så måte en del av hans daglige arbeidsoppgaver, og kanskje den viktigste utfordringen i jobben. Erik Johnsen har tre ulike kategorier for analyse av problemløsning: *Analyse/syntese, samarbeid/interaksjon og søke/lære*. Valg av riktig problemløsningsmetode må tilpasses hvordan «problemet» er definert. (Busch et al, 2011) Jeg har ikke et gitt problem i forhold til tema, men har gjennom intervjuguiden lagt opp til flere scenarioer som er knyttet til digital ledelse.

Disse kan forstås ut i fra tre deler fra intervjuguiden (del 2, 3 og 4).

Den første delen er knyttet til bruk av digitale verktøy i, digitalisering av arbeidsoppgaver og kompetanseheving i organisasjonen. Problemløsning kan være aktuelt i forhold til:

- å utføre daglige arbeidsoppgaver
- strategisk planlegging
- opplæring og kompetanseutvikling
- policy og bruk av sosiale medier

Den andre og tredje delen er noe overlappende og handler om bevisstgjøring i forhold endringer i lederrolle og lederatferd, og hvordan dette påvirker samspillet i organisasjonen. I forhold til problemløsning vil aktuelle faktorer kunne være:

- tidsbruk
- eksponering/synlighet
- skille mellom jobb og fritid
- forholdet til de andre i virksomheten
- hva som kreves av endringer i lederatferd
- lederens ferdigheter og kompetanse
- konsekvenser for den offentlige lederrollen

Hensikten med å åpne opp for så mange ulike tema er å vise, både respondentene og leserne, kompleksiteten i digital ledelse. Problemer og problemløsning får også en helt annen dimensjon i den digitale verden, på grunn av arbeidsprosesser, arbeidsbetingelser og kommunikasjon utøves på andre måter enn før.

Slik jeg skrev i teoridelen så kan digital kompetanse sees på som summen av egne ferdigheter gjennom bruk relevante teknologier, kombinert forståelse av effekter, muligheter og utfordringer som digitalisering bringer med seg inn i organisasjonen. Digital kompetanse handler altså ikke bare om bruken, noe som er viktig å forstå i forhold til ledelse.

Et utsagn fra en av respondentene gir uttrykk for ferdigheter er en del av kompetanse:

«Kompetanse består i seg selv i kunnskap, ferdigheter, og holdninger. Det å ha kompetanse innebærer at du også har ferdigheter.» (respondent 2)

a) Lederens digitale ferdigheter

Jeg spurte respondentene om hvorvidt det var viktig at lederen selv har digitale ferdigheter. For eksempel praktiske kompetanse i forhold til de digitale verktøyene som ansatte i organisasjonen må forholde seg til. Her er noen av svarene:

«Det har jo en viktig symboleffekt det at vi viser utad at vi er en del av den digitale tidsalderen. Jeg tror det har mye å si for kommunens image og omdømme» (respondent 1)

«Man trenger ikke være en god utvikler for å være en dyktig digital leder. Men jeg tror at det kan være en fordel at du går foran med et godt eksempel, men det er ikke gitt at det handler om å ta i bruk de nyeste verktøyene og slikt, det kan vel så mye være det å være nysgjerrig og frempå og framelske en innovasjonskultur hvor man gjerne prøver ut ny teknologi.» (respondent 4)

Og

«Jeg tror ikke at det er nødvendig at du har praktiske ferdigheter i så veldig stor grad. Jeg bruker den vanligste programvaren [som de ansatte bruker] veldig lite men jeg anerkjenner at det er viktig å ha en slik plattform. Men jeg tror at det kan være en fordel. Det gir deg litt legitimitet som leder hvis folk som er rundt deg ser at du behersker det du snakker varmt om, og at ansatte opplever at du kan like mye som dem. Det er jo alltid en fordel å vise faglighet på et viss nivå» (respondent 3)

Og

«Det å ikke ha ferdigheter innebærer at man ikke har kompetanse. Det innebærer at man kanskje har hørt om, men ikke kan gjøre selv. Hvis du ikke har kompetanse så er det også vanskelig å være innovativ. Skal du behovsutvikle en praksis utover noe du har hørt om, så der det nesten umulig å gjøre dette hvis du ikke har ferdigheter. Jeg mener at ferdigheter er en nøkkel, og ledere må skaffe seg de ferdighetene. Er de ikke villige til å gjøre det, for eksempel de som jobber i skolen, så bør de vurdere å finne seg en annen jobb.» (respondent 2)

De tre første utsagnene viser at respondentene er relativt enige om at lederens digitale ferdigheter har en viss symboleffekt og tilfører legitimitet til lederrollen. De mener at lederens digitale kompetanse først og fremst dreier seg om å se mulighetene med digitaliseringen og hva dette kan skape av verdier for virksomheten. Det praktiske er altså ikke det viktigste, men det å se mulighetene, sette klare mål og sørge for å ha organisasjonen med på laget. Respondent 2 er imidlertid tydelig på at digitale ferdigheter er en viktig forutsetning for å kunne behovsutvikle en praksis, og at lederen må være villig til å skaffe seg disse ferdighetene. God digital ledelse kjennetegnes ved at lederen selv har *endringsevne og endringskompetanse*. (Busch et al, 2007). Har man ikke gode nok ferdigheter selv er det viktig å vise at interessen og holdningene er der. Ferdigheter kan trenes opp gjennom praksis, men de øvrige egenskapene er det vanskelig å trene opp. Topplederen bør ha viktige støttespillere i organisasjonen som, sammen med han, kan være pådrivere for den digitale utviklingen. Det

kan være IT-avdeling, kommunikasjonsavdeling, superbrukere og ildsjeler blant de ansatte i organisasjonen. En av respondentene gir uttrykk for det samme:

«At lederen har ferdigheter er nok en fordel, men ikke en nødvendighet. Men da er det derimot nødvendig at du som leder har forståelse for betydningen av IKT. Mangler du erfaring eller kunnskap selv, bør du ha folk du stoler på som synes at dette her er viktig. Det er også viktig at du skjønner den samfunnsmessige betydningen det har for den virksomheten du driver» (respondent 3)

b) Problemløsning gjennom søke/lære og analyse/syntese

Det å forholde seg til ny teknologi, nye rutiner eller nye måter å jobbe på kan være krevende prosess. God digital ledelse vil være å skape en arena for utforskning og eksperimentering. Det at ansatte kan eksperimentere og få lov til å feile gjennom søke/lære-prosesser kan bidra til endringsvilje og nyskaping framfor motstand og frykt. Her er utsagn som omhandler dette med fryktkultur:

«Jeg tror altså ikke det er en ulempe å ha digitale ferdigheter, og være frampå på teknologibruk, men det viktigste er at du lager en innovasjonskultur og bygger ned det som ofte kan være en fryktkultur i offentlig sektor, og setter mål og ser muligheter for teknologien.» (respondent 4)

Frykten for noe nytt skyldes ikke nødvendigvis personlige egenskaper eller evner hos leder og ansatte, men oppstår på grunn av manglende vilje til risiko. Det å bli underlagt offentlig kontroll fra et høyere nivå i forvaltningen eller motta kritisk omtale i medier kan være med på å hemme innovasjonskultur i en del virksomheter. Innovasjonsideene må være godt forankret i både toppledelse og grunnplanet i virksomheten og de bør helst komme innenfra. Det vil kunne minske motstand og lette implementeringen. (Johnsen og Johnsen, 2011). Når det gjelder digitaliseringsprosjekter så kan disse gjerne komme som følge av eksterne krav, så da vil det god digital ledelse, i forma av målformulering og språkskaping, for å lykkes med implementering. (Dette vil jeg se nærmere på i 6.5.)

Digitalisering medfører endringer i arbeidsoppgaver og rutiner, og i mange tilfeller må leder og ansatte selv prøve seg fram for å finne gode løsninger:

«Et eksempel på hvordan vi gjør dette er at vi har noe som vi kaller "ukens feil". Det er også viktig at vi deler feil med hverandre. Alle gjør feil noen ganger, er man åpen om dette så er det lettere å unngå at man selv eller andre gjør samme feilen.» (respondent 4)

Problemløsning gjennom søke/lære-prosesser kan altså være nyttig der ledelsen eller virksomheten ikke har nok ferdigheter eller erfaring med de verktøy eller arbeidsmåter som skal innføres. (Busch et al., 2007). Slike prosesser skaper erfaringer som kan deles på en konstruktiv måte, i tillegg kan man ta lærdom av hverandres feil og suksess.

Benchmarking kan også være en del av søke/lære-prosesser. Det er lett at mediene søkelys rettes mot alle de mislykkede digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor, men det er faktisk en del som får det til. Dette kan knyttes til *strategi som perspektiv*, der man viser frem de gode historiene, som for eksempel Skatteetatens suksesshistorie. (Roos, 2005).

Problemløsning gjennom *analyse/syntese* dreier seg om å la de som har nødvendig innsikt og formell kompetanse til å finne de gode løsningene. (Busch et al, 2007). Det kan være internt i organisasjonen, eller ved å leie inn ekstern hjelp. Men det krever en balansegang. I følge Johnsen og Johnsen (2011) øker motstand mot endringer i takt med antall eksterne involverte. Det kan være lurt med for eksempel internopplæring, i den grad det er mulig. Ved IT-prosjekter er det fort gjort at virksomhetens IT-avdeling får et stort ansvar i forhold til implementering og problemløsningsprosesser, men også her kan man ha motstridende mellom virksomhetens fagfolk, økonomer og teknologer. Det er derfor viktig at toppledelsen er involvert og skaffer seg den nødvendige kompetansen for å lede prosjektet.

I offentlig sektor kan det ofte få en uheldig virkning når digitaliseringsprosjekter blir vedtatt og planlagt gjennom top-down styring, hvor opplæring og kompetanseutvikling blir overlatt til den enkelte virksomheten, f.eks. til mellomlederen. Følgende sitat underbygger dette:

«Og de bør også kanskje ha en strategi for kompetanseutvikling da, de som skal lede prosessen. Slik at det ikke bare blir teknologene som kommer med sine ting, så får vi det dyttet på oss på en måte da, så må vi selv ta tak i og løse det internt. Det demmer opp for frustrasjoner å skaffe den opplæringen som trengs.» (respondent 3)

Analyse/syntese kan være vanskelig i den forstand at lederen mangler formell kompetanse og innsikt i prosessene. Utfordringen ligger derfor i å skaffe seg den nødvendige innsikt og kompetanse, og ha et nettverk av andre som kan hjelpe til med gjennomføring og gi konstruktive råd. Den digitale leder møter flere utfordringer på veien. Tid er et viktig aspekt, både i forhold til å ha tid til å gjennomføre kompetanseheving, og tid til å skaffe seg nok erfaring med nye systemer. I dette tilfelle nye digitale plattformer:

«En av utfordringene er at mange systemer er såpass kompliserte at man skal bruke de titt og ofte for at man skal kunne de godt. Det er noe av problemet at man har systemer som noen av våre ansatte bruker sporadisk, og da må man lære seg alt på nytt hver gang, man rekker ikke å få god nok erfaring med systemene.»(respondent 5)

Det kan også være slik at teknologien endres eller at virksomheten inngår avtaler med nye leverandører. Da kommer det nye systemer før man får lært de gamle ordentlig.

c) Digital kompetanseheving gjennom analyse/syntese og interaksjon

Jeg fortsetter diskusjonen over ved å se nærmere på hva ledere tenker om digital kompetanseheving. I det digitale arbeidslivet er det stadig nye system og verktøy å forholde

seg til. For den jevne arbeidstaker kan det bety kontinuerlig behov for kursing og oppdatering, både i faglige og administrative systemer og arbeidsmåter. En slik oppdatering av ansatte i virksomheten er en del av problemløsningsprosessene. Jeg spurte respondentene hvordan de driver nødvendig kompetanseheving som følge av digital utvikling. Det ser ut til at offentlige virksomheter i stor grad baserer seg på internopplæring, framfor å sende det store flertallet på kurs. Da er det mer effektivt å peke ut noen superbrukere som får ekstern opplæring, og deretter er med på internopplæring i bedriften. Følgende sitater viser hvordan opplæring foregår:

«Vi har skrevet en del om dette i utviklingsstrategien vår, at vi legger vekt på kollegalæring og internopplæring i det daglige. Så vi kan ta noen opplæringsøkter når vi har stabssamling eller ledermøte. Vi har korte internkurs, for det ser vi fungerer... og folk må ha opplæring akkurat når de trenger det.» (respondent 1)

Og

«Vi har endel intern kursing, og vi har førstelinjehjelp hvor både elever, lærere og andre ansatte kan ta med seg pcen til for eksempel lærlingene i IT-tjenesten. IT ansvarlig og superbrukere kan også hjelpe. I tillegg sender folk på både rene programmeringskurs, og kompetansegivende kurs og seminarer slik som f.eks. NKUL.» (respondent 3)

Og

«Det er ikke meget systematisk, men det kommer an på hva det gjelder. Er det for eksempel et system som gjelder for hele kommunen, så er det kommunen som legger en plan for hvordan man får lært opp folk.» (respondent 5)

Gjennom å bruke egne teknologer og superbrukere til kollegalæring skjer opplæringen gjennom en kombinasjon av analyse/syntese og interaksjonsprosesser. (Busch et al, 2007). Kompetanseheving skjer altså oftest gjennom intern samhandling. Utfordringen til lederen er å planlegge og skape rom for disse prosessene, uten at det går på bekostningen av utførelsen av daglige arbeidsoppgaver. Opplæringen er ikke særlig systematisk, men det ser ut til at den enkelte kommune, fylkeskommune eller statlig enhet tilbyr felleskursing i visse overordnede datasystemer. I mange tilfeller blir nok ansatte overlatt til søke/lære-strategier, noe som kan resultere i varierende kompetansenivå i virksomheten. Det vil være de spesielt interesserte, ildsjelene, som vil endre arbeidsprosessene sine først.

Til tross for positive erfaringer med internopplæring opplever ledere fortsatt ulike utfordringer knyttet til digitalisering. Det ene går på å få med alle når man skal heve kompetansenivået i organisasjonen og den andre utfordringen er knyttet til lederens og fagpersonenes anskaffelseskompetanse. Først skal jeg se litt på kompetansehevingen og de ledelsesutfordringene det medfører:

«...å få hele organisasjonen vår til å komme opp på et slikt kompetansenivå at de kan bruke IT-verktøyene fullt ut. Det gjelder jo både administrasjon og fagsystem» (respondent 1)

Internopplæringen bærer kanskje for stor grad av frivillighet eller eget initiativ blant ansatte. Erfaringer tilsier om at man setter opp et kurs i løpet av arbeidstida, er det mange som ikke tar seg tid til å delta på dette. Da er det fortsatt de som vil, ildsjelene, som blir sittende igjen med erfaringene. Det er et kjent fenomen at mange vegrer seg mot større omstillinger gjennom å vise liten endringsvilje. Det handler også om hvordan virksomheten organiserer kompetansehevingen og bruker de ressursene som er tilgjengelig.

«Det er alltid noe som kommer som man må ta tak i. Ofte så kan jo ting komme på et tidspunkt hvor det ikke er beleilig med hensyn til tid og annet arbeid. Men jeg synes at de initiativene som har kommet har vært gode, jeg støtter de. Klart det har vært en del brukertrøbbel og slikt, for eksempel i forbindelse med nye LMS, men igjen så har det vært lite støy fra ansatte. Det tror jeg har sammenheng med vår tradisjon med å tilby førstelinjehjelp internt, både av IKT-pedagoger, superbrukere, IT-ansvarlig, IT-læringer og andre.» (respondent 3)

Terskelen er lavere i forhold til å spørre om hjelp hvis man har et godt system for hvor og til hvem man kan henvende seg. Det er lederens ansvar og prioritering å sette av ressurser til dette. I tillegg, slik som respondenten sier, så fører det til mindre «støy» når man skal innføre noe nytt. Lederen må være en pådriver i forhold til å skape endring hos arbeidstakerne. Effekten av IT-investeringer tappes om ikke man får alle med på laget. Dette er noe som en annen respondent har erfaring med:

«Og jeg gjentar jo stadig vekk at hvis vi beholder gamle arbeidsrutiner og investerer i nye systemer så blir vi veldig ineffektiv... Dette er jo også noe man hele tiden må skyve på fordi det er bestandig utrygt, særlig for eldre arbeidstakere, å gå inn på nye systemer.» (respondent 1)

Så hvordan kan lederen være en pådriver? En viktig forutsetning er selvsagt egen interesse. Lederen må at ta eierskap til kompetansehevingstiltak i virksomheten, være systematisk og ikke overlate det til tilfeldighetene. Gjennom planer og mål kan man legge et godt rammeverk, men det er gjennom språkskaping at de faktiske endringer skjer. Irgens (2011) snakker om *avbyråkratisering* av endringsprosesser, mens Rørvik (2009) snakker om lederens *translantørkompetanse*. Begge deler handler om å ufarliggjøre den nye teknologien og samtidig gi den mening. Hvorfor skal vi digitalisere? Hvordan skal vi gjennomføre kompetanseheving? Hva vil dette ha å si for våre arbeidsbetingelser? Digital ledelse krever initiativ og innsikt. Den digitale leder skal sette klare mål for virksomhetens prosesser, og foreta nødvendige justeringer for å optimalisere arbeidsbetingelsene. Språkskaping har mye å si for den organisatorisk atferd. (Dette blir viet ekstra oppmerksomhet i del 6.5 og 6.6.)

d) Anskaffelseskompetanse – en viktig forutsetning

Digital ledelse er en stor og kompleks ledelsesdisiplin. Lederens digitale kompetanse bør være sammensatt av kunnskaper, ferdigheter, holdninger og et overblikk som gir han legitimitet og tillit, ja noen ganger selv tillit, til å ta de riktige beslutningene. Anskaffelseskompetanse er en av disse faktorene. Først vil jeg vise noen sitater som illustrerer typiske problemer med IT-systemer:

«Men ellers så ser jeg jo at den store utfordringen vår er å få til skikkelig god flyt, automatisk flyt, gjennom alle datasystemene våre.. (respondent 1)

Og

«Ellers så er det klart at når det gjelder systemer, så må jo disse snakke sammen. Det er nok en utviklingsoppgave for folk som styrer med planlegging og utvikling, at det kommer en mye større grad av integrasjon» (respondent 3).

Og

«Noen ganger kunne vi ønske oss systemer som er mindre komplisert å bruke.» (respondent 5)

Problemer knyttet til IT-systemenes *funksjonalitet* handler ikke først og fremst om bruk eller behov for kompetanseheving, men heller om lederen/ledelsens innkjøps- og anskaffelseskompetanse. Gjennom problemløsningsprosesser må man finne ut av hva som er behovet. Dernest må man finne de rette løsningene for sin virksomhet. I enkelte tilfeller kan feilslåtte investeringer være et resultat av eksterne krav eller top-down styring fra forvaltningsnivået, men sett ut i fra at offentlig sektor består av mange små siloer, ligger gjerne ansvaret og kompetansen hos den enkelte enheten. Det å forstå konsekvenser av IT og digitaliseringsprosjekter starter allerede i anskaffelsesprosessene, og der har enhetslederne et ansvar. Respondenten under har jobbet en del med IT-politikk og forstår viktigheten av dette:

«Skal man jobbe med digital ledelse innenfor offentlig sektor så er det noe med å forstå at det er svært viktig å ha en god anskaffelseskompetanse. Det å anskaffe teknologi er noe helt annet enn å anskaffe dopapir.» (respondent 4)

Man kan rett og slett ikke tenke slik man gjør som ved vanlige anskaffelser. Toalett-papir og kontorrekvisita kan gå på pris, men det man sparer i krone og øre på IT-investeringer må vurderes på en helt annen måte.

«Jeg ser at noen virksomheter er flinke til å ta i bruk nye og innovative anskaffelsesprosesser. F.eks. Statens Veivesen har brukt såkalt "proof of concept" Altså at man inviterer ulike leverandører til først å konkurrere om å være med på dette «proof of concept». De som er med lager deretter hvert sitt løsningsforslag basert på de tekniske utfordringer eller behov for

systemer som virksomheten måtte ha. Til slutt kommer selve anbudskonkurransen. Leverandørene får betalt for denne runden.»(respondent 4)

En slik anskaffelsesprosess mener respondenten er nyttig i forhold til IT-prosjekter. La leverandører leverandørene konkurrere om å lage en løsning som passer til de utfordringer og problemer som virksomheten har, i stedet for at virksomheten finner noen som de tror har et datasystem som passer for dem. Problemløsningen skjer da hovedsakelig gjennom en rasjonell prosess, analyse/syntese, der eksterne bedrifter kommer med løsningsforslag. (Busch et al., 2007). Lederens ansvar i dette vil være å tydeliggjøre målsettingene til dette prosjektet. Hva er det de kan løse ved å for eksempel digitalisere en arbeidsprosess?

«Vi har jo faktisk innført en regel, om at når vi beskriver nye IT-investeringer og IT-prosjekt, så skal vi ha med dette her om gevinstrealisering» (respondent 3)

Problemløsning i forhold til økt tilgjengelighet, endring av arbeidsprosesser og eventuelle tidsbesparelsen kan la seg dokumentere uten særlig problemer. De økonomiske effektene er imidlertid avhengige av at man setter klare mål for hva gevinstrealiseringen skal være: Er det reduserte henvendelser per telefon eller brevpost? Er det effektivisering i form av at det blir færre årsverk som jobber på et prosjekt eller område? Det er noe med å sette opp slike målsetninger, for så å utfordre leverandørene til å komme med sine forslag. Problemløsning skjer derfor også i form av interaksjon mellom leder, virksomhetens fagfolk og de eksterne leverandørene. I mange tilfeller er anskaffelser satt bort til en egen innkjøpsavdeling. Da er det viktig at lederen også involverer fagfolk, teknologier og andre «eksperter».

«De som jobber i en eventuell avdeling for innkjøp og anskaffelser skal gjerne presse prisen ned, noe som kan fungere på materielle ting, men i forhold til digitale løsninger som vil det kunne gå på bekostning av de målene som man burde ha satt for anskaffelsen, så får man ikke ut de effektene som man egentlig ønsker. «Det er jo mange eksempler på prosjekter som feiler, og jeg tror at det ofte kan være på grunn av nettopp anskaffelseskompetansen og litt i en fryktkultur» (respondent 4)

Det med frykt, at det eksisterer en slags fryktkultur i offentlig sektor, er noe som respondenten nevner en del. Det handler om redsel for å gjøre feil, noe som kan være en konsekvens av de mange kontrollmekanismer og rapporteringskrav man møter i det offentlige.

Dette utdypes spesielt i forhold til anskaffelser:

«Når det kommer til anskaffelsene så er man mer redd for å gjøre feil og havne i KOFA [kontrollorganet for offentlige anskaffelser] som da gir sanksjoner fordi man ikke har fulgt regelverket til punkt og prikke. Man tør derfor ikke å ta i bruk litt mer innovative og nye anskaffelsesprosesser, og er redd for smidige utviklingsmetoder som handler om å være mer endringsorientert.» (respondent 4)

Så hva er de store utfordringene med offentlige anskaffelser, og hvordan kan den digitale leder opparbeide seg en god anskaffelseskompetanse? I følge Similä (2011) er dette en krevende utfordring da man i offentlig sektor har svært mange forhold å ta i betraktning. Anskaffelser dreier seg om jus, regelverk, økonomisk kompetanse, men også faglig kompetanse, kontrollkompetanse og kontraktskompetanse. Ledere i små kommuner vil sannsynligvis ha færre støttespillere i forhold til anskaffelser, og det kan få utslag for hvilke prosesser og prosjekter som blir prioritert. Videre vil for sterkt fokus på jus og regelverk være hemmende for de beslutninger og innkjøp som virksomheter gjør. Similä (2011) påpeker at det ligger et betydelig uforløst potensial i den offentlige anskaffelsesfunksjonen.

Direktoratet for IKT i forvaltningen holder kurs i offentlige anskaffelse, og har i tillegg utviklet, Prosjektveiviseren, en egen mal som kan brukes ved IT-prosjekter. Slik jeg tidligere har nevnt så forsøker Norge å legge seg på den samme linjen som Danmark i forhold til de kravene som stilles til IT-investeringer.

Difis Prosjektveiviser har blitt kritisert av private IT-konsulentfirmaer for å være både utdatert og byråkratisk, og gjøre at det blir lite innovative IT-løsninger i offentlig sektor⁸

Det viktigste mantra vil jeg si er å «ikke beslutte alt i stein tidlig» Strategiplaner som omhandler IT og digitalisering skal være godt utarbeidet, men slik jeg vil vise i senere kapitler, så innebærer god digital ledelse å sette tilpasningsmål, og foreta justeringer og ikke Det oppsummerer vel egentlig hva som er god anskaffelseskompetanse.

5.4.2 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 2

Det er mange likhetstrekk i de oppfatningene som rår i forhold til digital kompetanse og problemløsningsprosesser. Imidlertid ser jeg noe forskjell i tilnærminger til de respondentene som har en utøvende og formell lederfunksjon og de som har politisk eller akademisk bakgrunn, altså de som representerer ekspertisen. I mange tilfeller er de to typer respondenter enige om utfordringene, mens i noen tilfeller opplever jeg sterkere meninger og uttrykk hos den med akademisk bakgrunn. Et eksempel er betydningen av lederens digitale ferdigheter. De fleste konkluderte med at det er en god forutsetning, men ikke en nødvendighet, å ha praktiske og digitale ferdigheter. I så fall vil det bidra til økt legitimitet blant ansatte om lederen går foran som et godt eksempel. En mener at imidlertid at det er vanskelig å behovsutvikle en praksis hvis man mangler ferdigheter.

De øvrige respondentene vektlegger heller de andre elementene i kompetanse, for eksempel atferd og holdninger som bærer preg av nysgjerrighet, interesse og evne til å fremme en

⁸ IT-blogg skrevet av Geir Amsjøl, Axio Consulting. (Se referanseliste for mer)

innovasjonskultur. I tillegg til å skape rom for prøving og feiling, som en del av erfaringsgrunnlaget.

Jeg er enig i at ferdigheter må tas på alvor. I det digitale samfunnet er det lett å sakke akterut om man ikke har en viss grad av praktiske, digitale ferdigheter. Samtidig er det slik at det ofte er snakk om digitalisering av prosesser eller innføring av verktøy som er knyttet til fagspesifikke gjøremål. I de fleste tilfeller så vil topplederen ikke beskjeftige seg med de samme daglige gjøremålene, så da er det snakk om hvor fornuftig bruk av tid det vil være å opparbeide seg den samme spisskompetansen som de øvrige ansatte.

Det å gå foran med et godt eksempel, *walk the talk*, handler om å være en visjonær og nyskapende leder som har verktøykassen fylt med ulike virkemidler han kan benytte i problemløsningsprosesser. Det å ha et viss nivå av digitale ferdigheter er ett av virkemidlene. Et annet er å ha en strategi for kompetanseheving blant ansatte. Her må man vurdere hvilke ressurser man besitter, og deretter velge en problemløsningsmetode i forhold til problemet. Kan kompetanseheving skje ved søke/lære, ekstern opplæring eller samarbeid på tvers? Et tredje, og svært viktig, virkemiddel er anskaffelseskompetanse og evne til å tenke utenom boksen når det gjelder innkjøp og anbud. For eksempel, skal man oppsøke leverandørene eller inviterer de inn i prosessene? Jfr. Proof of concept. Hvor rigid er juss og regelverk?

Verktøykassen representerer lederens samlede digitale kompetanse. Summen av denne gir lederen legitimitet til ledelse og gjennomføring av nødvendige digitaliseringsprosjekter i virksomheten. I tillegg gir den kompetanse til å velge riktige metoder for problemløsning. Irgens (2011) pragmatiske perspektiv vil passe godt inn i denne sammenhengen. Den offentlige leder må finne balansegangen mellom målstyring og det kreative og nyskapende. Han bør avbyråkratisere endringsprosesser, og fokusere på muligheter framfor ulemper. Lederens digitale kompetanse sett ut i fra disse forutsetningene, har stor betydning for hvorvidt man lykkes med problemløsning knyttet til digitalisering, IT og anskaffelser.

5.5 Målformulering og språkskaping som en del av digital ledelse

Ledelse handler om å sette mål for virksomheten gjennom driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. (Busch et al, 2007). Driftsmålene er knyttet opp mot både arbeidsutførelse og resultater og settes gjennom å inngå kontrakter med både eksterne og interne interessenter. Tilpasningsmål settes i forhold til endringer i omgivelsene, det kan være nye arbeidsbetingelser som følge av digitalisering, nye interessenter og nye kontrakter. Utviklingsmål dreier seg om å sette mål som stimulerer en dynamisk og utviklende

virksomhet, i retning av innovative løsninger. En god og tydelig målformulering bidrar til et mest mulig optimalt bidrag-belønningsforhold. Det vil igjen fremme god måloppnåelse.

En annen viktig del av ledelse er å etablere et godt språkskapende samspill i organisasjonen. Det er tre viktige språk som inngår i dette samspillet, *beslutningsspråk*, *atferdsspråk* og *systemspråk* (Busch et. al, 2007). Beslutningsspråk betraktes gjerne som mer rasjonelt den de andre to, da dette handler om å begrunne strategiske valg gjennom for eksempel effekter, ressursbruk og gevinstrealisering. Det må sees i sammenheng med måloppnåelse. Hva er det for eksempel man ønsker å oppnå ved å digitalisere tjenester? Atferdsspråk er spesielt viktig i forhold til endringer i organisasjonen. Det handler om å regulere den menneskelige atferden gjennom for eksempel motivasjon, kompetanse, etablere en god kultur og sette tydelige rammer for bidrag og belønning. Systemspråket regulerer og harmonerer samspillet til omgivelsene. Lederen skal gjennom å bruke disse tre språkene skape en felles forståelse av organisasjonens misjon og visjon. En god målformulering og språkskaping vil til sammen være viktige for å lykkes med endring, som det å digitalisere tjenester og arbeidsprosesser.

5.5.1 Målformulering og språkskaping i lys av empiri og teori

Målformulering og språkskaping kan være aktuelt i forhold til:

- strategisk planlegging
- rapportering/måloppnåelse
- profilering/omdømmebygging
- policy og bruk av sosiale medier
- eksponering/synlighet
- skille mellom jobb og fritid
- forholdet til de andre i virksomheten
- endrede betingelser for lederrollen

God ledelse handler om så meget. En ting som imidlertid er sikkert er at man må begynne med seg selv, gjennom å være bevisst på hvilke konsekvenser endringer har for egen rolle og atferd. Slike konsekvenser kan gi både positive og negative erfaringer, og det er derfor at bevisstheten er så viktig i forhold til dette. Respondentene ble spurt om *hvilke konsekvenser de mener at digitalisering har for lederens rolle og atferd*. Jeg analyserer endrede betingelser for lederrollen gjennom å belyse følgende fire punkter:

- Nye arenaer for samhandling og deling
- Forventninger om økt tilgjengelighet
- Endringer i forhold mellom leder og ansatt
- Åpenhet og offentlighet

a) Nye arenaer for samhandling og deling:

«Vel, jeg føler i alle fall selv at når det er flere og flere plattformer, muligheter, så ser jeg det at folk bruker disse. Hvis jeg skal henge med så må jeg også sette meg inn i dette og bruke de samme areaene.» (respondent 3)

Respondenten erkjenner at det er viktig for en leder å bruke de samme areaene som de ansatte og andre ledere bruker. Det gjelder å skaffe seg tilgang til den samme informasjonen som andre, og ny teknologi har ført med seg mange nye sosialisering- og samhandlingsarenaer. Dette kan oppleves både negativt og positivt. Følgende respondent mener at det positive overgår det negative:

«For det første så har det betydning for den måten folk jobber på og måten de forholder seg til andre mennesker på. Konsekvenser av det er jo også at det kan være vanskeligere å skille mellom arbeid og fritid, fordi det kan være slik at du bruker de samme digitale tjenestene både til arbeid og fritid. Men det kan igjen ha to fordeler, det ene er at det skaper mer fleksibilitet.. På den andre siden så opplever jeg også at jeg faktisk får deltatt på mange flere arenaer, jeg bygger nettverk som jeg kan ha glede av i mange sammenhenger, og så skaffer jeg meg selv et handlingsrom.. (respondent 2)

Respondenten mener altså digitale løsninger skaper mer fleksibilitet for den enkelte ved at man ikke er så bundet til tid og rom. Digitale plattformer og sosiale medier gjør at man kan følge med på hva som skjer på en annen arena mens man selv befinner seg på hytta eller sydentur. For andre kan nok dette føles som et krav om tilgjengelighet, noe som igjen kan øke arbeidsbelastningen og gjøre noe med rollen. Når er det greit å skru av, når kan man tre ut av lederrollen?

b) Forventninger om økt tilgjengelighet

Respondentene er samstemte i at det skapes forventninger om økt tilgjengelighet utenom normal arbeidstid. Noen er riktignok i en slik posisjon at de i tråd av sin stilling har beredskapsansvar. Likevel så har tilgjengelighetskravet kommet som en del av den digitale utviklingen. Både ledere og ansatte i mange offentlige virksomheter har et «bærbart kontor» som ofte kan sees på som et gode og en fleksibel løsning, men som igjen fører til forventninger til å være «pålogget». Følgende utsagn illustrerer dette med forventninger og tilgjengelighet:

«Ja, og det er forventninger også opplever jeg. Fordi det har blitt allment at folk gjør det... Det er nesten sånn at en del skryter av at de sender mail klokken to om natten.» (respondent 1)

Og

«Det er en utfordring å ikke la de muligheter det er til å ta så lett kontakt med hverandre føre til at man konstant er på jobb, at man aldri helt får slappe av, hverken når man er hjemme eller på ferie.» (respondent 5)

Og

«I forhold til min rolle så tenkte jeg først at dette ikke har påvirket meg noe særlig. Men jeg har jo blitt mye mer tilgjengelig. Jeg har jo hele tiden mobiltelefonen med meg. Jeg har jo også pcen med overalt. Nå er jo for eksempel verktøy som Lync der som gjør at uansett om jeg er på hytta eller hjemme, så bare jeg slår på pcen så er jeg tilgjengelig. Men jeg kan gjøre et valg, det har jeg fortsatt. Jeg kan velge å stenge av når jeg vil.» (respondent 3)

Respondent 3 mener at han fortsatt har et valg. Det er jo forskjell mellom forventinger og krav, og som leder skal man gå foran som et godt eksempel. Tilgjengelighetskulturen kan derfor variere noe fra virksomhet til virksomhet, men de jeg har intervjuet mener at nye digitale løsninger har gjort at kommunikasjonsstrømmen har økt drastisk de siste årene.

c) Endring i forhold mellom leder og ansatte:

Hva skjer med relasjoner og hierarkier i organisasjonen når både arbeidsoppgaver og kommunikasjon digitaliseres? Vil forholdet mellom leder-ansatt endre seg? Jeg spurte respondentene om den digitale utviklingen har påvirket dette på noe vis:

Strukturen har flatet litt ut i organisasjonen. Alle har profiler på for eksempel intranettet, både lederen og kantinepersonell, og vi er synlige for hverandre på digitale arenaer. Jeg sitter da altså ikke bare innestengt på et kontor lenger.(respondent 3)

Og

«En veldig positiv konsekvens det er jo denne samhandlingen som skjer når det gjelder digitale arbeidsmåter og arbeidsflyt... det visker litt ut skille mellom stab og organisasjonen med at vi får denne flyten...» (respondent 1)

Det er ikke lenger sånn at det er jeg som kan ting for at jeg er leder, og at andre ikke kan noen ting. Sosiale medier og digitale samhandlingsverktøy gjør for eksempel vi lærer gjennom et praktisk fellesskap som vi opparbeider, og hvor våre kompetanser er komplementære. Og ikke slik at den ene står høyere eller er bedre enn de andre» (respondent 2)

Respondentene ser ut til å oppleve at organisasjonsstrukturer har flatet litt ut og at forholdet mellom leder og ansatte blir sett på som mer jevnbyrdig. Det er nok hovedsakelig snakk om endringer i den uformelle organisasjonsstrukturen. Offentlige virksomheter har fortsatt en leder med formelt lederansvar. Ved at man opptrer på samme digitale arenaer, for eksempel i sosiale medier, får man også et innblikk i hverandres privatliv på en annen måte enn før. I tillegg har man samme verdi og samme mulighet til å delta. Det er ingen som formelt sett styrer agendaen i slike fora.

d) Åpenhet og offentlighet:

Digitaliseringen fører med seg nye arenaer for samhandling og deling, økt tilgjengelighet og kanskje også et annet forhold mellom leder og ansatt. En fjerde ting er at teknologien fremmer

åpenhet og offentlighet på en helt annen måte enn før. Følgende utsagn viser hvordan ledere må forholde seg til den nye offentligheten:

«Det krever i alle fall en helt annen mental beredskap på at når som helst kan du bli konfrontert med ting, og ... ting sprer seg veldig fort.. Vi har jo hatt en krevende situasjon det siste året med noe som kanskje er først og fremst medieskap.. og der har du jo følt det slik tjuefiretimer i døgnet at du har vært... ja... du har blitt profilert i media da, og på nett og Facebook. Du har jo egentlig ikke noe kontroll over der.. så det er en kjempeendring.. På en måte så føler man seg veldig avkledd og sårbar» (respondent 1)

Ledere har lenge hatt utfordringer med å ligge i forkant i forhold til informasjon og hendelser som kommuniseres ut. Den digitale leder har mange flere plattformer å forholde seg til. Det å bevisst bruke nye delingsarenaer og jobbe åpent er én siden av saken. Baksiden er at det gjennom mange av de samme arenaene også kan lekkes fortrolig informasjon. Ledere kan også konfronteres med medarbeidernes digitale atferd. I den forbindelse har jeg spurt om hvilken policy deres virksomheter har i forhold til bruk av sosiale medier. Her får jeg ulike svar:

«Hos oss er det ikke noe kultur på å være på Facebook, Twitter og slikt. Jeg tror det er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass. Men det har aldri vært noen rutiner i vår kommune på hvordan man bruker sosiale medier, men jeg tror det kan jo komme på et tidspunkt.» (respondent 5)

Og

«Personlig så er jeg jo ikke aktiv på sosiale medier fordi det ligger litt til rollen at det blir litt vanskelig .» (respondent 1)

Og

«..Folk har jo til alle tider snakket om organisasjonen sin, snakket om arbeidsplassen, snakket om lederen. Men når de begynner å uttrykke det på Facebook så blir det mer krevende å håndtere.» (respondent 1)

Og

«Vi har til nå hatt en strategi på ikke å slippe til Facebook, men den opphevet vi for ikke så lenge siden. Vi har i stedet laget en ny Facebook-side som er åpen for alle å "like". Vi tenker at det er vanskelig å stenge ut Facebook, og med tanke på profilering, og forsåvidt åpenhet og tilgjengelighet så er dette en fin plattform å bruke. Men det er enda for tidlig å si hva vi får ut av det»(respondent 3)

Noen er bevisste på å bruke Facebook som felles kommunikasjon med omgivelsene, mens andre ikke har noen bestemte strategier. Når det gjelder den ansattes personlige bruk av sosiale medier, går dette fra å være et tema som ikke er aktuelt, til et tema hvor lederen har opplevd tilfeller der ansatte har hatt negative ytringer om virksomheten via sine private

sosiale delingsarenaer. Som en av respondentene påpeker, vil det være utfordrende for en leder å bli konfrontert med noe som en ansatt har ytret som privatperson. Slike uttalelser har et mye større publikum når de når sosiale medier. Derfor mener jeg det er i tråd med god digital ledelse å skape en formell policy for bruk av sosiale medier, samt hvordan man skiller mellom å opptre som privatperson og offentlig ansatt.

Når det gjelder det virksomheten produserer av dokumenter, budsjett, strategiplaner, møteprotokoller og postjournaler er tilgangen regulert gjennom blant annet offentlighetsloven og forvaltningsloven. De fleste virksomhetene fremmer åpenhet gjennom lett tilgang til dokumenter på deres hjemmeside. Det er lett for journalister og andre å begjære innsyn i de saker som måtte være av interesse. Ledere må være forberedt på å stå til rette det som offentliggjøres. Det illustreres i følgende sitat fra en av respondentene:

«Det er klart at før så skulle jo også postlistene være tilgjengelig, men da måtte du gå på rådhuset og slå opp... Nå er jo journalistene veldig bevisste på postlistene våre og snare til å begjære innsyn i et dokument om de ser noe som kan være interessant... og så skjer ting veldig raskt da, sånn at det er krevende å skulle stå for en så stor virksomhet som øverste ansvarlig».

Åpenhet, offentlighet og tilgjengelighet henger altså sammen. De er alle forsterket gjennom utvikling av teknologi. Disse fører med seg mye positivt. For eksempel kan de bidra til å øke legitimiteten til leder og virksomheten. Det kan i tillegg skape større fleksibilitet for virksomhetens ansatte og leder. Men det negative vil være usikkerhet, personvern og endrede arbeidsbetingelser som for noen kan føre med seg uheldige konsekvenser. Bli jobben for uforutsigbar kan det føre dårlig arbeidsmiljø og kanskje utbrenthet. Det eksisterer statistikk og undersøkelser som kan bekrefte dette utilsiktede, men hensikten her er å skissere mulige konsekvenser for lederens rolle og atferd.

Målformulering og språkskaping som endringsagenter:

I denne delen rettes fokus mot hvordan målformulering og språkskaping er viktige agenter for den som skal praktisere digital ledelse. Her er mange muligheter men også en del utfordringer. Mange av de utfordringene man står overfor i digital ledelse er lik de man kjenner i forhold til endringsledelse. Dette gjelder spesielt de utfordringer som er rettet mot virksomhetens atferdssystem. Det handler om hvordan man får de ansatte med på laget? I hvor stor grad vil man møte motstand? Hva er den riktige form for motivasjon?

«Kanskje den viktigste rollen til lederen er å snakke om ting. Det er dette her med meningsskaping...Jeg bruker alle anledninger til å snakke om sånne ting, komme med eksempler og motivere» (respondent 1)

Og

«Det kan være lurt å peke ut noen endringsagenter som egentlig får mulighet til å prøve ut nye ting og så presentere det i ettertid for andre.»(respondent 4)

En annen respondent forslår en lik tilnærming, men har en litt annen vri i forhold til å hvordan man til slutt for med seg «alle»:

«Det gjelder å ikke fokusere på de negative tingene. For noe av det første du møter er jo motstand og "Jammen hvordan " Ikke bruke bruke mye energi på det. Bruke energi på to ting: Det ene er å høste de fruktene som er lett å høste, hva er det lett å få til.Så er det en en langsiktig plan. Start med de som synes dette er en god idé... og så støtter du dem så godt du kan. Sender dem på kurs, konferanser, bygge nettverk eksternt. La de få positive opplevelser (respondent 2)

Respondenten forteller at det også er smart å ha en en plan for de som er endringsvillige, men litt trege til å komme i gang. Her er det lederen som for eksempel kan gå inn og omdisponere tid og arbeidsoppgaver uten at det behøver å utløse ekstra ressurser. Videre er de gjerne noen få som står igjen. Har man lykkes med de endringsvillige og de usikre, er det lettere å få med de siste:

«Og til slutt , ta de som ikke vil...Og da har det ofte skjedd noe i mellomtiden. Når alle andre er med, så blir de stående alene med å ikke ville, og plutselig så vi de også.» (respondent 2)

En slik type endringsstrategi er nyttig i forhold til det å ta i bruk ny teknologi. Til slutt vil det være mer arbeidskrevende å stå utenfor. For å bruke et dagligdags eksempel, de som fortsatt ikke har skaffet seg nettbank vil oppleve at det koster mye, både tid og penger, å betale regningene manuelt. Innad i en virksomhet vil man for kunne føle seg ekskludert om man ikke forholder seg til nye arenaer for deling og samhandling. Hvis informasjon deles på intranett, bør alle ha tilgang til, samt bruke dette. Å ta i bruk og innføre ny teknologi krever god kompetanse fra lederen. Respondentene er enige at de selv kan være nøkkelen til å skape motivasjon:

«Det er jo ikke bare å innføre nye ting, det skal jo implementeres og internaliseres slik at det etterhvert sitter i veggene, og da må folk få muligheten til å bli pushet litt. Det er stor forskjell på folk i forhold til hvor interesserte og villige de er, og hvor mye de greier på egen hånd».
(respondent 3)

Og

«Utfordringen er å anerkjenne at det noen ganger er vanskelig å endre sine rutiner. Min jobb er å motivere de ansatte til å gjøre dette». (respondent 5)

Når man skal lede store digitaliseringsprosjekter eller en virksomhet som gjennomgår en digitaliseringsprosess er det viktig å være tydelig på hva man vil. Driftsmålene bør være på plass i forhold til hva man ønsker å oppnå. Her har jeg tidligere forklart hvordan det anbefales

å sette klare mål, gjerne konkrete, i forhold til produksjon og gjennomføring. Man bruker gjerne et beslutningspråk som tydeliggjør økonomiske prioriteringer eller mål om gevinst. (Busch et al, 2007). Når det gjelder digitaliseringsprosjekter i form av IT-investeringer, så er det imidlertid viktig å være dynamisk i både målformulering og språkskaping. Man har å gjøre med teknologier og ikke konkrete materielle goder. Tilpasningsmål og utviklingsmål handler om å være endringsorientert, og dette viser man gjennom fortrinnsvis atferdsspråk og systemspråk (ibid). Respondentene forteller hva som er viktig når man skal lede store IT-prosjekter:

«Vær endringsorientert og ikke beslutte alt i stein tidlig. Det er veldig vanskelig å gjøre endringer senere. I tillegg, ikke kjør for store prosjekter.» (respondent 4)

Og

«Ja, vi har jo faktisk innført en regel om at når vi beskriver nye IT-investeringer og IT-prosjekt så skal vi ha med dette her om gevinstrealisering» (respondent 1)

Og

«I tillegg må man få folk til å forstå at digitalisering handler om mer enn hvor mange datamaskiner vi skal kjøpe inn i kommunen. Det er mange som fortsatt ikke har forstått hva slags utfordringer man kan løse med digitalisering. Hvis den forståelsen ikke ligger i bunn, så blir det skjelden at man peker på de gode løsningene,» (respondent 4)

Med digitalisering så har begrensningene i kommunikasjon og samhandling på mange måter blitt opphevet, slik at man nå kan koordinere på tvers. Mange henger nok igjen i sine gamle vaner og fortsetter som før. Det er lederens ansvar å sørge for nødvendige endringer i organisasjonens atferdssystem:

«Når man kan koordinere digitalt, spiller det jo ikke noen rolle hvor folk befinner seg... oppgaven til digitale ledere er å forstå hva organisasjonens nye arbeidsbetingelser er» (respondent 2)

Jeg spør til slutt om hva som er det viktigste med selve målformuleringen. Hvordan lykkes med å sette gode utviklingsmål for virksomheten? Respondenten har mange gode tanker i forhold til dette:

«Det er veldig viktig å være visjoner og kommunisere det ut til hele organisasjonen. Det er også lurt å bruke en del eksempler og vise fram hva mange andre har fått til.» (respondent 4)

Og

«Det som er noe av utfordringene det er at mange ledere som jeg har snakket med ikke skjønner hva det går an å få til. De har på mange måter ingen visjon om hva de vil i forhold til digitale tjenester» (respondent 2)

Og

«Veldig mange ledere ikke tenker ut over boksen, altså at ting ikke behøver å være slik når man jobber i en digital tidsalder. Derfor blir det også for mye fokus på å digitalisere eksisterende arbeidsprosesser istedet for at man i større grad ser det helhetlige behovet når det gjelder blant annet tjenester i offentlig sektor.» (respondent 2)

Det er vanskelig å fremme innovasjon om man fokuserer på eksisterende arbeidsmåter og holder seg innen siloen. Lederen må legge til rette for samarbeid på tvers, dette gjelder alle for alle nivåer i organisasjonen, og i tillegg fremme en delingskultur i egen organisasjon. (Røvik 2009). Dette kan kobles til Mintzbergs teorier om strategi. Det utilsiktede mønsteret er at man digitaliserer de eksisterende arbeidsoppgaver og prosessene for å igjen skape et rapporterings- eller et kontrollsystem som skal påse at prosessene utføres forsvarlig. Det strategiske perspektivet blir å skape det kollektive språket som framsnakker delingskultur, samarbeid på tvers og de gode ideene.

5.5.2 Konklusjon og svar på forskningsspørsmål 3

Hvordan fungerer målformulering og språkskaping i forhold til digital ledelse?

Målformulering og språkskaping utøves av lederen i samspill med de andre i organisasjonen, og gjenspeiles både i ledelses- atferds- og transformasjonssystemet. Lederne selv føler i mange tilfeller på forventninger om å være tilgjengelig i større grad enn tidligere. Det paradoksale ved å digitalisere kommunikasjons- og arbeidsplattformer er jo at endringer som bunner ut fra et ønske om forenkling og modernisering, i tillegg fører med seg mobilitet og fleksibilitet som øker tilgjengelighet og arbeidspress. Som denne respondenten uttrykker: *«Man skaper en kultur der man forventer av hverandre at man er tilgjengelig hele tiden» (respondent 5)*

Et annet moment er at digital ledelse krever en god mental beredskap og omstillingsevne, spesielt blant toppledere, som kan stilles til ansvar som følge av økt åpenhet og offentlighet. Økt åpenhet er positivt for demokratiet, men digitale samhandlingsareaer fører til at ting sprer seg mye raskere enn før. Plutselig står journalisten der og skal ha svar på en hendelse som har skjedd i kommunen for én time siden, før lederen er blitt underrettet. I tillegg kan illojalitet og uønsket atferd blant ansatte på sosiale medier gjøre det nødvendig å ha strategier og spilleregler og kanskje kursing for digital atferd, slik at man kan oppnå samme gevinst som når man bruker sosiale medier til utadrettet kommunikasjon. For eksempel: *«Men vi skjer at når det gjelder innbyggere og utenforstående da så har det ikke vært noe utfordring det med at folk ikke ter seg på en ordentlig måte. Der har vi jo veldig tydelige regler på Facebook-siden at upassende ting blir slettet. Det har vist seg at det er faktisk veldig mye positivt..»* Digital samhandling og informasjonsspredning fører også med seg endringer i den uformelle

organisasjonsstrukturen. Ofte er det ikke noe rangsystem, alle har tilgang og mulighet til å ytre seg. Henvendelsene rettet til ledelsen kan i noen tilfeller også bli mer uformelle enn tidligere.

Målrettet språkskaping mot atferdssystemet er en viktig prosess i digital ledelse. For å ufarliggjøre den endring som digitaliseringen måtte medføre i arbeidsprosesser og rutiner er lederens motivasjon en nøkkelfaktor. Vær bevisst hvilke strategier som velges, framsnakk, ufarliggjør og fortell suksesshistorier. Pek gjerne ut noen endringsagenter, og gi incentiver til de som er innovative og endringsvillige. Lederen bør også her gå foran å og vise kompetanse i forhold til de føringer man legger for organisasjonen. Det handler om å forstå digitaliseringens iboende endringskrefter.

Målrettet målformulering mot atferdssystemet er en annen viktig prosess. Den digitale leder må vise overblikk med hensyn til virksomhetens utviklingsmål. Teknologi er dynamisk, bruk derfor blyant og ikke tusj, da det blir vanskelig å endre senere. Hva vil man oppnå med digitaliseringen? Krav som bunner ut fra omgivelsene er ikke de beste premisser for å lykkes. Sett derfor egne mål i forhold til hvilke utfordringer som kan løses ved digitalisering. Klare og konkrete delmål kan virke motiverende, gjennom at man setter mål som er lett å følge med på og etterprøve.

Målformulering og språkskaping er sammen med problemløsning en del av det ledelsesmessige samspillet. Digital ledelse krever klare mål, men det må også være rom for å gjøre justeringer underveis. Digitaliseringsprosesser er gradvise og ressurskrevende, så det er lurt å ikke beslutte alt i stein tidlig i prosessene. God målformulering og språkskaping krever en hel del av den offentlige lederen, gjennom åpenhet, offentlighet, tilgjengelighet og samhandling.

5.6 Hva hemmer og hva fremmer digital ledelse?

Hittil har jeg vist hva digital ledelse er og gitt svar på de tre forskningsspørsmålene. Jeg vil nå bevege meg over til kjernen i oppgave, selve problemstillingen. Først vil jeg, med utgangspunkt i empirien, se på noen av de utfordringene den digitale leder møter. Videre drøfter jeg en rekke hemmere og fremmere sett i forhold til ledelsessystemet, transformasjonssystemet og atferdssystemet. Til slutt følger en konklusjon hvor jeg summerer opp og svarer på problemstillingen.

5.6.1 Hvilke utfordringer møter den digitale leder?

Som vist gjennom analyse av forskningsspørsmålene, er det mange faktorer som virker inn på digital ledelse. Jeg vil oppsummere og utdype noen av de utfordringer som ledere møter, og som på mange måter stiller større krav til lederskap og lederrollen enn tidligere. Det er ikke

nødvendigvis slik at disse utfordringene *hemmer* digital ledelse, men heller det at i mange tilfeller kreves det en annen kapasitet enn hva ledere har måtte ha til nå. Jeg har valgt å dele inn i fire ulike deler basert på de svarene jeg fikk fra respondentene:

- Tilgjengelighet
- Åpenhet og ansvarliggjøring
- Nye arbeidsoppgaver
- Ny måte å kommunisere på

a) Tilgjengelighet

Lederen skal være tilgjengelig på en helt annen måte en før. Respondentene var enige at det er et økt krav tilgjengelighet som leder i et digitalisert samfunn. Alle hadde følt dette på kroppen selv, og flere mente at det var et resultat av et uformelt press, og ikke som en nødvendighet eller formelt krav. Følgende utsagn beskriver hvordan dette kan oppleves:

«Men dette her med tilgjengeligheten og skille mellom jobb og fritid, det er klart en kjempeutfordring. For det har jo blitt sånn at det tikker inn med mailer til alle døgnets tider og du har det på mobiltelefonen og det er veldig krevende å koble ut. Så føler du at du må følge med og.. er egentlig på jobb døgnet rundt. I tillegg, hvis du er i medias søkelys så er det klart at det er henvendelser hele tiden og .. Så det er en side som jeg tror er grunn til å ta på alvor. Det er ikke akkurat helsefremmende.» (respondent 1)

b) Åpenhet og ansvarliggjøring

Åpenheten kan også av mange ledere oppleves som en utfordring. Offentlige virksomheter har lenge hatt regelverk å forholde seg til, slik som offentlighetsloven og forvaltningsloven. Nå er de fleste postlister, møtedokumenter og offentlige journaler tilgjengelige på internett. Man kan lett begjære innsyn i et interessant dokument. Dette er gjerne noe journalister benytter seg av.

«Du har ikke sjans til å ha oversikt over alt som skjer. Plutselig kan du bli konfrontert med ett eller annet som har skjedd (mobiltelefonen ringer) ... og ting sprer seg på nett. Så det er krevende å stå som øverste ansvarlig for en stor virksomhet. Hvis det skjer en hendelse så det er vanskelig å være i forkant..» (respondent 1)

Digital ledelse krever en spontanitet og omstillingsevne som er ganske annerledes enn hva man har måttet forholde seg til tidligere. Tradisjonelle ledelsesdisipliner har ikke hatt en slik tilnærming til hverken åpenhet eller tilgjengelighet, og det foreligger heller ikke mange kvalitative forskningsstudier som tar opp dette temaet. Dermed er det vanskelig å fastslå hvor hemmende eller fremmende denne tilgjengeligheten er for utøvelse av digital ledelse.

c) Nye arbeidsoppgaver

Det er jo klart at teknologisk utvikling fører med seg nye eller endrede arbeidsoppgaver. I mange tilfeller kan man ved å digitalisere lette papirhåndtering, fremme arbeidsflyt og gjøre arbeidshverdagen mer strømlinjeformet. De offentlige lederne jeg har snakket med mener

imidlertid at digitalisering medfører en økning i antall arbeidsoppgaver. Noen av de tradisjonelle arbeidsoppgavene har blitt digitalisert, men det kommer både forventninger og krav om nye arbeidsoppgaver i tillegg. Følgende utsagn illustrerer nettopp dette:

«Jeg tenkte at når vi fikk inn nye verktøy så bidro disse til noe effektivisering og tidsbesparelser, men det har også laget muligheter for nye oppgaver. Det er nettopp hva som har skjedd- tidsbesparelser i forhold til noen arbeidsoppgaver, så etterspørsel etter rapportering, spørreundersøkelser av type "hva synes du om interntjenestene i virksomheten? Det har blitt lett for folk å bruke questback og sende e-post for å få svar. Og jeg tror at fordi at det sitter mange personer i organisasjonen som jobber med sin lille bit, og som er interessert i å finne ut om hva folk synes, eller hvordan noe virker, så sender de ut henvendelser. Så sitter vi i mottakerleddet og må filtrere noe av dette her. Så det har kommet til flere oppgaver som et resultat av digitalisering. Det er jeg helt overbevist om.» (respondent 3)

I Danmark har de kommet lengre med de offentlige digitaliseringsprosessene. Det har skjedd blant annet ved mer sentral styring, gjennom krav og samordninger av systemer.

Digitaliseringen har også ført med seg endringer i forhold til arbeidsoppgaver. Det kan oppleves som at de nye arbeidsbetingelsene har noen tidstyver og fører til økt krav om dokumentasjon:

«Det er besluttet fra sentralt hold at alle saker vi behandler eller har møter om skal lagres digitalt. Det synes jeg er en utfordring, at alt skal dokumenteres og legges inn i et system. En stor oppgave for vår organisasjon blir å holde styr på hva slags saker er vi har som må dokumenteres digitalt. Vi er jo vant til en del journalføring i de tjenester vi utfører, men vi er ikke vant til at vi må lage saker på ting som går på for eksempel organisatoriske endringer eller når beslutninger blir tatt i organisasjon. Nå skal de også saksføres digitalt»

Respondenten synes dette er utfordrende og arbeidskrevende. Det blir jo rutiner på det, men det skaper altså nye arbeidsoppgaver og mer kontroll enn tidligere. Dette støtter opp om det de norske respondentene uttrykker angående nye arbeidsoppgaver. Det er jo paradoksalt at teknologi som i utgangspunktet skal forenkle arbeidsprosesser tar såpass mye tid at det går utover andre viktige områder. Her er flere utsagn som understøtter at både tid og nye arbeidsoppgaver er en utfordring:

«De muligheter som har kommet i kjølevannet av digitaliseringen har påført oss flere administrative arbeidsoppgaver. Totaliteten har ikke vært i retning av tidsbesparing eller en lettere arbeidsdag.. det blir mer og mer administrative oppgaver, og mindre tid til faglig ledelse og personalledelse. Det har blitt mer dokumenthåndtering, mer rapportering, mer analyse, ja mer av en god del. Og dette skjønner jeg, det er jo flotte verktøy som gjør at dette er mulig å få til» (respondent 3)

«Digitalisering koster tid, det gir ikke tid. Det er i hvert fall slik situasjonen er nå. Man kan godt si det på en annen måte, forandringer koster tid. Det koster tid å hele tiden skulle omstille seg til å gjøre ting på en ny måte. Endre rutiner som man kjenner.. Så det krever god personalledelse å skape de forandringene, om det gjelder det digitale eller at man skal slå to avdelinger sammen» (respondent 5)

Slik jeg skrev i teoridelen, er digitalisering av offentlig sektor en form for modernisering som kan ha sitt utspring i New Public Management. Når det gjelder effektivisering, administrasjon, kontroll og rapportering er dette faktorer som lett kan styrkes ved hjelp av digitalisering. Ledere ser ut til å oppleve en økning i antall oppgaver som pålegger dem mer styring og administrasjon. Det pragmatiske perspektivet kommer i skvis, man ser mer med det vitenskapelige øye enn hva som er ønskelig. Slik jeg har vist gjennom analysen av de tre forskningsspørsmålene, er det å se med et kunstnerisk øye det som driver fram det innovative aspektet ved digital ledelse. (Irgens, 2011).

d) Ny måte å kommunisere på

Digitalisering medfører ikke bare nye arbeidsoppgaver, men gir også muligheter til å kommunisere med hverandre på andre måter. Ledere opplever stadig pågang fra flere hold, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Det er jo ofte snakk om store organisasjoner, slik som kommuner og fylkeskommuner, hvor det jobber flere tusen mennesker fordelt på ulike enheter. Digitale løsninger og digital kommunikasjon har blitt normen når man skal kommunisere på tvers av enhetene. Det vil jo selvsagt også ha tidsbesparende, fleksible og miljøvennlige aspekter i seg. Likevel er det viktig å bemerke seg denne respondentens «hjertesukk»:

«Har man i store virksomheter mulighet til å kommunisere digitalt, vil det kanskje bli en foretrukket måte å kommunisere på. Vi må passe på så vi ikke mister den personlige kontakten. Menneskelig kontakt er viktigere.» (respondent 3)

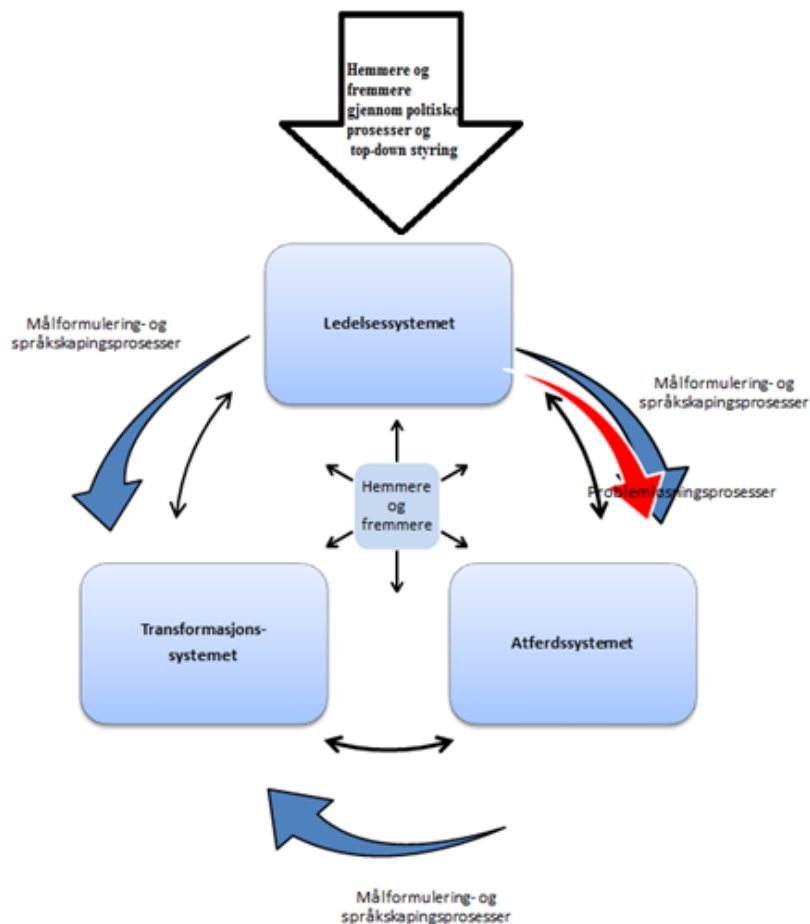
Respondenten tror at digital kommunikasjon kan føre til at det blir mindre fysisk kontakt mellom mennesker i samme virksomhet. Det er også lett for en leder å benytte seg av slike verktøy for å kommunisere og utføre administrative oppgaver. Det er form for ledelse som jeg ville gitt betegnelsen «*digitalisert ledelse*», altså fjernledelse i form av digitale verktøy. Det er viktig skjønne forskjellen på dette og *digital ledelse*. Slik jeg tidligere har skrevet, så innebærer også god digital ledelse å selv ta i bruk nye verktøy og kommunikasjonsmidler. Dette er i midlertid bare en liten del av den digitale ledelsen.

I det jeg nå har belyst hvilke utfordringer ledere møter på i vår tids samfunn, håper jeg å ha fremmet en forståelse for noe av innholdet i digital ledelse- som egen disiplin.

5.6.2 Hemmere og fremmere analysert gjennom den interne virksomhetsmodellen

Modellen består av ledelses- atferd- og transformasjonssystemet. Digital ledelse påvirker de ulike systemene gjennom målformulering- og språkskapingsprosesser og spesielt atferdssystemet gjennom problemløsningsprosesser. Jeg skal nå ta for meg hvert system

særskilt og se hvordan prosessene fører med seg både hemmere og fremmere, og i tillegg ta høyde for den top-down styring som påvirker ledelsessystemet. I konklusjonen vil jeg også angi en skjematisk oppsummering av både hemmere og fremmere.



Ledelsessystemet – *Walk the talk!*

Ledelsessystemet styrer målformulering og språkskaping og skal skape, regulere og implementere prosesser i de to andre systemene. Lederen omdanner formelle og uformelle krav fra omgivelsene, og det vil alltid foreligge former for «top-down styring» slik pilen over illustrerer.

En viktig forutsetning for å utøve god digital ledelse er å inneha en god nok digital kompetanse. Manglende digital kompetanse blir på så måte en av de kritiske hemmere i forhold til ledelsessystemet. Flere av respondentene mener at offentlige ledere kan komme til kort i forhold til digitaliseringen. For eksempel, slik denne respondenten sier:

«Det er manglende kunnskap om hva det er mulig å gjøre og manglende ferdigheter til å gjøre det» (respondent 2).

For å løse dette problemet er det viktig å gjøre noe med lederutdanningene, både ved å oppdatere innhold i utdanningstilbudet, og ved å tilby eller pålegge de som allerede er ledere mulighet for videreutdanning. Den offentlige lederen må også holde tritt med den digitale

utviklingen, og utdanning er veien å gå for å sørge at vi får kompetente ledere også i fremtiden. Dette er også noe som en av respondentene påpeker:

«For eksempel se på hvordan man utdanner framtidens ledere i dag, det blir jo et tiltak som virker på lang sikt.» (Respondent 4)

Danmarks digitale råd peker på viktigheten av utdanning som en nøkkelfaktor i digital ledelse. Det å opprette et eget Digitalt lederakademi, på grunn av at de eksisterende lederutdanningsprogrammer ofte kommer til kort når det gjelder denne biten. (Det digitale råd, 5.rapport, 2012).

Videre så kan manglende innkjøps- og anskaffelseskompetanse virke hemmende på god digital utvikling i organisasjonen. Da lykkes man heller ikke med den digitale ledelse. Som respondenten sier:

«I tillegg må man få folk til å forstå at digitalisering handler om mer enn hvor mange datamaskiner vi skal kjøpe inn. Det er mange som fortsatt ikke har forstått hva slags utfordringer man kan løse med digitalisering. Hvis den forståelsen ikke ligger i bunn, så blir det sjelden at man peker på de løsningene og da blir på en måte det som er av IT-strategier i en kommune overlatt til administrasjonen» (respondent 4)

Ledere kan skaffe seg nødvendig kompetanse gjennom utdanning. En annen viktig måte er å samarbeide på tvers, samt delegere ansvar til noen du stoler på. Det å la løsningsforslag og gode idéer komme gjennom både analyse/syntese og interaksjonsprosesser. Her vil jeg trekke inn innovative anskaffelsesprosesser som «proof of concept» der leverandørene konkurrerer om å lage en løsning som passer til de utfordringer og problemer som virksomheten har, i stedet for at virksomheten selv definerer løsningen og etterspør tjenestene. Da unngår man tilfeller som dette:

«Mange av verktøyene vi har kan sees på som hyllevarer som har blitt plukket enkeltvis, og så viser det seg at mange av dem overlapper hverandre. Man kan da komme i en situasjon der man henter litt informasjon fra ett program, og noe fra et annet. Flere av programmene har til og med samme utgiver. Dette i seg selv er litt dumt og er typiske ting som en offentlig forvalter bør få på plass etterhvert.» (respondent 3)

God innkjøps- og anskaffelseskompetanse fremmer god digital ledelse, gjennom å gi lederen innsikt i de ulike prosessene som fører til endringer alle systemene i *den interne virksomhetsmodellen*, jfr. fig. 4.2

Transformasjonssystemet – *what's in it for me?*

Dette systemet må sees i lys av hva som utspiller seg i de to andre systemene.

Transformasjonssystemet er til for å omdanne og regulere forholdet mellom bidrag og belønninger i organisasjonen. Systemet kan på så måte generere endringer i de andre systemene, og da spesielt atferdssystemet. (Bush et. al. 2007) Bidrag er gjerne arbeidskraft og

tid, mens belønninger er både økonomiske og sosiale, eller egenopplevd mening. Det er fortsatt manglende fokus på målstyring og incentiver rettet mot digital ledelse og digitaliseringsprosesser, noe som påpekes av både Det digitale råd og NOU 2013:2.

Det å få annerkjennelse for å være innovativ, skape nye løsninger og bruke ny teknologi vil være viktig for å fremme god digital ledelse i det offentlige. Ledere eller ansatte vil ikke bruke ressurser på dette om virksomheten målstyres på helt andre ting. Jeg ser for meg en løsning der digital ledelse og digitalisering er pålagt fra sentralt hold, og at virksomheter får visse føringer gjennom for eksempel de offentlige tildelingsbrevene. Man må legge noe rammer for forholdet mellom bidrag-og-belønninger, og ofte kan det være bra om disse kommer utenfra. En av respondentene peker på det samme:

«De færreste ledere blir målt på dette her, de blir ikke målt på å skape resultater digitalt. Det er ikke på radaren i forhold til hva som er viktig å levere til sine eiere eller styre» (respondent 2)

Manglende incentiver kan virke negativt inn på digital ledelse. Det gjelder å skape de nødvendige drivkreftene internt i organisasjonen, og det kan ofte være slik at målstyring og belønninger for måloppnåelse stimulerer til at virksomheten bruker mer ressurser på dette. Lederen kan gjennom å sette spesifikke *driftsmål* og mer *gradvise utviklingsmål* vise hva virksomheten ønsker å oppnå i forhold til digitalisering. Videre vil lederen gjennom atferdsspråk sette rammer for og stimulere til et optimalt bidrag-belønningsforhold. (Busch et al., 2007) Lederens holdninger til de ansatte er derfor viktig:

«I vår organisasjon gjør vi det sånn som myndighetene har besluttet... Er det noe som er vanskelig, så skal man spørre en kollega. Vi må hjelpe hverandre til suksess» (respondent 5)

Det er det opp til hver enkelt leder hvordan han bruker incentivordninger i forhold til å fremme innovasjonsprosesser i organisasjonen. Det kan være nødvendig med flere *tilpasningsmål* på grunn av at teknologi og krav fra omgivelsene fører med seg endrede arbeidsbetingelser. (Bush et al., 2007). Jeg har tidligere i denne oppgaven skrevet om hvordan man kan stimulere ønsket atferd ved å la ildsjelene være utforskende, få delta på konferanser og vise fram resultater til de andre. Og på den måten kan det være at man oppnår endringer hos skeptikerne. Det illustreres i dette sitatet:

«Start med de som synes dette er en god idé... og så støtter du dem så godt du kan. Sender dem på kurs, konferanser, bygge nettverk eksternt. La de få positive opplevelser ... Når alle andre er med, så blir noen stående alene med å ikke ville, og plutselig så vi de også.» (respondent 2)

Samtidig må man se på hvorvidt det eksisterer en fryktkultur i organisasjonen. To av respondentene uttalte hvordan de tror at det i offentlig sektor råder en frykt for å gjøre feil, og at dette er med på å hemme innovasjon. Initiativ bør belønnes og ikke straffes. Det må skapes en takhøyde som gjør at man kan lære av feilene. Dette henger igjen sammen med

ansvarliggjøring som har et særskilt forhold i offentlig sektor. Den digitale leder er spesielt utsatt. For det første på grunn av endrede ledelsesbetingelser, som økt tilgjengelighet og transparens. For det andre på grunn av at det kan være utfordrende å lykkes med digitalisering, da gevinsten av IT-investeringer er vanskelig å måle (Gottschalk, 2004). Den digitale leder har en krevende men viktig rolle, hvor hans egen frykt eller holdninger vil smitte over til både transformasjonssystemet og atferdssystemet.

Atferdssystemet: *Yes, we can!*

I atferdssystemet foregår produksjon gjennom arbeidsprosesser og atferd som til sammen utgjør virksomhetens misjon. Lederens språkskaping gjennom *beslutningsspråk* og *atferdsspråk* vil, sammen *driftsmål*, påvirke arbeidsutførelsen. Endringsevne i atferdssystemet viser seg gjennom medarbeideres evne til å justere atferden i tråd med interne og eksterne pålegg (Busch et al, 2007). En god problemløsningsevne vil også være essensiell for å lykkes med endringer i dette systemet. Lederen har overordnet ansvar for å regulere ansattes og egen atferd. Jeg har tidligere forklart hvordan en frykttkultur i forhold til å gjøre feil kan virke hemmende på digital utvikling. Her må lederen etablere en kultur som stimulerer til prøving og feiling og problemløsning gjennom *søke/lære-prosesser*. Jeg viste hvordan transformasjonssystemet bør brukes til å skape incentiver for atferdssystemet gjennom å stimulere initiativ og nye ideer.

Det å skape nød eller en felles ytre fiende er også noe som kan være med på styrke samspillet i organisasjonen. Roos (2005) beskriver hvordan det å posisjonere seg i forhold til konkurrentene kan være en strategi i seg selv. En ytre fiende er en konkurrent, men offentlige virksomheter har få konkurrenter. Offentlige virksomheter har få eksterne trusler, og de fleste opprettholder sin drift eller sitt mandat uavhengig av produktivitet og lønnsomhet. Da gjelder det å bruke andre løsninger eller strategier for å fremme utvikling. Samarbeid på tvers kan være en løsning. For mange virksomheter kan nok dette være ressurskrevende og utfordrende, men det kan igjen fremme og utvikle et godt digitalt lederskap og en god innovasjonskultur. Det gjelder å løfte blikket og se ut av siloene. Digitaliseringsprosesser kan være såpass komplekse at mindre organisasjoner ikke har nok kompetanse til å håndtere dette på egen hånd. Et sitat som illustrerer en slik tenkning er følgende:

«Ved å begynne å jobbe på en annen måte så kan du rett og slett oppnå bedre resultater, fordi du kan kople inn mennesker som ellers ikke ville vært koplet inn.» (respondent 2)

Det er to faktorer jeg vil nevne i forbindelse med digital ledelse og endringer i atferdssystemet. Den ene går på lederen selv, hvordan han gjennom egne holdninger og atferd skaper engasjement for nye arbeidsprosesser, *walk the talk*. Den andre er hvordan han møter de ansatte i situasjoner der det er mangel på initiativ eller motstand mot endring, *yes we can!*

Motivasjon er den største drivkraften for endringer og god ledelse er viktig for å utløse en slik drivkraft. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. (Busch et al, 2007). Den indre motivasjonen kan fremmes gjennom økt ansvar, selvstendighet og handlingsrom, mens den ytre motivasjonen kan være ulike incentiver som lønn, forfremmelse og ros (ibid). Driftsmål kommuniseres gjerne med et rasjonelt beslutningspråk, ved for eksempel å vise til hvordan digitale verktøy kan gi en gevinst, det er sjelden nok til å skape endringer alene. Atferdspråk er det som er viktig i forhold til å kunne oppnå ønskede endringer i arbeidsprosesser eller organisasjonskultur.

Målformulering og språkskaping er viktige for å oppnå ønskede endringer, samt å fremme den atferden som er ønskelig i organisasjonen. Jeg har tidligere vist hvordan åpenhet og offentlighet stiller nye krav til digital ledelse. Et eksempel på et slikt krav kan være det å ta stilling til hva og hvordan ansatte kommuniserer gjennom sosiale medier. Den digitale leder kan bli konfrontert med ansattes atferd og ytringer som spres gjennom slike fora. Det vil kunne virke negativt inn på organisasjonskulturen om mistillit uttrykkes i en slik offentlighet. *Tilpasningsmål og atferdspråk* er derfor svært viktige når det kommer til digital ledelse. Atferdssystemet er mer dynamisk enn tidligere og lederen må foreta de nødvendige endringer, altså eksekvering, for at organisasjonen på best mulig vis kan utføre sin misjon. Det Digitale råd framhevet også lederens eksekveringskraft som en viktig del av digital ledelse. (Det digitale råd, 5. rapport, 2012). Se Tab. 3.1.

Den siste delen jeg vil ta for meg når det gjelder atferdssystemet, er å se på Argyris to læringskretser. (Argyris, gjengitt i Irgens, 2007). Enkeltkretslæring dreier seg kort fortalt om å justere handlinger og atferd for å oppnå ønsket resultat. I følge Irgens (2007) så er dette en vanlig måte å tilpasse seg på i offentlig sektor. Han betegner dette som en form for *symptomlindring*, som ikke gjør noe med problemene på sikt. Ved dobbelkretslæring ser man på forutsetningene eller de styrende faktorene, da man skjønner at man ikke oppnår endringer ved kun å se på atferd og handling. (ibid). Vellykkete digitaliseringsprosjekter er prisgitt et godt digitalt lederskap, og i tilfeller der man ikke har lyktes, er det nærliggende å tro at det ikke skyldes organisatorisk atferd, men heller svikt i ledelse og styrende faktorer. Det må en dobbelkretslæring til for å kunne løse problemet. Et eksempel kan være NAVs moderniseringsprogram, MOD, et omfattende digitaliseringsprosjekt som ble etablert i forhold til den nye Uføreforhøringen. NAV hadde selv regien på programmet, mens nødvendig spesialkompetanse ble hentet inn fra eksterne leverandører gjennom en rekke rammeavtaler. De brukte altså en kombinasjon av det Busch (2007) betegner som analyse/syntese, interaksjon og søke/lære-prosesser. Etter hvert viste det seg at programmet ble for komplekst og at de ikke fungerte etter «oppskriften» til NAV. Hele prosjektet ble derfor avvirket etter at omtrent 700 millioner kroner var brukt. De over 100 medarbeiderne ble flyttet til andre stillinger. (Teknisk ukeblad 25.10.2013). Det er samordning og styrende faktorer som har

sviktet i dette tilfellet, og ikke de tekniske ferdighetene til IT-medarbeideren. I etterkant har det vist seg at rammene har vært for stramme og målene for urealistiske. For å gjenta ett sitat fra en av mine respondenter:

«Vær endringsorientert og ikke beslutte alt i stein tidlig. Det er veldig vanskelig å gjøre endringer senere. I tillegg, ikke kjør for store prosjekter.» (respondent 4)

Sitatet ble sagt i forbindelse med at vi pratet om innovasjon og IT-utviklingen i offentlige sektor, og treffer godt når det gjelder eksempelet med NAV. NAV legger seg flate og kritikere sier at prosjektet rett og slett var for stort, komplisert, og at de hadde for lagt sterke føringer i hvordan programmet skulle utformes. (Teknisk ukeblad 25.10.2013).

Det er i virksomhetens atferdssystem at hovedsaken av målformulering, språkskaping og problemløsende atferd utspiller seg. Jeg vil si at det er en stor oppgave for den digitale leder å internalisere gode praksiser.

«Jeg tror at de lederne som går ut og sier at: "Hør her, verden er annerledes nå enn for ti år siden, det forventes noe annet av oss, og vi er nødt til å starte på den prosessen. Den prosessen kan ikke jeg dra alene, den må vi løfte sammen" legger et godt grunnlag (respondent 2)»

Digitalisering består av dynamiske prosesser og det gjør at digital ledelse må være tilsvarende. Eksekveringskraft er en viktig forutsetning for god digital ledelse. Det handler om å ha overblikk og innsikt nok til å gjøre de små endringer som skaper de beste forutsetningene for virksomheten.

5.6.3 Konklusjon og svar på problemstillingen

Hemmer: Fokus på digitalisering av administrative oppgaver= flere oppgaver

Tid en gjennomgående faktor som jeg har kommet inn på i ulike sammenhenger. Både tilgjengelighet, åpenhet, samarbeid på tvers og nye arbeidsoppgaver har å gjøre med tid. Digitaliseringen ser ut til å føre med seg både tidsbesparelser og tidstyver som virker inn på digital ledelse. Effektivisering av administrative oppgaver og kommunikasjon medfører både tidsbesparelser og er mindre ressurskrevende, for eksempel gjennom mindre bruk av papir, porto og telefonregninger. Men, dokumentasjonskrav, 24timers tilgjengelighet, flere arbeidsoppgaver og henvendelser, og forenklede systemer er med på å øke den totale arbeidsmengden og tidsbruken til digitale ledere.

Det paradoksale vil være om de investeringer som gjøres for å fjerne tidstyver i stedet skaper flere. Begrunner man digitaliseringsbehovet ut i fra tradisjonell tankegangen knyttet til New

Public Management, vil det kunne føre med seg økt målstyring, rapportering og administrative dokumentasjonssystemer. Dette hemmer god digital ledelse, at tiden brukes til egne administrative oppgaver framfor å bruke tiden proaktivt i forhold til å fremme innovasjon i de tre delsystemene.

Hemmer: Uklare mål eller manglende fokus på digital målstyring

Hva er målet med digitaliseringen? Er det økt lønnsomhet for eiere, bedre service for brukere, bedre arbeidsbetingelser for ansatte, eller en kombinasjon av disse? Offentlige virksomheter er også på langt vei inspirert av endringer i omgivelsene, og iverksetter digitalisering som reaktive eller proaktive prosesser (Busch et al, 2010). Befolkningen er allerede er fortrolige med digitale tjenester gjennom for eksempel banktjenester, reiser og handel. Dermed vil offentlige virksomheter følge etter, på grunn av krav eller forventninger fra omgivelsene. Likevel er det for lite fokus på den digitale målstyringen, noe gjør at mange ledere bortprioriterer digital satsing da dette ikke fører med seg noen incentiver for virksomheten. Klare driftsmål og utviklingsmål kombinert med tilpasningsmål underveis er viktige fremmere for god digital ledelse. Dette må kombineres med språkskaping rettet mot virksomhetens atferdssystem.

Fremmer: Jobbe åpent gjennom søke/lære prosesser og interaksjon

Ved å fokusere på atferdsspråk vil lederne kunne igangsette slike reaktive eller proaktive prosesser i virksomheten. Her igjen er det flere faktorer som er viktige. Organisatorisk læring kan skje gjennom både enkeltkretslæring og dobbelkretslæring, og jeg slik jeg skrev i teoridelen, er det et skille mellom *bruksteori* og *uttrykt teori*. Ledere må skape et felles språk hvor bruksteori og uttrykt teori er relativt sammenfallende. Legg til rette for og fremme en kultur hvor eksperimentering og nyskaping belønnes. Etabler en kultur der man forstår at digitaliseringsprosjekter i stor grad handler om søke/lære og interaksjon med andre. Da er det greit å gjøre feil, og akseptere hverandres feil, slik at andre kan lære av dem. I forbindelse med NAV-prosjektet som gikk i vasken uttalte en avdelingsdirektør i Difi at det voksent gjort å avslutte prosjektet for så å gå ut i det offentlige rom med dette. «Den offisielle strategien med statlige prosjekter er at de ulike etatene skal være åpne om tabber og suksesshistorier. På den måten skal man lære av hverandre og unngå at flere går i den samme fella» (Teknisk Ukeblad 25.10.2013) Slik åpenhet vil fremme digital ledelse på sikt.

Hemmer: Manglende anskaffelseskompetanse og for lite involvering i prosesser

Digital ledelse innebærer nemlig et betydelig ansvar i forhold til anskaffelser av og investeringer i teknologi. Dette kommer i tillegg til virksomhetens kjernefunksjon, altså det fagområdet som man besitter. For eksempel så må en leder i helsevesenet også kunne beskjefte seg med teknologi og ta stilling til digitalisering, og ikke «outsource» den beslutningskompetansen til for eksempel IT-avdelingen. En slik ansvarsfraskrivelse vil

hemme god digital ledelse og bidra til å stagnere den digitale utviklingen i organisasjonen. Lederens digitale kompetanse kan fremmes gjennom å satse på utvikling av et visst nivå av digitale ferdigheter, økt involvering i anskaffelser og utvikling av samarbeid på tvers av enheter.

Fremmer: Fellesoffentlig strategi og ny lederutdanning

Store omstillinger i offentlig sektor kommer ofte som resultat av beslutninger tatt ovenfra. Slik jeg viser med «pilen» i den interne virksomhetsmodellen så kan top-down styring medføre både hemmere og fremmere for utøvelse av digital ledelse på lokalt nivå.

Innledningsvis skrev jeg hvordan NOU 2013:12 *Hindre for digital verdiskaping* manglet fokus på digital ledelse, eller ledelse på generelt grunnlag. Regjeringen har satt i gang den digitale agendaen for offentlig sektor uten å problematisere digital ledelse. Danmarks Digitale råd foreslår å opprette et nasjonalt digitalt lederakademi, hvor offentlige ledere får mulighet til å tilegne seg den nødvendige kompetanse. Videre vil de sette synlige krav om digital ledelse gjennom fellesoffentlige resultatmål, og lage incentivordninger der god digital ledelse belønnes blant annet i ledernes avlønningssystemer (Det digitale råd, 5. rapport, 2012).

Jeg vil ikke gå inn på hvorvidt man lykkes med slike initiativer som Det digitale råd foreslår. Det er ennå for tidlig å si noe om dette. Hva som imidlertid mangler her til lands er et form for rammeverk som kommuniseres ut til de offentlige lederne. Hvilke tiltak kan man sette inn? En av respondentene reflekterer over dette: «..*Det er noe med hvilke tiltak man setter inn. I hvilken grad kan man vedta god digital ledelse? Det er jo også et spørsmål. Da er det kanskje lurt å starte på toppen med å få folk som er advokater for god digital ledelse, og dermed er nøye med både hva slags folk som ansettes lengre ned i systemet og hvilke krav som stilles.. Det er lettere å gjøre endringer slik*» (respondent 4)

Det er mulig å vedta digital ledelse, men vanskelig å vedta *god* digital ledelse. Gjennom fellesoffentlige føringer kan det skapes videreutdanningstilbud og incentivordninger som fremmer en god ledelse. Difi inviterer til kurs, utformer regelverk og lager veivisere, som for eksempel Prosjektveiviseren. Det er imidlertid ikke systematisk, eller nok til å utvikle godt digitalt lederskap. I tillegg fører regelverk med seg økte administrative kostnader for den enkelte leder, i form av tidstyveri. Det som er ment å være en tidsbesparende nyutvikling kan altså bli til noe tidskrevende.

En kvalitativ analyse er kompleks og det blir derfor noe overforenklet å gjengi konklusjonene skjematisk. Av hensyn til leseren har jeg likevel laget en tabell som viser hovedtrekkene fra del 5.6

Hva hemmer og fremmer god digital ledelse?

«Hemmere»	«Fremmere»
Manglende digital kompetanse	God digital kompetanse. Ny lederutdanning.
Manglende anskaffelseskompetanse. «Outsource» til innkjøpsavdeling og IT	God anskaffelseskompetanse. Samarbeide på tvers. «Proof of concept» - invitere bransjen og leverandører
«Silotenkning»	Jobbe åpent . Samarbeide på tvers både intern og eksternt Etablere nettverk
Uklare mål	Klare mål: Driftsmål, tilpasningsmål, utviklingsmål
Manglende digital målstyring	Incentivordninger for både ledere og andre i virksomheten
Fryktkultur – frykt for å gjøre feil	Søke/lære prosesser. Åpenhet om feil
Digital strategi som plan (alene). «Beslutte alt i stein»	Digital strategi som mønster og perspektiv. «Endringskultur og eksekvering»
Enkeltkretslæring som symptomlindring	Dobbelkretslæring som problemløsning
Flere administrative arbeidsoppgaver, rapportering og dokumentasjonskrav. Fokus på digitalisering av administrative arbeidsprosesser	En fellesoffentlig strategi som samordner systemer Incentiver til ledere og virksomheter som er innovative – digital verdiskaping

Tab. 5.1

6.0 Avslutning

En uke før innlevering av denne oppgaven ble jeg klar over en del pågående debatter knyttet til Difis publikasjoner og prosjektverktøy rettet mot offentlig forvaltning. Slik jeg skrev tidligere så har det kommet noe kritikk fra norsk IT-bransje rettet mot blant annet det administrative verktøyet *prosjektveiviseren*. Ved å følge denne debatten ble jeg nysgjerrig på koblingen til digital ledelse. Jeg ble så gjort oppmerksom på en rapport fra 2013 hvor Difi hadde sett på ledelse av IT-prosjekter i henholdsvis Statens Pensjonskasse og Utlendingsdirektoratet. De hadde en rekke problemstillinger knyttet til det å lede digitale prosjekter. I følge Difi så var målet for prosjektet å «identifisere suksesskriterier og formidle erfaringer om ledelse i digitale endringsprosjekter» (Difi rapport 2013:5, s. 4). Digital ledelse er i dette tilfelle knyttet til bestemte prosjekter av en viss varighet, og ikke som en varig ledelsesdisiplin. Begrepet digital ledelse blir heller ikke brukt i denne rapporten. I tillegg er

fokus på å finne *suksesskriterier*. Likevel er det noen punkter jeg synes er verd å nevne da de ligner på noe at det jeg har funnet: (Difi rapport 2013:5, s. 46-47):

- *Det må bygges stein på stein, IT-prosjekter lykkes bedre når de deles opp*
- *Forankring fra topp til bunn må skapes, ledere må oversette mål og strategier*
- *Toppledere og ledergruppen må tørre å gå foran*
- *Endringsprosjekter trenger klare mål og visjoner*
- *Endringer krever endringer av kultur*

Jeg vil si at utvalget av konklusjoner er nokså typisk for suksesskriterier knyttet til endringsledelse. IT og digitaliseringsprosesser handler i stor grad om endringer, Difis fokus er imidlertid rettet mot departementene og nasjonal forvaltning. Mine egne konklusjoner er først og fremst rettet mot virksomhetens indre prosesser, uavhengig av hvilket forvaltningsnivå. Samtidig foreligger det top-down styring som påvirker implementering og utøvelse av digitale ledelse. Dette kan komme til å øke i takt med at vi får innført fellesoffentlige strategier slik som i Danmark.

6.1 Noen råd til ledere i offentlig sektor

Ut i fra masteravhandlingens analyse og konklusjoner har jeg lyst til å presentere 7 oppsummerende råd til dere som skal lede organisasjoner gjennom ulike digitaliseringsprosesser. Rådene er ikke spesielt banebrytende, men gir en påminnelse på hva som fremmer god digital ledelse i din egen virksomhet:

1. Vær både proaktiv og reaktiv i forhold til den utviklingen som skjer i samfunnet
2. Det er du som bør være pådriveren for digitalisering og ny teknologi, men gi motivasjon og anerkjennelse til ildsjelene i virksomheten
3. Skap en kultur for samarbeid på tvers i organisasjonen, og en raushet der det er lov å feile
4. Involver deg i og led anskaffelsesprosesser sammen med teknologene i virksomheten
5. Legg gode strategiplaner, gjerne med konkrete delmål, men husk at strategi som mønster og perspektiv er vel så viktige
6. Digitaliseringsprosesser er dynamiske og komplekse, så er digital ledelse, beslutt derfor ikke alt i «stein» tidlig i prosessen.
7. Husk at god digital ledelse handler om å ha en god digital kompetanse i vid forstand.

6.2 Om arbeidet med masteroppgaven

I det jeg beveget meg ut på denne reisen var jeg svært spent på hvorvidt jeg ville finne svar som kunne hjelpe meg til å forstå og utforske temaet digital ledelse. Den største utfordringen har vært begrensningene i tilgang til faglitteratur og forskning som omhandler tema. En annen utfordring har vært å avgrense eksisterende strategi- og ledelseslitteratur for å skape et troverdig teorigrunnlag for de empiriske undersøkelsene. Det er en enorm mengde av litteratur å velge mellom, og jeg har valgt ut de som er mest nærliggende i forhold til anvendelse i offentlig sektor. De fleste kjenner jeg godt gjennom pensum i de ulike fagene i MPA-studiet. I den teoretiske diskusjonen har jeg likevel forsøkt å bevege meg litt bort fra dette etablerte, ved å finne andre kilder og andre fortolkninger om både strategi og ledelse. Jeg har på mange måter utvidet horisonten. Det har vært en berikende læringsprosess, og morsomt å oppdage den røde tråd som går gjennom et hav av ledelseslitteratur. Digital ledelse innehar mange slike beslektede elementer, for eksempel til endringsledelse og strategisk ledelse. Det vises blant annet gjennom den analysemodellen som ble benyttet. Oppgaven har gitt meg mange a-ha-opplevelser, både gjennom å fordype meg i bakgrunnsstoff, teori, metode, programvare, verktøy og en kompleks analyse. Det er mange elementer som skal på plass i en slik oppgave, og jeg har utviklet et godt overblikk og innblikk i løpet av prosessen. Til deg som skal begi deg ut på en lignende reise vil jeg si at den kan være tidskrevende og altoppslukende, men du kan også oppleve både frustrasjon og stagnasjon. Vær forberedt på dette, og ikke gi opp! Du kommer da i mål til slutt! Og da, gjerne litt klokere enn hva du var før du satte i gang.

6.3 Veien videre

Nå som jeg har fått sett på hva digital ledelse er, og forutsetninger og fallgruver til denne ledelsesdisiplinen, er det to retninger jeg synes det hadde vært interessant å bygge videre på.

Den ene er å se på lederegenskaper og lederatferd som et eget studium. Jeg har vært inn på hvordan digitaliseringen kan påvirke lederrolle og lederatferd, men det å gå i dybden gjennom både intervjuer og kanskje ved å gjøre observasjoner av praksis hadde vært et interessant studium. Det andre er å gå mer i dybden på de eksterne forhold som påvirker digital ledelse. Se på koalisjonssystemet og gjøre interessentanalyser. De politiske prosessene spiller en viktig rolle med hensyn til digitaliseringen, så en undersøkelse av politiske institusjoner ville vært aktuelt i den sammenheng. Videre vil en metodetriangulering, ved å inkludere survey i tillegg til intervju, kunne utdype, styrke eller svekke konklusjonene jeg har gitt i denne masteravhandlingen. På den måten beveger man seg over på bekreftbarhet.

Det er også svært aktuelt og interessant å se på effekter av offentlige IT-investeringer. I det siste så er det NAV som har stått i mediene søkelys når det gjelder feilslåtte investeringer. En mulig tilnærming kan være case-studier ved å følge en eller to virksomheter, offentlig eller privat, i de ulike fasene fra behovet blir uttalt til digitaliseringen er gjennomført. Hva er kritiske faktorer for suksess eller undergang?

Denne masteravhandlingen har fremmet en generell forståelse for digital ledelse, og kanskje har den åpnet for at jeg eller noen andre kan bygge videre på dette grunnlaget.

7.0 Kildeliste

Arnulf, Jan Ketil (2012): *Hva er ledelse?* Oslo, Universitetsforlaget.

Bolman, L.G., Deal, T. E. (2010): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler.* 4. opplag. Oslo, Gyldendal akademiske forlag.

Brinkmann, S. og Kvale, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervjuet* 2. utgave. Oslo, Gyldendal akademiske forlag.

Bush, T., Johnsen, E., Valstad, S.J., Vanebo, J.O.(2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv.* Oslo, Universitetsforlaget.

Busch, T., Dehlin, E., Vanebo, J.O.(2010): *Organisasjon og organisering.* 6. utgave. Oslo, Universitetsforlaget.

Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K., Vanebo, J.O. (red) (2011): *Modernisering i offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser.* 3. utgave 2011. Oslo, Universitetsforlaget.

Busch, Tor (2012): *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner.* Oslo, Fagbokforlaget.

Christensen, T, Egeberg, M., Larsen, H., Lægreid, P., Roness, P. (2010): *Forvaltning og politikk,* 3. utgave. Universitetsforlaget, Oslo.

Daemen, H.H.F.M. (2000). *Deepening democracy: bringing people back in.* I F. Theron (Ed.), *Good governance for people: policy and management* (s. 53-61). Sør-Afrika, University of Stellenbosch

Det digitale råd (2012): *Digital ledelse. Debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur.* 5. rapport juli 2012. Tilgjengelig:

http://raadet.cedi.dk/file.axd?file=2012%2F7%2FDigital_ledelse_rapport.pdf

Difi rapport 2013:5 *Å lede endringsprosjekter- hva er suksesskriteriene?* ISSN 180-6583. Tilgjengelig: <http://www.difi.no/filearchive/difi-rapport-2013-5-aa-lede-digitale-endringsprosjekter.pdf>

Gottschalk, Petter (2004) *Informasjonsledelse- fra strategiutvikling til gevinstrealisering.* 2. utgave. Oslo, Universitetsforlaget.

Grenness, Tor (2004): *Hvordan kan du vite at noe er sant?* Oslo, Cappelen Akademisk forlag.

Hansen, Roger Mellemstrand (2011): *Teknologiledelse - et velkjent begrep?* Masteroppgave i entreprenørskap, avlagt ved Senter for Entreprenørskap, Universitetet i Oslo. Tilgjengelig: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/12870/Hansen.pdf?sequence=1>

Irgens, Eirik J. (2007): *Profesjon og organisasjon Å arbeide som profesjonsutdannet.* Fagbokforlaget.

Irgens, Eirik J. (2011): *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring.* Bergen, Fagbokforlaget.

Jacobsen Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Johnsen, H.C.G og Johnsen, Å. (2011): *Fra endringsledelse til innovasjon i offentlig sektor.* Publisert i Busch,T. Johnsen , E., Klausen, K., Vanebo, J.O. (red): *Modernisering i offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser.* 3. utgave 2011. Oslo, Universitetsforlaget.

Klausen, Kurt Klaudi (2011): *Fra Public Administration over New PA til NPM.* Publisert i Busch,T. Johnsen , E., Klausen, K., Vanebo, J.O. (red): *Modernisering i offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser.* 3. utgave 2011. Oslo, Universitetsforlaget.

Lønstrup, Lars (2013): *Digitale indfødte kræver fast ledelse.* Djørfbladet. Publisert på nett 28.08.2013. Tilgjengelig: <http://www.djoefbladet.dk/blad/2013/13/digitale-indf-oe-dte-kr-ae-ver-fast-ledelse.aspx>

NOU 1997:2 Pasienten først! Tilgjengelig:

<http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19971997/002/PDFA/NOU199719970002000DDDPDFA.pdf>

NOU 2013:2 *Hindre for digital verdiskaping.* Oslo, Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Tilgjengelig:

<http://www.regjeringen.no/pages/38185244/PDFS/NOU201320130002000DDDPDFS.pdf>

Osborne, Stephen P (2013): «*It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives*» British Journal of Management vol. 24., September 2013.

Roos, G.,Roos, J,Von Krogh,G. (2005) *Strategi- en innføring. 5. utgave*. Bergen, Fagbokforlaget

Similä, Jan Ole (2011): *Offentlige anskaffelser – noen prinsipielle dimensjoner*. Publisert i Busch,T. Johnsen , E., Klausen, K., Vanebo, J.O. (red): *Modernisering i offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. 3. utgave 2011. Oslo, Universitetsforlaget.

St.meld. nr. 7: *Et nyskapende og bærekraftig Norge (2008-2009)*. Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/pages/2133768/PDFS/STM200820090007000DDDPDFS.pdf>

St. Meld nr. 23 2012-2013 (2013): *Digital Agenda for vekst og verdiskaping*. Tilgjengelig: <http://www.regjeringen.no/pages/38268786/PDFS/STM201220130023000DDDPDFS.pdf>

Thagaard, Tove (2003): *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.

Vanebo, Jan Ole (1992): *Bidrag til en ny teori om organisasjonsatferd*. Ledelse og Erhvervsøkonomi. Handelsvidenskabeligt/Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, Bind 56 (1992) 2. Tilgjengelig: <https://tidsskrift.dk/index.php/ledelseogerhvervsoekonomi/article/view/29906/57677>

Wennes, Grete (2002): «Kunsten å lede en kunstorganisasjon» Doktoravhandling ved Norges Handelshøgskole i Bergen. Tilgjengelig: http://brage.bibsys.no/nhh/retrieve/6149/Wennes_2002.pdf

Zachariassen, Espen (2013): *NAV stanser IT-prosjekt til 3,3 milliarder*. Teknisk ukeblad. Publisert på nett 25.10.2013 kl. 13:28, sist endret 25.10.2013 kl. 17:57. Tilgjengelig: <http://www.tu.no/it/2013/10/25/nav-stanser-it-prosjekt-til-33-milliarder>

Andre kilder:

Direktoratet for IKT i forvaltningen: www.difi.no

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (FAD nå KOM) :*IKT-styring og IKT-samarbeid i kommunal sektor og mellom stat og kommune*. Om arbeidsgruppe med mandat fra FAD Tilgjengelig: http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/IKT-politikk/IKT-styring_KomStat.pdf

Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Digital Agenda Norge: (Samleside)
digitaliseringsprogram:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/kampanjer/dan.html?id=675818>

Årgang 2012: Nettressurs for forskning, manifest og publikasjoner av Søren Shultz Hansen.

Webside: <http://www.aargang2012.dk/min-forskning.html>

MPA-masteravhandling om ledelse i en digitalisert offentlig sektor

Semistrukturert intervjuguide: Tema og relaterte spørsmål/refleksjoner

Dato: _____

Hvem intervjues: _____

Intervjuer: Siw Olsen Fjørtoft

Spørsmål/Tema:	Merknader/observasjoner i tillegg til båndopptak:
1. Strategi og satsning på digitalisering i din virksomhet (FS1, FS2)	
<ol style="list-style-type: none">1 Fortell litt om hvilke digitale strategier eller satsningsområder som din virksomhet jobber mot. Kom inn på nasjonale føringer (om dere har det) som ligger til grunn for arbeid med digitalisering i din virksomhet.2 Lederens forhold/rolle: Digitaliseringsprosesser igangsatt i din tid som leder (evt. før din tid som leder)	
2. Digitalisering i din virksomhet – mål- ressursbruk- kompetanse (FS2 og FS3)	
<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan du og ansatte anvender digitale plattformer og datamediert kommunikasjon til blant annet:<ul style="list-style-type: none">– å utføre daglige arbeidsoppgaver– strategisk planlegging– rapportering/måloppnåelse- visjoner-profilering og omdømmebygging2. Hvordan foregår opplæring og kompetanseutvikling knyttet til digital utvikling?3. Kom innom ressursbruk og oppnådd effekt (tid, økonomi)4. Sosiale medier i din virksomhet – policy og bruk i jobbsammenheng og evt. privat.	

3. Digitalisering: Konsekvenser for lederrolle og lederatferd.	
Hvordan utvikle god digital ledelse? (FS2, FS3)	
<p>3. Konsekvenser digitalisering og bruk av digitale verktøy har hatt for din rolle som leder (pos/neg) Forslag: Tidsbruk, arbeidstid, skille mellom jobb og fritid, forhold til kolleger (overordnede/underordnede), arbeidsoppgaver, annet om rolle/funksjon</p> <p>4. Krever dette endring i lederatferd?</p> <p>5. Dine betraktninger rundt de konsekvenser digitalisering har for offentlig lederskap?</p> <p>6. Hvordan forstår du begrepet «digital ledelse»?</p> <p>7. Hvordan oppnå god digital ledelse?</p> <p>8. Er gode praktiske, digitale ferdigheter en forutsetning for å utøve god digital ledelse? (Begrunn)</p>	
4. Digitalisering: utfordringer og konsekvenser for samspillet i organisasjonen (FS2, FS3)	
<p>1. Har din organisasjon endret struktur som følge av digitalisering?</p> <p>2. Endrer dette forholdet mellom leder og ansatt? (kommunikasjon, atferd, holdninger)</p> <p>3. Endrer dette forholdet mellom ansatte på samme nivå ((kommunikasjon, atferd, holdninger)</p>	
5. Veien videre.... (Åpent spørsmål) (FS1-3)	
<p>For eksempel: Dine tanker og meninger om offentlig sektor (eller ditt forvaltningsnivå) skal lykkes med gjennomføring av digitaliseringsprosjekter og utvikle det digitale lederskapet. Annet?</p>	

Mål og hensikt: Samle inn data om ledes og fagpersoners erfaring og synspunkter i forhold til digitalisering av offentlige virksomheter og lederskap. Skaffe empiri som brukes i min masteravhandling.

Gjennomføring, kildehåndtering og anonymisering: Intervjuene vil av praktiske hensyn gjennomføres med lydopptak og transkriberes i etterkant. Alt opptak vil lagres forsvarlig og slettes rett etter transkriberingen. Det transkriberte materialet vil makuleres etter analysen er ferdig. I avhandlingen vil liste over respondenter (med navn, tittel og organisasjon) legges i appendiksen. Respondentene anonymiseres med et tall, slik at sitater og informasjon som blir gjengitt i *selve* avhandlingen ikke er personifisert.

Til

(navn)

(tittel og organisasjon)

Trondheim (dato)

Informasjon om intervju i forbindelse med masteravhandlingen

Takk for at du stiller deg disponibel for et intervju i forbindelse med min masteravhandling om digital ledelse. Du gir et viktig bidrag til min forståelse av dette tema.

Jeg benytter bordmikrofon under intervjuet. Lydopptakene vil transkriberes og slettes så snart dette er utført. Det er kun jeg som vil benytte det innsamlede materialet, og ingen andre vil få tilgang til råmaterialet. I oppgaven vil jeg kun gjengi fakta og synspunkter som er relevant for temaet digital ledelse. Språklige forhold som f.eks. dialekt, talemåte, uttale og ordfeil vil bli korrigert og ikke direkte gjengitt. Jeg vil ikke bruke informasjon fra intervjuet til andre formål enn min masterhandling.

Jeg tar hensyn til eventuelle forbehold som du måtte ha i forbindelse med intervju og prosessen i etterkant.

Med vennlig hilsen

(sign.)