

Digital transformasjon og smidig tilnærming i offentlig sektor

Aleksandar Corovic og Aleksander Haugsgjerd

VEILEDER

Knut Erik Bonnier

Universitetet i Agder, 2021

Fakultetet for teknologi og realfag

Handelshøyskolen ved UiA

Master

Sammendrag

Digital transformasjon er et begrep som stadig får mer oppmerksomhet i litteraturen. I en tidsalder preget av økende bruk av digitale teknologier stilles det høyere krav til virksomheter om å stadig levere bedre digitale tjenester til brukere. Som følge av tilvekst av ny teknologi skapes det et mulighetsrom som virksomheter må evne å unytte, også i offentlig sektor. For å optimalt kunne utnytte dette potensialet undersøkes det om smidig tilnærming kan være hensiktsmessig i denne sammenheng.

I denne kvalitative studien undersøkes det nærmere bestemt hvordan smidig tilnærming kan understøtte digital transformasjon i offentlig sektor. Det er gjort en avgrensning ved virksomheter i statlig forvaltning, herunder, NAV, Skatteetaten, Digitaliseringsdirektoratet, Politidirektoratet og Direktoratet for e-helse. Studiens empiriske grunnlag er basert på seks dybdeintervjuer med forskjellig utvalg av informanter, som er vurdert til å ha sterk tilknytning til oppgavens tematikk eller er tilsatt ved de forskjellige virksomhetene. Basert på empirien etableres det en forståelse av hvordan digital transformasjon interpreteres, og hvilken tilnærming virksomhetene har til begrepet. Videre dannes det en forståelse av hvilket forhold virksomhetene har til smidig tilnærming, og i hvilken grad dette er anvendelig i innenfor de respektive virksomhetene. Empirien knyttes til eksisterende litteratur om digital transformasjon, smidig tilnærming, endringsledelse og bimodal IT.

Funnene viser at digital transformasjon er et begrep som tolkes forskjellig, i likhet med litteraturen. Det er dog en unison forståelse om at digital transformasjon er et sammensatt begrep og som ikke utelukkende handler om teknologi. Virksomhetenes tilnærming til begrepet viser å bære preg av deres digitale modenhet, der enkelte anser seg selv som langt fremme sammenlignet med andre virksomheter i offentlig sektor. Kjennetegnene ved disse virksomhetene er i hovedsak en organisasjonsstruktur med flesteparten av IT-ansatte internt, samt en organisasjonskultur der det streves etter å kontinuerlig utnytte mulighetsrommet som oppstår med brukerne i fokus. Det tydes også at som følge av den digitale transformasjonen blir IT en større del av forretningsprosessene til de forskjellige virksomhetene, og IT avdelingen blir følgelig mer integrert og gjennomsyrrer hele virksomheten. Som følge av at digital teknologi stadig spiller en større rolle hos virksomhetene, synes det som skillet mellom forretning og IT i økende grad visket ut.

Gjennom en veksling mellom empiri og teori ved en stegvis deduktiv induktiv metode har det blitt identifisert en digital utvikling ved to hastigheter. Dette er trekk som kan karakteriseres som bimodalt med to moduser. Funnene tyder på at det er et skifte mot en stadig økende grad av smidig tilnærming blant virksomhetene i offentlig sektor. Imidlertid preges virksomhetene av store og tunge kjernesystemer som gjør det vanskelig og lite hensiktsmessig å praktisere smidig i modus 1. Derimot tyder resultatene på at en smidig tilnærming kan være

hensiktsmessig ved modus 2 som er mer preget av uforutsigbarhet med behov for utforsking og innovasjon gjennom en iterativ prosess, samt kontinuerlig justering. Det konkluderes i denne studien med at smidig tilnærming dermed kan understøtte digital transformasjon ved denne modusen.

Forord

Denne avhandlingen er skrevet som den avsluttende oppgaven i masterprogrammet industriell økonomi- og teknologiledelse ved Universitet i Agder (UiA), våren 2021. Avhandlingen teller 30 av totalt 120 studiepoeng og ble utarbeidet i sin helhet gjennom vårsemesteret.

Avhandlingen undersøker hvordan smidig tilnærming kan understøtte digital transformasjon i offentlig sektor. Temaet ble fastsatt etter flere runder med veileder og ekstern gjesteforeleser. Dette resulterte i en interessant og aktuell problemstilling. Vi ønsker i den anledning å rette en stor takk til vår veileder Knut Erik Bonnier som har vært engasjert og bidratt med gode og presise tilbakemeldinger.

Videre vil vi takke Øystein Kopstad for retningsgivende innspill, og for å sette oss i kontakt med betydningsfulle informanter. Vi vil også takke deltakerne som stilte opp til intervju og bidro med verdifull innsikt. Avslutningsvis vil vi takke alle som har bidratt med korrekturlesning og tilbakemeldinger.

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatterens regning.

Grimstad, 14. mai, 2021

Aleksandar Corovic

Aleksander Trulssen Haugsgjerd

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Forord	IV
Innholdsfortegnelse	V
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Avhandlingens struktur	3
2. Casestudie: Offentlig sektor	4
2.1 Den offentlige sektoren	4
2.2 Digitaliseringsstrategien «Én offentlig sektor»	6
2.3 Virksomheter i offentlig sektor	7
2.3.1 NAV	8
2.3.2 Skatteetaten	8
2.3.3 Politidirektoratet	8
2.3.4 Direktoratet for e-helse	9
2.3.5 Digitaliseringsdirektoratet	9
2.4 Studiens avgrensning	10
3. Teori	11
3.1 Digital transformasjon	11
3.2 Endringsledelse	14
3.2.1 Endringsledelse i det offentlige	15
3.2.2 Digital Endringsledelse	16
3.3 Prosjekttilnærming	17
3.3.1 Smidig tilnærming	17
3.3.2 Bimodal IT	20
3.3.3 Cynefin	21
3.3.4 Offentlig prosjektstyring	24

3.4 Oppsummering	25
4. Metode	26
4.1 Valg av tema	27
4.2 Forskningsdesign	27
4.2.1 Valg av hoveddesign.....	29
4.3 Litteratur.....	29
4.4 Datainnsamling.....	30
4.4.1 Kvalitative intervjuer	30
4.5 Analyse av data og kvalitet.....	33
4.5.1 Troverdighetskriterier/Metodekvalitet.....	33
4.5.2 Valg av variabler og operasjonalisering.....	36
4.6 Ethiske vurderinger	36
5. Empiri	37
5.2 Digital transformasjon	38
5.3 Smidig tilnærming.....	45
6. Diskusjon	62
6.2 Digital transformasjon	63
6.3 Smidig tilnærming.....	69
6.3.1 Fra prosjekt til produkt.....	70
6.3.2 Brukerinvolvering.....	73
6.3.3 Rammeverk og strukturer.....	75
6.3.4 Offentlig prosjektstyringsmodell.....	76
6.3.5 Utfordringer ved smidig tilnærming.....	77
6.4 Oppsummering	81
7. Konklusjon	85
7.2 Implikasjoner for offentlig sektor.....	87
7.3 Begrensninger og videre forskning	87

Figurliste

Figur 1: Statsforvaltningen i Offentlig sektor (Inge Aukrust, 2009)	4
Figur 2: Organisering av offentlig sektor (Finansdepartementet, 2017).....	5
Figur 3: Dekomponering av mål og innsatsområder i Én digital offentlig sektor (KMD, 2019).....	7
Figur 4: Virksomhetsstrategi (NAV, 2020a).....	8
Figur 5: Omfang tilknyttet begrepene (Gupta, 2020)	12
Figur 6: Organisatorisk endring (Jacobsen, 20??)	14
Figur 7: Fossefallsmetoden og Smidig tilnærming (Davies)	19
Figur 8: Illustrasjon av Cynefin Rammeverket (Van Beurden et al., 2013).....	22
Figur 9: Illustrasjon av goals-and-matrix (Jobling & Smith, 2018).....	23
Figur 10: Prosjektveiviseren (Prosjektveiviseren, 2021)	25
Figur 11: Teoretisk rammeverk.....	26
Figur 12: Digital transformasjon som Bimodal.....	83

Tabelliste

Tabell 1: Enhetsregistret og økonomiregelverket (Finansdepartementet, 2017).....	5
Tabell 2: Karakteristikk ved modus 1 og modus 2 (Horlach et al., 2016).....	20
Tabell 3: Oversikt over informanter og virksomheter.....	37
Tabell 4: Oppsummering av informantenes definisjon av digital transformasjon.....	45
Tabell 5: Smidig tilnærming hos de ulike virksomhetene	61
Tabell 6: Empiriske og teoretiske koblinger knyttet til digital transformasjon	63
Tabell 7: Virksomhetenes smidige tilnærming.....	69

1. Innledning

I et samfunn hvor teknologi spiller en stadig større rolle for norsk næringsliv og innbyggerens hverdag, har digital transformasjon aldri vært viktigere enn i dag. Digitale tjenester blir i økende grad kritisk for at samfunnet skal gå rundt, samtidig som det stilles stadig høyere krav og forventninger til de respektive løsningene. Parallelt med disse økende kravene har også virksomheter i offentlig sektor fått et høyere press på å utforme og forbedre deres digitale tjenester (Krokan, 2020). I denne sammenheng viser litteraturen til en utilfredsstillende ytelse av tjenester, samt mangel på dialog og involvering av brukere i offentlig sektor (Mergel, Ganapati & Whitford, 2021; Mergel, Edelman & Haug 2019; Osbourne, 2018). Digital transformasjon står sentralt på agendaen for offentlig sektor. Regjeringen har utarbeidet en digitaliseringsstrategi «En digital offentlig sektor» som spenner fra 2019 til 2025 og skal forsøke å ta for seg utfordringene og utvikle den offentlige sektoren i henhold til digital transformasjon på best mulig måte. For å realisere potensialet til digital transformasjon kreves det en betydelig innsats av ledere og et åpent tankesett om å bevege seg mot nye modeller. Det må samarbeides og settes nye mål mot verdiskapning, kultur og kapabiliteter som understøtter en ny normal.

Årlig investeres det i digitaliseringsprosjekter for offentlig sektor i milliardklassen (Jørgensen, 2015). Likevel vises det at sluttproduktet til prosjektene ofte ikke er tilfredsstillende. Den offentlige sektoren har i den sammenheng vært under hardt vær i media. Herunder betegner Bjerke (2019) offentlige etaters manglende evne til å gjennomføre digitaliseringsprosjekter som symptomatisk. Fra brukersiden er ble det avdekket at forventninger til offentlige digitale tjenester generelt er lavere enn i privat sektor (Ludvigsen, 2019). Paradoksalt er Norge i Europa-toppen kun bak Danmark ved bruk av digitale offentlige tjenester og trenden er stigende (Røgberg, 2019).

Viktigheten av digital transformasjon har blitt enda mer tydelig som følge av Covid-19, hvor viruset har forårsaket et verdensomspennende skifte der digitale tjenester er blitt viktigere enn noen gang. Mye tyder på at enkelte segmenter av dette skiftet er kommet for å bli. World Economic Forum (2020) beskriver pandemien som et historisk skille for digital transformasjon, og har endret reglene for verdiskapning ved å bli mer avhengig av digitale modeller. Etter pandemien gjorde sitt inntog, økte internetbruken med 70% og følgelig har blant annet bruken av kommunikasjonsplattformer doblet seg (Forum, 2020). Dermed har den digitale transformasjonen aldri vært mer synlig, vi har aldri vært mer avhengig av digitale modeller, og det er lite som tyder på at vi kommer til å se oss tilbake.

I en stadig mer dynamisk og kompleks verden, skiftes og endres behovene til hver enkelt innbygger raskere enn noen gang (KMD, 2019). Etter hvert som kontekster endrer seg, og innbyggere får tilgang til ny kunnskap og teknologi vil behov og preferanser endre seg. For at en offentlig virksomhet skal kunne respondere til disse raske endringene, utfordres de tradisjonelle systemene og organisatoriske strukturene som har dominert i årrekker (Krokan,

2020). Tradisjonelt sett har offentlig sektor vært karakterisert av en produksjonsbasert tilnærming¹. Denne logikken blir i økende grad utfordret hvor den kritiseres for å ikke hensynta den foreliggende kompleksiteten og fragmenterte karakteristikken til offentlig sektor og ikke minst behovet til innbyggerne (Mikalsen, 2021). Den nye realiteten setter derfor nye krav til offentlige virksomheter hvor de må kunne oppfatte og agere raskere til stadig nye behov. De må bli smidigere. Etater som NAV og Skatteetaten karakteriseres som smidige idag (NOU 2021: 4, 2021), men de har fortsatt en vei å gå, og det er fortsatt flere offentlige virksomheter som henger etter. Det identifiseres et stort forbedringspotensial med fokus på brukerinvolvering og fleksibilitet til å løse nåværende og kommende behov fra innbyggerne (KMD, 2019).

Litteraturen hevder at fremtiden er smidig (StateofAgile, 2020). Videre hevdes det at en smidig tilnærming kan være utslagsgivende for å realisere potensialet til digitaliseringsprosjekter og derav digital transformasjon (Barroca, Dingsøyr & Mikalsen, 2019). Bogsnes tilføyer at den smidige tankegangen har fått økende fokus og praksisen har begynt å sette spor i hvordan organisasjoner blir styrt (Hesselberg, 2018). Sammenhengen mellom smidig tilnærming og digital transformasjon har også blitt tydeliggjort av eksisterende litteratur de siste årene. Eksempelvis har det blitt en økt oppmerksomhet rundt begrepet «smidig transformasjon» i senere tid (Barroca, 2019; Moe & Mikalsen, 2020). Dog er dette et forholdsvis nytt begrep og et særdeles lite utforsket tema og i forbindelse med det etterlater et kunnskapshull. Denne masteren vil derfor undersøke egenskaper og kvaliteter ved smidig tilnærming som vil kunne gi hensiktsmessig organisasjonsendring, tilrettelegge for bedre digitaliseringsprosjekter og derav sette offentlig sektor i stand til å utnytte digital transformasjons fulle potensiale. Tidligere litteratur adresserer digital transformasjon og tydeliggjør behovet for mer smidig og responderende tilnærming i offentlig sektor. Denne studien undersøker derfor hvordan smidig tilnærming kan praktiseres og hvordan dette kan understøtte digital transformasjon.

1.1 PROBLEMSTILLING

Basert på det som er presentert i innledningen er det utformet følgende problemstilling:

- ***Hvordan kan smidig tilnærming understøtte digital transformasjon i offentlig sektor?***

For å lettere kunne svare på denne problemstillingen er det utformet to underliggende forskerspørsmål.

1. *Hvordan tolkes digital transformasjon blant mellomledere i offentlig sektor, og hvilken tilnærming har ulike virksomheter til begrepet?*

Det første forskningsspørsmål vil undersøke nærmere hvilken status digital transformasjon har i offentlig sektor. Det vil fokuseres på ledere og mellomlederes forståelse av begrepet. Videre

¹ «Manufacturing logic» referes til en tjenesteorganisasjon som produserer et produkt, og der passive brukere tar imot og bruker dette produktet (Vestues, 2021).

vil det være interessant å se hvor retningen går og hvilke tiltak som iverksettes for å sette digital transformasjon på dagsordenen.

2. *I hvilken grad er offentlig sektor i stand til å praktisere smidige tilnærming?*

Forskningsspørsmålet 2 har som hensikt å undersøke hvorvidt smidig tilnærming er anvendelig i offentlig sektor og om dette kan bidra til en hensiktsmessig utvikling av digitale tjenester. I den sammenheng vil det belyse eventuelle hindringer og fordeler ved bruk av smidig tilnærming i offentlig sektor.

1.2 AVHANDLINGENS STRUKTUR

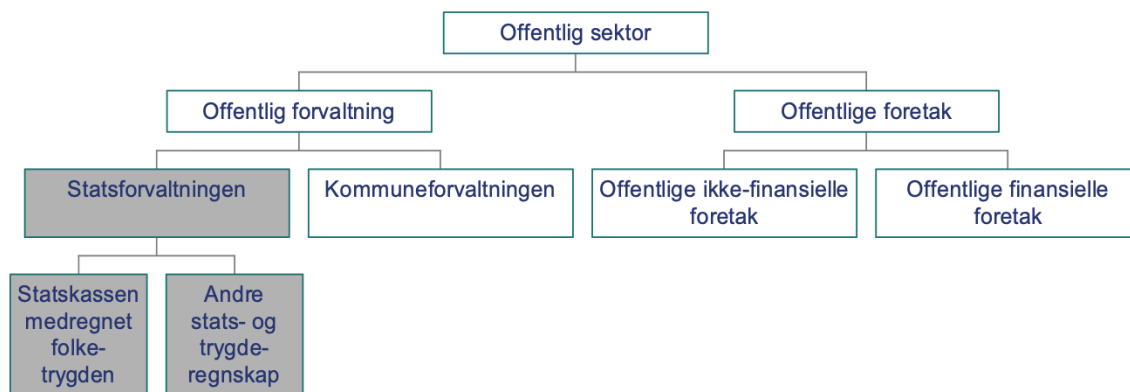
Avhandlingen er delt opp i 7 hovedkapitler. Innledningen belyser problemstillingens relevans og angir studiens rammeverk. Følgelig vil avhandlingens omfang presiseres ved presentasjon av casestudiet i kapittel 2. *Casestudie: offentlig sektor*. Her vil det bli redegjort for hvilken del av offentlig sektor som undersøkes. Kapittel 3. *Teori* vil presentere det teoretiske rammeverket og danne grunnlaget for hvilke emner som skal drøftes; digital transformasjon, smidig tilnærming og endringsledelse. De metodiske spørsmål og fremgangsmåte vil bli presentert og utdypet i kapittel 4. *Metode*. I kapittel 5. *Empiri* vil empirien bli presentert. Empirien blir følgelig drøftet i kapittel 5. *Diskusjon*. Avslutningsvis vil kapittel 6. *Konklusjon* svare på problemstillingen og konkludere funnene i studien.

2. Casestudie: Offentlig sektor

Denne masteravhandlingen vil ta utgangspunkt i et avgrenset utvalg av virksomheter i offentlig sektor som en casestudie. Det var et ønske å undersøke digital transformasjon og smidig tilnærming i en sektor preget av høy endringstakt og som det stadig stilles økende krav til. Kombinert med en rigid og kompleks struktur utgjør dette en interessant problemstilling som har vært lite omtalt i litteraturen. Dette kapittelet vil også redegjøre for begreper, uttrykk og modeller som blir brukt i offentlig sektor i lys av problemstillingen.

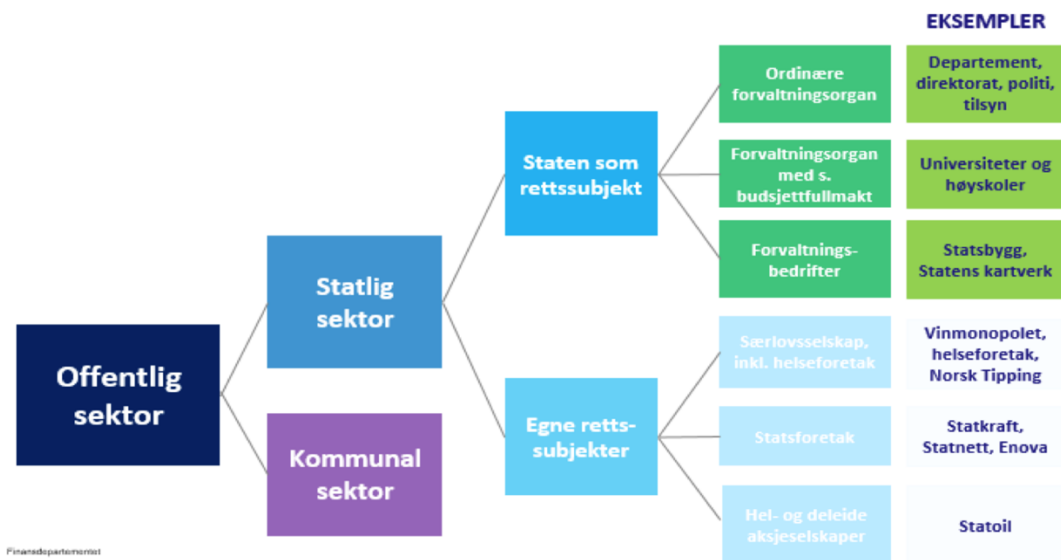
2.1 DEN OFFENTLIGE SEKTOREN

Offentlig sektor blir ofte brukt som en samlebetegnelse for kommuneforvaltningen og statsforvaltningen, men omfatter også i mange sammenhenger både offentlig forvaltning og offentlige foretak som vist på figur 1 Idsø (2020).



FIGUR 1: STATSFORVALTNINGEN I OFFENTLIG SEKTOR (INGE AUKRUST, 2009)

For å skape en forståelse for begrepsbruken i casestudien i denne masteravhandlingen, vil begrepet en *statlig virksomhet* anvendes slik det er definert i økonomiregelverket (Finansdepartement, 2019). Dette vil også bidra til en enklere forståelse av forvaltningsnivåer og organisatoriske grupperinger. Etatene og direktoratene refereres til i denne avhandlingen som *virksomheter i offentlig sektor*, og er forstått som et eget rettssubjekt. Se figur 2 for oversikt over organiseringen etter økonomiregelverket.



FIGUR 2: ORGANISERING AV OFFENTLIG SEKTOR (FINANSDEPARTEMENTET, 2017)

Som figur 2 viser vil denne avhandlingen fokusere på den delen av offentlig sektor som regnes som ordinære forvaltningsorgan, som direktorater, etater og NAV. En statlig virksomhet som en juridisk enhet kan ikke gå konkurs og finansieres gjennom staten i tillegg til eventuelle andre inntektskilder (Finansdepartementet, 2017). Videre er de statlige virksomhetene underlagt visse lover og regler, herunder forvaltningsloven, offentlighetsloven og økonomiregelverket for å nevne noe. De forskjellige virksomhetene kan inneha ulike oppgaver og oppdrag. Dette kan blant annet innebære regelverksforvaltning, sektorstyring, forvaltning av styring m.m. Virksomhetene styres gjennom forvaltningsmessig instruksjon. Virksomhetsbegrepet brukes på et overordnet nivå, og omfatter direktorat og andre forvaltningsorgan som organisasjonsledd nivå 1. som vist i tabell 1 under.

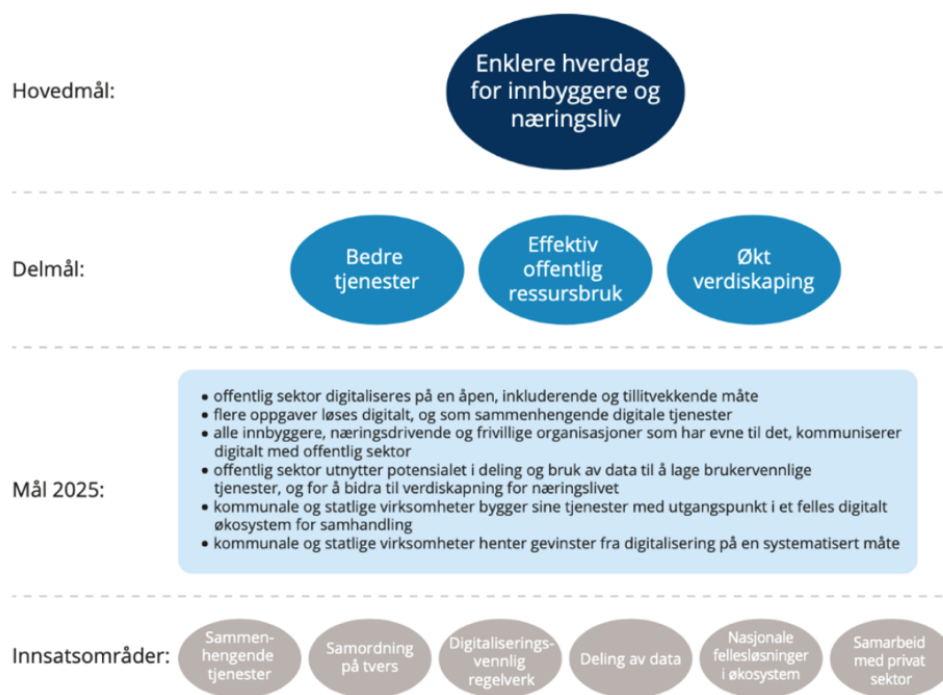
TABELL 1: ENHETSREGISTRET OG ØKONOMIREGELVERKET (FINANSDEPARTEMENTET, 2017)

Begrep i enhetsregisteret	Eksempler på ulike typer enheter som er knyttet til betegnelsene	Begrep i økonomiregelverket
STAT	Departementene, Stortinget, Riksrevisjonen, Statsministerens kontor	Departement og virksomhet
Org.ledd nivå 1	Utdanningsdirektoratet, Patentstyret, Fylkesmannen i Hordaland, Arbeids- og velferdsetaten, (Politiets sikkerhetstjeneste)	Virksomhet og driftsenhet
Org.ledd nivå 2	Statped, Sameskolen for Midt-Norge, (Kripos, Agder politidistrikt)	Virksomhet og driftsenhet
Org.ledd nivå nn	Tollregion Oslo og Akershus, Skatt nord, NAV Oppland	Driftsenhet
Virksomhet (bedr.)	Arendal politistasjon, NAV Oppland Arbeidslivssenter	Driftsenhet

2.2 DIGITALISERINGSSTRATEGIEN «ÉN OFFENTLIG SEKTOR»

Offentlig sektor har en digitaliseringsstrategi som skal være førende for perioden 2019 til 2025 (KMD, 2019). Denne strategien setter føringer for hvordan en skal jobbe med digital transformasjon i offentlig sektor. Strategien «Én digital offentlig sektor» (2019) legger vekt på – som navnet tilsier, en mer samlet offentlig sektor med enklere løsninger som setter brukeren i fokus. Som bakgrunn for digitaliseringsstrategien rettes det fokus på utfordringene ved offentlig sektor, hvor det er et behov for endring, samt kontinuerlig forbedring av tjenester til brukerne. Løsningen ligger ikke hos hver enkelt virksomhet, men ved sammenhengende løsninger som spenner på tvers av hele den offentlige sektoren. Strategien er ambisiøs og krever en endring i arbeidsmetoder og struktur og setter samtidig krav til kompetanse. Kompetanse innen IKT i de forskjellige virksomhetene (produksjonskompetanse) regnes som en forutsetning for å kunne lykkes med digital transformasjon i offentlig sektor (NOU 2021: 4, 2021). Den skal sette brukeren i fokus ved å tilby sammenhengende tjenester som skal hindre at innbyggerne blir en kasteball mellom offentlige aktører. Én digital offentlig sektor setter føringer for digitaliseringsarbeidet mot 2025 og skal støtte opp under den digitale transformasjonen i offentlig sektor (KMD, 2019).

Det presiseres i digitaliseringsstrategien at å sette brukeren i sentrum ikke nødvendigvis alltid er forenlig med effektivisering. I strategien hevdes det at en må jobbe mer innovativt og smidig for å kunne løse utfordringene knyttet til den digitale transformasjonen for å etablere nye arbeidsmåter og ta imot nye prosesser for å sette brukeren i sentrum. Ved siden av å dreie mot en mer brukersentrert tjenesteutvikling legges det fokus på et felles økosystem for samhandling og utnyttelse av felles IKT-tjenester. Strategien vil dermed forsøke å legge til rette for en smartere oppgaveløsning og økt verdiskapning i offentlig sektor. Målene for 2025 innebærer blant annet at alle innbyggerne skal kommunisere og samhandle digitalt med den offentlige sektoren. Kommunale og statlige virksomheter jobber for å utvikle felles sammenhengende digitale tjenester ut fra et felles økosystem for samhandling. Digitaliseringen skal skje på en åpen, transparent og tillitsvekkende måte, og den offentlige sektoren skal bidra til verdiskapning i næringslivet ved bruk og deling av data. For å realisere målene skal brukerne settes i sentrum. Offentlig sektor skal samarbeide på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer for å styrke samhandlingen og effektivisere ressursbruken. Dette innebærer fellesløsninger og felles arkitektur som skal sette føringer og være retningsgivende for å etablere et helhetlig og velkoordinert nasjonalt økosystem. Under illustrerer Figur 3 mål og innsatsområder for digitaliseringsstrategien 2019 – 2025.



FIGUR 3: DEKOMPONERING AV MÅL OG INNSATSONOMRÅDER I ÉN DIGITAL OFFENTLIG SEKTOR (KMD, 2019)

Denne masteravhandlingen er en casestudie som undersøker forholdene i flere virksomheter på tvers av den offentlige sektoren. Ved å intervju informanter på mellomledernivå i disse virksomhetene vil det dannes et inntrykk av forhold som er til stede i henhold til digital transformasjon og smidig tilnærming og andre organisatoriske karakteristikk i offentlig sektor.

2.3 VIRKSOMHETER I OFFENTLIG SEKTOR

Ettersom offentlig sektor er særdeles omfattende og består av mange bindeledd og grensesnitt har det vært behov for avgrensning. Utvalget av virksomhetene har falt på etat og direktoratsnivå av flere grunner. Litteraturen indikerer økende forventninger til statlige virksomheter ved digitaliseringsprosjekter og levering av digitale tjenester til brukere. Dette vises også gjennom digitaliseringsstrategien og kan også sees gjennom figur 3. Noen av virksomhetene ble valgt ut som følge av deres rolle og tilbyder av flere (viktige) tjenester til landets innbyggere. Disse virksomhetene ses på som sentrale aktører i samfunnet og er tett knyttet til brukere og spenner over flere brukersegmenter. Videre er virksomhetene plukket ut på grunn av deres forskjellige utviklingsstadier og tilnærming til digitaliseringsprosjekter og tjenestelevering. Det har med dette vært ønskelig å undersøke virksomheter som har lyktes ulikt med digital transformasjon og belyse likheter og kontraster. Tilgangen på informanter har også vært avgjørende for utvelgelsen av offentlige virksomheter og har blitt valgt ut ved diskusjon og sparring med kontakter og veileder. Virksomhetene i studien har derfor blitt

følgende: NAV, Politidirektoratet (POD), Direktoratet for e-helse, Skatteetaten og Digitaliseringsdirektoratet. Virksomhetene vil bli mer utdypet i følgende kapittel.

2.3.1 NAV

NAV er en offentlig etat som jobber mot å få det norske folk i arbeid, og mindre folk på sosial støtte. Arbeidsoppgaver og funksjoner er mange og NAV forvalter ordninger som trygd, pensjon, sykepenger og andre velferdsordninger. NAV ble etablert i 2006, og har 19 000 arbeidstakere hvor om lag 14 000 jobber i staten, og resten er ansatt ved kommunene (NAV, 2013). Av disse er 700 ansatte og 400 konsulenter ansatt ved IT avdelingen og drifter over 300 tjenester og applikasjoner (Vestues et al., 2021). Fra 2018 til 2019 hadde antallet innlogginger økt med 15% og dialoger ved aktivitetsplaner fra NAV til brukerne og fra brukerne til NAV hadde økt henholdsvis 47% og 36% i samme periode (NAV, 2020b). Ved siden av å sikre god økonomisk forvaltning og gode levekår for de vanskelig stilte har de også som mål å ha tilgjengelige tjenester og yte god service (NAV, 2020a). Figur 4 viser virksomhetsstrategien til NAV hvor brukeren settes i sentrum.



FIGUR 4: VIRKSOMHETSSTRATEGI (NAV, 2020a)

2.3.2 SKATTEETATEN

Skatteetaten er en offentlig virksomhet som alle i befolkningen har en tilknytning til. Den har som funksjon å ha et oppdatert folkeregister og sørge for at skatter og avgifter blir innbetalt på riktig måte. Deres samfunnsoppdrag er å sikre finansieringen av velferdssamfunnet. Skatteetaten har om lag 7500 ansatte og jobber mot en visjon om at alle skal gjøre opp for seg, og dette på et enkelt vis. For å få gjennomført sin virksomhetsfunksjon krever det en stor tillit fra befolkningen (Skatteetaten, 2020b). I Skatteetatens fremtidsvisjon mot 2025 ønsker de seg en smidig organisasjon med en moderne IKT portefølje som bidrar til stor fleksibilitet (Skatteetaten, 2020a). Sentralt i Skatteetatens verdier er å være imøtekommende og ha brukerfokus, samt være nytenkende og endringsvillig (Skatteetaten, 2020c).

2.3.3 POLITIDIREKTORATET

Politidirektoratet (POD) er et forvaltningsorgan og det øverste ledelsesnivået i politiet. Blant oppgavene til POD har de som rolle å lede, styre og organisere politietaten. De skal også lede utviklingsarbeidet i etaten innenfor både styring og kompetanseutvikling, samt utvikle nye metoder og samordne ressurser (Politiet, 2020). Politiet har en egen IKT-leverandør, kalt Politiets IKT-tjenester (PIT). PIT forvalter, drifter og utvikler over 150 IKT-systemer innad i politiet. Driften omfatter flere forskjellige felt, blant annet politiets sambandsløsninger, kjernefagsystemer, saksbehandling, lokale applikasjoner for å nevne noen. Dette innebærer foruten politiet, også tollvesenet, kriminalomsorgen og den høyere påtalemyndighet på til sammen 17 000 brukere.

2.3.4 DIREKTORATET FOR E-HELSE

Direktoratet for e-helse (E-helse) er underlagt Helse -og omsorgsdepartementet og er et forvaltningsorgan som har som oppgave å utvikle et enklere Helse-Norge. Dette gjøres ved fokus på de elektroniske tjenestene som omfatter helsetjenester. E-helse skal gjøre tjenestene mer effektive, bidra til økt pasientsikkerhet samt styrke kvaliteten på tjenestene som leveres gjennom digitalisering. For å styrke digitaliseringen av helsesektoren skal direktoratet legge til rette for en helhetlig nasjonal samordning som skal realisere en forutsigbar e-helseutvikling (E-helse, 2021) Visjonen til E-helse er å etablere et enklere helse-Norge ved å tilrettelegge for enkel tilgang til digitale tjenester, og forbedre de eksisterende tjenestene for brukere, både innbyggere -og helsearbeidere. E-helse var opprettet 2016 som følge av et behov for bedre organisering samt sterkere nasjonal styring av IKT tjenestene innenfor helse -og omsorgssektoren. Som følge av et ønske om å bedre nå mål om kvalitet og effektiv ressursbruk ble nasjonale e-helseløsninger som kjernejournal, helsenorge.no, grunndata og e-resept overført til Norsk Helsenett Januar 2020 (E-helse, 2021). Organiseringen ga E-helse en forsterket styresmaktrolle, og Norsk Helsenett som nasjonal tjenesteleverandør for helsesektoren. E-helse og Norsk Helsenett har dermed 145 og 700 ansatte respektivt.

2.3.5 DIGITALISERINGS-DIREKTORATET

Digitaliseringsdirektoratet er underlagt Kommunal- og moderniseringsdepartementet og har som mål å realisere en raskere og mer samordna digitalisering av samfunnet (Digitaliseringsdirektoratet, 2021). Digitaliseringsdirektoratet ble opprettet Januar 2020 etter en sammenslåing av Altinn, brønnøysundregistrene samt avdelinger fra det tidligere Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) (Digitaliseringsdirektoratet, 2021). Digitaliseringsdirektoratet har som funksjon å utvikle regjeringen sin IKT-politikk, og være en premissgiver for digitalisering og informasjonsforvaltning. Digitaliseringsdirektoratet skal være en tilrettelegger for samspill og koordinering mellom aktører på tvers av offentlig sektor. Digitaliseringsdirektoratet skal utvikle et klart språk for å øke forståelsen innad og på tvers av sektorene. Digitaliseringsdirektoratet skal også jobbe mot en helhetlig digital infrastruktur i offentlig sektor og strategisk utvikle og forvalte dette på en hensiktsmessig måte. Målet er å forvalte og utvikle digitaliseringen slikt at offentlige tjenester skal bli bedre, mer tilgjengelige,

øke verdiskapning og ikke minst gjøre hverdagen til innbyggerne enklere. Digitaliseringsdirektoratet har rundt 330 ansatte.

2.4 STUDIENS AVGRENSNING

Dette kapitlet har presentert hvilken del av offentlig sektor som utgjør casestudiet og hvilke offentlige virksomheter som skal undersøkes nærmere. Studiet vil med det fokusere på offentlig forvaltning, herunder offentlige virksomheter som NAV, Digitaliseringsdirektoratet, Direktoratet for e-helse, POD, og Skatteetaten. Dette på grunn av at disse virksomhetene har en for øvrig sterk kobling opp mot regjeringens digitaliseringsstrategi og derav er også sentrale aktører ved digital transformasjon i offentlig sektor. Deres arbeid med digitaliseringsprosjekter og leveranse av digitale tjenester, gjør dem interessante med hensyn til smidig tilnærming. Studiet vil derav *ikke* fokusere på privat sektor, og heller ikke kommunesektoren eller andre offentlige foretak, forvaltningsorgan eller forvaltningsbedrifter vil betraktes ytterligere.

3. Teori

Dette kapitlet vil ta for seg det teoretiske rammeverket som er benyttet for å kunne belyse problemstillingen i størst mulig grad. Teorikapitlet vil i all hovedsak fokusere på to hovedtemaer, henholdsvis digital transformasjon og smidig tilnærming. Dette er valgt på bakgrunn av den foreliggende sammenhengen og de tilsynelatende komplimenterende karakteristikkene mellom de to temaene som presentert i innledningen og påfølgende kapittel. Innledningsvis vil det være en begrepsavklaring knyttet til digital transformasjon ettersom at det kan oppstå uklarheter omkring begrepet. Deretter vil det redegjøres for sentrale aspekter ved digital transformasjon, samt avhandlingens vinkling av begrepet. Avslutningsvis vil det settes søkelys på digital transformasjon i henhold til oppgavens kontekst. Digital transformasjon fører i mange tilfeller til endring og i den forbindelse vil det videre redegjøres for de mest sentrale aspektene ved endringsledelse. Neste hoveddel vil i hovedsak omhandle prosjekttilnærming. Her vil smidig tilnærming utgjøre en stor del ettersom at det er en essensiell del av problemstillingen. Først vil det redegjøres for bakgrunnen til smidig tilnærming, før det presenteres sentrale aspekter ved tilnærmingen. Avslutningsvis vil teorien bli oppsummert og temaene vil bli koblet sammen i et teoretisk rammeverk.

3.1 DIGITAL TRANSFORMASJON

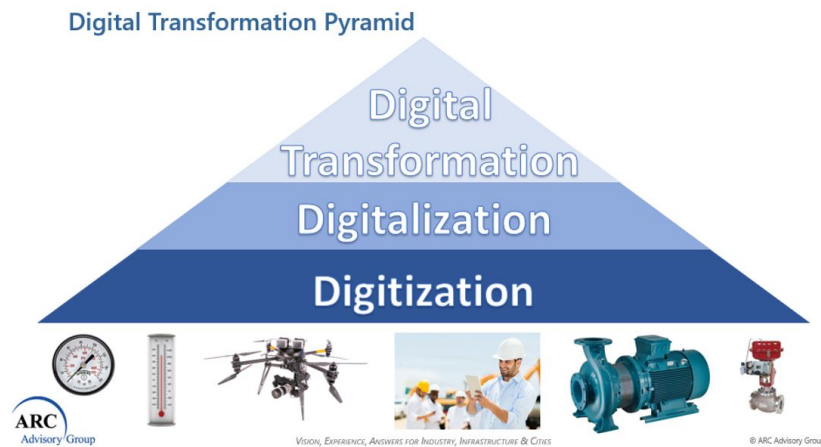
Før digital transformasjon utdypes ytterligere, vil det redegjøres for noen begreper som potensielt kan skape forvirring. I litteraturen benyttes begrepene *digitisering*², digitalisering og digital transformasjon om hverandre (Mergel et al., 2019). Dermed anses det som hensiktsmessig å avklare skilnaden mellom de respektive begrepene for å unngå uklarheter videre i oppgaven.

Det norske begrepet digitalisering refereres til både som *digitization* og *digitalization* i den engelske språkbruken (Krokan, 2020). Basert på litteraturen defineres digitisering som en ren teknisk prosess (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Henholdsvis konverteres data og komponenter fra analogt, til digitalt format, eksempelvis et papirdokument, til et digitalt dokument i form av PDF.

Digitalisering derimot, omfatter større kompleksitet og forutsetter digitisering. Parviainen et al. (2017) omtaler digitalisering som endringer knyttet til anvendelsen av digital teknologi i alle aspekter av samfunnet. Andre forfattere refererer til digitalisering som en økning i bruk av digital- eller datateknologi, hos en organisasjon eller i en industri (Brennen & Kreiss, 2016). Andre forfattere refererer til digitalisering som en økning i bruk av digital- eller datateknologi, hos en organisasjon eller i en industri (Brennen & Kreiss, 2016). Digital transformasjon muliggjøres av de foregående begrepene, og defineres på utallige måter i litteraturen (Demirkan et al., 2016; Matt et al., 2015; Mergel et al., 2021; Osmundsen et al., 2018; Vial, 2019).

² *Digitisering* er den svenske termen for *digitization*. (Osmundsen et al., 2018)

Det er gjennomgående i litteraturen at det ikke eksisterer en entydig definisjon, og det fremheves av Osmundsen et al. (2018) at det blir konseptualisert og karakterisert på ulike måter av ulike forfattere. Et annet studiet avdekket 23 unike definisjoner knyttet til digital transformasjon, basert på 28 forskjellige kilder (Vial, 2019). Derimot er det en bred forståelse blant forfattere at digital transformasjon omhandler utnyttelse av digital teknologi for å forbedre virksomheten vesentlig, blant annet forbedring av virksomhetens operasjoner, arbeidsprosesser og verdiskapning (Osmundsen et al., 2018). Pyramiden i figur 5. illustrerer omfanget til begrepene i forhold til hverandre, henholdsvis fra toppen og ned.



FIGUR 5: OMFANG TILKNYTTET BEGREPENE (GUPTA, 2020)

I litteraturen refereres ofte skyløsninger, stordata, smarttelefoner og digitale plattformer som digital teknologi (Nwankpa & Roumani, 2016). Osmundsen et al. (2018) redegjør i tillegg for digital innovasjon ettersom at det drøftes ofte i forbindelse med digitalisering. Digital innovasjon er enda et tilfelle der det legges vekt på ulike aspekter i litteraturen. Noen forfattere forstår det som en aktivitet i form av å innovere, derimot legger andre forfattere hovedvekt på det som blir skapt, eksempelvis nytt produkt, ny arbeidsprosess eller ny tjeneste (Fichmann, Dos Santos, Zheng, 2014). Det hevdes i tillegg at bruk av en digital innovasjon krever en vesentlig endring hos adoptanten. Fichman et al. (2014, p. 333) definerer digital innovasjon som *"product, process or business model that is perceived as new, requires significant changes on the part of adopters, and is embodied in or enabled by IT"*.

En definisjon basert på på digitalisering og digital innovasjon presenteres av Osmundsen et al. (2018, p. 9) på følgende vis:

«Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri.»

Digital transformasjon innebærer radikale endringer av opprinnelige arbeidsprosesser eller verdiskapning, samt i noen tilfeller tilbud om nye digitale produkter. Skala, omfang og tid er

andre faktorer som bidrar til å skille digital transformasjon fra tidligere IT-transformasjoner (Vial, 2019). Det har blitt observert om at digital transformasjon er en evolusjon av IT-transformasjoner. Til tross for forskjell i de respektive definisjonene, innehar de likevel noen likheter, eksempelvis benyttelsen av «digital teknologi». Her fremheves *plattform* som en viktig kategori (Vial, 2019).

På et organisasjonsnivå vil ordet transformasjon innebære fundamentale endringer innad i organisasjonen, med hensyn til organisasjonens struktur, strategi og kultur (Berghaus & Back, 2016). I tillegg til vesentlige endringer i organisasjonen, er digital transformasjon i stand til å endre bransjer radikalt. Eksempler på bransjer som har kollapset som følge av digital transformasjon er media- og musikkbransjen. I utgangspunktet tilfører digital teknologi isolert minimal verdi til en organisasjon, men det er i det øyeblikket det benyttes i en spesifikk kontekst slik at nye verdiskapningsveier etableres, at det har en verdi for virksomheter. Den digitale transformasjonen til Netflix er et eksempel der digital teknologi muliggjorde skiftet fra å basere forretningen på å leie ut filmer fysisk til å bli en tilbyder av videostreamingstjenester (Vial, 2019).

En konsekvens av at digital teknologi utvikler seg i raskt tempo er at brukere stiller høyere krav til at prosesser og operasjoner skal kunne gjennomføres digitalt. Det å være i forkant og forutse hva brukerne vil forvente, istedenfor å respondere på brukernes ønsker, viser seg å være en viktig egenskap hos virksomheter (Mergel et al., 2019). Digital transformasjon og kontinuerlig forbedringer av digitale løsninger i privat sektor bidrar til å sette press på offentlig sektor som følge av økende forventninger hos innbyggerne omkring digitale tjenester. Mergel et al. (2019, p. 1) beskriver digital transformasjon i offentlig sektor på følgende vis:

«Digital transformation in the public sector means new ways of working with stakeholders, building new frameworks of service delivery and creating new forms of relationships».

I artikkelen forklarer Mergel et al. (2019) hvordan teknologi benyttes i digitale transformasjoner for å endre måten å levere tjenester på, samt finne nye løsninger for å optimalisere direkte interaksjon mellom brukere og virksomheter i offentlig sektor³. Det handler om endringer knyttet til digitale tjenester i offentlig sektor. Formålet er å dekke brukernes behov som er i konstant endring. I privat sektor handler det i hovedsak om å tiltrekke seg markedsandeler for å generere mer profitt, derimot vil det i offentlig sektor strebes etter å levere tjenester av høyere kvalitet, samt øke tilgjengeligheten for innbyggerne.

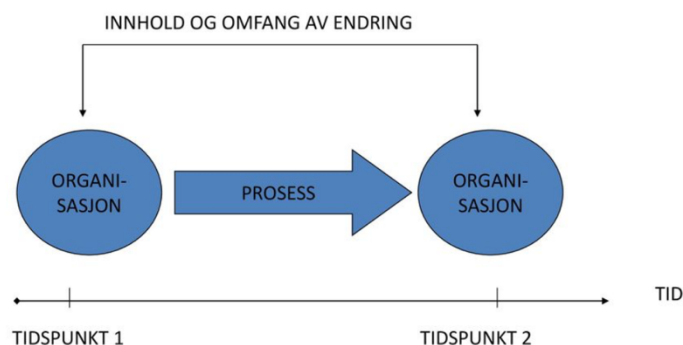
Det skilles mellom en bredere definisjon der fokuset er på utnyttelse av internett og IKT med mål om å tilby statlig informasjon til innbyggerne, og mer konkrete definisjoner der hensikten er å tilby tjenester ved bruk av IT (Mergel et al., 2019). Det refereres til flere eksempler i litteraturen der digital transformasjon handler om er å forbedre tjenester som vil bidra til å

³ Ifølge Mergel et al. (2019) har dette i stor grad blitt diskutert under begrepet *e-government* og *e-governance*

effektivisere offentlig sektor (Cordella & Tempini, 2015; Mergel et al., 2019). Det refereres til flere eksempler i litteraturen der digital transformasjon handler om er å forbedre tjenester som vil bidra til å effektivisere offentlig sektor (Mergel et al., 2019). Det gjelder både endringer innad i organisasjonen, samt endringer knyttet til eksterne forhold (Janowski, 2015).

3.2 ENDRINGSLEDELSE

Som vist gjennom de to øvrige temaene blir endring trekket frem som et gjennomgående element. Derfor falt det seg naturlig å vie et eget kapittel til endringsledelse for å belyse de viktigste elementene ved endring satt opp mot de to øvrige temaene samt offentlig sektor. Endringsledelse og organisasjonsteori er omfattende temaer og tolkes på flere måter. Om organisasjonsendring trekker Jacobsen (2018) frem en grunnleggende ide om at en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt. Dette illustreres gjennom figur 6. (Jacobsen, 2018, p. 17). Endring tar dermed hensyn til to faktorer: tid og objekt/fenomen/tilstand. Dette kan for øvrig kobles opp mot digital transformasjon hvor tidsaspektet går igjen i begge teoriene. Videre kan en definere endring som «*en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon*» Da organisasjoner er sosiale systemer vil de kunne alltid være i en form for utvikling eller endring og organisasjoner kan dermed ikke uproblematisk betraktes som stabile objekter.



FIGUR 6: ORGANISATORISK ENDRING (JACOBSEN, 20???)

Innenfor organisatorisk endring kan man se videre på indre og ytre kontekst. Dette innebærer økonomiske, sosiale og politiske omgivelser i ytre kontekst, og strukturelle, kulturelle og politiske trekk innad i organisasjonen som endringen utvikles i (Jacobsen, 2012). Endring blir dermed analysert på flere nivåer. Videre hevder (Jacobsen, 2018) at endring må betraktes som en prosess. Med dette menes handlinger og hendelser som utvikler seg over tid hvor organisasjonen går fra en tilstand til en annen. Det må understrekes at endring i et sosialt system skjer forsettlig ved interaksjon mellom enkeltmennesker eller større grupper gjennom både samarbeid og konflikt. Endringsprosesser vil dermed skje gjennom et komplekst samspill mellom ulike aktører og gjennom dette vil faktorer som ulike perspektiver, interesser, følelser

og virkelighetsoppfatninger spille en rolle. På grunn av ulike tankemønstre vil endring dermed skape forskjellige mønstre av aksjon og reaksjon (Jacobsen, 2018).

3.2.1 ENDRINGSLEDELSE I DET OFFENTLIGE

(Busch, Johnsen & Vanebo, 2003) bruker begrepet organisatorisk inertiti for å beskrive hva som hemmer og fremmer organisasjonsutvikling. Som begrepet antyder foreligger det en treghet i som hemmer utviklingen og vanskeliggjør innovasjon og omstilling som følge av «sementering» av rutiner og prosesser. Organisatorisk inertiti fremmer også en grad av blindhet hos ansatte på forskjellige nivåer hvor deres virkelighetsoppfatning hindrer dem å ta gode vurderinger for vekst og verdiskapning (Busch et al., 2003).

Busch et al. (Busch et al., 2003) trekker frem seks indikatorer som kjennetegner en transformatorisk endring. Dette inkluderer blant annet utvikling av nye organisasjonsformer og endring i maktrelasjoner, tjenesteproduksjon, tjenstedistribusjon samt utvikling av ny kultur og meningsstrukturer. Disse transformative endringene står også synonymt med radikale organisasjonsendringer. Transformatoriske endringer kjennetegnes også ved at endringer hender både horisontalt og vertikalt. Det skilles også mellom evolusjoner og revolusjonær endring. Her foregår den evolusjonære endringen i sakte og gradvis forstand, mens den revolusjonære endringen omfatter omtrent alle delene av organisasjonen samtidig (Busch et al., 2003).

Tidligere var det tenkt at i byråkratimodellen skulle ledelsen i toppen av hierarkiet sitte på mest kompetanse, og deretter ville kompetansen reduseres lenger ned. I dag vil en se at kompetansen er jevnere fordelt utover hierarkiet og ansatte har nå oftere spisskompetanse, på tross av de ikke sitter i lederposisjoner. Dette setter prøvelser for den ideelle byråkratimodellen til Weber (Busch et al., 2003).

BYRÅKRATI

Byråkrati er et begrep som blir brukt i forbindelse med offentlige organisasjoner, ofte i negativ forstand og betegnende som noe tungt, tregt og seigt. En byråkratisk organisasjon omfatter dog mer enn dette og i begynnelsen av 1900-tallet laget den tyske sosiologen Max Weber et par indikatorer som skulle kjennetegne et byråkrati. Dette omfattet blant annet strenge hierarkiske strukturer, definisjoner av hvert enkelt ansvarsområde, utpreget grad av spesialisering og klart avgrensede oppgaver innenfor klart definerte avdelinger (Busch et al., 2003). Disse kjennetegnene er ofte beskrivende for dagens offentlige organisasjoner. Busch et al. (2003) trekker frem at byråkratiets formelle struktur har klare begrensninger.

MOTSTAND MOT ENDRING

Det er ikke en selvfølge at endring blir tatt godt imot hos en organisasjon, og negative reaksjoner og resistans på endring er ikke unormalt. Endringer kan skape motstand (Andersen, 2018), og en eventuell mangel på sterk ledelse vil det kunne skape en sterk motstand (Jacobsen, 2018). Dette kan følgelig resultere i forhandlinger og kompromisser strakt ut over lang tid og til slutt

en lite reell endring. Sett i et tidsperspektiv vil endring – spesielt radikale, representerer ofte en stressfaktor og kan i lengden tære på de ansatte. Jacobsen (2018) trekker fram endring ved nytt IT-system som et eksempel hvor disse nye systemene implementeres parallelt med nye team og organisasjonsstruktur, hvor ansatte blir involvert i flere endringsprosesser samtidig kan påføre mer arbeid og stress og dermed føre til motstand mot endring. Om parallelle endringsprosesser ikke er koordinert på en fornuftig måte som hensyntar de ansatte, kan dette sette hele endringsprosessen i fare.

3.2.2 DIGITAL ENDRINGSLEDELSE

Endringsledelse står sentralt ved digitaliseringsprosjekter og utvikling av digitale tjenester. Selve kjernen ved et digitaliseringsprosjekt dreier seg om å innføre smartere og mer effektive måter å arbeide på som innebærer å endre de eksisterende arbeidsprosessene. Dette gjøres følgelig gjennom nye innovative og digitale løsninger. Digitaliseringsprosjekter krever også god endringsledelse da det krever en ofte dyptgående eller radikal omstilling blant de ansatte, som går både på kommunikasjon og arbeidsprosesser (Prosjektveiviseren, 2021). Prosjektveiviseren peker på endringsledelse som en kritisk suksessfaktor ved digitaliseringsprosesser. Ifølge prosjektveiviseren er det stor fare for at et digitaliseringsprosjekt feiler dersom en organisasjon ikke lykkes med endringsledelsen. Dette grunnet at de tekniske løsningene ikke vil ha særlig nytte eller verdi da de ikke vil bli brukt i større eller mindre grad.

Ved organisasjonsutvikling menes organisatoriske endringer, samt endrede arbeidsprosesser. Her vil faktorer som modenhet og omstillingsevne spille rolle for endringens kompleksitet. Prosjektveiviseren hevder at omstilling og omorganisering av en virksomhets struktur og arbeidsprosesser kan være minst like krevende som utarbeidelse av de nye tekniske løsningene (Prosjektveiviseren, 2021).

Jacobsen (2018) hevder at det er mange faktorer som vil spille inn ved endring i en organisasjon. Slike faktorer kan være ansatte, bransje og teknologi for å nevne noe. Den fysiske teknologien legger ikke helt entydige og klare føringer på hvilke tiltak organisasjoner må utføre for å tilpasse seg teknologiske endringer. Ny teknologi utvider heller det såkalte mulighetsrommet til en organisasjon. Et slikt mulighetsrom kan gi mange ulike konsekvenser for en organisasjon, verken de velger å benytte seg av mulighetene eller ikke. Dette kan for øvrig kobles til det mulighetsrommet og disruptive aspektet som oppstår som følger av digital transformasjon. Jacobsen (2018) hevder at de organisasjonene som klarer seg best er som regel de som evner å identifisere og fange opp drivkreftene og mulighetene i markedet⁴. Ut fra dette må det artikulere og utformes strategiplaner for anledningene som byr seg i mulighetsrommet. Til slutt må en organisasjon evne til å iverksette tiltak og gjennomføre de faktiske endringene ut fra de strategiske planene og mulighetene.

⁴ Dette kan for øvrig kobles til Teece's (1997) teori om dynamiske kapabiliteter. Mintzberg (1990) kobler denne teorien til *læringskolen* som likeledes har en agil tilnærming (Tidd og Bessant, 2018), til strategiutvikling.

Automatisering har stått sentralt for samfunnsutviklingen de siste 100 årene (Jacobsen, 2018). En av endringsprosessene som står sentralt i den offentlige sektoren er teknologisk endring og da spesielt rettet mot programvarer eller lignende. Teknologien går ut på å integrere aktiviteter i produksjonsprosessen, og strømlinjeformer den for å lette på ulike falsehalsar eller aktiviteter som er av høye kostnader eller på andre måter ressurskrevende. Her fører endring i produksjonsteknologi til endringer i arbeidskapitalens kompetanse, hvor nye arbeidsoppgaver vil gi økt behov for kompetanse. Likevel viser studier at endring i produksjonsteknologi, mer spesifikt rettet mot maskiner og programvare ofte ikke gir de ønskede gevinstene relatert til effektivisering og økt produktivitet som er estimert eller tiltenkt (Jacobsen, 2012). Implementering av ERP systemer er et eksempel hvor de den ønskede effekten ofte har vært fraværende. Jacobsen (2018) hevder at dette ikke skyldes teknologien, men heller at arbeidsstyrken ikke klarer eller ønsker å utnytte verktøyene og teknologien som blir gjort tilgjengelige. Dette kanskje som følge av mangel på kompetanse og opplæring til å bruke den nye teknologien. Atferdsendring står derfor sentralt ved endring relatert til produksjonsteknologi. Det må også derfor utvikles hensiktsmessige måter for å produsere og finne måter en kan utvikle tjenester på en mest effektiv som mulig måte. Et alternativ til dette kan være ved smidige tilnærminger og metoder.

3.3 PROSJEKTTILNÆRMING

I dette delkapittelet presenteres prosjekttilnærmingen smidig tilnærming innledningsvis. Videre redegjøres det for bimodal IT ettersom at det er en tett kobling til smidig tilnærming, i tillegg til den mer tradisjonelle tilnærmingen. Det vil også redegjøres for Cynefin rammeverket som kan benyttes i beslutningsfasen knyttet til utvelgelse av hensiktsmessig prosjekttilnærming, basert på ulike parameter. Avslutningsvis vil prosjektveiviseren og tilhørende prosjektmodell presenteres ettersom at det er en offentlig prosjektstyringsmodell.

3.3.1 SMIDIG TILNÆRMING

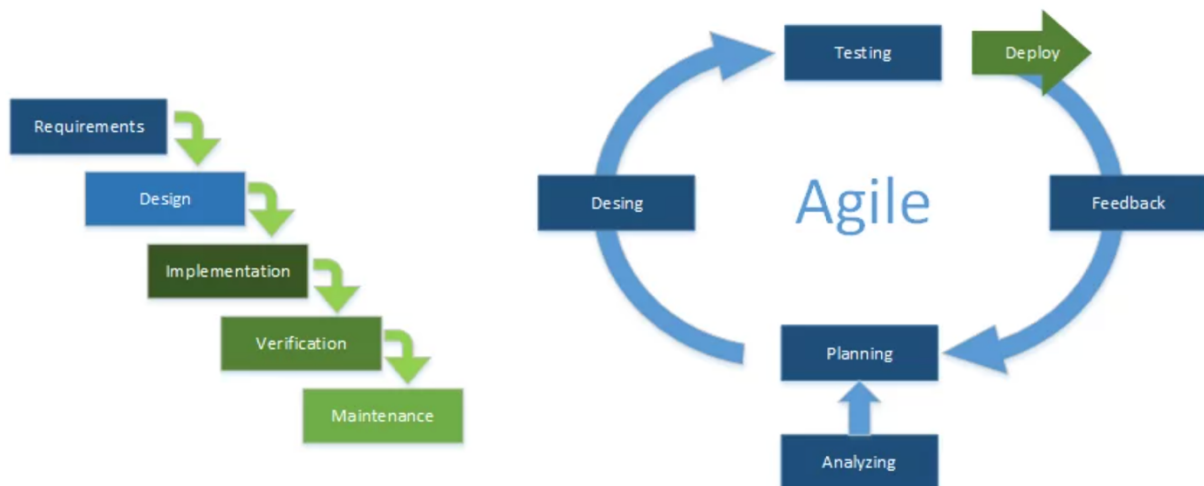
Smidig (Agile) tilnærming oppstod i IT bransjen for å håndtere, blant annet, utfordringer knyttet til stadig hyppige endringer i krav som en konsekvens av dagens dynamiske og rask skiftende teknologi (Dybå & Dingsøyr, 2008). Den smidige tilnærmingen baserer seg på at systemer og produkter bygges iterativt gjennom en kontinuerlig prosess av design, forbedringer og hyppig testing av produkt som følge av raske tilbakemeldinger og endringer i krav. Til tross for at bruken av smidig praksis har økt betraktelig siden 90-tallet, er ikke mesteparten av praksisen revolusjonerende. Det er først og fremst elementene og verdiene bak den smidige tilnærmingen som skiller den fra de mer tradisjonelle metodene. (Cohen et al., 2004)

Tradisjonell tilnærming, ofte praktisert gjennom den velkjente fossefallsmetoden, bryter ned prosjektaktiviteter til lineære sekvensfaser, der hver fase er avhengig av at den foregående fasen slutføres før den selv kan begynne (Balaji & Murugaiyan, 2012). Det krever omfattende og fullstendig planlegging av prosjektet i startfasen, i tillegg til låsing av design før prosjektets start. Cohen, Lindvall og Costa (2004) poengterer i deres studium at fossefallsmetoden var først

ute med å øke fokuset på brukernes behov, og ble i den forbindelse utarbeidet fullstendige analyser med krav. Den tradisjonelle metoden innebar først måneder med intens interaksjon med brukere og kunder slik at ingeniørene kunne presentere et ferdig sett med egenskaper, funksjonelle krav og ikke-funksjonelle krav. Videre i designfasen ble denne informasjonen, nøye dokumentert, og benyttet i samhandlingen mellom ingeniører og andre ansvarlige. I denne fasen ble arkitekturen for systemet lagt til grunn. Deretter hadde utviklerne den nødvendige informasjonen til å implementere selve systemet. Avslutningsvis ble det detalj-planlagte systemet testet og levert (Cohen et al., 2004).

Ifølge Cohen et al. (2004) høres en slik prosess i teorien ut som ryddig og fornuftig, men det viser seg i praksis at det ikke alltid er tilfelle. Dette argumenterer de først og fremst med at brukere endrer meninger, i tillegg til at brukere ikke klarer å være konkrete på hva de vil etter månedsvis, eller til og med årevis, med planlegging og innhenting av krav. Det ble heller konstatert at det som ble presentert ikke var det de så for seg. Videre er det argumentert med at endringer av krav ofte forekommer underveis i utviklingen, noe tilnærmingen ikke legger opp til ettersom at fossefallsmetoden i utgangspunktet prøvde å fryse alle krav og ikke tillate endringer underveis. Dette ble raskt kritisert av praktikere som mente at alle krav ikke kan defineres samtidig (Cohen et al., 2004). Figur 7 illustrerer prosessen til henholdsvis fossefallsmetoden og smidig tilnærming.

Som følge av den rigide prosessen bak vannfallsmetoden, ble det utviklet inkrementelle og iterative teknikker for å bryte ned syklusene i flere deler (Balaji & Murugaiyan, 2012). Den opprinnelige prosessen ble fortsatt tatt i bruk, men nå ble den gjentatt gjennom hele utviklingssyklusen. Der inkrementell utvikling bidro til tidsbesparelser, førte iterativ utvikling til håndtering av endringer i større grad, samt minske risikoen. Hver iterativ prosess har ulike lengde i form av tid, og har som mål å levere en planlagt leveranse som bygger videre på foregående kode og dokumentasjon (Cohen et al., 2004). Dette legger til rette for endringer underveis i prosjektet ettersom at kravene spesifiseres i analysen før hver iterasjon, og inneholder kun krav dedikert til den enkelte iterasjonen (Cohen et al., 2004).



FIGUR 7: FOSSEFALLSMETODEN OG SMIDIG TILNÆRMING (DAVIES)

Store deler av filosofien til smidig tilnærming er basert på såkalt «a Manifesto for Agile Software Development» (Dybå & Dingsøy, 2008). Agile manifesto ble utarbeidet av 17 deltakere, der samtlige hadde relasjon til ulike agile tilnærminger, blant annet Extreme Programming og SCRUM (Fowler & Highsmith, 2001). Fowler (2001), en av deltakerne, hevder at alle involverte ble stimulert av å arbeide med mennesker som delte kompatible mål og verdier basert på gjensidig respekt og tillit, samt organisasjonsmodeller med mennesker i sentrum. Videre påpeker Fowler (2001) at agile metodologi ikke er anti-metodologi, men heller ønske om å gjenopprette balansen ved å endre fokuset knyttet til enkelte elementer. Kjernen av i denne tankegangen er fire sentrale verdier som er med på å definere den agile bevegelsen, og er definert på følgende vis (Fowler & Highsmith, 2001, p. 2):

- *Individer og interaksjon over prosesser og verktøy*
- *Fungerende programvare over fullstendig dokumentasjon*
- *Kundesamarbeid over kontraktsforhandlinger*
- *Respondere på endringer over det å følge en plan*

Det er viktig å presisere at «begge sider» verdsettes, men at venstre skal prioriteres da det tilbyr mer verdi. De fire punktene kan ansees som fundamentet til smidig tankegang og bidrar til å belyse hvordan den skiller seg fra tradisjonell tankegang. Det er i tillegg utarbeidet 12 prinsipper for metodologien. (Fowler & Highsmith, 2001)

Før en organisasjon velger å implementere en smidig tilnærming, er det viktig å vurdere om den er klar for en agil transformasjon. Ambler (2001) har utarbeidet en rekke faktorer med formål om å bidra til en suksessfull smidig transformasjon for en organisasjon. Det essensielle

blant disse faktorene er at en vellykket implementering av en agil tilnærming avhenger av flere faktorer, blant annet om organisasjonen deler samme tankegang som den agile tilnærmingen tilbyr, om det er motivasjon blant de ansatte til å jobbe slik, og om kravene tilknyttet prosjektet er ustabile. Tatt alle faktorene i betraktning, anbefales det å implementere agile metoder stegvis dersom prosjektet eller organisasjonen ikke er klar for en total agil transformasjon (Ambler, 2001).

3.3.2 BIMODAL IT

Bimodal IT blir betegnet som sameksistensen mellom digital IT og tradisjonell IT (Horlach, Drews og Schirmer, 2016). Konseptet blir også referert til som «two-speed IT» ettersom at hovedprinsippet bak begrepet handler om å tilrettelegge for både treg og rask IT-utvikling. Organisasjoner som undergår digital transformasjon, opplever gjerne to forskjellige moduser av hurtighet, henholdsvis modus 1. og modus 2. Digital transformasjon medfører disrupsjon og krever ofte en kundeorientering med evne til å omstille seg hurtig. Samtidig må den klassiske eller tradisjonelle ITen som kjernesystemer bli driftet som før innad i organisasjonen. Den tradisjonelle ITen har også en annen struktur og har mer komplekse koplinger og linker, samtidig som prosessmetodene driftes annerledes. Disse kjernesystemene er tyngre, driftes tregere og tar lengre tid å modifisere eller endre. På denne måten blir det to forskjellige moduser med forskjellige hurtigheter. Enkelte organisasjoner implementer derfor bimodale styringsmekanismer for å håndtere de to forskjellige modusene både relatert til tosidig hurtighet, organisatoriske strukturer og prosesser (Horlach et al., 2016).

De to modusene blir ofte kalt modus 1. og modus 2. Modus 1. referer til den tradisjonelle IT-en og blir også ofte omtalt som kjerne-IT eller industriell-IT. Modus 1. kjennetegner IT systemer som karakteriseres av stabilitet og driftes med forutsigbarhet. Som følge av at dette er kjernesystemer som IT-driften baserer seg på er den vanskelig å endre og forbedre. Endringen skjer mer langsiktig og lineært og blir håndtert gjennom fossefallsmekanismer (Horlach et al., 2016). Modus 2. kjennetegnes av hurtighet og smidighet, og blir derav ofte omtalt som digital-IT eller smidig-IT. Denne modusen er mer iterativ og foregår i sykluser som gjør det lettere å omstille seg hurtig og følge behovene til brukerne. Dermed tar denne modusen større høyde for disrupsjonen ved den digitale transformasjonen. Utdypende karakteristikker for de to modusene er illustrert i tabell 2.

TABELL 2: KARAKTERISTIKKER VED MODUS 1 OG MODUS 2 (HORLACH ET AL., 2016)

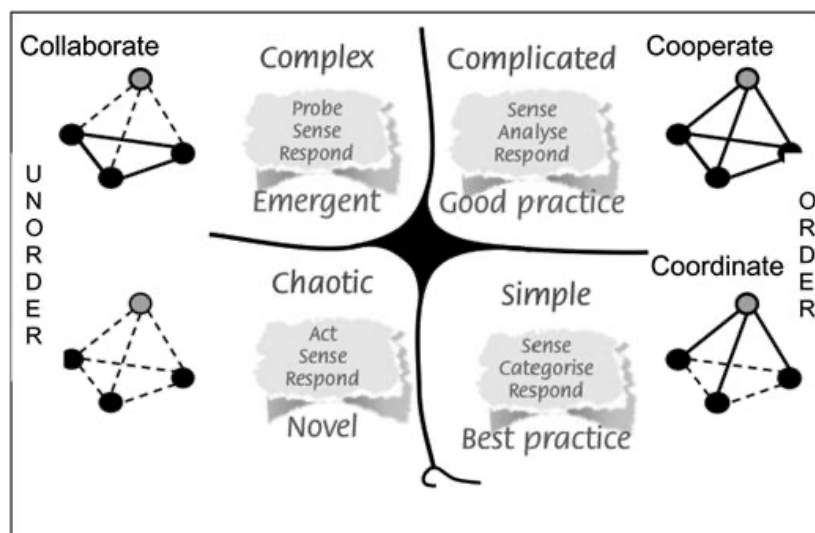
Traditional IT (mode 1, industrial / core IT)		Digital IT (mode 2, agile IT)
Stability	<i>Goal</i>	Agility & speed
IT-centric	<i>Culture</i>	Business-centric
Remote from customer	<i>Customer proximity</i>	Close to customer
Performance and security improvement	<i>Trigger</i>	Short term market trends
Performance of services	<i>Value</i>	Business moments, customer branding
Security & reliability	<i>Focus of services</i>	Innovation
Waterfall development	<i>Approach</i>	Iterative, agile development
Systems of records	<i>Applications</i>	Systems of engagement
Slow	<i>Speed of service delivery</i>	Fast

Som tabellen viser, er de to modusene preget av to motsettede karakteristikk, men dog komplimenterende ovenfor hverandre i en organisasjon. Det er essensielt at de to modusene er skreddersydd og tilpasset hverandre i en organisasjon for at IT-driften skal fungere optimalt. Dette begrunnes blant annet med at brukerorienterte systemer i modus 2. er avhengig av tilgang til data gjennom modus 1. På denne måten må begge modusene kommunisere med hverandre. Dersom nye styringsmekanismer blir implementert for å håndtere dette kan det følgelig gi ringvirkninger utover organisasjonen. (Horlach et al., 2016)

Bimodal IT har også fått kritikk ved at det kan være ødeleggende for organisasjoner. Dersom det fokuseres i for stor grad på en tosidig IT-struktur i en organisasjon kan dette opprettholde eller i verste fall skape enda flere siloer, som dermed vil fremme fragmentering innad i organisasjonen (Katz, 2015). Katz (2015) hevder at de modusene styres gjennom tradisjonell og rigid kontroll og er ikke kompatibel med overordnet smidig styring. Dette kan medføre ytterligere silotenking. Enkelte hevder derfor at IT-styringen bør utvikles helhetlig og iterativt med fokus på smidighet (Andersson & Tuddenham, 2014).

3.3.3 CYNEFIN

Cynefin er et «*sense-making framework*» og betraktes som et svært nyttig rammeverk for beslutningsprosesser og problemløsning (Snowden & Boone, 2007). Rammeverket hjelper brukerne til å bryte med tradisjonelle tankemønster slik at blant annet krevende problemer og prosjekter kan vurderes på deretter (Kurtz & Snowden, 2003). Rammeverket, illustrert i figur 9. er inndelt i fem domener og beskriver ulike nivåer av kompleksitet. *Opplagt* og *Komplisert* utgjør den ene ordnede delen, og *Komplekst* og *Kaotisk* utgjør den andre delen. På den måten kan det pekes ut hvilken metode som er mest egnet, avhengig av problemets eller prosjektets kompleksitet (Snowden & Boone, 2007).



FIGUR 8: ILLUSTRASJON AV CYNEFIN RAMMEVERKET (VAN BEURDEN ET AL., 2013)

Cynefin er spesielt nyttig for å skape felles forståelse for grupper som jobber med beslutningsprosesser, da rammeverket er designet for at forståelse skal fremtre gjennom felles dialog. I motsetning til andre modeller har Cynefin rammeverket ingen verdiakser eller domene som er mer ønskelig enn andre. Rammeverkets primære nytteverdi er derimot å komme til konsensus vedrørende beslutninger omkring utfordringer/problemer relatert til usikkerhet. Dette gjøres ved å betrakte dynamikken mellom situasjoner, avgjørelser, konflikter, perspektiver og forandringer relatert til utfordringene/problemene man står ovenfor (Kurtz & Snowden, 2003).

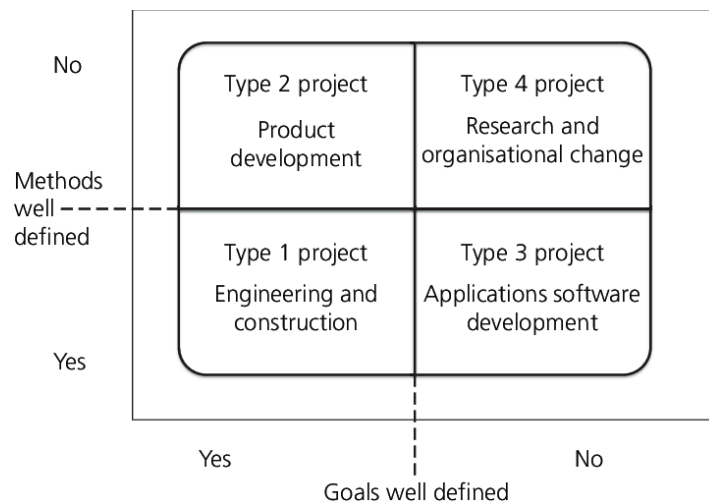
Rammeverket deles først inn grovt mellom ordnet og *uordnet*. *Ordnet-delen* innebærer stabilitet og forståelig kobling mellom årsak og virkning. Den *uordnede-delen* utgjør den andre halvdel og i kontrast preges dette området av ustabilitet og løsningen kan ikke utarbeides utelukkende ved analyse (Snowden & Boone, 2007). Ulike faktorer er med å påvirke, til og med hverandre, og dynamikken fører til at analysen kan ende opp som utdatert når den realiseres. Det er ikke lenger en klar relasjon mellom årsak og virkning, hvilket betyr at det er først i ettertid at løsningen viser seg som vellykket eller ikke. Det siste domenet, *forvirret*, er tilfellet når det er uklart hvilket domene som er mest hensiktsmessig for den gitte situasjonen, eksempelvis hvis det er usikkerhet hvilket domenet et prosjekt tilhører. (Van Beurden et al., 2013)

IT-prosjekter innehar som regel høy grad av kompleksitet og usikkerhet, og bør løses deretter. Aktiviteter knyttet til IT-prosjekter innehar ulik kompleksitet og er dermed inntatt alle domene. Derimot viser en forskning (Pelrine, 2011) som gikk over flere år og inkluderte over 300 deltakere, at det komplekse domenet dominerte tatt antall aktiviteter i betraktning. Gartner predikerer i sin rapport at 10% av IT-selskapene vil benytte Cynefin til å fatte beslutninger (Holm, 2015). Ifølge Van Beurden (2013), vil de respektive domene påvirke styringen og

ledelsen forskjellig. Ved opplagte problemer skal det utarbeides klare prosedyrer og rollebeskrivelser, samt kommuniseres tydelig til medarbeiderne. Kompliserte problemer krever som nevnt ekspertise, og her handler det om å lytte til den tilgjengelige ekspertisen. I det komplekse domene derimot, er styring og ledelse helt avgjørende. Verdier og visjoner verdsettes høyt, med tanke om å veilede og vise retning, uten å detaljstyre alt (Van Beurden et al., 2013). Evnen til å delegere myndighet og gi tydelig uttrykk for at det er aksept for å gjøre feil, anses som viktige egenskaper. Videre er det viktig å sørge for raske og presise tilbakemeldinger ved å ha innsikt i endringene som blir gjort. (Snowden & Boone, 2007)

Domenet *Kompleks* har karakteristikk som å delegere myndighet og tilby frihet for å løse aktuelle, samt uforutsigbare problemer (2007). Denne tankegangen samsvarer i stor grad med filosofien til smidig tilnærming.

Tradisjonelt har prosjekter blitt definert som en kompleks sekvens av aktiviteter med hensikt om å levere forhåndsdefinerte mål. I den forbindelse blir det hevdet at de respektive målene og metoden benyttet for å nå dem er fullt forstått i starten av prosjektet. Metodologier som baserer seg på den praksisen, låser designen tidlig i prosjektet. Derimot viser det seg at ikke alle prosjekter har klargjort målene og metoden for å nå dem, tidlig i prosjektet. Turner og Cochrane (Turner & Cochrane, 1993) hevder at prosjekter kan bedømmes utfra to dimensjoner, med hensyn på henholdsvis mål og metodikk. Basert på de respektive dimensjonene har det blitt utarbeidet en 2x2 matrise som kategoriserer fire typer prosjekt, basert på om målene er definert og om metodikken for å oppnå dem, er definert i starten. Matrisen er gjengitt i figur 10, der mål og metode er representert, henholdsvis på den horisontale og vertikale aksene.



FIGUR 9: ILLUSTRASJON AV GOALS-AND-MATRIX (JOBLING & SMITH, 2018)

De ulike prosjekttypene defineres kortfattet av Turner and Cochrane (1993, p. 93) slik:

- *Type-1 project: for which the goals and methods of achieving the project are well defined*
- *Type-2 projects: for which the goals are well defined, but the methods are not*
- *Type-3 project: for which the goals are not well defined, but the methods are*
- *Type-4 projects: for which neither the goals nor the methods are well defined.*

Matrisen har klare paralleller til Cynefin rammeverket, der hver prosjekttype tilsvare et domene i rammeverket. Dersom figur 10. roteres 180 grader til venstre, vil hver prosjekttype tilsvare det respektive domenet i figur 9. I den forbindelse vil type-3 prosjekter tilhøre det komplekse domenet, som ofte er tilfelle for IT-prosjekter. Type-3 prosjekter gjenkjennes av tydelig definerte metoder, men svake definerte mål. Dette eksemplifiserer Turner (1993) ved å trekke frem prosjekter relatert til informasjonssystemer og tilknyttede utfordringer relatert til ustabilitet i brukernes ønsker. Hver prosjekttype krever ulik planlegging- og ledelsestilnærming (Turner & Cochrane, 1993).

3.3.4 OFFENTLIG PROSJEKTSTYRING

Prosjektveiviseren er digitaliseringsdirektoratets veileder og prosjektmodell for prosjekter i offentlig sektor. Formålet er at prosjektveiviseren skal brukes for å bidra til mer vellykkede digitaliseringsprosjekter. Veiviseren er rettet mot virksomhetsledelsen, prosjektledere og prosjekteiere og beskriver styringen av virksomhetens prosjekter ut ifra faser og beslutningspunkter. Prosjektveiviseren ble til som bakgrunn for en varierende gjennomføring av prosjekter samt å kunne tilby bedre tjenester til brukere gjennom digitalisering. Modellen med de tilhørende fasene og beslutningspunktene kan brukes til alle typer prosjekter, men er primært rettet mot digitaliseringsprosjekter (Prosjektveiviseren, 2021).

Prosjektveiviseren er utarbeidet og basert på PRINCE2. Den tar utgangspunkt i agile elementer fra PRINCE2 Agile og legger vekt på å skreddersy prinsipper til hver enkelt virksomhet eller hvert enkelt prosjekt for å få optimal tilpasning, og derav best mulig bruk av modellen. Digitaliseringsdirektoratet har tilpasset modellen ved å forenkle enkelte aspekter, tilpasset begrepsbruken og tatt høyde for politiske føringer som må være til stede ved digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor (Prosjektveiviseren, 2021). Under viser figur 11 en illustrasjon av prosjektveiviseren med tilhørende faser og beslutningspunkter.



FIGUR 10: PROSJEKTVEIVISEREN (PROSJEKTVEIVISEREN, 2021)

Prosjektveiviseren inneholder seks faser med seks tilhørende beslutningspunkter etter hver fase. Den er i hovedsak lineær og tidsavgrenset eller *temporær* (Andersen, 2018). Dog tar modellen høyde for at gjennomføringsfasen kan gjennomføres iterativt. Modellen innebærer også *handovers* eller overleveringer gjennom de forskjellige fasene mellom forskjellige arbeidsgrupper eller deltakere. Dette innebærer også leveranser til linjeorganisasjonen⁵. Prosjektet skal styres av beslutningspunkter som blir brukt i slutten av hver enkelt fase. Dette skal gi en kontroll over prosjektet med trinnvis godkjenning som skal bidra til å påse og vurdere om prosjektet er modent til å gå over til neste fase. Figur 11 viser Prosjektveiviseren 4.0. Modellen er under konstant revidering og forbedring i regi av (Prosjektveiviseren, 2021).

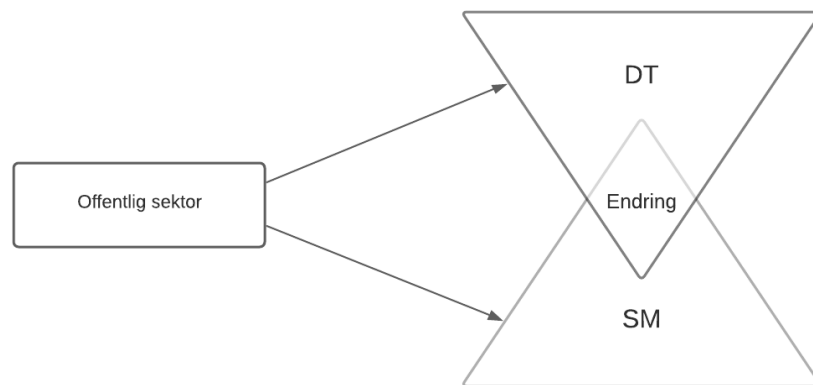
3.4 OPPSUMMERING

Dette teorigapittelet har gjennomgått de overordnede temaene digital transformasjon, smidig tilnærming og endringsledelse. Dette utgjør hovedaspektene som vil belyse problemstillingen og de underordnede forskerspørsmålene. I tillegg til disse temaene er underordnede temaer også presentert, herunder Cynefin rammeverket, prosjektveiviseren, og bimodal IT. Disse temaene er valgt for å belyse problemstillingen best mulig og for å fremheve relevansen og sammenhengen mellom temaene.

Som vist gjennom teorigapittelet er det klare sammenhenger mellom digital transformasjon, smidig tilnærming og endringsledelse. Den digitale transformasjonen realiserer nye prosesser og strukturer hos organisasjoner som trigger endring. Smidig tilnærming er i denne sammenheng en veletablert og kanskje den mest fremtredende praksis for å utvikle og implementere de nye digitale løsningene satt opp mot tradisjonelle metoder og lineære prosjektprosesser. Med sin inkrementelle og iterative prosessutvikling og et prinsipp om brukersentrert fokus, er dette karakteristikkene som svarer godt til den digitale transformasjonen og økende teknologiutviklingen som stadig realiserer nye krav og muligheter for virksomheter og brukere. Som tidligere nevnt må dog en virksomhet helst ha visse organisatoriske

⁵ Dette kan for øvrig kobles til teori rundt matriseorganisasjoner (Andersen, 2018), men blir ekskludert i denne studien som følge av oppgavens omfang og avgrensning.

forutsetninger for å bedrive smidig tilnærming. Dette være seg tverrfaglige autonome team, flat organisatorisk hierarki som tilrettelegger for god kommunikasjon og samarbeid. Den komplekse naturen til digital transformasjon og smidig tilnærming svarer godt til Cynefin rammeverket, samt *goals-and-methods* matrisen som igjen tar høyde for ulik grad av kompleksitet tilknyttet prosjekter. Disse elementene danner til sammen det teoretiske grunnlaget og fundamentet for studiets drøfting. Følgelig kan teorien vise sin sammenheng og illustreres gjennom det teoretiske rammeverket presentert i figur 12.



FIGUR 11: TEORETISK RAMMEVERK

4. Metode

Dette kapittelet har til hensikt å redegjøre for hvordan studiet har blitt gjennomført og hvilken metode som er benyttet for å belyse problemstillingen. Kapittelet vil foreta en kritisk gjennomgang av hva som har blitt gjort og hvordan dette påvirker resultatene. Innledningsvis redegjøres det for valg av problemstilling og hvorfor dette anses som aktuelt. Deretter begrunnes valg av informanter og det redegjøres for datainnsamlingen som er foretatt. Avslutningsvis vil bearbeidelse av data bli diskutert og kvaliteten av studien vurderes.

Utgangspunktet for studien var å undersøke sammenhengen mellom smidig tilnærming og digital transformasjon, og om tilnærmingen har potensial til å være en katalysator for slike transformasjoner. Offentlig sektor ble tidlig en interessant og aktuell avgrensning da det har blitt knyttet mange utfordringer til digitaliseringsprosjekter, i tillegg til at det foreligger en del utfordringer relatert til smidig arbeidsmetodikk som presentert innledningsvis. Temaer som endringsledelse, prosjektmetodikk, samt organisasjonsutvikling henger tett sammen med digital transformasjon og smidig tilnærming og ble derfor viktig for å belyse problemstillingen. Det ble derfor utarbeidet to forskerspørsmål for å tydeliggjøre og bedre kunne besvare problemstillingen. Teorikapittelet omfatter aktuell litteratur som skal gi et innblikk knyttet til tidligere forskning på dette området, og skal i tillegg bidra til å belyse problemstillingen og de tilhørende forskerspørsmålene ved digital transformasjon og smidig tilnærming.

Avslutningsvis oppsummeres teorien og eventuelle sammenhenger mellom emnene opp mot problemstillingen.

4.1 VALG AV TEMA

Mennesket omgås med teknologi hver dag og det i økende grad. Digital transformasjon er et begrep som har vokst frem og økt oppmerksomhet de to siste tiårene og vil komme til å ekspandere ytterligere de kommende årene. Det er et interessant tema ettersom at det ikke eksisterer en entydig definisjon og mennesker som studerer konseptet, interpreterer det ulikt. Å utforme en slik oppgave innen et temaområde som er lite utforsket, er noe som undertegnede finner spesielt givende og motiverende. Utforming av tema og problemstilling har vært en lang prosess og omformet flere ganger i løpet av prosessen. Samtidig som litteraturen omkring digital transformasjon og smidig tilnærming ble utforsket, ble det diskutert forskjellige tematikker og problemstillinger før en interessant link ble funnet mellom smidig tilnærming, digital transformasjon og endringsledelse som til slutt la grunnlaget for tema og problemstilling. Før intervjuene ble aktuelle informanter kontaktet for å få innspill, samt diskutere tematikk knyttet til digital transformasjon og andre relaterte emner. Dette, sammen med sparring fra veileder og andre samarbeidspartnere, ble med på å forme avhandlingen slik den er beskrevet i denne oppgaven.

4.2 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign er et resultat av en rekke overveielser og valg knyttet til blant annet hva som skal undersøkes og hvordan det skal gjennomføres (Kristoffersen et al., 2015). Kristoffersen, Johannessen og Tufte (2015) henviser forskningsdesign til «alt» som knytter seg til en undersøkelse. Når det skal utarbeides et forskningsdesign må det vurderes en rekke prinsipielle spørsmål om hvilke metoder som skal benyttes. Busch (2013) velger å skille mellom følgende metodiske valg:

- «*Ekstensivt eller intensivt design*»
- «*Kvalitativ eller kvantitativ*»
- «*Valg av tidsperspektiv*»
- «*Valg av hoveddesign*»

Videre i delkapittelet vil det argumenteres for hvilke valg som er tatt tilknyttet de foregående alternativene.

Ekstensivt design handler om å hente data fra mange kilder i motsetning til intensivt design der det dykkes mer i dybden og samles data fra et fåtall kilder. Ved innhenting av data fra mange kilder er spørreskjema ofte benyttet, mens intervjuer er nyttig ved bruk av et fåtall kilder. I denne avhandlingen er det benyttet et intensivt forskningsdesign ettersom det er ønskelig å undersøke mer i dybden hos et fåtall kilder (Busch, 2013).

Kvalitativ og kvantitativ datainnsamling er to ulike metoder å innhente og analysere data på, og har en tett forbindelse med det foregående valget. I motsetning til kvantitativ data som inneholder harde data i form av tall, baserer kvalitativ data seg på myke data i form av tekst (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2017). Busch (2013) kobler ekstensiv design med kvantitativ data da den type dataen er lettere å samle inn og analysere, og på samme måte kobles intensive data med kvalitativ data siden den type data er i stand til å analysere komplekse sammenhenger (Busch, 2013). Det er viktig å påpeke at det ikke gjelder for alle tilfeller, som betyr at det er mulig å samle kvantitative data i et intensivt design og vice versa. Johannessen et al. (2016) presiserer at kvalitative studier er bedre egnet for å undersøke og avdekke hva eller hvorfor noe skjer, gjerne sosialt og innenfor et avgrenset omfang. Kvalitativ undersøkelse er foretrukket i denne avhandlingen ettersom at formålet er å oppnå en dypere forståelse av hvordan smidig tilnærming og tilnærming kan løse utfordringer knyttet til digital transformasjon. Det omfatter kompleks tematikk, derav anses det som mest logisk å ha en kvalitativ tilnærming der den kvalitative dataen samles inn gjennom intervjuer. Et annet argument for å benytte seg av kvalitativ data er fleksibiliteten den fører med seg. Det tilbyr rom for å tilpasse eller endre elementer av studiet ved behov.

Innhenting av data vil forekomme på et eller flere tidspunkt, og i tilfellet målet er å studere årsak-virkning-forhold er det naturlig å samle inn data på flere tidspunkt. Derimot i denne oppgaven blir det samlet inn data i form av intervjuer, gjennomført i løpet av en kort tidsperiode. Denne metoden karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse (Busch, 2013).

For å oppnå en hensiktsmessig fremgang i studien må det bli tatt stilling til forskningstilnærming. Denne studien vil ta for seg en pragmatisk tilnærming mellom de to ytterpunktene for forskningsmetode, henholdsvis induktiv og deduktiv. Dette underbygges også av argumentene til (Johannessen et al., 2016) samt (Jacobsen, 2015), hvor rent induktiv eller deduktiv tilnærming er i praksis er vanskelig å utføre. Den induktive metoden baserer seg på å samle inn data først, deretter se etter mønster for å etablere teorien. En deduktiv tilnærming opererer med omvendt fremgangsmåte, der det blir tatt utgangspunkt i allerede etablerte teori basert på tidligere forskning, for deretter å teste den respektive teorien opp mot empirien. Forskningstilnærmingen som blir brukt i denne studien er Tjoras (2017) Stegvis Deduktiv Induktiv (SDI) metode. Denne metoden betegnes som en kvalitativ analyse metode og kjennetegnes som etappevis prosess hvor det veksles mellom deduktiv og induktiv metode. Dette viste seg å være en pragmatisk metode for å belyse problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål på en mest mulig hensiktsmessig måte. Innledningsvis opereres det med en deduktiv tilnærming ved å se på eksisterende teori og få et inntrykk av tematikken og koblingene dem imellom, før datainnsamlingen utføres. Påfølgende praktiseres det en mer induktiv tilnærming der datainnsamlingen analyseres, og en beveger seg deretter tilbake til eksisterende teori for å forklare funnene ytterligere. Ifølge Dubois & Gadde (2002) vil det å bevege seg frem og tilbake mellom teori og empiri i tillegg bidra å øke forskernes forståelse av empiriske og teoretiske fenomener, som følgelig er essensielt for å utvikle det analytiske

rammeverket. Dette kan eksemplifiseres ved tematikken rundt bimodal-IT hvor koblingen mellom digital transformasjon og bimodal-IT ble avdekket gjennom de empiriske funnene. Følgelig viste det seg å være særdeles relevant i lys av problemstillingen og det ble vurdert nødvendig å redegjøre for dette begrepet i mer detalj i teorikapittelet og derav justere det teoretiske rammeverket.

4.2.1 VALG AV HOVEDDESIGN

En casestudie kan ansees som en strategi der forskningen involverer empirisk undersøkelse av et spesifikt samtidfenomen innenfor den virkelige kontekst (Saunders et al., 2009). Busch (2013) karakteriserer det på lignende måte der han anbefaler casestudie i tilfeller der fenomenet som studeres har en sterk kobling til konteksten, og at fenomenet først forstås fullt ut når det settes i kontekst med situasjonen den opptrer i (Kilde). Ifølge Yin (2018) skal det vurderes flere kriterier for om metoden er å foretrekke, blant annet om hovedproblemstillingen består av spørreordene «hvordan» eller «hvorfor», som er tilfellet i denne oppgaven.

I motsetning til undersøkelser og eksperimenter, har ikke tradisjonell forskning relatert til casestudier blitt bygd på formelle design. Derimot hevder Yin (2018) at slikt forskningsdesign kan styrke casestudiet, i tillegg til å potensielt forenkle gjennomføringen av studiet. Johannessen et al. (2016) trekker frem to kjennetegn ved en case, herunder avgrenset oppmerksomhet og en detaljert beskrivelse av casen. Denne studien har undersøkt et fenomen i en spesifikk setting og kjennetegnes ved de overnevnte punktene og blir dermed gjennomført som en casestudie. Videre benyttes denne fremgangen ettersom den er godt egnet for å belyse komplekse fenomener (Yin, 2018).

4.3 LITTERATUR

Litteraturgjennomgang gir innblikk i eksisterende forskning og teori relatert til fenomenet som skal studeres. Busch (2013) hevder at utvalgt teori har ofte sterk forbindelse med problemstilling og tilhørende forskerspørsmål. Relevant litteratur og forskning knyttet til emnene og tematikken i denne avhandlingen er benyttet eller innhentet. Det har blitt forsøkt å innhente litteratur og forskning om emnene og tematikken som blir belyst i denne avhandlingen. Etersom avhandlingen har en abduktiv tilnærming ble utvalgt litteratur studert i forkant av datainnsamlingen, for å deretter gå tilbake til litteraturen som følge av interessante funn i empirien.

Innhenting av relevant litteratur ble gjort gjennom fagfelleverderte dokumenter, vitenskapelige artikler og bøker, samt journaler om tematikk relatert til studiet. For å finne relevant litteratur ble det benyttet søkemotorer som Oria, Elsevier, og Google Scholar. Det ble benyttet ulike søkeord i prosessen med å finne relevant litteratur i størst mulig grad. I hovedsak ble det plukket ut litteratur gjennom søk ved nøkkelord som *digital transformasjon*, *smidig tilnærming* og *endringsledelse*, hver for seg, samt i kombinasjon med *offentlig sektor*. I forbindelse med utvelgelse av litteratur ble det prioritert empiriske vitenskapelige artikler, som er anerkjent for

å være konkrete og levere forskningsresultater basert på prosjekt(er) (Busch, 2013). Antall siteringer var en måte å kvalitetssikre utvalgt litteratur. Snøballmetoden ble også brukt for å nå primærkilden, og finne mer dyptgående informasjon om enkelte emner. Enkelte artikler har også blitt anbefalt av veileder og informanter. Dette medførte følgelig bedre og mer dyptgående innsikt i enkelte emner.

4.4 DATAINNSAMLING

Valg av datainnsamling, samt metodiske valg for datainnsamling vil være påvirket av faktorer som forskningsdesign og problemstilling (Busch, 2013). Kvalitativ metode velges for å undersøke kvalitet eller spesifikke mønstre ved et fenomen som studeres. Yin (2018) presenterer en rekke kilder for datainnsamling, der kvalitativ metode tilbyr flere alternativer i motsetning til kvantitativ som oftest består av spørreskjemaer. Jacobsen (2015) hevder at dybdeintervjuer egner seg godt når hensikten er å gå i dybden av et fenomen i undersøkelsen. Det påpekes også svakheter ved slik metode, og det baserer seg på at fleksibiliteten kan ha negativ effekt, da det oppstår muligheter for at stadig ny informasjon dukker opp (Jacobsen, 2015). Dybdeintervjuene ble gjennomført via videosamtaletjenesten *microsoft teams* og var av semi-strukturert natur.

Ved kvalitative intervjuer er det viktig at intervjuobjektene har en signifikant innsikt i henhold til problemstillingen (Cresswell, 2003). For å undersøke nærmere den sentrale tematikken i avhandlingen, var det avgjørende å finne informanter med kompetanse innen digital transformasjon og prosjektmetodikk, helst smidige tilnærminger, samt innsikt til problemstillingen med en kobling til offentlig sektor. Her ble det forsøkt å strategisk velge et homogent utvalg i den hensikt å avdekke ulike oppfatninger og erfaringer i en forholdsvis homogen gruppe med mellomledere/prosjektledere. Dette ble forsøkt utført i den hensikt å øke kvaliteten til studiet. I den forbindelse dro vi nytte av kontaktnettverket og kunnskapen til ekstern veileder, som la frem flere alternativer i henhold til kriteriene.

4.4.1 KVALITATIVE INTERVJUER

Denne studien ble gjennomført ved bruk av kvalitative undersøkelser i form av semi-strukturerte dybdeintervjuer. To av informantene ble tidlig i prosessen kontaktet for å delta på uformelle møter, med den hensikt om å få en dypere forståelse av problemstillingen og tematikken, sett fra potensielle informanter sin side. De uformelle møtene gjorde det også mulig å spisse problemstillingen og utforske de forskjellige sidene av teamet. Videre ga de uformelle møtene muligheten til å utforme en mer skreddersydd intervjuguide. I forkant av intervjuene ble det brukt tid på å sette seg inn i den aktuelle virksomheten for å være mest mulig forberedt. Saunders, Lewis og Thornhill (2009) mener at det er med på å bygge troverdighet ovenfor informantene. En utfordring med offentlig sektor og de forskjellige virksomhetene som skulle bli undersøkt var at informantene hadde forskjellige virkelighetsoppfatning, brukte forskjellig terminologi og begreper, samtidig som organisasjonene utfører forskjellige oppgaver og er bygget opp på forskjellig vis. Dette medførte en utfordring i å sette seg inn i de enkelte

virksomhetene og ordentlig forstå seg på informantene. Jacobsen (Jacobsen, 2015) hevder at intervjuer bør bli holdt på arbeidsplassen til den respektive informanten i den hensikt at det skal være mest naturlig og bidra til mest nøytrale svar som mulig. Det lot seg ikke gjøre som følge av koronarestriksjoner, og resulterte dermed i digitale intervjuer.

Intervjuene, foruten de uformelle møtene, ble gjennomført over en tidsperiode på 2 uker. Varighetene på de forskjellige intervjuene variert mellom 45 minutt og 2 timer. Jacobsen (2015) hevder at intervjuene bør bli gjennomført med minst mulig forstyrrelser for å få et best mulig intervju. Det ble ingen forstyrrelser og samtlige informanter hadde en god tilstedeværelse gjennom intervjuene. Dog kunne den varierende tidsbruken føre til en fornemmelse av tidsknapphet som følgelig resulterte i varierende grad av utfyllende svar. Før intervjuene ble informantene tilsendt et informasjonsskriv om tema og problemstilling samt informasjon om deres rettigheter, som igjen ble tatt opp og informert om før i starten av intervjuene. Informantene samtykket til at det ble tatt båndopptak av intervjuene, og ble bedt om å presentere seg selv og sin bakgrunn før intervju spørsmålene begynte. Bruk av båndopptak kan føre til at informantene blir ekstra varsomme på egne ytringer, spesielt ved utfordrende eller ubehagelige spørsmål. Det kan bidra til å påvirke resultatene i negativ forstand. Informantene ble informert om at alle ble anonymisert i tillegg til at andre personopplysninger kunne ikke knyttes til den aktuelle informanten. Under intervjuene deltok begge intervjuerne aktivt for å enklere kunne stille gode oppfølgingsspørsmål og oppnå bedre klarhet. Etter hvert enkelt intervju ble det oppsummert og diskutert rundt de enkelte svarene for å reflektere rundt kroppsspråk, holdning og andre opplevelser for å skape en felles forståelse. Dette vil senere ha betydning for resultatene og studiens reliabilitet (Jacobsen, 2015).

INTERVJUGUIDE

En intervjuguide inneholder oversikt over temaer og spørsmål knyttet til intervjuet. Det er primært et hjelpemiddel for å holde seg til tematikken som skal utforskes ettersom spørsmålene åpner opp for å kunne belyse temaer eller fenomen fra ulike perspektiv. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden skal det ifølge Kvale og Brinkmann (2015) tas hensyn til to dimensjoner, henholdsvis den teoretiske og dynamiske. Den teoretiske dimensjonen sørger for å ha relevant innsikt i teorien relatert til forskningen, og den dynamiske handler om å skape tilfredsstillende interaksjon. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Intervjuguiden ble først utarbeidet etter å ha studert eksisterende litteratur og forskning. Det bidro til å kategorisere temaene for å belyse problemstilling i høyst mulig grad. Ettersom samtlige informanter hadde ulik bakgrunn og representerte forskjellige organisasjoner, ble intervjuguiden skreddersydd til hver enkelt informant i større eller mindre grad. Derimot ble det forsøkt å utforme intervjuguidene så likt som overhodet mulig, da hovedformålet for intervjuene var å innhente mest mulig data knyttet til samme tematikk. Selv om virksomhetene skiller seg fra hverandre, er det offentlig sektor som er casen og da er ikke forskjellen i nyanser blant virksomhetene avgjørende for intervjuguiden. Ved å gjøre dette ville det bli lettere å sammenligne svar og trekke paralleller eller se ulikheter. Spørsmålene var utformet i den

hensikt å belyse forskningsspørsmålene, og rent overordnet svare på problemstillingen. Intervjuguiden til det første intervjuet ble utarbeidet i etterkant av det uformelle møtet. Da var temaet litt klarere samtidig som kompetansenivået i henhold til tematikken og begrepsbruk hos informantene var bedre kartlagt til å spisse intervjuguiden. Videre ble dette et utgangspunkt for de neste intervjuguidene da det ble litt klarere hvilke spørsmål som fungerte bedre enn andre, og hvordan tematikken ble best belyst. Ny informasjon dukket også opp gjennom intervjuene og ble videre brukt i de neste intervjuguidene for å belyse og undersøke dette nærmere.

Spørsmålene ble forsøkt stilt så åpne som mulig slik at informantene kunne svare fritt. På denne måten ble det en bedre flyt i intervjuet og oppfølgingsspørsmål kunne bli brukt for å bedre belyse emner som fortsatt var uklare. De åpne spørsmålene ga også mulighet for mer utfyllende svar fra informantene og bruk av oppfølgingsspørsmål gjorde det enklere å styre tiden. Intervjuguiden ble forsøkt strukturert så hensiktsmessig som mulig med en logisk oppbygning med 4 overordnede og glidende temaer; digital transformasjon, smidig tilnærming, organisasjon, og struktur. Svarene ble tidvis også gjengitt og presisert for å forsikre seg at det ble forstått riktig. I enkelte tilfeller ble hendelser forklart ved eksempler eller rekonstruering av hendelser. Dette kan være et nyttig virkemiddel for å få fram meninger og kan gi informantene bedre rom til å uttrykke seg i (Johannesen et al., 2016). Spørsmålene var også forsøkt å være så åpne som mulig for å unngå ledende eller lukkede spørsmål, noe som følgelig kan svekke reliabiliteten til resultatene. På denne måten kunne også informantene til en viss grad styre innholdet. Dette kan bidra til å styrke forholdet til informantene og gi mest mulig ærlige og nyanserte svar, som igjen bidrar til å øke reliabiliteten til resultatene (Johannesen et al., 2016).

TRANSKRIBERING

Transkribering betyr å gjøre om lydopptaket fra intervjuet til et skriftlig dokument (Saunders et al. 2016). Dette ble utført samme dag som intervjuet ble gjennomført. Dermed var intervjuet fortsatt friskt i minne, noe som også ville gjøre det enklere å transkribere. Ettersom transkriberingen ble delt opp mellom forfatterne, ble det etablert en skriveprosedyre for hvordan transkriberingen skulle foregå. Dette fordi det vil gi et bedre utgangspunkt for å utføre språklige sammenligner (Kvale og Brinkmann, 2018). En svakhet ved transkribering kan være å få fram holdninger og kroppsspråk hvor meningen kan være en annen enn hva som fremkommer på papiret. Derfor har det blitt lagt ved kommentarer i de interne transkriberingsdokumentene for å forsøke å best mulig få fram meningen med de forskjellige utsagnene. Dette kan være elementer som at informantene flirer, lang kunstpause, gestikulering eller annen ikke verbal kommunikasjon. Den felles forståelsen og helhetlige inntrykket av intervjuene som ble diskutert etter intervjuene ble også lagt til som kommentar for å enklere kunne tolke svarene. På denne måten ble det forsøkt å gi en så nøyaktig gjengivelse og forståelse av svarene for å kunne få så nøyaktige resultater som mulig. All data fra intervjuene ble inkludert i transkripsjonen for å gi en best mulig kopi av intervjuet og ha full kontekst til analysen dersom dette skulle være nødvendig.

VALG AV INFORMANTER

Rekrutteringen av informanter gikk til dels ut på å bruke snøballmetoden (Johannesen et al. 2016). Metoden ble benyttet i den forstand at en ekstern veileder foreslo ulike alternativer til informantrollen. Den eksterne veilederen ble ikke kontaktet ved en tilfeldighet, men ble vurdert som en potensiell verdifull hjelpeveileder med tanke på kompetansebakgrunnen. Veilederen hadde tidligere vært gjesteforeleser i et emne relatert til smidig tilnærming, i tillegg til arbeidserfaring fra både offentlig og privat sektor, og i den forbindelse opparbeidet seg et nettverk med potensielle informanter. Bakgrunnen for valg av informantene var at de skulle ha relativ lang arbeidserfaring, i tillegg var et kriterium at informantene skulle være ansatt i ulike lederstillinger på ulike nivåer, samtidig som de jobbet direkte eller indirekte med temaene, henholdsvis digital transformasjon eller smidig tilnærming. Det var et bevisst valg å velge informanter med ulike lederstillinger da de med stor sannsynlighet har rikelig med kompetanse og erfaring relatert til hovedtemaene i oppgaven. Tatt kriteriene i betraktning, ble det allikevel gjort ett unntak. Årsaken var at det ble ansett som verdifullt å ha en informant som ikke var ansatt i de respektive virksomhetene, men som fremdeles hadde erfaring og kompetanse omkring temaene. I prosessen med å studere eksisterende forskning, skilte en forsker seg ut i den forstand at kilden hadde studert de aktuelle temaene i offentlig sektor. Enkelte informanter ble kontaktet direkte, og gjennom felles kontakter og bekjente. Andre ble satt i kontakt gjennom kommunikasjonsavdelingen til den respektive virksomheten. Snøballmetoden ble også brukt til en viss grad. I forbindelse med antallet informanter, ble det diskutert ulike antall. Det ble konkludert med at det viktigste var å velge relevante informanter, fremfor mange informanter, noe Johannesen, Christoffersen og Tufte (2016) også støtter oppunder. Utfra tidsperspektivet til oppgaven ble det besluttet at syv relevante informanter var tilstrekkelig.

4.5 ANALYSE AV DATA OG KVALITET

Dette underkapittelet vil ta for seg hvordan den innsamlede dataen ble analysert. I tillegg vil kvaliteten til studien bli drøftet og presentert.

4.5.1 TROVERDIGHETSKRITERIER/METODEKVALITET

Troverdighetskriterier er forhold som kan gi uttrykk studiens kvalitet. Dette danner et grunnlag for hvilke konklusjoner som kan trekkes, og derav også i hvilken grad (Ringdal, 2007). Tradisjonelt er ofte relabilitet, validitet og generalisering, tre forhold som blir vurdert i den forbindelse. Det må dog poengteres at disse forholdene har blitt kritisert for å ikke være godt egnet ved kvalitative studier⁶ (Widerberg & Bolstad, 2001). Derfor vil denne avhandlingen heller vurdere og diskutere forhold knyttet rundt troverdighetskriteriene utledet av (Frambach et al., 2013). Disse kriteriene er som følger kredibilitet, overførbarhet, pålitelighet og bekræftbarhet. I dette kvalitative studiet er målet at fenomenene som ønskes undersøkt, representerer de observasjonene som blir foretatt. Dermed vil metoden bli vurdert utfra et mer fortolkningsbasert ståsted.

⁶ Wideberg (2001) hevder at relabilitet, validitet og generalisering er dårlig egnet for kvalitative studier og bedre egnet for kvantitative, da disse forholdene er bedre egnet for å vurdere målbare og kvantifiserbare studier.

4.5.1.1 KREDIBILITET

Jacobsen (2015) bruker begrepet sannhetsverdi om kredibilitetsbegrepet, som også trekkes til studiens interne gyldighet. Dette dreier seg om hvorvidt resultatene som fremkommer av studien anses som riktige eller *kredibile*. Studien var utformet av semi-strukturert natur og ble gjennomført deretter. Dette ga informantene mulighet til å reflektere med en stor frihetsgrad over spørsmålene som ble stilt og en fikk dermed en dypere forståelse rundt informantens tanker, verdier og holdninger rundt spørsmålene. I den forbindelse ble også spørsmålene forsøkt utformet så åpent som mulig for å unngå ledende og lukkede spørsmål som potensielt kunne gi et lite nyansert bilde av informantens refleksjoner. Samtlige av informantene som deltok i denne studien hadde lang erfaring innenfor minst en av de overordnede temaene og dermed god innsikt i tematikken til studiet. De overnevnte punktene styrker følgelig kredibiliteten.

Derimot kunne det med fordel blitt intervjuet flere informanter fra de forskjellige virksomhetene for å få et mer nyansert bilde av casen. På den måten kunne en sammenlignet svarene og vurdert om det var en unison oppfatning i henhold til spørsmålene. Det må understrekes at resultatene bygges opp under informantens subjektive holdninger og kan dermed ikke være representativt for hele virksomheten. En kan dermed få en fragmentert og ikke-helhetlig bilde av sammenhengene hvor ikke alle perspektivene fra virksomhetene har blitt tilstrekkelig dekket. Intervjuguiden ble utledet på bakgrunn av undertegnede forståelse av teorien og fenomenene og en kan derfor ikke utelukke at informantenes uttalelser kan bære preg av forforståelsen til forskerne. For å få et bredere empirisk grunnlag kunne det vært hensiktsmessig å gjennomføre kvantitative undersøkelser gjennom eksempelvis spørreskjema. Triangulering⁷ kunne da blitt brukt for å få en bredere forståelse av ansatte i offentlig sektors vurdering av tematikken og forskerspørsmålene. Dette ville følgelig økt studiens kredibilitet.

4.5.1.2 OVERFØRBARHET

Studien har en begrenset overførbarhet da den tar kun for seg et begrenset utvalg av offentlige virksomheter. De forskjellige virksomhetene har sine egne komplekse strukturer og samfunnsoppdrag som vil gjøre svarene kontekstavhengig og kan ikke nødvendigvis overføres til hvilke som helst andre virksomheter. Dog vil studien gi et overordnet bilde av offentlig sektor sett i lys av problemstillingen. IT-prosjekter relatert til smidig tilnærming er derimot overførbart da dette i stor grad er relevant og gjeldende, uavhengig av type sektor eller virksomhet. Tjora (2017) påpeker i denne sammenheng at hensikten med en casestudie ikke er å generalisere, men å få bedre innsikt i et spesifikt problem (Tjora, 2017). Her kan heller casen være hensiktsmessig ved en naturalistisk generalisering hvor leseren selv kan vurdere validiteten.

Etterprøvbarheten kan være vanskelig å vurdere ettersom dette er en kvalitativ studie hvor konteksten og de subjektive vurderingene kan være utfordrende å gjenskape. Gjennom de forskjellige intervjuene vil det fremkomme ulike nyanser og nye detaljer dersom forsøkene

⁷ Cresswell (2003) beskriver triangulering som en kombinasjon av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder som gjennom bruk komplimenterer hverandre.

skulle bli forsøkt om igjen. Meningsstolkning vil også spille en rolle ved dataanalyse. Jacobsen (2015) mener også derfor at åpenhet, samt grundig og nøyaktig beskrivelse av fremgangsmåten og prosedyre for undersøkelsen er nøkkelen for å kunne vurdere kvaliteten og gjennomføre lignende forskning. En rekke faktorer spiller inn ved kvalitative intervjuer som blant annet tid, rom, forståelse av problemstilling og humor. Dette må derfor tas høyde for ved vurdering av subjektive svar.

4.5.1.3 PÅLITELIGHET

Som følge av SDI metoden er studien fleksibel og mottakelig for endring i henhold til tematisk og teoretisk omfang samt empiri. SDI metoden muliggjør justering underveis i studien gjennom iterasjon og en vil dermed få en bedre og mer komplett beskrivelse av fenomenet som studeres. Dog kunne studien hatt en større metning i forbindelse med datainnsamling slik at ingen nye empiriske funn oppsto. Dette kravet ble ikke mulig å tilfredsstillte på grunn av tidsbegrensning og tilgang på ressurser.

Tjora (2017), hevder at en forskers involvering i en studie kan regnes som støy. Basert ut fra dette kan det argumenteres for at påliteligheten er noe svekket som følge av at det ikke ble tatt noen bevisst standpunkt i henhold til vitenskapsteoretisk ståsted i forkant av studiet. Dette kan følgelig ha utilsiktet påvirket resultatenes pålitelighet. Enkelte svar kan også ha vært preget av kontekstuelle avhengigheter for informantene og deres egen subjektivitet kan gi vridning i resultatene hvor spørsmålet ellers krevde et forholdsvis nøytralt utgangspunkt for å kunne besvares presist.

4.5.1.4 BEKREFTBARHET

Bekreftbarhet dreier seg om studiens nøytralitet (Frambach et al., 2013). Jacobsen (2015) hevder at det er essensielt at en forsker er bevisst på ens eget ståsted og objektivitet ved studiet. Dette ettersom forskeren sitt syn kan bidra til å vri på svarene i forskjellige retninger med hensyn til meninger synspunkter og andre vurderinger. Kvalitative undersøkelser er spesielt utsatt for å kunne bli påvirket av forskerens subjektivitet. Gjennom verdier og holdninger kan observasjonenes objektivitet bli kompromittert og derav påvirke studiens resultater (Jacobsen, 2015). Distanse og nærhet blir av Jacobsen (2015) regnet som de to ytterpunktene ved nøytralitet. Videre hevdes det at nærhet er essensielt, både for informantenes forståelse av spørsmålene og problematikken, men også for forskerens egen forståelse av informantene og deres oppfattelse av virkeligheten. Likevel kan for mye nærhet forårsake at forskeren kommer for tett innpå informantene som derav ødelegger forståelsen og de resultater som fremkommer av informantene. Derfor er det essensielt å være reflektert og ha et bevisst og balansert forhold til nøytraliteten ved nærhet og distanse til intervjuobjektet.

Virksomhetene NAV og Skatteetaten ble valgt på grunn av deres posisjon i samfunnet som en organisasjon som alle norske innbyggere er innom. Dermed er det også en foreliggende nærhet til disse virksomhetene i denne studien. Den foreliggende nærheten kommer som følge av bruk av deres systemer og løsninger. Dermed ligger det grunn til en subjektiv holdning til

virksomhetene som følgelig må tas hensyn til ved analyse av dataene. Derimot var det et tilfeldig utvalg av informanter gjennom snøballmetode som følgelig ga et objektivt forhold til informantene og deres holdninger og tolkning ved intervjuene. Gjennom standardiserte metoder for datainnsamling og behandling av data er det blitt forsøkt å være reflektert og nøytral så langt dette har vært mulig, i den hensikt å påvirke informantene og deres svar i minst mulig grad.

4.5.2 VALG AV VARIABLER OG OPERASJONALISERING

I det kvalitative studiet ble det benyttet semi-strukturerte intervjuer. Dette innebærer at intervjudisposisjonen var brukt som en veiledning hvor hovedspørsmål ble stilt og oppfølgingsspørsmål var forberedt dersom informantens svar var kort eller lite utfyllende. Variablene var konstruert ved overlappende tema i den hensikt at intervjuet skulle få bedre flyt og informantene kunne svare friere. Da spørsmålene var forsøkt utformet åpne, hadde informantene følgelig fri disposisjon til å reflektere over spørsmålene. Ved å benytte semi-strukturert intervju med oppfølgingsspørsmål ga dette ytterligere fleksibilitet og bedre styring av tid.

4.5.2.1 KATEGORISERING

Etter transkriberingen ble svarene systematisert og kategorisert. Dette er essensielt for å kunne gjennomføre en analyse av dataene (Blaikie & Priest, 2019). Kategoriseringen ble gjort både manuelt og gjennom «forskningsprogrammet» NVIVO i den hensikt å systematisere funnene. Ved å utnytte egenskapene til NVIVO ble empirien identifisert og kategorisert etter ulike hovedtema, samt undertema. Figur 13 visualiserer inndeling av tema og tilhørende undertema, i tillegg til å vise omfanget til hvert tema. Transkriberingen resulterte i totalt 8 dokumenter og varierte fra 10-16 tusen ord. For en fornuftig analyse og tolkning av data i så store mengder krever det systematisering og kategorisering. Den manuelle kategoriseringen ble gjort gjennom å systematisere spørsmålene og svarene etter hovedkategoriene digital transformasjon, smidig tilnærming og endringsledelse. Dette ble deretter samlet og systematisert fra de forskjellige informantene. En annen metode som ble brukt var gjennom søk av nøkkelord i dokumentet og systematisere deretter. Etter disse metodene, i kombinasjon med systematisering gjennom NVIVO kunne også spørsmålene og svarene bli kategorisert og til de respektive forskningsspørsmålene.

4.6 ETISKE VURDERINGER

Det foreligger etiske problemstillinger rundt kvalitative intervjuer. Dette fordi det er knyttet opp mot komplekse forhold i forbindelse med enkeltpersoners holdninger og offentlig deling av dette (Kvale & Brinkmann, 2017). Videre hevder Jacobsen (2015) at intervjuer i stor grad handler om å studere mennesker, atferd, holdninger samt hvordan og hvorfor de handler og agerer som de gjør. Av den grunn foreligger det retningslinjer for hvordan intervjuer og samfunnsvitenskapelige studier skal gjennomføres og er blant annet regulert av personopplysningsloven (Busch, 2013). Dette studiet har derfor gjennomført intervjuer med utgangspunkt i Norsk forskningsetikk, inkludert de tre forskningsetiske prinsippene som utledet

av Jacobsen (2015), herunder, informert samtykke, krav på privatliv og krav på bli korrekt gjengitt.

Som tidligere nevnt er det kjennskap til enkelte virksomheter hos forfatterne. Dette kan påvirke hvordan data blir samlet inn og tolket. Dette er for øvrig reflektert over, og hensyntatt ved analyse og tolkning av resultater.

Denne studien er godkjent av NSD, og intervjuene er utført gjennom anerkjent praksis og deres retningslinjer. Før sitat har blitt brukt i avhandlingen, har hver enkelt informant blitt kontaktet for gjennomlesning av sitater for å forsikre seg om at det er blitt gjengitt korrekt og i riktig kontekst. Samtlige informanter ble informert om sine rettigheter, og at de kunne trekke seg på hvilket som helst tidspunkt uten noen påfølgende konsekvenser. Før intervjuet ble de tilsendt et informasjonsskriv om formål med studien, hva dette innebar for informantene, og om eventuelle konsekvenser dette ville gi.

5. Empiri

I følgende kapittel vil vi presentere funnene som er avdekket ved intervju av informantene. Dette innebærer tilnærmingen til de to overordnede temaene, herunder, digital transformasjon tilhørende de forskjellige virksomhetene og deres tilnærming og forståelse av smidig tilnærming. Det vil gi et innblikk i hvordan mellomledere i offentlig sektor interpreterer de respektive begrepene. Ettersom endringsledelse er knyttet til de overordnede temaene vil også dette bli presentert som en del av det empiriske grunnlaget. Dette vil følgelig danne det empiriske grunnlaget for studien.

En oversikt over de intervjuene som ble foretatt er vist under i tabell 5. med utdypende forklaring. Følgelig blir hvert enkelt intervju utdypet i underkapitlene og aktuelle sitater blir trukket for å underbygge empirien. Empirien vil bli presentert etter de to hovedtemaene; digital transformasjon, smidig tilnærming, hvor sitater fra hver enkelt virksomhet blir trukket inn. Endringsledelse vil være gjennomgående i begge hovedtemaene.

TABELL 3: OVERSIKT OVER INFORMANTER OG VIRKSOMHETER

Informant	Virksomhet	Stilling informant	Lengde på intervju
Informant 1.	NAV	Seksjonsleder	60 min
Informant 2.	Skatteetaten	Prosjektleder	90 min
Informant 3	POD	Sjef	90 min

Informant 4.	Direktoratet for e-helse	Virksomhetsarkitekt	60 min
Informant 5.	Digitaliseringsdirektoratet	Seksjonsleder	120 min
Informant 6.	Sintef	Seniorforsker	45 min

5.2 DIGITAL TRANSFORMASJON

For å kunne besvare det første forskningsspørsmålet og bygge opp under hovedproblemstillingen er det viktig å kartlegge informantenes definisjon av begrepet, samt virksomhetenes forståelse av digital transformasjon. Som tidligere diskutert er digital transformasjon et bredt og komplekst begrep med mange forskjellige tolkninger og definisjoner. Forståelsen av digital transformasjon til de forskjellige virksomhetene og andre spørsmål relatert til digital transformasjon vil bli presentert under.

NAV

På spørsmål om å definere begrepet digital transformasjon, svarer informant 1. at det er et omfattende begrep, der det er vanskelig å vite hva som skal digitaliseres og hvor transformasjonen spiller en rolle. Likevel kommer det tydelig frem at digitalisering er helt sentralt ettersom at informanten bruker utviklingen til brukerdiallog som et eksempel, noe som er muliggjort av digitalisering.

Informant 1: «Det er vel nå å gå fra en brukerdiallog som før var på telefon eller til at man har brukerdiallog som går mer og mer elektronisk, og automatisert på veldig mange områder (..) Det er på grunn av digitalisering».

Oppsummert fra en offentlig sektor perspektiv legges det vekt på brukerdiallog som tidligere var analog som gradvis blir økende elektronisk og digital.

Videre hevdes det at alle offentlige etater har en form for kommunikasjon med brukerne sine, og denne blir med tiden mer selvbetjent. Om NAV sin tilnærming til begrepet hevdes det at det foreligger en forståelse for begrepet, samt at NAV jobber indirekte med digital transformasjon kontinuerlig gjennom digitalisering, men at det ikke er et begrep som blir brukt aktivt.

Informant 1: «Nav er en organisasjon som har hele sitt behandlingsapparat i det digitale. Det har ikke alle andre organisasjoner så jeg tror ikke man i NAV snakker om digital transformasjon, og i så fall er forbi det, men man jobber kontinuerlig med å digitalisere ...» «... Ja det det er så opplagt at vi driver med digital transformasjon at vi bruker ikke begrepet».

Skatteetaten

Informant 2. synes det er interessant hvordan man har snakket om digital transformasjon i ulike varianter opp igjennom årene, men hver gang som det skulle vært like nytt og uoppdaget. Allikevel påpeker informanten at det er et begrep som har endret seg opp gjennom. På spørsmål om hvordan informanten vil definere det respektive begrepet, kommer det frem at det å utnytte mulighetsrommet som skapes av at samfunnet digitaliseres, står sentralt. Skattemeldingen trekkes frem som en form for digital transformasjon av informanten. Det at man skulle få ferdig utfylt skattemelding, eller nærmere bestemt få en selvangivelse/skattemelding som inneholder data, var revolusjonerende.

Informant 2: «Det jeg tenker er å bruke det mulighetsrommet som åpner seg i og med at vi digitaliserer større og større deler av samfunnet, til å skape nye tjenester og ny forretningsverdi og egentlig nye måter å jobbe og samhandle på».

På spørsmål om hvilket forhold Skatteetaten har til begrepet digital transformasjon, kommer det frem at det benyttes, men at informanten selv er lite glad i svulstige uttrykk. Videre forteller informanten at Skatteetaten var tidlig ute, og at begrepet er, hvis forstått riktig, forankret i hele organisasjonen. Kulturen og stoltheten i organisasjonen sørger for at man bruker mulighetene som skapes for å gjøre ting annerledes. Dette eksemplifiserer informanten ved å nettopp trekke frem skattemelding/selvangivelse som en revolusjonerende ny måte å tenke på.

Informant 2: «Joda det brukes, men vet du hva, jeg er utrolig lite glad i utrolig glad i floskler, så det er ikke et ord jeg selv bruker, men jeg tenker at Skatteetaten har vært veldig sånn fra veldig tidlig. Altså den gangen skattedirektøren kom på at skattemeldinger, dem skal du få ferdig utfylt, så var det helt revolusjonerende og det som muliggjorde at du får selvangivelse eller en skattemelding som inneholder data, er jo nettopp en form for digital transformasjon».

Informant 2. har en interessant tanke knyttet til dette temaet, og i den sammenheng benytter seg av det filosofiske dilemmaet «høna eller egget» for å stille spørsmålet om behovet kommer før digitalisering, eller omvendt. Erfaringen til informanten tilsier at digitalisering kommer først, deretter oppstår mulighetene.

Informant 2: «(...) Erfaringen er at digitaliseringen kommer først. og så oppstår liksom ønskene og mulighetene. Man skjønner liksom hva det kan brukes til, etter hvert som man ser at ting åpner seg».

Informant 2. mener at ledelsen har en avgjørende rolle i den digitale transformasjonen. Det må være forankret i ledelsen, med forbehold om de forstår hva det innebærer og implikasjonene som følger med.

Informant 2: «Ja, jeg tror ikke det funker hvis det ikke er forankra i ledelsen. Da blir det litt sånn smått og puslete på grasrota. Så jeg er helt overbevist om at her må ledelsen kjenne sin besøkelsestid, og nok en gang, det holder ikke å reise på Gartner-seminar. Her må de faktisk å gå ned i materien å forstå hva man snakker om og forstå implikasjonene man snakker om.»

Politidirektoratet

Informant 3. hevder at POD er veldig opptatt av digital transformasjon og at det står sentralt når de ønsker å levere så gode tjenester som mulig til brukerne. Videre mener informanten at digital transformasjon setter i gang prosesser som krever at POD må endre måtene de løser og utfører arbeid på. Det er store endringer til både brukeropplevelse og mer effektiv oppgaveløsning. Dette fører til at POD må organisere seg annerledes og må tenke nytt i forbindelse med hvordan de løser samfunnsoppdraget. Dette må blant annet gjøres med å sette brukeren i sentrum når de uttrykker tjenestene sine og lager brukerreiser. I den forbindelse vektlegges det å jobbe smidig, og ha en helhetlig tilnærming, hvor organisasjon spiller minst like stor rolle som teknologi.

Informant 3: «Digitalisering er en ting, men digital transformasjon handler om hele organisasjonen og da er det liksom hvilke grep er det vi må ha da for å klare å få til det? Og det er jo det vi skal gjennom. Det er en kulturreise for politiet og evne å levere på dette, det er ikke noe tvil».

Det trekkes også frem at det kreves digital kompetanse hos ledelsen, og da ikke nødvendigvis om teknologi, men hva det betyr for virksomheten når det digitaliseres.

Om forståelsen av begrepet og dets betydning mener informant 3. at det fortsatt er så fremmed at en må snakke om det for å gi det mening. Begrepet blir dermed brukt, men gjerne litt forskjellig.

Informant 3: «Det er ikke sikkert at vi skal bruke begrepet så aktivt, men heller beskriver hva det hva vi mener med det da?»

Informant 3. trekker fram at POD har ansatt en ny IKT-direktør fra NAV som har satt digital transformasjon på agendaen. Av dette har det blitt satt veldig fokus på å gå over fra prosjekt til produktorientering. Dette er noe POD står i midten av, når de skal operasjonalisere kanalstrategien. De må da rigge seg på en smidig måte og det skal utføres ved tverrfaglige team med smidig utvikling.

Informant 3: «Ja og de er jo ikke organisert sånn, så poenget er at vi er jo veldig prosjektorganisert egentlig så de rigger våre team med beslutningspunkter og det er kjempeviktig å sikre kvalitet på det vi leverer. Men det går for treigt når vi er organisert på den måten, og det blir ikke den smidige utviklingen.»

POD beskrives som en stor skute som skal snus. På tross av at det er en omfattende prosess, har Covid-19 spilt en rolle som har satt fart på digitalisering og tvunget fram nye løsninger hos POD og bidratt til en evne i å snu seg raskere. De vil ikke få mer midler fremover og må derav yte mer for mindre i fremtiden.

E-helse

På spørsmål om informanten kjenner til begrepet digital transformasjon, innleder informant 4.

svaret sitt med å hevde at definisjonen ikke er entydig og hvert fall ikke entydig forstått. Videre påstås det at det er noe som må finnes ut av, slik at når man møter mennesker fra andre miljøer så har man en felles forståelse. Det presiseres av informanten selv ikke har noe fasitsvar ettersom at det i stor grad er forstått ulikt. Likevel gis det en kort definisjon.

Informant 4: «Jeg har ikke noe sånt fasitsvar på det, eller en kort definisjon. Men det handler om å endre arbeidsprosesser egentlig. Det er den viktigste biten, og så følger det med en del ting rundt det, som vil være av teknisk, semantisk og kanskje juridisk art også.»

Begrepet benyttes i liten grad innad i organisasjonen, ifølge informanten. I forbindelse med hvordan e-helse forholder seg til begrepet komme det frem at en utarbeidet strategi hos e-helse gjennomføres gjennom digital transformasjon.

Informant 4: «Det finnes en strategi for e-helse, et dokument som man kan laste ned å lese på. Type forbedring av arbeidsprosesser, forbedring av rutiner og visjonen som skal gjøre helse enklere i Norge. Hvordan skal man gjøre? Det gjøres gjennom en digital transformasjon.»

Det pekes i tillegg på enkelte utfordringer for e-helse ved digital transformasjon.

Informant 4: «Direktoratet for e-helse er jo noe som skal jobbe med hele helsesektoren, som spenner fra fastleger – til helsestasjonen på skole – til spesialisttjenesten – og kirurger på sykehuset. Og dette spekteret er ganske stort, og de jobber i veldig forskjellige organisasjoner. Jeg opplever i stor grad at de største utfordringene rundt digital transformasjon er egentlig organisasjonselementene.»

Det understrekes at digital transformasjon fører med seg endring, og i den forbindelse fremheves det at det ikke alltid er like enkelt.

Informant 4: «Endre måten man jobber på har flere sider. Helsesektoren er veldig lovregulert. Og det er ikke gitt at man kan gjøre ting på en annerledes måte, selv om man har lyst. Det må faktisk ofte være et lovverk eller forskriftsendring til, før man skal kunne endre store ting.»

På et mer generelt grunnlag, beskriver informanten hvordan digital transformasjon i helsesektoren kan det innebære et enormt omfang, sammenlignet med en digital transformasjon av en konkret arbeidsprosess i et spesifikt tilfelle.

Digitaliseringsdirektoratet

I forbindelse med digital transformasjon trekker informant 5. inn disrupsjon og en evolusjon som karakteriseres av en saktegående utvikling, hvor veien framover er uklar. Den digitale transformasjonen kan karakteriseres som bimodalt, hvor det foregår to utviklinger samtidig. På den ene siden skjer det en utvikling av smidig karakteristik, med hurtig og iterativ utvikling, samt prøving og feiling. På den andre siden foregår en mer langsom og seig utvikling ved de

mer fundamentale og rigide elementene som ligger til grunn i den digitale transformasjonen i offentlig sektor.

Informant 5: «For meg er digital transformasjon at du har vært gjennom en disruptsjon, men det er ført etter på du ser disruptsjonen. En disruptsjon er jo noe vi gjerne ikke klarer å forutse.. Forut for en digital transformasjon ser du at her kan vi løse ting på en helt annen måte, enn det som har blitt gjort før. Vi er i en sakte, men sikker evolusjon. Vi setter ting sammen på nye måter og gjør ting annerledes. Menneskene adopterer den digitale tjenesten og endre adferd - noe man gjerne ikke er bevisst på der og da. Etter en stund ser vi at vi har vært gjennom en disruptsjon og det er først da vi har en reel digital transformasjon. Når du er midt oppe i endringen så ser du det egentlig ikke så klart»

Det presiseres også at digital transformasjon, på tross av ordlyden på begrepet, ikke kun handler om det teknologiske. Det sosiale og de mykere elementene teller vell så mye. Digital transformasjon dreier seg like mye om endringsledelse og arbeidsprosesser.

Informant 5: «Fordi det handler det ikke om teknologi. Det handler om hvordan mennesker jobber i det daglige, hvordan vi får menneskene med oss, hvordan de adopterer, og det vet du egentlig aldri hvordan vil forgå».

På spørsmål om digitaliseringsdirektoratet sin forståelse av begrepet, hevdes det at det er begrep som virksomheten er godt kjent med, men ikke nødvendigvis bruker i daglig i arbeidet sitt. Videre hevdes det at det er dette digitaliseringsdirektoratet jobber med og jobber hardt for å ligge frampå og være fremoverlent. Her foreligger det store utfordringer tverrsektorielt sammen med kommunene og andre statsforvaltninger.

Informant 5: «Det er lange linjer, og vi i digitaliseringsdirektoratet må kommunisere mer, bredere og bedre. Vi må ha tålmodighet, fordi hele forvaltningen må løfte seg. Og når vi snakker med kommuner og statlige etater om informasjonsforvaltning og viktigheten av det, så må vi erkjenne at de er i en helt annen verden enn det vi er. (...) vi er nok både 5 og 10 år foran ledelsen i norske kommuner innenfor våre fagområder»

Det må dog presiseres at dette ikke handler om viljen eller kompetansen til å digitalisere, men heller om de komplekse forutsetningene i statsforvaltningen og kommunesektoren som gjør det særdeles utfordrende å utvikle den offentlige sektoren i digital retning. Dette trekkes tilbake igjen til den disruptive delen av digital transformasjon hvor ingen vet nøyaktig hva som ligger foran oss, og det blir dermed et forsøk med prøving og feiling. Det er dermed veldig utfordrende og en lang prosess som ingen helt vet veien til.

Den digitale kompetansen hos digitaliseringsdirektoratet karakteriseres som variabel. I virksomheten finnes både ekstremt dyktige og kompetente ansatte, samt enkelte, og ofte av den eldre generasjonen som har større problemer med digital forståelse. Likevel er dette noe som en vil finne hos de aller fleste heldigitale organisasjoner, at enkelte ikke er helt oppdaterte eller har full forståelse for det digitale arbeidet hevder informant 5.

Opplæring og kompetanseheving er noe digitaliseringsdirektoratet ønsker å få til. Her har det vært fokus på opplæring av hele avdelinger, men også virksomheten som helhet. Dog poengteres det at det er forskjell på kompetanse og kunnskap og på tross av opplæring er det ikke nødvendigvis alle som klarer å ta til seg all lærdommen. En utfordring er at abstraksjonsnivået vedrørende digital transformasjon og tilhørende emner er veldig høyt, på den måten at ansatte tidvis kan oppleve å ikke ha full forståelse for arbeidet som gjennomføres.

Digitaliseringsdirektoratet beskrives som en virksomhet med mye samarbeid både vertikalt og horisontalt på tvers av enheter og nivåer. Hvor godt samarbeidet fungerer betegnes som varierende, hvor enkelte samarbeid fungerer veldig bra, mens andre fungerer heller dårlig. Kommunikasjonene er varierende utfra de forskjellige prosjektene av ulik størrelse, men hierarkiet beskrives som flatt hvor det er kort vei, og lav terskel for å kommunisere både vertikalt og horisontalt. Videre hevder informant 5. at autonomien og beslutningsmyndigheten er til stede, men det er heller tilgang på midler som er den største utfordringen. På tross av mye autonomi så identifiseres det som en utfordring at Digitaliseringsdirektoratet styres av tildelingsbrevet.

Informant 5: «De fleste vil jo samarbeide, men den enkelte etat styres av tildelingsbrevet, noe som medfører at vi blir silobaserte. Det å rive ned silo-veggene er tungt, spesielt med tanke på at det er mye autonomi innebygd i norsk forvaltning ...» «... Vi bruker mye tid og ressurser på lange beslutningsprosesser, før vi kommer til skudd. Det er svært mye tid og krefter vi bruker på det.»

I digitaliseringsdirektoratet har ledelsen et ønske om å være smidige. Likevel er det utfordringer knyttet til måten offentlig sektor styres på ettersom ledelsen får et tildelingsbrev som de blir målt etter. Dermed karakteriseres det som en utfordring ved å jobbe smidig ved den vertikale delen av digitaliseringsdirektoratet, på tross av et ønske om å bli mer smidige. På den andre siden får avdelingene støtte og autonomi til å jobbe smidig, og streber etter dette så langt det lar seg gjøre. Kompetansenivået blir også beskrevet som varierende, som gjennom hele direktoratet. Dette på grunn av abstraksjonsnivået rundt digital transformasjon, og dette betegnes som symptomatisk for samtlige virksomheter som preges av en digitalisering i eksponentiell utviklingsvekst.

Sintef

Informant 6. skiller seg fra de andre informantene ved at informanten ikke er ansatt i offentlig sektor, men tatt bakgrunnen og erfaringen knyttet til temaet i betraktning, ansees kunnskapen til informanten som betydningsfull for oppgaven. Informant 6. er som nevnt seniorforsker hos Sintef, og har forsket på digitalisering og digital transformasjon i mange år, henholdsvis i offentlig og privat sektor. Informant 6 har i tillegg studert transformasjonen NAV har vært igjennom med det formål om å være i stand til å tilfredsstille brukernes behov i langt større grad. Dette gjøres ved å øke fokuset på at verdi skapes gjennom samarbeid og forhandling mellom en organisasjon fra offentlig sektor og innbyggerne, ved bruk av digitale plattformer.

For å redegjøre sin definisjon av digital transformasjon, bruker informant 6. begrepet digitalisering gjentatte ganger. Informanten peker på flere elementer i sin definisjon av digital transformasjon. Innledningsvis forklares det at introduksjon av IT er noe som har eksistert i mange år, men at den store forskjellen nå er hvor altomfattende digitalisering er. Dette eksemplifiseres av informanten ved å se på tidligere arbeidsmetodikk i helsesektoren. Ifølge informanten er den store forskjellen at slik arbeidspraksis har endret seg som følge av at forretningsprosessene i større grad er digitalisert, samt bruk av digitale verktøy.

Informant 6: «La oss si helse da som gjorde denne jobben uten at det var noen digitale verktøy inkludert, men så gikk du til hjørnet der stod det en PC også dokumenterte hva du gjorde og så var det en record. Men nå er jo mye mer av selve forretningsprosessene digitalisert, ikke sant. Digitale verktøy er på en måte inkludert i mer og mer av forretningsprosessene».

Et annet element trukket frem av informanten er den raske utviklingen på den digitale fronten, blant annet med maskinlæring og stor-data. Denne utviklingen utfordrer bedrifter og organisasjoner i ulikt tempo. Informanten trekker frem mediebedrifter som tidlig offer for den digitale transformasjonen, og det er først nå at den offentlige sektoren blir litt truffet av denne bølgen. Offentlig sektor blir utfordret delvis på dette området sammenlignet med privat sektor.

Det siste elementet som blir trukket frem som en del av den digitale transformasjonen er identiteten til organisasjoner. Der organisasjoner tidligere separerte IT og forretning, har det nå utviklet seg til at forretningen er avhengig av den digitale verden. Informanten bruker Netflix for å belyse nettopp dette poenget. Netflix startet med filmutleie via postordre, til å bli et heldigitalt selskap som tilbyr strømmingstjenester. En slik transformasjon krever en identitetsendring hos de ansatte, og selskapet som helhet ettersom at det ikke lenger er et postordrefirma, ifølge informanten.

Informant 6: «Da er det noe med identiteten til alle som jobber der som må endre seg. (...). Du er nødt til å endre hele identiteten til selskapet. og det måtte man ikke før, ikke sant, når IT var mer på siden».

I forbindelse med erfaringen informanten har knyttet til den respektive transformasjonen i NAV, hevdes det at den realiserte transformasjonen hadde en ovenfra-ned tilnærming, med stort trykk fra toppen. Derimot presiserer informanten at det er viktig å ha med både toppen og bunnen i tilfeller der hele organisasjonen transformeres.

Informant 6: «Det skjedde veldig sånn fra toppen, ja. Og nå tror jeg hvis du skal gjøre en så stor endring så er du nødt til å ha med toppen. Men så er jo det hele organisasjonen som må transformeres, og var jo bare utfordringen der forså vidt. Man la jo ned avdelinger og endret veldig mye, så var en del motstand underveis, og da må du ha en ledelse som er på, og vil gjennomføre. Men du må og ha med folkene dine i en digital transformasjon, så der tror jeg vi må tenke begge deler samtidig.»

TABELL 4: OPPSUMMERING AV INFORMANTENES DEFINISJON AV DIGITAL TRANSFORMASJON

Virksomhet	Definisjon på digital transformasjon
NAV	«Men det er vel nå å gå fra en brukerdiallog som før var på telefon eller til at man har brukerdiallog som går mer og mer elektronisk, og også automatisert på veldig mange områder (..) Det er på grunn av digitalisering».
Skatteetaten	«Det jeg tenker er å bruke det mulighetsrommet som åpner seg i og med at vi digitaliserer større og større deler av samfunnet, til å skape nye tjenester og ny forretningsverdi og egentlig nye måter å jobbe og samhandle på».
POD	«Digitalisering er en ting, men digital transformasjon handler om hele organisasjonen og da er det hvilke grep er det vi må ha for å klare å få til det. Og det er det vi skal gjennom. Det er en kulturreise for politiet og evne å levere på dette, det er ikke noe tvil».
Direktoratet for e-helse	«Jeg har ikke noe sånt fasitsvar på det, eller en kort definisjon. Men det handler om å endre arbeidsprosesser egentlig. Det er den viktigste biten, og så følger det med en del ting rundt det, som vil være av teknisk, semantisk og kanskje juridisk art også.»
DigDir	«For meg er digital transformasjon at du har vært gjennom en disrupsjon, men det er først etterpå du ser disrupsjonen. En disrupsjon er jo noe vi gjerne ikke klarer å forutse. Forut for en digital transformasjon ser du at her kan vi løse ting på en helt annen måte, enn det som har blitt gjort før. Vi er i en sakte, men sikker evolusjon. Vi setter ting sammen på nye måter og gjør ting annerledes. Menneskene adopterer den digitale tjenesten og endre adferd - noe man gjerne ikke er bevisst på der og da. Etter en stund ser vi at vi har vært gjennom en disrupsjon og det er først da vi har en reel digital transformasjon.»
Sintef	«Jeg vil si at den store forskjellen nå er vel hvor altomfattende digitalisering er. La oss si helse. Nå er mye mer av selve forretningsprosessene digitalisert. Digitale verktøy er inkludert i mer og mer av forretningsprosessene».

5.3 SMIDIG TILNÆRMING

Dette underkapittelet samler de mest sentrale aspektene og dataene rundt problemstillingene assosiert med smidig tilnærming for å bygge opp under hovedproblemstillingen. I tillegg til overordnede spørsmål rundt SM, vil det blant annet legges vekt på prosjektveiviseren og hvordan virksomhetene forholder seg til denne.

NAV

Informant 1. utpeker læring som den største styrken til tilnærming, med forbehold om at man er i stand til å gjennomføre smidig utvikling på riktig måte. Fordelen med smidig tilnærming sammenlignet med tradisjonell prosjektmetode er den retrospektive fasen, der man drar foretar evalueringer underveis og korrigerer deretter.

Informant 1: «Så lessons learned, det er det som jeg tenker er den største styrken med smidig. Og det er vel og merke hvis man kan smidig utvikling, noe som jeg opplever at veldig mange

heller ikke kan. Så handler det om å kjøre retrospektiv å korrigere hele veien. Men forskjellen på smidige og prosjekter er jo det at man evaluerer ikke underveis i et prosjekt, man evaluerer når man er ferdig og da har man brukt opp pengene og brukt opp tiden. Du korrigerer deg ikke.»

Smidig tilnærming håndterer i større grad risikoen tilknyttet prosjektet ettersom at det leveres mindre løsninger hyppig, istedenfor en stor leveranse i slutten av prosjektet. Det er i tillegg mindre sannsynlig å oppnå tilfredsstillende resultater når det planlegges langt frem i tid og det samtidig ikke er rom for å gjøre større endringer underveis. I motsetning vil det ved smidig prosjekt som regel planlegges leveranser to uker i forkant, og det er muligheter for å justere.

Informant 1: «Og det er klart at når du skal jobbe på et stort prosjekt og du vet at det er ett år til du skal levere, og du ikke gjør noen justeringer underveis så er det jo ganske vanskelig å treffe mål da. Mens hvis du begynner med et smidig prosjekt og skal levere noe neste uke så er det ikke så vanskelig å treffe på det målet. Og hvis du finner ut at det målet var ikke helt dit vi skulle, så er det lettere å justere det enn på den andre metodikken.»

Informanten utdyper videre at retrospektivfasen nedprioriteres ofte av praktikere som følge av tidspress og at tankegangen preges fortsatt av tidligere metodikker.

Informant 1: «Men så er jo sånn når det gjelder disse forskjellige metodene da smidig den skal justere hele tiden, og det er jo mange som ikke har forstått det fordi de gjør jo ikke for eksempel retrospektiv, for det har de ikke tid til. Det er mindsettet som ligger på den gamle metoden.»

Informanten nevner i tillegg at mange gjør feil i å tro at smidig tilnærming krever null form for kontroll.

Informant 1: «Også er det noe med det at mange tror at smidig er null kontroll, og det er også veldig, veldig feil.»

NAV på sin side har implementert mye smidig praksis, men det er fortsatt noen begrensninger for å klare og øke smidigheten, deriblant forutsetninger for å levere hyppig. Årsaken til det er at eksisterer store og gamle systemer som hindrer hyppige leveranser, derimot er det lagt ned plan for å dekomponere disse systemene.

Informant 1: «NAV driver jo mye smidig, men de har jo ikke fått løst opp alle de forutsetningene som kan gjøre at vi leverer hyppig heller fordi de har store, store legacy systemer da. Men de har en plan for hvordan de skal dekomponere.»

I forbindelse med rammeverk som eventuelt benyttes i NAV, henviser informanten først til grunnprinsippene i Agile Manifesto. De utpekes som viktige verdier når smidig tilnærming skal praktiseres. På spørsmål om det benyttes et konkret smidig rammeverk i NAV, spør informanten retorisk om det i det hele tatt er smidig å følge et rammeverk, eksempelvis Scrum. Det argumenteres for at Scrum er veldig rigid, og dermed ikke smidig. Informanten presiserer likevel at Scrum er et godt alternativ.

Informant 1: «Jeg synes jo at det smidig manifest står seg veldig bra den dag i dag. Jeg synes at grunnprinsippene her er veldig gode. Det er det veldig mange som ikke forstår, og når det da treffer Scrum da, kan du si er Scrum et smidig rammeverk? Nei, det er veldig rigid, og hva er definisjonen av smidig da? For mange tenker jo det å være smidig handler om du på en måte dropper alt av ritualet, alle regler og bare gjør litt sånn som du har lyst til. Og det er jo sånn som er misforstått for Scrum er på veldig mange måter veldig rigid, men det funker jo veldig bra.»

I NAV praktiseres en metode som går under navnet «tight-loose-tight». Det innebærer å ha veldig klare mål, men hvilken metodikk som benyttes for å oppnå målene er ikke fastsatt. Avslutningsvis skal det evalueres om det som ble levert var vellykket og eventuelt hvis ikke, skal det justeres før videre arbeid.

Informant 1: «I NAV, så har vi denne metodikken som heter thight-loose-tight. Det vil si at de skal ha veldig klare mål og hvilken metodikk de bruker imellom bryr en ikke. Bare du evaluerer; klarte jeg å levere det jeg skulle eller ikke, og justere kursen til neste gang du skal levere noe.»

NAV har gått over til å bruke begrepet produkt om sine tjenester. Informanten forteller at det er et resultat av at forretning skal inkluderes. De såkalte produktene har lang levetid ifølge informanten, slik at produktene utvikles kontinuerlig.

Informant 1: «Hvorfor man kaller det produkt er jo fordi at man har lyst til å ha med forretning, og forretning har ikke noe forhold til at et prosjekt er ferdig. Det bryr dem ikke for de skal jo skal jo dekke forretningsbehov, og de forretningsbehovene har jo et formål. Og dette går ikke over på en stund. Hvis ikke hadde de jo ikke brukt tid på å lage noe system hvis det ikke hadde noe verdi etter. Altså et system lever jo minst 10 år.»

Som et ledd i omveltningen omtaler NAV sine tjenester som produkter. Arbeidsformidling og uføretrygd er eksempler på det NAV definerer som produkter.

Informant 1: «Hvis du snakker om nav sine produkter; Jo, vi driver med arbeidsformidling. Vi driver med arbeidsledighetstrygd. Vi gir ut barnetrygd, og alt dette er produkter. Det er de som er definert som produkter, og så sier man at ok, vi har produkter til familier og vi har produkter til uføre. Og så har man organisert det litt sånn.»

Årsaken til at produkter er å foretrekke fremfor prosjekter er ifølge informanten relatert til tidsperspektivet.

Informant 1: «Og det er derfor at det med produkt er blitt så veldig attraktivt å snakke om fremfor prosjekt. Fordi at dette produktet går jo ikke over med det første, vi har jobbet med uføretrygd i mange år, og det skal vi fortsette med i mange år til. Og det kommer til å komme nye politikere som kommer til å mene noe om uføretrygd i mange år til. Det betyr jo at dette prosjektet er ikke bare et lite prosjekt som vi skal gå, dette varer veldig, veldig lenge. Det er ikke noe som bare skal bli ferdig 12. Mars. Det skal sikkert bli noe ferdig 12. Mars, men 12. Mars er ikke vesentlig i en tidshorisont.»

I forbindelse med tverrfaglige team, identifiserer informanten en rekke deltakere som er nødvendige. Informanten legger vekt på at det essensielle i et tverrfaglig team riktig kompetanse.

Informant 1: «Ja, så sitter det noen hoder inn i dette her da. Ikke vær så opptatt av disse hodene som du skal telle, men du skal telle hva slags kompetanse trenger du å ha i dette tverrfaglige teamet».

Omorganiseringen i NAV har ført til tverrfaglige og selvgående teams. På spørsmål hvor krevende det er å styre graden av autonomi i de enkelte teamene, kommer det frem at det er en utfordring og at den må reguleres. Det hevdes videre at det ikke er enkelt ettersom at det innebærer å gi fra seg makt, i tillegg til å sørge for god nok kompetanse. I NAV det blitt opplevd at autonomien hos teamene har blitt for stor.

Informant 1: «... graden av autonomi har blitt for stor. Nei, det er ikke enkelt. Både fordi at å gi fra seg makt er vanskelig, men også å sørge for at det autonome teamet har god nok kompetanse.»

På spørsmål om viktigheten av ledelsens forståelse av smidig tilnærming, trekker informanten frem Hans Christian Holtes inntredelse som NAV-direktør og han sin bakgrunn som IT-direktør i Skatteetaten.

Informant 1: «Nå hjelper det vanvittig at vi har fått inn Hans Christian Holte. Han kommer fra som IT-direktør i Skatteetaten. De har jobbet smidig lenge i Skatteetaten, og det har vært en sånn som jeg vil påstå, at Skatteetaten har vært foregangsmann organisasjon for all offentlig i Norge gjennom hele tiden egentlig.»

Informanten eksemplifiserer hvordan ledere som kommer fra lavere stillinger i samme organisasjon må forstå kulturendringen og at det ikke er nok å utelukkende bringe med seg kulturen fra egen avdeling.

Informant 1: «Jeg tror det er veldig mange andre ledere som skulle inn å lede en bedrift og kommer nedenifra og oppover i organisasjonen. Hvor du har med deg bare kulturen fra ditt eget sted, og det er såpass kulturendring.»

I tillegg fremheves endring i tankesett som en nødvendig faktor. Den ene delen handler å gå fra å tenke fortjeneste, til å fokusere på hensikt. Den andre delen er skiftet over til å tenke *empowerment*.

Informant 1: «Det er så mye mindset-skifte her, altså, hvis du før tenkte på profitt, så skal du nå tenke purpose. Og det er et veldig stort skifte da. Og så det er fra empowerment. Den er fra «kunnskap er makt», til «deling blir på en måte makt», for da får alle lik del av makten, så blir det ikke maktkonstellasjon. Og det er altså en veldig stor endring i mindsettet. Du skal på en måte delegerer myndighet da, så du skal empower istedenfor control.»

Det er vanskelig for informanten å uttale seg om hvilken tilnærming de andre teamene har til kompetanseheving, men i deres team er det satt av 20% til opplæring i uken, både rent faglig og annet påfyll. Nylig gjennomførte avdelingen til informanten kompetansekartlegging, som følge av kompetanse har høy prioritet.

Informant 1: «Det er klart kompetanse ekstremt viktig her. Det kan overhodet ikke undervurderes. Så hvis du skal være et tverrfaglig team, hvor mye av tiden din skal du sette opp til opplæring, i uka? Og da sier vi faktisk nesten at vi skal ha 20%, og det handler ikke bare om rent faglig påfyll, men også sånn utenomverden påfyll.»

Det er innført flere interne tiltak for å tilrettelegge for kompetanseheving, blant annet delingsfredager, eksterne foredragsholdere og forskningsrapport på kundedialog.

Informant 1: «Vi har mye sånn interne greier med delingsfredager, og vi får masse eksterne foredragsholdere, også plutselig så er det noen som har forskningsrapport på kundedialogen, og mye sånn type ting også.»

Informanten presiserer avslutningsvis at det alltid vil være noen som føler de ikke har tid til ting relatert til kompetanseheving, i tillegg til at noen heller ikke er interessert.

Informant 1: «Så vil alltid noen si at nei det har vi ikke tid til. Og det kan jo være også at noen ikke har det. Men noen er ikke så innmari interessert i det heller.»

Skatteetaten

Informant 2. har over ti år med erfaring som prosjektleder, både i privat og offentlig sektor. I løpet av årene som prosjektleder har informanten vært med på å gjennomføre prosjekter ved bruk av ulike metodikker, deriblant tilnærming. I forbindelse med dette temaet beskrives tilnærming som en praksis der de involverte får tildelt nødvendig ansvar og at det legges til rette for å gjøre endringer underveis. Det jobbes iterativt med kontinuerlige justeringer og forbedringer slik at det til enhver tid vil være et produkt som tilfører verdi. Verdien produseres fra begynnelsen ettersom at de viktigste funksjonene prioriteres først, derav kan et minst brukbart produkt settes ut i produksjon tidlig. Formålet med å sette produktet ut i produksjon tidlig er for å få tilbakemeldinger, og dermed kunne gjøre effektive forbedringer, samt utvikle produktet videre.

Informant 2: «Det er at man myndiggjør de som skal lage ting, og at man har mulighet til å korrigere underveis (...) Ved å jobbe smidig, så sikrer du at du til enhver tid har levert noe av verdi når du stopper (...) At du faktisk våger å gå ut med enklest brukbare løsning, få erfaring på det og så kan gå tilbake igjen, korrigerer og bygge på det hele veien. Det er smidig for meg.»

I Skatteetaten er det utarbeidet en egen smidig tilnærming, felles system utviklingsmetodikk (FSM), basert på erfaringer fra det første store prosjektet som ble gjennomført ved bruk av tilnærming. Metodikken er bygget på Scrum med tilleggselementer som endringsledelse, løsningsarbeid og brukskvalitet.

Informant 2: «Vi bygger jo på ganske sånn rett frem Scrum, men dette er bakt inn sammen med veldig mye annet og. Altså type endringsledelse, løsningsarbeid, brukskvalitet i en metode som kalles for felles system utviklingsmetodikk (FSM), som skatteetaten bruker.»

I forbindelse med utfordringer knyttet til det å benytte tilnærming peker informanten på kommunikasjon underveis i prosjektet. Prosjektets status skal oppdateres kontinuerlig til ulike interessenter, deriblant styringsgruppen, divisjonsdirektør og finansdepartementet. Ettersom at det gjennomføres hyppige endringer vil det stilles krav om kontinuerlig kommunikasjon med de respektive gruppene.

Informant 2: «Utfordringene som jeg opplever rundt da, det er at det er vanskelig å kommunisere, og i en sånn organisasjon som Skatteetaten så skal vi kommunisere til styringsgruppen, skal kommunisere til divisjonsdirektør, vi skal kommunisere til skattedirektøren, vi skal kommunisere til finansdepartementet. Og du skal egentlig å forklare hva er levert, og hva gjenstår. Hvor langt har du kommet, ikke sant? Altså du skal forklare disse tingene»

I tillegg til kommunikasjon, trekkes regelverket frem som en begrensning til å arbeide smidig.

Informant 2: «Så implementerer vi regelverk, ikke sant det er skatteforvaltningsloven, særavgiftsloven, merverdiavgiftsloven og regnskapsloven. Og regelverket jo ikke smidig og regelverket er heller ikke lagd for dette. Altså mva. er fra 1970. Så det betyr jo også at det er lagd med all mulig slags barokk-rosemalning og som da er vanskelig å digitalisere. Du har ikke den samkjøringen som ville gjort at det hadde vært mye lettere å komme fram til målet, og da blir det litt vanskelig å jobbe smidig. Fordi da har du faktisk noen forhold som er ganske faste.»

Samspillet mellom regelverk og IT-løsning påpekes nok en gang informanten som en stor utfordring når det gjelder å ha en smidig tilnærming i offentlig sektor.

Informant 2: «Ja det som er vanskeligst i offentlig sektor er jo strengt tatt det der samspillet mellom regelverk og IT-løsning.»

Derimot finnes det muligheter for å effektivisere dette samspillet i offentlig sektor, og kompensasjonsordningen er et bevis på nettopp det. Den såkalte kompensasjonsordningen ble realisert i løpet av tre uker som følge av pandemien. Før kompensasjonsordningen eksisterte det ikke noe liknende regelverk eller IT-løsning, derav kunne det utvikles en løsning som kontinuerlig tok hensyn til regelverket. Hvis det er mulig å få til et slikt samspill i andre sammenhenger ville det være ekstremt gunstig for smidigheten.

Informant 2: «Det som er veldig fint med kompensasjonsløsningen, det var det at regelverket fantes ikke. Sånn at på de 3 ukene så skulle det både lages regelverk og i tillegg en IT-løsning. Og det gikk relativt hånd i hånd. Det er samspillet, at nå har vi noen gode ideer til hvordan vi kan utforme reglene, og så ser vi på det og sier, «men det blir ikke lett å implementere IT-messig». «Ok, da skal jeg gjøre noe med reglene», sier jurist. Og hvis man hadde fått til det når

det ikke var fullstendig koronakrise, men fått det til i andre sammenhenger, så tror jeg det hadde vært kjempenyttig for smidigheten.»

Skatteetaten innehar en stor IT-portefølje med mange systemer, der det har blitt gjennomført et moderniseringsløp på systemene. Siden 2012 har devops-team videreutviklet og tilrettelagt disse systemene gjennom kontinuerlig utvikling. Prosjekter som krever større nyutviklinger på ulike områder, eksempelvis modernisering av mva-området, betegnes som et prosjekt, derimot produseres det løsninger kontinuerlig gjennom prosjektets livssyklus. Det vil si at det produksjonsettes flere ganger om dagen.

Informant 2: «Det samme gjelder de prosjektene vi kjører der vi gjør større nyutviklinger. Så når vi nå tar for eksempel mva-området og tar en løsning som ikke har levd siden 1970, men den løsningen er jo god gammel den og, da fornyer vi egentlig hele området. Da får vi et prosjekt. Men ikke sant det prosjektet, det skal fortsatt gå til sommeren 2023, men vi har hatt løsninger på luften ett år sånn at vi produksjonssetter jo i prosjektet flere ganger om dagen. Skillet går litt om man jobber på et område som allerede modernisert, eller om man har et liksom større løft for å modernisere et område.»

Skatteetaten har begynt prosessen med å etablere begrepet produkt om sine tjenester. Likevel presiserer informanten at innholdet er mye av det samme, uavhengig om det betegnes som tjeneste eller produkt.

Informant 2: «Skatteetaten er i ferd med å produktorientere seg. Det betyr at forretnings siden til Skatteetaten har 4 store forretningsdivisjoner og de jobber nå med å få definert opp produktene, og har produkteier hos seg. Da vil IT-leveransene også være en del av den samme løypa der sånn (...) Hva skal man si, er det tjeneste eller produkt, hva er det? Det er ikke godt å si, men alt vi jobber med heter i dag tjenester, men det kommer helt sikkert til å hete mva-produkt når de har fått av organisert seg ferdig. Men innholdet er nokså likt.»

En organisasjon som Skatteetaten omfatter en rekke fagdisipliner, med ulik grad av kompetanse relatert til Tilnærming. Informant 2 påstår at de med IT-bakgrunn har veldig god kompetanse på det området, derimot er det mer utfordrende for juristene og saksbehandlerne. I tillegg har det tatt tid for prosjekteierne som sitter i divisjonene å forstå metodikken. Det er naturlig ettersom at IT-avdelingen har jobbet smidig en lengre periode, samt at tilnærming stammer fra IT-bransjen. Det viser seg at den største utfordringen er startfasen, frem til de involverte tilvender seg å jobbe på denne måten.

Informant 2: «IT-siden er kjempegod, for IT-siden har jobbet smidig lenge og. Det kommer jo derfra, må jo ærlig innrømme det. Og så begynner det å sige inn utover altså prosjekteiere, og de sitter jo i divisjonene. Det er jo ofte folk som har jobbet i Skatteetaten lenge som har en fagbakgrunn som jurister eller noe sånt, som har brukt litt tid på å skjønne. Hva betyr dette her?»

I forbindelse med innføring av nye løsninger, eksempelvis en ny saksbehandlingsløsning, vil det få følger for dem som jobber med løsningene ettersom at de må sette seg inn i helt nye systemer. Den smidige tilnærmingen har både en fordel og ulempe knyttet til innføring av nye løsninger. Fordelen metoden bringer med seg er at løsningen blir introdusert som en iterativ prosess, med små forbedringer over tid. Det vil gi dem som jobber med løsningen tid til å lære seg å bruke den nye løsningen effektivt. Ifølge informanten vil ulempen være at den nye løsningen vil oppleves som betraktelig dårligere enn den nåværende, ettersom at den ikke er fullverdig ved introduksjon.

Informant 2: «Altså det er jo tøft, må jo sies, når vi skal fornye et fagområde og en løsning som folk har jobbet med i mange år, så sitter folk som har jobbet med fagsystemet, eksempelvis i 20 år da. Så kommer man med første MVP på ny saksbehandlerløsning. Å si at her skal du få smake litt på den nye saksbehandlerløsningen, den er veldig mye dårligere den du har i dag, men det kommer til å bli kjempebra.»

På spørsmål om hva inntrykket er når det gjelder den digitale kompetansen internt hos Skatteetaten, forklarer informanten at det er nesten umulig å si noe generelt med tanke på antall ansatte. Det påstås likevel at det varierer, og eksemplifiserer dette ved å sammenligne en nyansatt i relativt ung alder, med en som har jobbet med i Skatteetaten i flere tiår og ikke ønsker endring i form av nye løsninger.

«Ja, det synes jeg er veldig vanskelig å svare på fordi i Skatteetaten er det vel 7- 8000 ansatte. Og det er klart det varierer jo. (...) Det er jo enorm variasjon så jeg tror spredningen er så stor at det går nesten ikke an å snakke om noe generelt her.»

Blant ledelsen er det på i likhet med lavere nivå i organisasjonen, god på IT-siden og forbedringspotensialet i fagforretningsdivisjonene.

Informant 2: «Ja, det blir jo også litt sånn samme, veldig god i IT, stadig bedre i fag- og forretningsdivisjonene.»

Kompetanseheving verdsettes høyt av mange virksomheter. Informantens inntrykk er at Skatteetaten er bevisst på å øke det digitale nivået til alle sammen i organisasjonen. Videre har ikke informanten kjennskap til om det er noe konkret ordning for enkelte i forhold til kompetanseheving, men antar at det kan avtales. Det vil også variere fra divisjon til divisjon. Informantens svar på om det eksempelvis er satt av noen timer i uken for enkelt til kompetanseheving:

Informant 2: «Jeg har ingen anelse, fordi vi har vi har dagene våre så fulle at vi lærer mens vi går ja. Men det antar jeg at man kan avtale. Og det er sikkert forskjellig fra divisjon til divisjon.»

Politidirektoratet

Informant 3. vektlegger det å jobbe iterativt på tvers av tjenesteområder med tverrfaglige team med gjentagende prosesser og kontinuerlige leveranser. Her trekkes autonomi og frihet frem for å vurdere hvordan en skal gå frem og løse utfordringer. Videre blir det trukket frem

brukerreiser, hyppig gevinstrealisering og å sette brukeren i sentrum ved tilnærming. Det handler om å ha et utenfra og inn – perspektiv. Her har for øvrig POD hatt et innenfra og ut perspektiv, og informant 3. trekker frem at dette er noe POD må endre. Videre er det viktig med kontinuerlig læring hvor teamene går i læringssykluser samt at det ikke nødvendigvis er noe start og sluttdato for produktteamene, i motsetning til tradisjonelle prosjekter hvor teamene er etablert for hvert enkelt prosjekt. Det må være et større fokus og en omlegging mot gjentakende prosesser og kontinuerlige leveranser. De har nå et økende fokus på brukerreiser hvor de setter brukeren i sentrum. Da legges det vekt på spørsmål om hva brukerne har behov for, hvordan de opplever tjenester, og hvordan POD kan løse dette. Dog har de et behov for å bli tydeligere på arbeidet deres ved å sette brukeren i sentrum.

POD opererer og løser prosjekter ved bruk av prosjektveiviseren, eller en tilnærming av denne modellen. Her organiseres det etter prosjektveiviseren med definerte mål og beslutningspunkter brukes. På spørsmål om denne modellen blir brukt i IKT-prosjekter svarer informant 3. at det har blitt brukt, men at det ikke er gunstig i forbindelse med arbeidet som skal gjennomføres.

Informant 3: «Vi har brukt det (prosjektveiviseren), men det er jo ikke formålstjenlig, altså. Det er jo det man ser det at det er for lite smidig og det passer ikke overens ...» «... flere sier, at det er ikke formålstjenlig til digitaliseringsarbeid, fordi det er så hva skal jeg si for noe, stykkevis og delt og ulike beslutningspunkt i stedet for iterativt da. Ja så det er jo det som er hemskoene i forhold til digitalisering, at vi organiserer det på samme måte.»

Det trekkes frem at dette har vært en utfordring for flere virksomheter i offentlig sektor, hvor det å rigge seg som en organisasjon til digitalisering er en kompleks øvelse. Informant 3. hevder at POD kanskje bruker lenger tid enn de behøver fordi de ikke er modne nok.

Informant 3. beskriver omveltningen som POD går under nå som en erkjennelse på at POD ikke klarer å snu seg raskt nok i henhold til digitaliseringen. POD ser seg nødt til å organisere seg på en måte som gir anledning til å jobbe tverrfaglig og på tvers som følgelig vil gjøre dem bedre rustet for å drive med digitalisering og snu seg raskere. Det blir trukket fram at blant annet NAV og Skatteetaten ligger foran POD i denne sammenheng og trekker fram å gå fra prosjekt til produkt som en nøkkel.

At POD har en stor oppgaveportefølje gjør det utfordrende å omstille seg. Dette medfører mange krav og i stedet for å bruke energi eller ressurser og penger på å utvikle og drifte egne løsninger til de økende kravene og arbeidsmengdene må de heller felleskomponenter, og nasjonale fellesløsninger. Videre må de se på fellesløsninger på tvers av tjenestoområder. Det blir trukket frem at utviklingen i offentlig sektor har gått altfor delt, fragmentert og stykkevis hvor hver enkelt silo har utviklet egne løsninger. Disse er skapt for å løse den respektive silos oppgave, men snakker ikke nødvendigvis med de andre. Derfor må det bli mer fokus på disse fellesløsningene, og ta mer bevisste valg i henhold til dette, underveis i utviklingen. Eksempler på dette kan være straffesak, etterretning, sivil rettspleie, eller gjeldsordning for å nevne noe. Informant 3. hevder at de har brukt enkelte nasjonale felleskomponenter, men har dog et stort

uutnytta potensiale, hvor POD kan bli mye bedre på tvers av tjenesteområder. I tillegg trekkes det frem at POD er i stor grad bundet av styringsmekanismer, rapporteringsregimer og streng hierarkisk struktur som gjøre det utfordrende å drive smidig. For øyeblikket er POD i en overgangsfase analyserer og vurderer hvilke grep de skal ta og prøver å tilpasse tilnærming og kontinuerlige leveranser til deres organisasjon på en best mulig måte. Likevel presiseres det i stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor, at å sette brukeren i sentrum ikke skal gjøres for enhver pris, men at det skal stå i sentrum når det skal utvikles nye tjenester.

Å ivareta personvern blir sett på som en utfordring i POD hvor det behandles mer og mer sensitive opplysninger digitalt. Her må det være fokus på å involvere personer som har sikkerhet som fag inn i de tverrfaglige teamene og på den måten sikre at personvern og andre sikkerhetsmessige aspekter blir hensyntatt under utviklingen. I forbindelse med juridiske forhold rundt utviklingen av tjenester hevder informant 3. at regelverkene ikke er til hindring for digitalisering. Det har tidvis vært utfordrende å få på plass løsninger fort nok, men det kunne vært løst ved å rigge organiseringen rundt utviklingen på en hensiktsmessig måte, og sikre at personer med juridisk kompetanse er til stede fra start av.

Informant 3: «Det jeg tror vi må gjøre, er jo å sikre at justisdepartementet er så smidig, og det tror jeg det er. Det er handler om hvordan vi samhandler at vi tidlig avklarer. Er dette innenfor lovverket, det vi ønsker å digitalisere? Hvis ikke, hva må til?»

Videre trekkes det frem at det må komme bedre og mer effektive prosesser for å tidlig avklare utfordringer knyttet til lover og regler også ved samhandling tverssektorielt og med andre interessenter. Dette fordi det kan bli uklart hvilke grep som kan tas innenfor der juridiske rammene som er satt, noe som følgelig forsinker utviklingsprosessen.

Informant 3: «Jeg tror ikke regelverket er til hinder, men jeg tror den største hindringen er at dagens organisering eller hvordan vi løfter ting i dag, at det faktisk kan ta 2 år før du får endret en lov. De må ha apparat som ivaretar det i større grad enn det vi har da».

Politidirektoratets kompetanse i henhold til smidig tankegang og digital transformasjon beskrives som varierende. Her skilles det blant annet mellom den yngre og den eldre garden. Dog er interessen og viljen om å legge om til en mer smidig tankegang og prosess stor. POD forsøker å se til andre etater og virksomheter for å analysere hvordan de har gjennomført omveltningen og lære av dem. Videre vil de vurdere hvordan dette kan tilpasses til POD. På denne måten forsøker de også å øke sin egen kompetanse ved å se til andre offentlige organisasjoner. Viljen kommer som følge av en erkjennelse av de ansatte at de har behov for en omveltning.

POD samhandler i en viss grad på tvers av offentlig sektor, men kan øke både tempo og innhold ifølge informant 3. Videre mener informant 3. at det er til hjelp at regjeringen vektlegger elementer i sammenheng med digital transformasjon i digitaliseringsrundskrivnet. Herunder blant annet de syv livshendelsene som også er beskrevet og vektlagt i digitaliseringsstrategien.

Hva som er verdi for brukeren, er kontekstavhengig utfra hva slags tjenester som skal utvikles. Her må også brukeren være med å bestemme hva som er verdi for dem, spesielt ettersom det er brukeren som skal settes i sentrum.

Organisasjonsstrukturen til POD karakteriseres som veldig hierarkisk og byråkratisk. Strukturen har blitt endret på og hvor blant annet virksomhetsutviklingsavdelingen er blitt flyttet over til politiets IKT tjenester som et resultat av ønske om å rigge seg bedre for digitalisering. POD er fortsatt i en endringsprosess som følge av behovene som medfølger den digitale transformasjonen. Informant 3. mener likevel at strukturen ikke kommer til å bli noe flatere da dette blir veldig vanskelig for en organisasjon som POD. De må heller forsøke å jobbe annerledes og dette forsøker de ved å blant annet få på plass de tverrfaglige produktteamene inn på tvers av tjenesteområdene. Det skal forsøkes å gjøre teamene mer autonome og operere med målbilder i større grad enn før. At virksomhetsutviklingsavdelingen skal inn i PIT begrunnes med at PIT skal få større ansvar ved å operasjonalisere og for å bedre sikre tverrfaglig og helhetlig utvikling.

Informant 3: «Vi skal evne å se på tvers av hele alle tjenesteområdene, og at vi utvikler oss helhetlig og systematisk da».

Som følge av denne omorganiseringen vil PIT få større ansvar. Det antas også at det vil bli opprettet nye stillinger som følge av denne omveltningen ved blant annet flere produkteiere og prosesseiere. IKT-forvaltningsmodellen som POD styrer etter må endres og tilpasses mer tverrfaglig arbeid, beslutningsfora og samhandlingsarenaer. POD innoverer og kommer opp med nye løsninger, men det presiseres at de kan bli mer modne på dette området med en bedre organisering, struktur og disiplin med arbeidsmetoder for hensiktsmessig utvikling og innovasjonsarbeid. Her foreligger det et stort uutnyttet potensiale hevder informant 3.

I forbindelse med strukturerte prosesser og prosedyrer for kompetanseheving og erfaringsoverføring ved prosjekter har ikke POD noen faste arenaer for dette. Dette er noe de har løftet og ønsker å få frem, men det presiseres at det skjer mer tilfeldig enn planlagt for øyeblikket. Ved opplæring innenfor de forskjellige fagområdene derimot har de veldig gode strukturer og apparater.

POD vil også forsøke å øke kompetansen innad i organisasjonen og outsource i mindre grad enn tidligere. Det har blitt en større prioritet å sitte på den digitale kompetansen selv og ha de beste personene rekrutteres. På denne måten vil de ta større eierskap over løsningene og at det er POD sine egne løsninger, fremfor andre løsninger som er utviklet eksternt.

Den digitale transformasjonen stiller større krav og krever noe annet for dagens ledere enn hva det har gjort tidligere. Informant 3. tror at POD er noe umoden når det kommer til digital transformasjon og forståelsen av denne og hva dette innebærer.

Informant 3. «...vi tror at det handler om teknologi. Vi tror at digitalisering, det er kun teknologi ... digital transformasjon er jo noe langt større, ikke sant? Hva betyr det for en organisasjon når vi nå skal øke eller flytte møtene våre fra fysisk og manuelt i digitalt og automatisert. Hva betyr det for organisasjonen? Hva betyr det i forhold til kompetanse? Hva betyr det i forhold til organisering? Og at vi tar innover oss hvilke krav det stiller da til å faktisk endres».

Informant 3. mener at den digitale transformasjonen realiserer en kulturreise og i den forbindelse blir lederen trukket frem som en veldig viktig rolle og som den viktigste endringsagenten. Lederen skal i denne sammenheng vise vei. For å legge til rette for digital transformasjon og smidig tilnærming innebærer dette for lederen at den har stor tillit til sine ansatte. De ansatte må få tillit og frihet ved prosessene sine, men samtidig svare til de faste målene og kravene. POD har et rapporteringsregime og dette stiller følgelig store krav til lederne for å balansere dette på en hensiktsmessig måte. I tillegg stiller det større krav til forståelse og kompetanse hos ledelsen relatert til digital transformasjon og tilnærming og her mener informant 3. at ledelsen har ennå en vei å gå. Ved kanalstrategiarbeidet har de blant annet tiltak som skal sikre kompetanseheving hos ledere og mellomledere. På denne måten vil de også prioritere og sikre at kompetansen er til stede i hele organisasjonen og at det er en prioritet fra toppen.

E-helse

Informant 4. definerer smidig tilnærming forholdsvis kort, men bygger videre på at det er flere elementer som avgjør om det gir noe verdi.

Informant 4: «At man ikke låser målet for tidlig er ganske viktig da. At man har rom for å kunne justere inn underveis. Det som er vanskelig med det er at da må også organisasjonen følge etter. Det holder ikke at en utvikler er supersmidig, hvis alle rundt ikke er det. Da blir det bare håpløst.»

I e-helse sitt tilfelle forklarer informanten at det er utfordrende å ha en smidig tilnærming i hele livssyklusen til et prosjekt. Det knyttes utfordringer til den tidlige fasen som følge av finansiering.

Informant 4: «De første fasene er litt vanskelig å få en smidig tilnærming på. Basert på kravene til finansiering, så ligger det også en detaljert planleggingsfase som gjør det litt vanskelig. Men det finnes også eksempler på at man kan få det til. Kanskje mer stegvis tilnærming da, som kan på en måte understøtte smidig tilnærming. Jeg vil si at det er til dels mulig, der det er vanskelig i de første fasene, men lettere i de senere fasene.»

Samtidig påpeker informanten at det varierer i bruk av smidig tilnærming. Det baseres på hva som skal utvikles. Dersom det skal utvikles et konkret produkt, brukes det en smidig tilnærming. Hvis det er utredning eller analyse av noe så er det mer bruk av prosjektveiviseren.

Kontinuitet trekkes også frem som en utfordring med å ha en smidig tilnærming ettersom at det ikke er noe lovnader i forhold til budsjett fra et år til et annet. Et resultat av det kan være at man

ikke har mer midler etter årsskiftet, eller at man går tom før året er omme og må vente til neste år med å få nye midler.

Det praktiseres tverrfaglige team i e-helse, ifølge informanten.

Informant 4: «Vi kjører mye tverrfaglig team. Helsepersonell, IT-folk, statsvitere og mye annet for å få sammen et team for å kunne lage noe. Det kan være en rapport, et produkt eller definere et område vi skal jobbe videre med.»

I forbindelse med ledelsen sin rolle ved praksis av den smidige tilnærmingen, identifiserer informanten usikkerhet som en viktig faktor. Det handler om at noen må være ansvarlig for usikkerheten, og det kan være mennesker på forskjellige nivåer, men det presiseres av informant 4. at det er enklere hvis ansvaret faller på ledelsen.

Når det gjelder fokuset på brukerne, kommer det frem at det jobbes etter å dekke behovene til brukerne. Likevel påpekes det at det er to typer brukere det må tas hensyn til, henholdsvis pasientene og helsepersonellet.

Informant 4: «Ja, vi har mye brukertester og innhenting av informasjon. Det er 2 sider – pasienten og brukeropplevelsen er én side, mens helsepersonellet er jo den andre siden av brukersiden. Det jobbes aktivt med begge deler for å få input på hva er det de egentlig trenger. Veldig mye av det i utredningen av de aktivitetene vi driver med er å finne ut hva som trengs i forhold til hvilke behov som gjelder. Sånn at vi kan se hva vi skal foreslå som tiltak for å gi verdi til både helsepersonell og pasient.»

På spørsmål om informanten anser lovverket som en hindring ved å ha en smidig tilnærming, er det klart at det i utgangspunktet ikke er tilfelle. Det poengteres med at lovene er der for en grunn, og at man muligens er på feil spor dersom lovverket forhindrer noen.

Informant 4: «Generelt vil jeg si at det ikke setter noen begrensninger. Det er også mulig å gjøre om på lovverk og gjøre om på forskrifter.»

I forhold til covid-19, hevder informanten at det er et bevis på at helsesektoren er godt rigget for å gjøre raske endringer, og at det er mulighet for det, hvert fall hvis det blir satt press på det. Det viser at det ikke alltid er nødvendig med de lange prosessene, som ofte er tilfelle i offentlig sektor.

Informant 4: «Jeg føler at korona har bare tydeliggjort at helsesektoren er ganske bra rigga for å gjøre raske endringer. Det er muligheter for å gjøre raske endringer hvis man setter riktig trykk på. Det har på en måte vist mulighetsrommet og at man kanskje kan gjøre en del ting som ikke behøver de lange prosessene som man ser for seg at helsesektoren eller offentlige trenger for å gjøre ting. Det er ikke nødvendigvis sånn.»

Digitaliseringsdirektoratet

Det blir trukket paralleller til DevOps med fokus på å fjerne waste, effektivitet og kontinuerlig forbedre ved spørsmål om forståelse av tilnærming. Det må legges vekt på menneskene som

løser oppgaven. Det må være et helhetlig og velfungerende team med handlingsrom, og trygghet til grunn med rom til å feile. Tilnærming handler om å levere noe nytt hver dag, og informant 5. trekker dette i sammenheng med digital transformasjon, hvor det er disruptjon og en ikke helt vet hva veien går videre. Videre trekkes det frem utfordringer ved å gi ansatte og team, handlingsrom og skape kontinuerlig verdiskapning.

Selv jobber digitaliseringsdirektoratet til en viss grad smidig i tverrfaglige team. Dette innebærer ofte 8-9 personer som utviklere, designere, arkitekter samt en agile coach og/eller produkteiere. Da jobbes det ofte med en liste med behov, user stories eller lignende, med 2 måneders planleggingsiterasjoner. Det oppleves utfordringer ved samarbeid med eksterne aktører som tidvis kan innebære rigide og strikte avtaler. Ved at offentlig sektor skal bruke markedet for å kjøpe tjenester og produkter og binder seg til standardavtaler med eksterne leverandører utfordres forvaltningsstrukturen den agile måten å jobbe på. Til tross for en tilnærming som på enkelte plan minner om Scrum presiserer informant 5. at det handler mer om teamet som blir satt sammen og finner sin måte å jobbe på, fremfor diverse strukturer, til tross av at de er smidige.

Informant 5. hevder på spørsmål om bruk av prosjektveiviseren at helt overordnet har modellen fungert veldig bra på ikke-digitale prosjekter. Dersom offentlig sektor skal drive et brukerorientert digitaliseringsprosjekt, med kontinuerlige leveranser så vil ikke prosjektveiviseren være et godt verktøy å jobbe i fra. Videre har informant 5. en personlig oppfatning at løsningen til NAV har med kontinuerlige leveranser er den eneste løsningen.

Informant 5: «Og så skal vi bruke prosjektveiviseren for å få levere dette er etc., så vil vi aldri bli relevante. Fordi vi må også se på forvaltningen som en digital leveranse. Altså det å levere tjenester til innbygger er noe som de faktisk utvikler hele tiden med hjelp av disse digitale verktøyene. Og da nytter ikke å tenke på den måten. Vi må tenke bimodalt. Da må vi se på at endring er en business as usual det er noe vi gjør hver eneste dag, hele veien. Der er en del av våre forretningsprosesser. Det er jo en digital transformasjon da, altså å komme dit».

På den andre siden mener informant 5. at hva gjelder transparens mot den norske befolkningen er prosjektveiviseren et godt redskap som øker forståelsen hvordan offentlig forvaltning jobber og at det foreligger en viss struktur i prosjektarbeidet. Det er da en modell som gir bedre tillit til skattebetaleren. Tatt dette i betraktning er det et fåtall av de norske skattebetalerne som egentlig forstår hvordan NAV operer nå med sine kontinuerlige leveranser. Derfor er det også en utfordring i å finne en struktur og prosess som både er effektiv og gir resultater, samtidig som den er transparent og ivaretar tilliten til brukerne og det norske folk. Det konkluderes med at prosjektveiviseren er utdatert og fungerer bra på alle andre prosjekter enn digitaliseringsprosjekter. Problemet ligger i at ved digitaliseringsprosjektene vet du som regel ikke nøyaktig hva sluttresultatet blir, satt opp mot andre prosjekter. Ved digitaliseringsprosjekter legges det vekt på å måtte være agile, og det presiseres fra informant 5. at prosjektveiviseren ikke er agil.

Informant 5: «Ja for vi skal fail fast, at vi skal teste. Vi skal justere. Vi skal endre etc., slik at den ideen som vi har innledningsvis det kan være noe helt annet, når vi kommer ut i enden. Og hvordan skal den prosjektveiviseren understøtte noe sånt? Fordi dette er agile prosesser, ikke sant?»

Videre hevdes det at det ikke er prosjektveiviseren som er problemet, men heller lovgivningen og de rigide og byråkratiske systemene som virksomhetene i offentlig sektor må jobbe rundt ved digitaliseringsprosjekter og kontinuerlige leveranser.

Informant 5: «I offentlig forvaltning, så er det slik at vi kan kunngjøre det som loven sier at de skal gjøre. Og loven det er ikke digitaliseringsvennlig. Slik at det vi får ikke denne agiliteten, vi får ikke den frihetsgraden etc., fordi det tar ett til 2 år å endre en lov».

Digitaliseringsdirektoratet forsøker å involvere brukeren så mye som mulig. Det er imidlertid utfordringer ved å kontinuerlig involvere brukerne i enkelte situasjoner og dette har Digitaliseringsdirektoratet også blitt kritisert for. Ved enkelte prosjekter blir det vanskelig å involvere brukeren i alle faser på grunn av blant annet aspekter av sensitiv natur. Enkelte tjenester offentlig sektor forvalter involverer personer i sårbare situasjoner og dette skaper utfordringer for å kontinuerlig samhandle med brukeren, spesielt i alle faser. Et annet problem ligger i den digitale kompetansen til brukerne. Ved enkelte brukere eller brukergrupper kan det være lavere digital kompetanse og forståelse, noe som medfører dårligere userstories og tilbakemeldingene blir ikke like verdifulle. Dette medfører dermed en dårligere utvikling av produktet. Likevel kan digitaliseringsdirektoratet dra nytte av leveranser fra mellomledd, eksempelvis SSB, og få en viss grad av brukerdiallog gjennom dem.

Informant 5: «Ja, vi er pålagt å ha brukerinvolvering etc., men som digitaliseringsdirektorat, så er det ikke nødvendigvis vi som har dialogen med sluttbruker ...» «... altså brukerinvolvering. Er noe som ligger i forvaltningen, og som er helt ekstremt innarbeida».

På spørsmål om verdi, opererer ikke digitaliseringsdirektoratet med noe konkret definisjon på verdi. Likevel ser de på samfunnsgevinster. Dette kan være i form av å spare samfunnet for milliarder gjennom effektivisering av prosesser eller lignende. I enkelte tilfeller blir det da tatt utgangspunkt i hva verdien er for brukeren og ikke nødvendigvis like mye verdi for offentlig sektor eller virksomhetene. Det presiseres at å definere verdig og beregne verdier er en viktig oppgave, men dog veldig kompleks, og det kan være utfordrende å nøyaktig vite hva som er verdi og eventuelt hvor mye verdi som skapes.

Ved motivasjonene og ønsket om å jobbe smidig i digitaliseringsdirektoratet, oppleves det en dualitet. Det kan virke som at tankegangen er forskjellig mellom de ulike avdelingene og nivåene i hierarkiet. Informant 5. hevder at avdelinger som jobber med tjenesteutvikling og utvikling av infrastruktur og økosystem ofte ønsker å jobbe smidig, mens personer som jobber med standarder ikke nødvendigvis jobber smidig, og er heller ikke er pålagt, på grunn av arbeidets natur. Det trekkes også fram at ledelsen ikke blir målt på smidig utvikling, men på

tildelingsbrevet de får. Det oppleves en utfordring med å bestemme mål og finne handlingsrom til å jobbe agilt ved den vertikale delen. Ved den horisontale delen oppleves det en mye bedre smidig tilnærming og der oppleves det også et behov for å kontinuerlig forbedre og iterere i forbindelse med arbeidet deres. Det kan også oppleves at det er en forskjell mellom «gulvet» og toppledelsen. Det oppleves at ledelsen ønsker å være smidige, men er veldig styrt av lover, regler og prosesser som låser dem i stor grad.

Sintef

Informanten mener at en måte å se den nevnte transformasjonen til NAV på er deres etterstrebelse på å bli mer smidige. Det underbygges med at offentlig sektor er sterkt preget av den tradisjonelle prosjekttilnærmingen.

Informant 6: «Et perspektiv på det vil jo være si at de prøver å bli mer smidige. Fordi at offentlig sektor er jo mye av god gammeldags sånn prosjekttenkning, og det er det fremdeles. Du har jo den her prosjektgjennomføringsmodellen - prosjektveiviseren. God gammeldags måte å kjøre prosjektet på.»

Ved bruk av en slik digital plattform legges det til rette for en teknologisk arkitektur med muligheter for såkalte lettvekts-applikasjoner med mindre avhengigheter. Da unngår man tradisjonell prosjekttilnærming med handovers.

Informant 6: «Du prøver å lage en teknologisk arkitektur sånn at du klarer å få mer lettvektsapplikasjoner uten så mye avhengigheter og det gjør de for at de ønsker at vi i stedet for i den prosjektmodellen når du har handovers, så noen lager kravspesifikasjon til noen lager arkitektur osv.»

Da vil som regel et team på 5 til 15 personer ha ansvar for hele livssyklusen til en applikasjon, derav vil applikasjonen være mindre i omfang.

Informant 6: «Et enkelt team skal da ha ansvar for hele livssyklusen til en applikasjon da. Og for å få til det, et team er jo typisk fem til ti-femten personer. Så må jo applikasjonene være mindre. At du ikke har så sinnsykt mye avhengighet til de andre applikasjonene.»

Informanten påpeker at en slik endring er en konsekvens av at den langsomme prosjektmodellen ikke fungerer tilstrekkelig. Det er et ønske om å kunne foreta endringer og respondere raskere.

Informant 6: «Og hvorfor gjør dem det? Jo nettopp fordi man innser at den er langsomme prosjektmodellen ikke funker, og at man ønsker at man skal kunne endre mye raskere, og det er jo kjernen i smidig vil jeg si da.»

Til tross for at informanten kritiserer den tradisjonelle prosjektmodellen, påpekes det også at det kan være en gunstig modell når det er stabilt og forutsigbart.

Informant 6: «Det er noe fundamentalt problematisk med en sånn prosjektmodell som baserer seg veldig mye på handovers mellom ulike organisatoriske enheter. Altså jeg tror det kan fungere hvis ting er veldig stabilt og forutsigbart. Men når ting endres kjapt og det er en viss

kompleksitet i ting og trenger du den er smidige dynamikken da og på en måte kunne prøve ut ting og lære og endre.»

På spørsmål om hvilken tanker informantene har omkring graden av autonomi i et team, kommer det fram at tydelige mål kombinert med stor frihet er viktig.

Informant 6: «Du må være tydelig på målene som skal oppnås. Og så må du gi på en måte gi teamene stor frihet til å finne ut hvordan dem vil løse. Så da ikke gå inn å detaljstyre hvordan man skal løse den oppgaven for å nå noen av målene, men heller gi teamet frihet. Og så heller da være tydelig på å sjekke måloppnåelsen, om målene er nådd.»

TABELL 5: SMIDIG TILNÆRMING HOS DE ULIKE VIRKSOMHETENE

Virksomhet	Sitater	Type praksis
NAV	<i>«I NAV, så har vi denne metodikken som heter thight-loose-tight».</i>	Produktorientering, gått vekk fra prosjekt. Noe scrum inspirert
Skatteetaten	<i>«Vi bygger jo på enkleste ganske sånn rett frem Scrum, (...) Altså type endringsledelse, løsningsarbeid, brukskvalitet i en metode som kalles for felles system utviklingsmetodikk (FSM), som skatteetaten bruker.»</i>	Basert metodikken fra enkel scrum. Dette er inkludert i en egen metode «Felles systemutviklingsmetodikk» (FSM) som innebærer også andre momenter som endringsledelse og brukskvalitet.
POD	<i>«Vi har brukt det (prosjektveiviseren), (...) Ja så det er jo det som er hemske i forhold til digitalisering, at vi organiserer det på samme måte.»</i> <i>«...Så poenget er at vi er jo veldig prosjektorganisert egentlig så de rigger våre team med beslutningspunkter (...) men det går for treigt når vi er organisert på den måten, og det blir ikke den smidige utviklingen.»</i>	Prosjektveiviseren → Produktorientering. Lærer fra NAV POD har over lengre tid basert seg på prosjektveiviseren og liknende modeller. Er nå i en overgang til smidigere tilnærming og ser blant annet til NAV for å lære av dem.
Direktoratet for e-helse	<i>«Jeg tror jeg finnes en tolkning av det hos oss som tar utgangspunkt i prosjektmodellen (...) Det er jo styrende dokument for oss, så det bruker vi jo hele tiden.»</i> <i>Vi kjører mye tverrfaglig team (...) for å kunne lage noe. Det kan være en rapport, et produkt eller definere et område vi skal jobbe videre med.»</i>	E-helse arbeider i store deler etter prosjektveiviseren. Her fremheves utfordringer ved å jobbe i smidig i de tidligere fasene. Dog kan det være lettere i selve gjennomføringsfasen. E-helse operer også med tverrfaglige team.
Digitaliseringsdirektoratet	<i>« Ja, jeg har arvet et team som faktisk jobber smidig. Det er 8-9 utviklere så med agil coach eller scrummester og designere etc., arkitekt, produkteiere og som da jobber hele tiden kontinuerlig.»</i>	En type scrum med iterasjoner, sprinter og backlog, samt tverrfaglige team. Dog varierende innad i Digitaliseringsdirektoratet

	«... <i>En variant av scrum ja ...</i> »	Har også en tilnærming av prosjektveiseren i enkelte prosjekter.
--	--	--

6. Diskusjon

Dette kapitlet vil inndeles etter temaene digital transformasjon og smidig tilnærming. Det vil drøftes omkring informantenes tolkning og tilnærming av begrepet digital transformasjon, opp mot eksisterende teori og forskning. På den måten vil praksis bli sett i sammenheng med teori. I tråd med temainndelingen vil det drøftes tilsvarende omkring smidig tilnærming, og hvordan dette praktiseres i de utvalgte virksomhetene. Potensielle fordeler, samt utfordringer knyttet til smidig tilnærming vil diskuteres i lys av offentlig sektor. Funnene presentert i kapittel 5 viser at offentlig sektor beveger seg mot en mer smidig arbeidsmetodikk, derav vil dette undersøkes nærmere og diskuteres videre i kapitlet. Avslutningsvis vil de mest sentrale diskusjonspunktene oppsummeres.

6.2 DIGITAL TRANSFORMASJON

For å vise sammenhengen mellom funnene i empirien gjennom informantenes uttalelser og den presenterte teorien har det blitt utledet følgende tabell. Den vil tydeliggjøre sammenhengen og vil gi et utgangspunkt til den påfølgende drøftingen. Tabellen illustrerer hvilken tilnærming de forskjellige virksomhetene har, og den foreliggende teoretiske koblingen.

TABELL 6: EMPIRISKE OG TEORETISKE KOBLINGER KNYTTET TIL DIGITAL TRANSFORMASJON

Informant/Virksomhet	Uttalelser og eksempler knyttet til digital transformasjon (DT)	Teoretisk utgangspunkt
Informant 1	Automatisering av prosesser, muliggjort av digitalisering.	Digitisering Digitalisering Arbeidsprosesser
NAV	Hele sitt behandlingsapparat i det digitale. Så opplagt at de driver med DT at det ikke snakkes om. Jobber kontinuerlig med å digitalisere, blant annet brukerdialogen.	Digitalisering Arbeidsprosesser
Informant 2	Utnytte mulighetsrommet som skapes gjennom digitalisering. Det at større deler av samfunnet digitaliseres. Bidrar til nye tjenester og ny forretningsverdi.	Digitalisering Digital innovasjon Verdiskapning
Skatteetaten	Begrepet benyttes i liten grad, men er forankret i hele organisasjonen. Kultur og stolthet sørger for å trigge DT, og for å kontinuerlig streve å utarbeide nye løsninger.	Kultur Digitalisering Digital innovasjon
Informant 3	Trekker frem digitalisering, men påpeker at DT omfatter en hel organisasjon. Organisasjonskultur fremheves som en del av DT.	Digitalisering Organisatorisk endring Kultur
POD	DT er på agendaen, og står sentralt når det skal leveres gode tjenester til brukerne. DT skal sørge for mer effektive arbeidsprosesser og sette brukeren i sentrum. Helst ved å ha en smidig tilnærming.	Organisatorisk endring Arbeidsprosesser Brukerorientering Smidig tilnærming
Informant 4	Definisjonen er ikke entydig, og heller ikke entydig forstått. Må utarbeides en felles	Digitalisering Arbeidsprosesser

	forståelse. Det kan være en DT av en enkel arbeidsprosess, eller av en hel organisasjon. Stort skille i omfang.	
Dir. for e-helse	Begrepet benyttes lite. Utarbeidet en strategiplan som gjennomføres ved en DT. Må likevel presiseres i større grad for at det skal gi mening i helsesektoren. Opplever at største utfordringen rundt DT er Organisasjonselementene, fremfor det tekniske.	Digitalisering Organisatoriske endringer
Informant 5	Beskrives som en disrupsjon, som ikke kan forutsees. Forut en DT avdekkes nye måter å løse ting på. Først etter at mennesker har adoptert digitale tjenester og endret adferd at det er en reel DT. Handler ikke om teknologi, men mennesker.	Disrupsjon Digitalisering Smidig tilnærming Bimodal IT
Digitaliseringsdirektoratet	Godt kjent med begrepet, men benyttes nødvendigvis ikke. Ligger naturlig i virksomheten, ettersom at de streber etter å være i forkant. Samtidig at disrupsjon spiller en rolle ettersom det ikke er kjent hva som nøyaktig ligger foran. Prøve og feile.	Disrupsjon Smidig tilnærming
Informant 6 (Sintef)	Kobles opp mot endring av arbeidsprosesser, der IT har blitt en del av forretning i mye større grad. Endring av identitet i organisasjonen trekkes frem.	Digitalisering Arbeidsprosesser Organisasjonskultur

For å svare på hovedproblemstillingen er det hensiktsmessig å først undersøke hvordan de respektive informantene fra offentlig sektor interpreterer begrepet digital transformasjon og hvilken tilnærming tilhørende virksomhet har til begrepet.

Det presenterte teoretiske grunnlaget omkring digital transformasjon viser at det er åpent for ulik tolkning og definisjon av begrepet, i tillegg til at det ofte er kontekstavhengig. Det er dog en viss grad av konsensus blant forskere at det omhandler vesentlig forbedring av virksomheten ved bruk av digital teknologi (Vial, 2019). I likhet med litteraturen, kommer det tydelig frem gjennom funnene at informantene peker på ulike aspekter ved begrepet. Tolkningene til informant 1. og 5. føyer seg i rekken av tilfeller der begrepet tolkes ulikt. Med utgangspunkt i offentlig sektor, definerer informant 1. begrepet som å gå fra analog brukerdiallog, til en mer digital brukerdiallog, muliggjort av digitalisering. En slik tolkning har klare likhetstrekk med litteraturens definisjon av *digitisering* og digitalisering, og inneholder ikke blant annet implikasjonene av en digital transformasjon (Vial, 2019; Osmundsen et al., 2018). Informant 5. derimot, trekker frem disrupsjon og radikale endringer knyttet til det å løse arbeidsoppgaver. I tillegg fremheves det at det ikke handler om teknologi, men heller viktigheten av hvordan mennesker håndterer og responderer på de aktuelle endringene. I den forbindelse vil kultur være en avgjørende faktor, et element som informant 6. utpeker som det mest sentrale. Dette angår hele organisasjonen og kan karakteriseres som en kulturreise, i dette tilfellet, for POD.

Tankegangen overensstemmer med forskningen til Berghaus og Back (2016), som hevder at transformasjon vil kreve radikale endringer på et organisasjonsnivå, blant annet med hensyn til kultur. Informant 6. trekker i utgangspunktet frem digitalisering i sin beskrivelse, men legger til at det handler om hvor altomfattende digitalisering har utviklet seg til å bli, og at dette har blitt en del av forretningsprosessene i senere tid. Tolkningene til informant 3, 5 og 6 samsvarer i større grad med litteraturen, sammenlignet med informant 1.

Helhetsinntrykket gjennom intervjuene er en forholdsvis lik forståelse av begrepet, med nyanserte forskjeller. Det mest gjennomgående blant svarene er gjentagelsen av begrepet digitalisering, og hvordan det har vært en katalysator for å skape et mulighetsrom som ikke var der tidligere. Det hevdes fra både informanter og forskere at privat sektor er i forkant når det gjelder å utnytte mulighetene som oppstår. I den forbindelse viser forskningen til Mergel et al., (kilde) at den hurtige utviklingen i privat sektor legger press på offentlig sektor, ettersom at det bidrar til å øke brukernes forventninger til offentlige digitale tjenester. Informant 6, med bakgrunn fra både privat og offentlig sektor, stiller seg delvis bak det resonnementet.

Informant 6: «Så ting skjer veldig raskt som treffer bedrifter og organisasjoner forskjellig. Første som ble truffet var jo mediebedrifter og den digitale transformasjonen traff veldig tidlig. (...) Så jeg tror at offentlig sektor blir truffet litt av den her bølgen. Det blir ikke utfordret på samme måte, på langt nær offentlig sektor som privat sektor, men de blir jo det truffet delvis hvert fall.»

Vesentlig økning i bruk av digital teknologi knyttet til virksomheters arbeidsprosesser er med på å forårsake sammenslåing av forretningsstrategi og IT-strategi. Informant 6. trekker frem at forretningsprosessene i dag er i mye større grad digitalisert. Eksempelvis presiserer informant 1. at NAV er en organisasjon som har hele sitt behandlingsapparat i det digitale, derav er det naturlig at de respektive strategiene hører sammen. I litteraturen har det blitt utarbeidet et konsept – *digital business strategy*, der organisasjonsstrategi er smeltet sammen med IT-strategi (2019). Informanten påpeker at dette ikke vil gjelde i like stor grad alle virksomheter ettersom at IT ikke er like sentralt i alle tilfeller.

Digital transformasjon og tilhørende forbedring av digitale tjenester er blant annet en konsekvens av økt fokus på brukerorientering (Mergel et al., 2019). I offentlig sektor handler det i stor grad om å ta hensyn til brukerne og levere brukervennlige tjenester av høy kvalitet (Mergel et al. 2019). Det kan innebære forbedring av eksisterende tjenester, eller skape helt nye løsninger. Et konkret eksempel er samtykkebasert lånesøknad (Krokan, 2020). Den nye digitale tjenesten krevde tverrsektoriell samhandling mellom tre organisasjoner, og var et initiativ for å fornye og forbedre lånesøknadsprosessen (Krokan, 2020). Slike initiativ samsvarer med informant 2. sin definisjon av digital transformasjon, der nye tjenester realiseres som følge av mulighetene digitalisering skaper. Det kan dog diskuteres om det isolert kan defineres som en digital transformasjon, tatt i betraktning definisjonen til Osmundsen et al. (2018). Med utgangspunkt i den definisjonen vil det kreve vesentlige endringer i måten man arbeider på, noe som kan diskuteres om den nye skattemeldingen fører til.

Digital transformasjon hevdes å ha en iboende kompleksitet sammenlignet med digitalisering (Bloomberg, 2018). Sammenlignet med enkle digitale forbedringer eller utvikling av én enkelt løsning, vil digital transformasjon føre til fundamentale endringer med hensyn på organisasjonens struktur, strategi og kultur (Berghaus & Back, 2016; Vial, 2019). Definisjonen til informanten fra POD viser enkelte likhetstrekk ved å presise at digital transformasjon påvirker hele organisasjonen, samt at det i hovedsak handler om en kulturreise. Som presentert i kapittel 5, går informant 3. så langt i å påstå at det utgangspunktet ikke handler om teknologi, derimot handler det om hvordan de involverte menneskene forholder seg til transformasjonen. Forskningen til Vial (2019) er til dels i tråd med den påstanden, men identifiserer teknologi som en del av det komplekse puslespillet – i tillegg til de respektive organisatoriske elementene.

På bakgrunn av informantenes beskrivelse av virksomhetenes tilnærming til begrepet, er det klart at virksomhetene er på ulike steder i det de anser som digital transformasjon. Det er blant annet en spredning i forbindelse med bruk av begrepet digital transformasjon hos enkelte virksomheter. Empirien tyder i dette tilfellet også på at det er en sammenheng mellom hvor langt hver enkelt virksomhet anser dem selv i forhold til den digitale transformasjonen. Deriblant, hevder informanten fra NAV at organisasjonen er forbi det stadiet der begrepet benyttes flittig, som følge av at omtrent samtlige arbeidsprosesser er digitale.

Informant 1: «Ja det det er så opplagt at vi driver med digital transformasjon at vi bruker ikke begrepet.»

Derimot er begrepet forstått ulikt innad i POD, derav foreslår informanten at det bør prioriteres å snakke mer om hva digital transformasjon innebærer fremfor å bruke begrepet uten utdypning. Det vil bidra til å minske sannsynligheten for misforståelser, i tillegg til å aktualisere begrepet. Tilfellet i POD er ikke unaturlig, da flere kilder i litteraturen viser til at det er utfordrende å finne en entydig definisjon på begrepet (Vial, 2019; Osmundsen, et al., 2018). I lys av det, vil det være viktig for POD å aktualisere begrepet i større grad og strebe etter en felles forståelse. I motsetning til NAV tyder det på at POD ser ut til å være et stykke bak i forhold til det de anser som digital transformasjon. Dog erindrer virksomheten å ha et stort forbedringspotensial og at det samtidig står høyt på agendaen. Det har ikke blitt mindre attraktivt etter tiltredelsen av ny IKT-direktør fra NAV. Direktøren utpekes av informanten som en viktig ressurs i denne prosessen. Informanten er ikke alene om å identifisere problematikken knyttet til digital transformasjon i POD. En evalueringsrapport utarbeidet av Boston Consulting Group (Group, 2020) peker på en rekke utfordringer knyttet til dagens IKT-tjenester hos POD og konkluderer med at det må store endringer til (Aarseth, 2020). Evalueringsrapporten anbefaler blant annet reduksjon i bruk av konsulenter, som antas å ha vært i overkant av 2 milliarder i tidsperioden 2015 – 2020 (Group, 2020). Det anbefalte tiltaket tyder på at den overdrevne bruken av konsulenter ikke gir den forventede effekten. NAV er et eksempel der reduksjon av konsulentbruk, sammen med andre tiltak, har bidratt til økt ytelse innad i organisasjonen (Vestues et al., 2021). Informant 3. hevder at digital transformasjon vil føre til store endringer knyttet til både brukeropplevelse og effektivisering av arbeidsprosesser i POD. Dette gjelder

både for interne og eksterne brukere av tjenestene. Begge endringene er i henhold til karakteristikkene av en digital transformasjon (Mergel et al., 2019).

Både Skatteetaten og Digitaliseringsdirektoratet viser seg å ha en relativ lik tilnærming til selve begrepet. Informantene fra henholdsvis Skatteetaten og DigDir, gir uttrykk for at digital transformasjon er et veletablert begrep internt i virksomheten, men at det allikevel ikke benyttes av de ansatte i deres daglige virke. Informanten fra Skatteetaten opplever at begrepet er forankret i hele organisasjonen. Det kan trekkes paralleller til NAV, i lys av at virksomhetene anser dem selv som langt fremme i den digitale transformasjonen. I Skatteetatens tilfelle sørger kulturen og stoltheten i organisasjonen for å kontinuerlig se etter muligheter til å gjøre ting annerledes, ifølge informant 2. Dette eksemplifiserer informanten ved å trekke frem utviklingen av ferdigutfylte skattemeldinger. Kultur er et av aspektene som inngår i organisasjonens evne til å være konkurransedyktig i den digitale verden (Vial, 2019). I den forbindelse viser en nylig forskning relatert til produktinnovasjon at organisasjonskulturen spiller en viktig rolle i innovasjonsprosessen (Karimi & Walter, 2015). Digital innovasjon er en sentral del av digital transformasjon (2018) hos en virksomhet, derav anses organisasjonskulturen som en betydningsfull faktor. DigDir på sin side, strever etter å være i førersetet, men peker samtidig på flere utfordringer som følge av den uttalte ambisjonen – blant annet – samarbeid med kommuner. Hele forvaltningen i offentlig sektor må følge i fotsporene til Digitaliseringsdirektoratet, og da oppstår det utfordringer når ledelsen i norske kommuner er flere år på etterskudd innenfor deres fagområder, ifølge informanten. Denne problemstillingen belyser utfordringer som skiller Digitaliseringsdirektoratet fra de andre virksomhetene. I den forbindelse utpekes tålmodighet som en nøkkelfaktor, i tillegg til å øke kommunikasjonen med aktuelle interessenter. I Digitaliseringsdirektoratet sitt arbeid med å være regjeringens fremste verktøy for raskere og mer samordna digitalisering av samfunnet, er det ekstremt viktig å være ledende, parallelt med det å ta hensyn til hele den offentlige sektoren.

Digital transformasjon vil føre til endringer tilknyttet organisasjonen ettersom at det innebærer blant annet endring knyttet til arbeidsprosesser, kultur og strategi (Berghaus & Back, 2016). I offentlig sektor vil byråkratiet begrense omfanget i potensielle endringer, og tilsvarende, hastigheten på endringene. Ved innføring av nye digitale tjenester gjennom digitalisering vil det først gi verdi når teknologien og verktøyene benyttes i en bestemt kontekst at det etableres nye verdiskapningsveier (Jacobsen, 2018; Vial, 2019). Det fremkommer av empirien at det er en stor vilje til å endre innad i de forskjellige virksomhetene. Dette står i kontrast til Jacobsens (2018) teori om det er stor sannsynlighet for negative reaksjoner og resistans som følge av endringer. Dette kan kanskje delvis forklares med at det har oppstått en konsensus om at det er et stort forbedringspotensial i offentlig sektor sammenlignet med andre sektorer. Dog må det poengteres at endringer har ikke nødvendigvis går smertefritt for seg. Ved å studere resultatene fra NAV kommer det frem at den store endringen innad i virksomheten førte til at flere sa opp, og det ble en utskifting av personell. Det stemmer i større grad overens med teorien til Jacobsen (2018) at radikale endringer fører til sterk motstand. Her presiseres det av informant 1. og 6 at

ledelsen spiller en vital rolle ved slike endringsprosesser. Ønske om endring må ikke nødvendigvis starte på toppen, men helt avgjørende at ledelsen er med på det. Dette underbygges av Jacobsen (2018) som hevder at mangel på ledelse ved store endringer vil følgelig føre til sterk motstand.

Digital transformasjon innbefatter mange elementer som til sammen utgjør et komplekst fenomen. Det har karakteristikk til en saktegående prosess, med tilhørende mindre og raske utviklinger underveis i prosessen. Definisjonen til Osmundsen et al. (2018) peker på blant annet tidselementet knyttet til digitalisering og digital innovasjon som en vesentlig faktor ved digital transformasjon. Som vist i empirien deler informanten fra Digitaliseringsdirektoratet dette synspunktet omkring tidsperspektivet ved å påpeke at digital transformasjon er en evolusjon. Det innebærer en mer saktegående prosess, der digital transformasjon realiseres gjennom en uforutsett disrupsjon.

I litteraturen kan slik tilnærming ligne på bimodal IT. Tilnærmingen tar hensyn til to fundamentalt forskjellige moduser, henholdsvis digital IT og tradisjonell IT (Horlach, Drews & Schirmer, 2016). Tradisjonell IT bygger på forutsigbarhet, stabilitet og er mer saktegående, i motsetning til digital IT som baseres på innovasjon, hurtighet og raske iterasjoner (Horlach et al., 2016). Hensikten med bimodaliteten er å understøtte begge prosessene i virksomheten, og er en konsekvens av at avstanden mellom IT og virksomhet gradvis minsker. Den respektive tilnærmingen vil i større grad håndtere to motsetninger i en virksomhet, der kjernesystemer og tilhørende prosesser krever stabil drift og innehar lav endringstakt, mens den andre modusen tilpasser seg brukerbehov og hurtige leveranser (Bendik & Jon, 2017). Den utforskende retningen er brukersentrert og av den grunn streves det etter å oppnå verdiskapning kollektivt med brukerne.

Modusene fører med seg utfordringer for en organisasjon, og det kan antas at NAV innså dette i forkant av endringene. Resultatet av omveltningen til NAV har klare likhetstrekk med den respektive tilnærmingen. En rekke endringer, blant annet overgang til ny digital plattform som sørger for innovasjon, vesentlig høyere brukerinvolvering og omlegging til hyppige leveranser (Vestues et al., 2021). Slik praksis, kombinert med å fremdeles ta vare på eldre kjernesystemer vil kunne karakteriseres som bimodal IT.

Uten å anvende begrepet bimodal IT, beskriver informant 2. en praksis i Skatteetaten som kan relateres til den respektive tilnærmingen. Det beskrives en todelt tilnærming, der den ene retningen tar hensyn til et lenger tidsperspektiv og er ofte bundet opp til stabile kjernesystemer, mens den andre retningen sørger for at virksomheten utforsker og utnytter mulighetsrommet som oppstår som følge av ny teknologi.

Informant 2: «Utviklingen til teknologi er både rask og sakte på en gang. Jeg tror man må være litt todelt. Man må være rigget for å ta vare på historien sin, fordi den lever med deg mye lenger enn du skulle tro. (...) Også tror jeg du må ha den andre delen som er rigget for å se det mulighetsrommet som åpner seg når det skjer nye ting.»

Disse modusene inneholder ulike karakteristikk, derav vil det være forskjellige metoder som er bedre egnet for hver av dem. Cynefin rammeverket, samt *goals-and-methods* kan være nyttige verktøy for å kategorisere prosjektene tilhørende de to modusene, ved å bryte med tradisjonelle tankemønster og dermed vurdere krevende problemstillinger på nye måter (Turner & Cochrane, 1993; Van Beurden et al., 2013). Karakteristikkene til modus 1 virker å passe inn i domenet *Opplagt*, der prosjekter gjenkjennes av stabilitet. Tilsvarende vil modus 1 gjenspeile *Type-1* prosjekt i matrisen utviklet av Turner and Cochrane (1993), da både målene og metodene for å oppnå dem er som regel definerte i starten av prosjektet. Det kan gjelde kritiske kjernesystemer som krever pålitelighet, sikker og stabil drift. Foretrukket metode vil defineres i startfasen og den stegvise fossefallsmodellen vil være en pålitelig og trygg gjennomføringsmodell.

Modus 2 prosjekter vil ofte inneholde usikkerhet og kompleksitet, derav bør slike prosjekter i mange tilfeller gjennomføres med utgangspunkt i domenet *Kompleks* og ha en *Type-3* prosjekttilnærming. Målene vil i starten være svakt definert, derimot vil metoden være forutbestemt. Dynamikken kan potensielt føre til at analysen i forkant av prosjektet kan ende opp som utdatert (Van Beurden et al., 2013). Begge verktøyene gir indikasjoner på hvilken prosjekttilnærming som er hensiktsmessig. Samtlige informanter beskriver brukerne som helt sentrale i deres utvikling av digitale tjenester. Samtidig poengteres det av flere forfattere at brukerne endrer ofte mening og vet heller ikke alltid hva de i utgangspunktet har behov for, og dermed vil det i slike tilfeller være fordelaktig med *Type-3* prosjekttilnærming (Cohen et al, 2004). Valg av riktig prosjekttilnærming er avgjørende for å kunne lykkes med prosjekter.

6.3 SMIDIG TILNÆRMING

Sammenhengen mellom funnene og den presenterte teorien er utledet i Tabell 6. Tabellen illustrerer hvilken tilnærming de forskjellige virksomhetene har til tilnærming, og den foreliggende teoretiske koblingen. Som tabell 5. viser, har de forskjellige tilnærmingene ikke bare tilknytning til smidig tilnærming, men også digital transformasjon og endring.

TABELL 7: VIRKSOMHETENES SMIDIGE TILNÆRMING

	Virksomhetens tilnærming	Tilknytning til teori
NAV	<p>Produktorientering, gått vekk fra prosjekt.</p> <p>Tight – loose – tight med trekk fra scrum.</p> <p>Baseres mye på å ha et smidig <i>mindset</i></p>	<p>Scrum</p> <p>Digital tjenesteutvikling</p> <p>Agile manifest</p>
Skatteetaten	<p>Skatteetaten har basert metodikken sin på enkel Scrum. Dette er inkludert i en egen metode «Felles systemutviklingsmetodikk» (FSM) som innebærer også andre momenter som endringsledelse og brukskvalitet.</p>	<p>Scrum</p> <p>Endringsledelse</p>

POD	POD har over lengre tid basert seg på prosjektveiviseren og liknende modeller. De er nå i en overgang til en mer smidig tilnærming og produktorientering og ser blant annet til NAV for å lære av dem.	Prosjektveiviseren Fossefall Digital tjenesteutvikling
Direktoratet for E-helse	E-helse operer etter prosjektveiviseren og deres prinsipper. I tillegg jobber de i tverrfaglige team.	Prosjektveiviseren Tverrfaglige team
Digitaliseringsdirektoratet	En type scrum med iterasjoner, sprinter og backlog, samt tverrfaglige team. Dog varierende innad i Digitaliseringsdirektoratet Har også en tilnærming av prosjektveiviseren i enkelte prosjekter.	Scrum Prosjektveiviseren

Smidig tilnærming blir beskrevet som et virkemiddel som kan bidra til å øke en organisasjons evne til å oppfatte, respondere og agere til kontinuerlige endringer (Barroca et al., 2019; Moe & Mikalsen, 2020; Vestues et al., 2021). Sentralt i den smidige tilnærmingen er involveringen av brukerne gjennom hele prosessen og evnen til å gjøre kontinuerlige endringer og forbedringer som følge av endringer i krav og behov. Dette muliggjøres gjennom en iterativ prosess. Dunleavy, Margetts, Bastow og Tinker (2006) støtter opp under dette og hevder at smidig praksis øker offentlig sektors evne til å imøtekomme innbyggernes kontinuerlige endringer i krav og behov. I den sammenheng har det vært viktig å undersøke hvordan de utvalgte informantene og deres tilhørende virksomhet oppfatter og håndterer denne tilnærming og medfølgende arbeidspraksis.

Oppsummert påpeker alle informantene de samme sentrale aspektene ved smidig tilnærming. Brukerinvolvering, hyppige leveranser og evnen til å lære underveis, er aspekter som gjenkjenner tilnærmingen, og blir trukket frem av informantene. Det er en indikasjon på at tilnærmingen er velkjent, og empirien tyder på at informantene har erfaring med tilnærmingen i mer eller mindre grad. Offentlig sektor har derimot vært sterkt preget av tradisjonell prosjekttilnærming og det er fremdeles en utbredt praksis, ifølge informant 6.

Informant 6: «Fordi at offentlig sektor er jo mye av god gammeldags sånn prosjekttenkning, og det er det fremdeles.»

6.3.1 FRA PROSJEKT TIL PRODUKT

Et fremtredende funn er at de forskjellige virksomhetene begynner å gå vekk fra prosjekt-tankegangen og over til å praktisere kontinuerlig produktutvikling knyttet til deres tjenester. Dette er et ledd i prosessen mot å øke graden av smidighet i offentlig sektor. Et prosjekt har start- og sluttdato som en definerende karakteristikk (Andersen, 2018), i motsetning til produkt som i utgangspunktet ikke har en fastsatt sluttdato og regnes som en kontinuerlig leveranse. Produkttilnærmingen innbefatter å kontinuerlig forbedre løsningen/tjenesten, og går under

betegnelsen *produkt*. Det vil si at det ikke blir tatt stilling til hvordan sluttproduktet vil se ut, men heller prioritere å utvikle og forbedre produktet gjennom korte iterasjoner. Her trekker enkelte informanter frem *minimum viable product*⁸ (MVP) som en praksis for å kontinuerlig forbedre produktet. Dette harmoniserer bedre med brukerorienteringen i digitaliseringsstrategien og med tjenestene som skal leveres av offentlig sektor, satt opp mot tradisjonelle prosjekter med et fastsatt tidsperspektiv. En produkttilnærming bidrar også til å redusere risikoen tilknyttet prosjektet/produktet som skal leveres ettersom at målene planlegges kort tid før leveranse, samt at produktet kan testes på brukerne underveis, derav kan det foretas kontinuerlige justeringer ved behov. Dette sammenfaller med Jørgensen (Jørgensen, 2015), der han identifiserer blant annet oppdeling av større satsninger i mindre prosjekter/produkter som et tiltak for å øke sannsynligheten for vellykkede IKT-prosjekter. NAV har i den sammenheng gått over til produkttilnærming, mens Skatteetaten på sin side befinner seg i en overgang til produkttilnærming. Informanten fra Skatteetaten er derimot ikke så opptatt av om det kategoriseres som tjenester eller produkter ettersom at innholdet er stort sett likt i begge. Det benyttes fremdeles prosjekter som går over flere år, men i motsetning til tradisjonell prosjekttilnærming, er det kontinuerlige leveranser underveis.

Informant 2: «Det prosjektet, det skal fortsatt gå til sommeren 2023, men vi har hatt løsninger på luften ett år sånn at vi produksjonssetter jo i prosjektet flere ganger om dagen.»

Dette samsvarer også med resonnetet til Vestues (2021), om at offentlig sektor må legge om fra «manufacturing-logic» tilnærmingen som baserer seg på antagelser om behovene til brukerne. Her må de over til tjenestelogikk, der en tjeneste blir utviklet i samspill med brukerne. Det sørger for at verdi blir skapt i samspill med brukerne, i tillegg til å innfri brukernes behov i større grad. Mange av disse tjenestene i offentlig sektor er tjenester som skal leveres til innbyggerne kontinuerlig over en lenger tidsperiode.

Intervjuene viser at flere virksomheter har i økende grad begynt å utforske smidig tilnærming og fordelene det fører med seg. NAV representerer den andelen som har gjennomgått store interne endringer for å være i stand til å praktisere en smidig tilnærming. Dette har de lyktes med til en viss grad, ifølge informant 1. Virksomheten har implementert mye smidig praksis, men allikevel oppleves det utfordringer med å øke smidigheten ettersom at det fremdeles eksisterer store og heterogene kjernesystemer. Deler av transformasjonen NAV var igjennom, innebar å tilrettelegge for en mer smidig tilnærming. Som tidligere nevnt inkluderte det en overgang til en digital plattform med hensikt å løse opp de sterke avhengighetene mellom kjernesystemene som krevde koordinering og høy grad av kontroll. Ny digital plattform kunne tilby betraktelig løsere kobling mellom applikasjonene, og dermed øke fleksibiliteten kraftig (Vestues et al., 2021). Blant formålene med overgang til ny digital plattform, registreres det et

⁸ MVP eller minst brukbare produkt, er en minimumsløsning hvor hensikt er å gi noe til brukeren for å teste funksjon med tanke på kjernefunksjoner, brukervennlighet og funksjon (Moogk, 2012)

ønske om å bli mer smidig, samt være rigget til å respondere raskere på endringer. I den forbindelse ble det organisert tverrfaglige teams som i utgangspunktet er autonome, og der avhengighetene mellom de forskjellige rollene skal i størst mulig grad være internt i teamene. En vesentlig fordel var at hvert team skulle være ansvarlig for hele utviklingssyklusen til en tjeneste (Vestues et al., 2021). Angående tverrfaglige team, påpeker informant 2. og 5. at det ikke handler om antall mennesker i teamet, men at det essensielle er å dekke nødvendig kompetanse.

Selv etter endringene er det fremdeles kritiske kjernesystemer til stede, som krever egne tilpasninger. Virksomheten har kommet et stykke på veien ved å flytte mesteparten av applikasjonene over på én enkelt digital plattform, men det gjenstår fremdeles noe arbeid (Vestues et al., 2021). Dette understøttes av informant 1.

Informant 1: «NAV driver jo mye smidig, men de har jo ikke fått løst opp alle de forutsetningene som kan gjøre at vi leverer hyppig heller fordi de har store legacy⁹ systemer. Men de har en plan for hvordan de skal dekomponere.»

De tidligere tekniske systemene og avhengighetene dem imellom resulterte i tungvinte prosesser knyttet til å sette nye løsninger ut i produksjon. Før omorganiseringen ble det koordinert fire store leveranser av nye løsninger i året. Slik praksis medførte forutsigbarhet og intern effektivitet, men reduserte fleksibiliteten og innovasjon fra utviklingsteamene ettersom at det kunne ta flere måneder fra en funksjon ble utviklet, til den faktisk ble tilgjengelig for brukerne (Vestues et al., 2021). Et resultat av de nye endringene som ble gjennomført, var overgangen til hyppige leveranser, der de gikk fra å produsjonssette fire ganger i året, til flere leveranser om dagen. I henhold til smidig tilnærming, er hyppige leveranser en nødvendighet for å kunne teste ut nye løsninger raskt og tilsvarende få hurtig tilbakemelding fra brukerne (Cohen, et al., 2004).

Den «nye» hverdagen til NAV har paralleller til Bimodal IT og handler i stor grad om å ta hensyn til begge retningene, henholdsvis den tradisjonelle og utforskende. Den utforskende modusen vil i motsetning til den tradisjonelle, praktisere raske og iterative prosesser. Det vil understøtte brukerne ettersom det er velkjent at brukere både endrer mening, men også i flere tilfeller ikke er fullstendig klar over hva de ønsker seg (Cohen et al., 2004). Disse endringene vil kunne forekomme i alle fasene av prosjektsyklusen, derav vil ikke den tradisjonelle fossefallsmetoden være formålstjenlig.

POD på sin side, har i lang tid hatt innenfra og ut perspektiv, med manglende kunnskap om hvilke behov brukerne sitter med vedrørende deres digitale tjenester. Informant 3. erkjenner at det må endringer til knyttet til det å sette brukeren i sentrum. Det nevnes at det har blitt gjort

⁹ Legacy refereres til som store IT-kjernesystemer som utfører vitale operasjoner for en organisasjon, men samtidig bruker utdaterte teknikker (Bennet, 1995). Disse kjernesystemene utgjør en vesentlig rolle i systemdriften og har mange grensesnitt som gjør det særdeles vanskelig å dekomponere og endre eller fjerne (Mehrizi, van den Hooff & Yang, 2021; Bennet, 1995).

fremskritt med den prosessen, men det gjenstår fremdeles arbeid med å tilfredsstill brukernes behov og dermed kunne optimalisere tjenestene ytterligere. POD er derfor midt i en overgangsfase der de analyserer hvilke grep som må til for å øke organisasjonens grad av smidighet, ved å blant annet realisere kontinuerlige leveranser. Prosessen med å fase ut eksisterende prosjektmetodikk, og implementere tilnærming er ingen enkel prosess, ifølge Ambler (2001). En vellykket overgang til en agil tilnærming avhenger av flere faktorer, deriblant om organisasjonen deler liknende tankegang som smidigheten tilbyr og om kravene tilknyttet prosjektet er ustabile. I POD sitt tilfelle vil det til tider være ustabilitet og det viser seg at det kan være vanskelig å predikere hvilke behov brukerne har og hvordan de vil respondere på mulige løsninger. Dette gjelder både eksternt og internt der løsninger må utvikles i samarbeid med dem som skal bruke de respektive løsningene.

6.3.2 BRUKERINVOLVERING

Å sette brukeren i sentrum har stått som et retningsgivende element i digitaliseringsstrategien «*En offentlig sektor*». For å kunne kontinuerlig levere tjenester hevder Osborne (2018), at brukerinvolvering må sees på som en prosess gjennom hele tjenesteleveringscyklusen. For å kunne kontinuerlig levere tjenester hevder Osborne (2018), at brukerinvolvering må sees på som en prosess gjennom hele tjenesteleveringscyklusen. I den forbindelse hevder også (Mergel et al., 2021), at smidig tilnærming vil kunne bidra til å kunne levere disse tjenestene kontinuerlig. Dette er noe som de forskjellige virksomhetene har tatt til etterretning og ønsker å imøtekomme i aller høyeste grad, men det medfører sine utfordringer. En kan her se at etater som NAV i stor grad lykkes med å sette brukeren i sentrum med sin overgang fra prosjekt til produkt og «tight – loose – thight» fremgang, og Skatteetaten med kontinuerlig tjenesteleveranse uten start og slutt. Informant 2. hevder at Skatteetaten gjennom smidig tilnærming kommuniserer med brukerne ved blant annet kontinuerlige brukertester. Dette i motsetning til POD som i stor grad har operert etter prosjektveiviseren og selv ennå hevder at de har en vei å gå mot brukerorientering.

Som vist gjennom empirien foreligger det utfordringer knyttet til kontinuerlig brukerinvolvering og dette spesielt ved tjenester som omfatter sensitive aspekter ved brukeren. Digitaliseringsstrategien *En digital offentlig sektor* prioriterer i første omgang å utvikle løsninger for 7 livshendelser som de fleste innbyggerne går gjennom, som blant annet dødsfall og arv, eller alvorlig sykt barn. Å nå ut til brukere for å kunne samhandle med dem ved utvikling av en tjeneste når de er i en sårbar situasjon er en krevende øvelse og kan til tider ikke være gjennomførbart. Det foreligger også enkelte etiske problemstillinger med brukerorientering av personer i sårbare situasjoner. Brukerinvolvering angis også som en utfordring for DigDir i deres arbeid mot å bli enda mer smidig. Dette gjelder ofte for tjenester der brukerne er i en utsatt eller sårbar posisjon, derav kan det være vanskelig å gjennomføre verdifull interaksjon mellom dem som er ansvarlige for produktet og brukerne.

Den digitale kompetansen hos brukerne kan utgjøre en utfordring ved brukerinvolvering. Dersom den digitale kompetansen ikke er til stede hos brukerne, kan det bli et problem å få

tilstrekkelig gode tilbakemeldinger på hvordan utviklerne skal levere et godt produkt til brukeren. Når utviklerne eksempelvis ønsker å få på plass brukerhistorier kan dette resultere i altfor små steg i forhold til hva utviklerne egentlig ønsker seg. Da går utviklingen tregere og det blir vanskelig å bedrive smidig tilnærming.

Informant 5: «De har egentlig ikke noe forståelse av den disruptjonen og digitale transformasjonen og hva dette faktisk medfører. Slik at når vi snakker med dem og prøver å få på plass brukerhistorier så blir det mindre fremgang. (...) For de klarer ikke å bridge deres virkelighet med en ny virkelighet, slik at vi får rett og slett ikke noe ut av dem.»

Lovverk og regler kan oppleves som et hinder ved brukerorientering og innhenting av data. En løsning hvor brukerne bare skal trenge å rapportere inn en sak én gang innebærer i utgangspunktet at data skal kunne lagres og brukes om igjen hos samtlige andre offentlige virksomheter og ellers i forvaltningen. Dette er det i utgangspunktet ikke lovlig hjemmel for. GDPR¹⁰ har i den forbindelse bidratt til å tydeliggjøre at data kun skal brukes til det formålet og hensikten det er samlet inn for (Krokan, 2020). En bruker har altså bare gitt begrenset tillatelse til å bruke dataene sine. Dette er noe digitaliseringsstrategien har identifisert som en utfordring og ønsker å gjøre regelverket mer digitaliseringsvennlig. Dermed sikre gode modeller for samstyring i offentlig sektor (KMD, 2019).

Det er ingen av informantene som kjenner til om virksomheten deres har noen spesifikk definisjon på hva verdi er for brukeren. Digitaliseringsdirektoratet operer og vurderer opp mot samfunnsgevinster. Dette kan være eksempelvis være i form av en vellykket løsning som effektiviserer og simplifiserer tjenester for brukere. Informant 6. trekker frem smidige karakteristikk som å sette ut ting i produksjon, teste og få feedback fra kunden, og på denne måten se hva som er verdi. Følgelig må man agere deretter og gjøre endringer. Dette samsvarer til dels med Osborne (2018), hvor han hevder at offentlig sektor ikke kan skape verdi for innbyggerne, men kun komme med et verdiforslag som brukeren selv kan vurdere om de ønsker å ta seg nytte av. Dette utfordrer også tradisjonell fossesfallstilnærming hvor ofte brukerens behov blir kartlagt tidlig i prosessen og brukerinvolveringen uteblir etter de innledende fasene i prosjektet. Her trekker Vestues et al. (2021) frem at dersom en vurderer en tjeneste som tilbyr verdi over tid, vil det da være essensielt å ha en kontinuerlig dialog med brukeren og utvikle tjenestene. Å kunne respondere til disse hurtige behovsendringene krever derfor smidighet og utfordrer de rigide strukturene til offentlig sektor (Osborne et al., 2016).

Dette er noe som også blir trukket fram av andre forfattere (2010) hvor det poengteres at verdi for kunden er situasjonsbetinget og kontekstavhengig (Lusch, Vargo & Tanniro, 2010). I forbindelse med verdi hevder Vestues et al. (2021) at samarbeid på tvers av virksomhetene

¹⁰ General Data Protection Regulation (GDPR) eller Personvernforordningen, er en lov etablert av EU for å sikre at personvernopplysninger blir ivaretatt og innsamling av data blir gjort på en forsvarlig måte (EU, 2016).

krever at de tekniske og organisatoriske grensesnittene må bli mer fleksible, satt opp mot gamle sentraliserte strukturer.

6.3.3 RAMMEVERK OG STRUKTURER

Blant de forskjellige virksomhetene blir det praktisert forskjellige smidige tilnærminger. Informant 5. beskriver en smidig tilnærming i Digitaliseringsdirektoratet som kan minne om scrum, med *user stories*, og med iterasjoner. Det poengteres likevel at informant 5. ikke har i stor grad tro på rammeverk og strukturer i forbindelse med prosjekter. Det handler mer om menneskene som blir satt sammen og at de har autonomien og kompetansen til å finne den beste måten å løse oppgavene på. Det kan knyttes til et av *agile manifestos* grunnprinsipper om *Individer og interaksjon over prosesser og verktøy* (Fowler & Highsmith, 2001).

Informant 5: «Altså i det øyeblikket de blir altfor tro mot et rammeverk, så fjernes egentlig den skaperkraften og den tryggheten fordi de blir mer slaver av hvordan de skal gjøre, framfor å faktisk gjøre».

Dette understøttes også av informant 6: «*ikke bruk rammeverk, da har du gitt opp*». Det er heller viktig med den smidige tankegangen og finne den beste løsningen, kontekstuekt avhengig av situasjonen og problemet. Dette poengteres også av informant 1. hvor det reflekteres i hvilken grad man er smidig dersom man må forholde seg til et rigid rammeverk. Her brukes Scrum som et eksempel, hvor seremoniene kan bli for rigide og en kan fort bli for bundet opp mot dette og følge en fast plan. I den forbindelse blir det fremhevet at grunnprinsippene og hovedtankegangen i smidig tilnærming er det viktigste, mens man heller kan tilpasse måten å jobbe på etter en overordnet idé om å jobbe smidig fremfor å binde seg til altfor faste seremonier og strukturer. Dette samsvarer også med grunnprinsippene til *agile manifesto* om et smidig tankesett som det mest sentrale. Informant 1. understreker at ved for komplekse rammeverk er det lettere for de involverte å hoppe over diverse elementer ved rammeverket som ikke anses som viktige i starten, men som gir følger for prosjektet i etterkant. Dette trekkes også frem som en av de mest fremtredende utfordringene ved smidig praksis på verdensbasis – inkonsekvente prosesser og praksiser (StateofAgile, 2020).

Tatt dette i betraktning kan NAV sin tilnærming være hensiktsmessig. Dette kan eksempelvis sees gjennom «tight – loose – tight» tilnærmingen hvor utviklerteamet får stor autonomi til å løse oppgavene sine, og kan følgelig jobbe på den måten som skulle passe best i henhold til konteksten. Her foreligger det også stor grad av tillit til de ansatte og tro på at de skal finne den beste måten selv, uten å måtte forholde seg til et spesielt rammeverk. En utfordring derimot med stor frihetsgrad og selvgående autonome team er at en kan miste kontroll. Dette var blant annet et problem i NAV hvor det opplevdes at teamene hadde for stor frihetsgrad, og det var utfordrende å løse.

Informant 1: «... graden av autonomi har blitt for stor. Nei, det er ikke enkelt. Både fordi at å gi fra seg makt er vanskelig, men også å sørge for at det autonome teamet har god nok kompetanse.»

Det kan i denne sammenheng være utfordrende å delegere fra seg myndighet. I den forbindelse reflekteres det rundt hvordan styre autonome team, og det trekkes frem av informant 6. at en må være tydelig på mål, og teamene må finne ut selv hvordan de kan best løse oppgaven. Det kan da være greit å ikke føre detaljstyring, men heller styre med frihet. Her kan retrospektiv spille en viktig rolle. Som Fowler (Fowler & Highsmith, 2001) poengterer er ikke smidig tilnærming null kontroll, og foregår under kontrollerte omstendigheter.

6.3.4 OFFENTLIG PROSJEKTSTYRINGSMODELL

Offentlig sektor har ved flere sammenhenger fått kritikk for å ikke involvere brukere i alle faser (Osborne et al., 2016). Informant 6. trekker frem at det er mye gammeldags og tung prosjektankegang i offentlig sektor. Her blir prosjektveiviseren trukket fram som et eksempel. Samtlige informanter har kjennskap til prosjektveiviseren, og den høster varierte synspunkter. Omtrent alle virksomhetene bruker eller har brukt prosjektveiviseren i større eller mindre grad. Ut fra informantenes svar er det mye som tyder på at prosjektveiviseren ikke er et hensiktsmessig verktøy for digitaliseringsprosjekter, eller som et verktøy i omleggingen fra prosjekt til produkt. Informant 6. beskriver prosjektveiviseren som langsom og man må jobbe på en måte hvor en kan endre og agere raskere. På tross av at prosjektveiviseren har enkelte smidige aspekter og tillegg i seg som er basert på PRINCE2 agile trekkes det frem fra flere hold at prosjektveiviseren er altfor lite agil og ikke formålstjenlig til digitaliseringsprosjekter.

Informant 5. «Skal vi bruke prosjektveiviseren for å få levere dette her etc, så vil vi aldri bli relevante. Fordi vi må også se på forvaltningen som en digital leveranse. Altså det å levere tjenester til innbygger er noe som de da faktisk utvikler hele tiden med hjelp av disse digitale verktøyene. Og da nytter ikke å tenke på den måten.»

Flere informanter trekker frem at prosjektveiviseren ikke er smidig, men heller rigid, med sine faser og beslutningspunkter. Det blir for mange momenter å forholde seg til og en blir for bundet til et satt oppsett. I den forbindelse virker NAV fornøyd med sin såkalte «tight – loose – tight» tilnærming, da denne metodikken gir en større frihet og vil bli bedre tilpasset til de forskjellige scenarioer. På denne måten får du en mer hensiktsmessig produktutviklingsprosess skreddersydd til produktet og blir dermed ikke så rigid. Ut fra empirien fremkommer det at prosjektveiviseren kanskje er bedre egnet for prosjekter som er mer forutsigbare og mindre komplekse hvor det ikke er et stort behov for prøving og feiling. I den forbindelse kan prosjektveiviseren passe for enklere prosjekter og da kanskje i kommunene hvor en har mindre ressurser, satt opp mot større offentlige virksomheter. Informant 1. trekker frem at prosjektveiviseren kanskje er bedre egnet for anskaffelsesprosesser hvor en har sine beslutningspunkter og gjennomfører det stegvis. Dette korrelerer med informant 5. sitt utsagn om at prosjektveiviseren passer for alle andre prosjekter enn digitaliseringsprosjekter.

Informant 6. på sin side hevder at den burde blitt skiftet ut eller fjernet. I den forbindelse understrekes det at de realiserte endringene i NAV var en konsekvens av at den langsomme prosjektmodellen ikke fungerte tilstrekkelig.

Informant 6: «Og hvorfor gjør dem det? Jo nettopp fordi man innser at den er langsomme prosjektmodellen ikke funker, og at man ønsker at man skal kunne endre mye raskere, og det er jo kjernen i smidig vil jeg si da.»

Prosjektveiviseren har som tidligere nevnt flere agile elementer ved seg og forsøker å ta høyde for den smidige tilnærmingen som er foretrukket ved digitaliseringsprosjekter. I den forbindelse hevder informant 6. at en får bare smidighet på et avgrenset område eller innenfor visse aspekter innenfor et prosjekt. Du har fortsatt faser med *handovers* og beslutningspunkter på den måten at en ikke får en helhetlig smidighet ved hele prosjektet eller under hele prosessen. Videre hevder informanten at ved et tilbyder-etterspørsel-forhold i en slik modell kan det bli for stor avstand mellom aktørene. Da svikter følgelig kommunikasjonen og samarbeidet. Det samme gjelder for *handovers* mellom eksempelvis testere og utviklere. En mer helhetlig smidig tilnærming vil her konstituere mindre avstand og skape et tettere forhold mellom medarbeiderne. Dette kan altså være et problem med prosjektveiviseren hvor en har *handovers* og faser. Avstanden må brytes og gjøres mindre.

På spørsmål om alle bør se til NAV med sin «*tight -loose tight*»-tilnærming hevder informant 6. at det er kontekstuel avhengig og at en oppskrift ikke passer alle. I tillegg tilføyes det at:

Informant 6: «Det er noe fundamentalt problematisk med en sånn prosjektmodell som baserer seg veldig mye på handovers mellom ulike organisatoriske enheter. Altså jeg tror det kan fungere hvis ting er veldig stabilt og forutsigbart. Men når ting endres kjapt og det er en viss kompleksitet i ting og trenger du den er smidige dynamikken da og på en måte kunne prøve ut ting og lære og endre.»

6.3.5 UTFORDRINGER VED SMIDIG TILNÆRMING

Det ligger til grunn visse forutsetninger og forhold som gjør det vanskelig å ha en smidig tilnærming i offentlig sektor. utfordringer ved digital transformasjon og smidig tilnærming er sammensatt og omfatter flere lag av grensesnitt som krever samhandling mellom fagområder og arbeidsgrupper både tverrsektorielt og innad i de respektive virksomhetene. Dette innebærer blant annet utfordringer ved lovverk, tekniske løsninger og andre organisatoriske utfordringer som pengebevilgning og semantikk. Informant 5. trekker frem at man er nødt til å se på hvordan statsforvaltningen virker og at man er nødt til å bygge den om. At den offentlige sektor er av hierarkisk struktur og silobasert trekkes frem som en utfordring. Det må derfor endres på strukturene, bli enklere å kommunisere og bli bedre måter å få til tverrsektoriell samhandling. EIF-rammeverket er i den sammenheng et rammeverk som forsøker å håndtere dette på en mest hensiktsmessig måte (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). Bakgrunnen for EIF rammeverket er at det blir vanskelig å nå regjeringens målsetning om «én digital offentlig sektor» dersom alle

virksomhetene lager egne løsninger. Måten offentlig sektor er organisert på har historisk sett vært med hensyn til en effektiv informasjonsflyt internt i hver enkelt virksomhet, uten nevneverdig fokus på kommunikasjon og samhandling på tvers av hierarkiene (Krokan, 2020). Dette har igjen medført at det stort sett er egne løsninger, skreddersydd for deres egne oppgaver og liten grad av felles arkitektur. Tatt dette i betraktning er det dermed et vanskelig utgangspunkt for digitaliseringsplanen til regjeringen om *En offentlig sektor* hvor innbyggeren kun skal trenge å rapportere inn én gang ved en sak. Informant 5. trekker frem at dette er en kjempeutfordring og en endring som ikke skjer over natten.

Informant 2. trekker frem felles gevinster som en god driver for å realisere et godt samarbeid på tvers av virksomhetene. Videre hevdes det fra informant 3. at det blir essensielt å få på plass beslutningsfora og samhandlingsarenaer for å bedre denne samhandlingen, også på overordnet nivå. Informant 5. mener at Digitaliseringsdirektoratet samhandler mye med andre virksomheter. Likevel er dette i varierende grad, også innad i den samme virksomheten på forskjellige plan. En utfordring her er at de styres av tildelingsbrevet som igjen er veldig silobasert og gjør det vanskelig å bygge broer over sektorer og virksomheter. Dette gjør det mer utfordrende å tilegne seg en smidig tilnærming og sette brukeren i fokus da tildelingsbrevet ikke gir den trengte friheten og fleksibiliteten. Informant 5. supplerer med at dette medfører mye tid og ressurser på suboptimale prosesser. I denne sammenheng trekker Krokan (2020) frem samstyring som et alternativ til tradisjonelle tildelingsbrev hvor legitimiteten karakteriseres som «viljen til å skape det beste», såkalt eudaimonistisk legitimitet. Dette baserer seg mer på tillit og drives mer av de respektive parters vilje til å endre og skape gode løsninger. Dette kan gjøres ved identifisering av et behov enten fra toppen og ned eller vice versa. Et eksempel på dette er samtykkebasert lånesøknad, som tidligere er nevnt, og var et samarbeid etablert gjennom formelle avtaler, utenfor tildelingsbrevets instruksjoner og legitimitet. I den forbindelse hevder informant 5. at det har vært et ukjent aspekt at et tildelingsbrev forteller etater å samarbeide, men dette har løst seg opp i økende grad ettersom samarbeid er en essensiell del av det å sette brukeren i fokus. Prosjektet regnes i dag som en suksess (Krokan, 2020).

Andre utfordringer som trekkes frem av informantene innebærer forhold som lovverk og bevilgning av penger. Informant 2. hevder at det som er vanskeligst i offentlig sektor ved utvikling av IT løsninger, er samspillet mellom IT og regelverk. Dersom en ønsker å jobbe smidig med et produkt kan juridiske bestemmelser sette en stopper for utviklingen. Vurdering av hvordan en kan jobbe rundt lovverket eller eventuelt forandre lovverket i forbindelse med utvikling vil ofte kunne forsinke prosessen. Her kan eksempelvis de tekniske løsningene utarbeides før de juridiske problemstillingene har blitt tilstrekkelig avdekket. I disse tilfellene medfører dette problemer og utfordringer altfor sent i prosessen og forsinker dermed prosjektprosessen. I den forbindelse hevder flere informanter at regelverket ikke er smidig. Flere virksomheter operer og jobber rundt flere lover som ble definert på 1900-tallet som kun tar hensyn til prosesser fra gammelt byråkrati, lenge før digitale tjenester var etablert. Dette får ofte prosjekter til å gå saktere og en mister smidigheten på grunn av lovverkets rigide natur.

Informant 2: MVA er fra 1970. Ja, så det betyr jo også det at det er lagd med all mulig slags barokk-rosemaling og som er vanskelig å digitalisere. Du får liksom ikke den samkjøringen som ville gjort at det har vært mye lettere å komme fram til målet, og da blir det litt vanskelig å jobbe smidig. Fordi da har du faktisk noe som er ganske fast likevel.

I tillegg presiseres det av informant 2. at loven er full av særtilfeller. I den forbindelse er det veldig dyrt å lage tjenester for marginale særtilfeller og poengterer at det kanskje ikke er en begrensning, men i det minste veldig fordyrende. Informant 3. legger vekt på viktigheten av å få inn personer i det tverrfaglige teamet som har sikkerhet som fag og sørger for at eksempelvis personvernet blir ivaretatt fra begynnelsen av. Her må det forskjellige løsninger til avhengig av hvilken type brukere som gjelder, samt at det må sikres at ikke personsensitive opplysninger blir levert til tredjepartskanalene. I den sammenheng har POD forsøkt å teste smidig i småskala. Flere av informantene er enige om at jurister har blitt i for liten grad inkludert tidlig i prosessen ved digitaliseringsprosjekter og produktutvikling, og det har dermed blitt en flaskehals for sent i utviklingsprosessen. Juristene må derfor bli en del av de tverrfaglige teamene og inkluderes helt fra starten av prosessen for å avklare de juridiske spørsmål så tidlig så mulig.

Covid-19 har derimot vist at det er mulig å effektivisere arbeid rundt regelverk. Informant 5 understreker at regjeringen gjorde det mulig for NAV å omstille seg hurtigere gjennom blant annet å gjøre det lettere å jobbe rundt lovverk for at de skulle kunne levere sine tjenester i en krevende tid. Dog må det komme bedre rutiner og mer effektive prosesser også etter Covid-19.

Det er også tunge prosesser relatert til budsjett og bevilgning av penger. Dette gjør det i denne sammenheng vanskelig å praktisere smidig og kundeorientert da det kan ta opp til halvannet år før en får bevilget penger til prosjektet etter at behovet er identifisert. Det presiseres fra flere informanter at dette ikke er smidig, og vil ikke bidra til en hurtig omstilling. Under en slik periode kan behovet allerede ha endret seg og produktet vil bli irrelevant for kunden da den er sluppet. De økonomiske forutsetningene i offentlig sektor strider også mot den iterative naturen til en smidig utvikling hvor scopet kan endre seg som fører til at de økonomiske rammene må endres. Som informant 2. påpeker er de øremerkede midlene rettet mot prosjekter i offentlig sektor veldig stive, uansett hvor smidig en jobber.

Pliktig samarbeid med eksterne aktører og tilhørende rigide avtaler byr også på utfordringer knyttet til det å utøve smidig tilnærming, ettersom fleksibiliteten begrenses. Det påpekes dog at dette er kontekstuelt avhengig og ved eksempelvis Altinn er det større utfordringer å jobbe smidig på grunn av standardavtaler med leverandører som det må jobbes rundt. Informant 5. påpeker at i offentlig sektor er en avhengig av å kjøpe tjenester og produkter gjennom markedet som er bindene i flere år fremover. Derfor blir måten offentlig sektor jobber på utfordret på rigide avtaler. På denne måten blir forvaltningsstrukturene utfordret av måten en ønsker å jobbe på. «Det er knyttet flere utfordringer til bruk av konsulenter i staten.» (NOU 2021; 3, 2021). Vestues et al. (2021) fremhever dette ved at før omleggingen til NAV spente anskaffelseskontraktene mellom 4 og 8 år som følgelig ga en diskontinuitet som følge av et regelmessig bytte av nøkkelkompetanse. Dette fremkommer også gjennom intervjuene der en

kan se at virksomhetene nå i mindre grad outsourcer. Det er nå mer fokus på å sitte på kompetansen selv og få inn de beste folkene. Informant 2. hevder at det er en fordel med insourcing, da en ikke er bundet av kontrakter og andre forhold med tilhørende forutsetninger. «Du får kontroll på en helt annen måte». En kan med dette se konturer av en trend hvor virksomhetene i større grad ønsker å sitte på kompetansen og ta utviklingen selv.

Generelt fremkommer det at IT-kompetansen er god innenfor IT-fagdisiplinene, men ettersom at IT driften blir i økende grad integrert som en del av kjernevirksomheten i de fleste virksomhetene stiller det høyere krav til forståelse hos ansatte som ikke har IT-bakgrunn. Dette være seg eksempelvis jurister eller økonomer som skal jobbe i de tverrfaglige teamene eller saksbehandlere i linjeorganisasjonen. Flere av virksomhetene ønsker dermed å få til kompetanseheving både helhetlig i organisasjonen, på ledelsesnivå, avdelingsnivå og teamnivå, gjennom seminarer kurs og lignende. Dette varierer også fra virksomhet til virksomhet. Her har også enkelte virksomheter i enkelte team satt av tid til kompetanseheving, mens i eksempelvis Skatteetaten eller POD er det uvisst om det er noe systematisk struktur eller opplegg for å øke kompetansen og det kan hende heller som en del av det daglige arbeidet.

Ledelsen blir trukket fram som en essensiell del av endring i virksomhetene for å møte den digitale transformasjonen og eventuelt jobbe mer smidig. Informant 6. mener at en må både ha ledelsen og de ansatte «på gulvet» med på endringsreisen gjennom en digital transformasjon. Et eksempel her er endringen som NAV gikk gjennom hvor avdelinger ble lagt ned og de ansatte motsatte seg endring. Da er det viktig at ledelsen går foran, samtidig som de får med seg de ansatte mener informant 6. En nøkkel her som flere informanter trekker frem er at de fleste er positive til endring, men en må synes at det er nyttig. Ledelsen må vise at det er nyttig og forsøke å unngå endringstretthet. Eksempelvis i NAV er det viktig å vise at ved endringene som er foretatt så klarer de faktisk å produsere mer applikasjoner, at de klarer å gjøre flere endringer hurtigere enn før. En må vise at kundetilfredsheten går opp. Her må ledelsen også bli med på opplæring og kompetanseheving. Dette handler både om hvilken myndighet de har, men også deres kompetanse og motivasjon til å ta grep.

Informant 1. og 2. trekker fram at det er umulig uten at det er forankret i ledelsen. Informant 6. hevder også at du må ha med toppen for å gjøre så store endringer. Dette understøttes også av verdensomspennende undersøkelser hvor mangel på lederskap i overgang til smidig praksis trekkes frem som en stor utfordring (StateofAgile, 2020). Informant 3. hevder at digital transformasjon krever at en må tenke nytt og innovativt angående hvordan man løser samfunnsoppdraget. Dette krever digital kompetanse hos ledelsen, men det handler ikke nødvendigvis om teknologi, men hva det betyr for virksomheten når en digitaliserer og hvilke muligheter det gir. Det fremheves videre hvor avgjørende det er å ha en leder som har tidligere erfaring med digital transformasjon og vært gjennom en omstillingsprosess i en annen virksomhet. Informant 3. mener at ved digital transformasjon må man tenke holistisk og tenke endring gjennom hele kjeden og samtidig se på samhandlingen på tvers. Dette er en krevende

øvelse for ledelsen når en samtidig har sine krav og resultatmål som også skal etterleves. Dette også noe som fremheves av informant 5.

Informant 3: Ja, du må tenke helhet, samtidig som at du ikke blir målt på helhet.

Informant 5: «Ledelsen vår blir målt på alt annet enn agil utvikling. De blir målt på det som er skrevet inn i tildelingsbrevet som vi fører (...) Så i den i den vertikale biten her, så sliter vi».

Til tross for at det fremkommer forskjellige utsagn relatert til forankring i toppledelsen må det poengteres at samtlige virksomheter er styrt av lover og regler og har dette som en referanseramme når de operer. På den måten er alle virksomhetene styrt av lovene og andre rammer som gjør det tregere å få gjennom endringer og tilpasninger av løsninger. En kan derimot se at gjennom covid-19 pandemien har en klart å øke hastigheten på å jobbe rundt lover betraktelig slik at etater raskt skulle kunne omstille og levere løsninger i en krevende tid. Informant 5. hevder at når en går tilbake til normale tilstander vil også det øke tiden på prosessene igjen.

Informant 5. Men alt dette her er jo basert på at Stortinget og Regjeringen var i stand til og vedta en lov på 3 dager. Når vi går tilbake til standard prosesser, så er vi tilbake til at Stortinget vedtar lover om våren og vedtar statsbudsjettet for høsten. Og da senkes hastigheten også hos NAV og andre virksomheter. Sånn vil det være. Selv om vi har i Digitaliseringsdirektoratet, en dualitet både horisontalt og vertikalt så ønsker nok ledelsen, at vi skal være mer agile, men vi er veldig styrt akkurat det.

Det fremkommer hos enkelte at det finnes et potensiale til å heve kompetansenivået hos ledelsen. Noen av informantene erkjenner at en har et behov for å jobbe annerledes, men at en ikke nødvendigvis vet helt hva som skal til. Hos andre kan det også være at en heller ikke ser behovet for endring. Det ses også på som viktig at lederen lytter til fagfolkene sine og at de har en tett dialog for å skape synergier og finne de beste løsningene sammen. Informant 1. trekker også frem at ledelsen må gå foran i omstillingsprosessene og poengterer at kultur kommer ovenfra.

Det foreligger dermed flere uttalte utfordringer ved den komplekse og omfattende strukturen til offentlig sektor for å jobbe smidig. Til tross for at det ikke er uproblematisk å adoptere en smidig tilnærming kan det likevel være en løsning ved flere aspekter av digitaliseringsprosjekter og annen digital tjenesteutvikling.

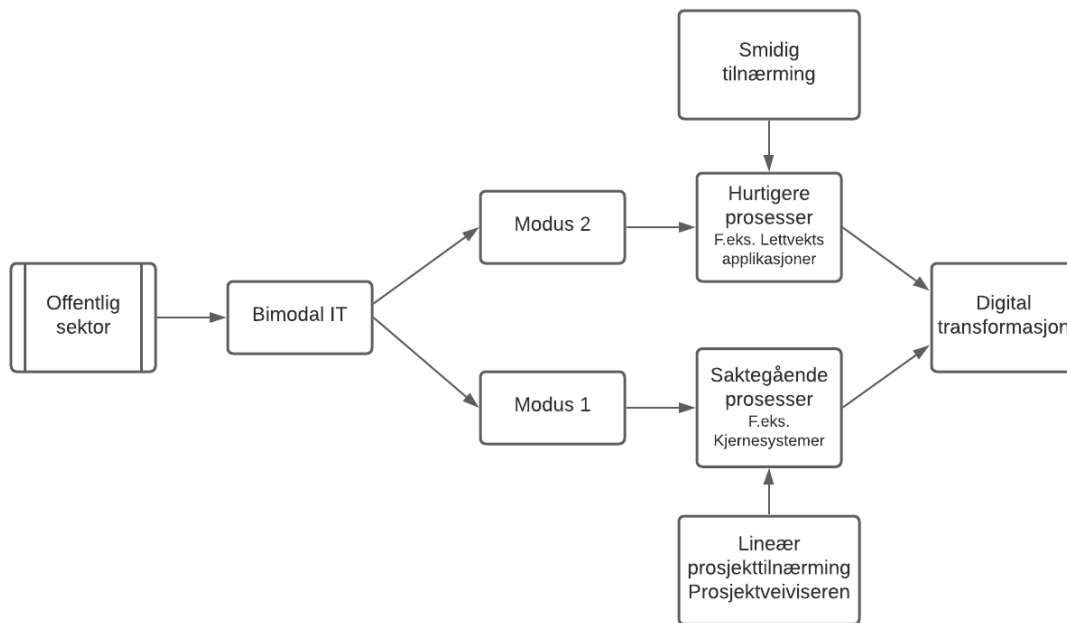
6.4 OPPSUMMERING

Ovenfor har de forskjellige holdepunktene fra intervjuene til informantene blitt diskutert og koblet opp mot teori i henhold til de to overordnede temaene, henholdsvis digital transformasjon og smidig tilnærming. På tross av mange forskjellige tolkninger av digital transformasjon i litteraturen, deles det en viss felles forståelse blant informantene og forskningen. Herunder kan digital transformasjon forstås grovt på samme måte som Osmundsen, (2018) trekker frem, hvor digitalisering anvendes over tid og skaper nye muligheter, samtidig som det stiller krav til

endring og måten en arbeider på. Imidlertid må det poengteres at digital transformasjon omfatter mer enn dette, noe som også kommer fram både i litteraturen og hos enkelte informanter.

Som vist gjennom teori og empiri trekkes det linjer mellom digital transformasjon og smidig tilnærming. Digitaliseringsstrategien trekker frem brukerorientering på tvers av sektorene som et sentralt moment i forbindelse med den digitale utviklingen. I den forbindelse viser informantene til at en smidig tilnærming kan være fordelaktig for å løse utfordringene som digital transformasjon medfører med et brukerbehov som kontinuerlig endrer seg, og det i hurtig grad. I den forbindelse blir det i økende grad brukt tverrfaglige team og smidige prosesser hos virksomhetene. Prosjektveiviseren blir brukt som en veileder i hovedsak for digitaliseringsprosjekter i offentlig sektor. Med sine smidige prinsipper forsøker den å ta høyde for digitaliseringsprosjekters komplekse og hurtigendrende natur. Men det fremkommer imidlertid gjennom empirien at virksomhetene i liten grad bruker denne. Kontroversielt nok hevdes det fra flere hold at den verken er smidig eller formålstjenlig for digitaliseringsprosjekter. Det fremkommer også at en ser i økende grad mot en produktorientering med kontinuerlig utvikling fremfor prosjekter med start og sluttdato. Dette kan knyttes opp mot en kontinuerlig produktorientering hvor en tradisjonell prosjekttilnærming ikke i like stor grad vil kunne håndtere hurtige endringer.

En kan gjennom empirien se tegn på at det foregår et skifte over til smidig tilnærming i offentlige virksomheter. Dog foreligger det aspekter som gjør det tilnærmet umulig å legge helt om til smidig tilnærming. Som drøftet i dette kapittelet har derfor den digitale transformasjonen i offentlig sektor karakteristikk som kan trekkes til bimodal-IT med en digital utvikling i to moduser. Dette være seg modus 1. og modus 2., med en lineær og saktegående utvikling og en hurtigendrende utvikling respektivt. Basert på teoretiske og empiriske holdepunkter og de refleksjoner som er artikulert i den forbindelse, er figur 13 utledet for å illustrere sammenhengene ytterligere.



FIGUR 12: DIGITAL TRANSFORMASJON SOM BIMODAL

Figur 13. illustrerer hvordan digital transformasjon kan betraktes som bimodal i offentlig sektor, og smidig tilnærming sin relasjon til dette. En kan se ut fra modellen at den digitale transformasjonen i offentlig sektor er delt i to moduser, henholdsvis modus 1. og modus 2. Modus 2. utgjør områder av en mer utforskende karakter og preges av usikkerhet. Den smidige utviklingen synes å i større grad kunne bistå til M2 hvor digitale prosjekter og digital produktutvikling kan løses gjennom iterative prosesser og kontinuerlige justeringer. Modus 1. utgjør en mer forutsigbar og saktegående utvikling og dette i form av kjernesystemer med kompleks sammensetning og multiple grensesnitt som er mer krevende og utfordrende å endre. M1 sammenfaller med tyngre kjernesystemer som ikke kan utvikles gjennom en mer langsom prosess. Her kan det være mer hensiktsmessig med lineære tradisjonelle prosjektilnærminger med planlegging i forkant og faser med iverksettingsprosesser for å løse denne utviklingen. Disse to utviklingene sammen utgjør den digitale transformasjonen i offentlig sektor. Cynefin i kombinasjon med goals-and-methods matrisen kan i dette tilfellet fungere som et verktøy for å for å vurdere hvilken tilnærming som er mest hensiktsmessig ut ifra prosjektets egenskaper.

På grunn av offentlig sektors rigide, silobaserte og hierarkiske struktur er det ikke uproblematisk å legge om til en smidig tilnærming. Det krever en omfattende omstilling og endring ved både organisasjonsstruktur, kultur, kompetanse og arbeidsprosesser. Økonomiske og juridiske aspekter setter også en barriere for å nå en smidig tilnærming hvor det blir særdeles vanskelig å endre seg hurtig. Den digitale transformasjonen setter krav til den ansatte i alle ledd både ved kompetanse og endringsvilje ved kontinuerlig utvikling. Her er ledelsen en nøkkelfaktor og må lede vei for en vellykket transformasjon.

7. Konklusjon

Denne avhandlingen har studert hvordan smidig tilnærming kan understøtte digital transformasjon i offentlig sektor. En casestudie med fem forskjellige virksomheter i offentlig sektor, har blitt brukt som studieobjekt der hensikten har vært å få en bredere forståelse av digital transformasjon og smidig tilnærming i offentlig sektor, og for å avdekke eventuelle koblinger og sammenhenger. I tillegg har en informant fra Sintef blir intervjuet for å belyse problemstillingen ytterligere. Det har blitt utarbeidet to forskerspørsmål for å svare på problemstillingen.

For å kunne svare på problemstillingen ble det vurdert nødvendig å få en forståelse av hvordan begrepet digital transformasjon interpreteres, og hvilken tilnærming virksomhetene hadde til dette begrepet. Dette ble undersøkt gjennom forskerspørsmål 1: *Hvordan tolkes digital transformasjon blant mellomledere i offentlig sektor, og hvilken tilnærming har ulike virksomheter til begrepet?* Som vist gjennom diskusjonen foreligger det en tvetydighet blant informantene knyttet til deres interpretasjon av digital transformasjon. Dette anses som naturlig ettersom det heller ikke er en entydig tolkning av begrepet i litteraturen, samt tatt i betraktning begrepets omfang. Det fremkommer dog en forholdsvis unison forståelse av hva begrepet innebærer. Her trekkes det frem et mulighetsrom som skapes over tid som følge av digital teknologi. Likevel er det viktig å presisere at hver enkelt informant trekker fram ulike nyanser, som følge av begrepets omfang. Det fremkommer videre gjennom diskusjonen at digital transformasjon er på agendaen til samtlige virksomheter, men i ulik grad. Det tyder på at det har en sammenheng med hvor langt de ulike virksomhetene har kommet relatert arbeidsprosesser. Virksomhetene som er i stand til å tilfredsstille innbyggernes og brukernes behov gjennom deres digitale tjenester forholder seg i mindre grad til begrepet, sammenlignet med de som har større utfordringer tilknyttet deres digitale tjenester. Blant virksomhetene tyder det på at NAV og Skatteetaten er lengst fremme i den digitale transformasjonen, ettersom at de er i stand til å utvikle digitale tjenester i henhold til brukernes behov, i større grad enn de andre.

Ettersom offentlig sektor er omfattende og preget av komplekse strukturer og hierarki ble det også ansett som nødvendig å undersøke hvor kapable virksomheter i offentlig sektor er til å utøve en smidig tilnærming. Dette ble studert gjennom forskerspørsmål 2: *I hvilken grad er offentlig sektor i stand til å praktisere smidig tilnærming?* Her har undersøkelsene og diskusjonen vist at det er en økende grad av smidig tilnærming i offentlig sektor da virksomhetene har identifisert gevinster som følge av slik praksis. Det er for øvrig forskjellige tilnærminger blant virksomhetene og som også vist i det øvrige, er de på forskjellige stadier i prosessen. Det viser seg at virksomhetene ikke binder seg til et fast rammeverk, men velger å praktisere sitt eget skreddersydde rammeverk avhengig av behovet. Selve filosofien bak smidig tilnærming vektlegges i mye større grad, enn det å benytte ett bestemt rammeverk. Derimot hentes det inspirasjon fra eksisterende rammeverk som skreddersys for hver enkelt virksomhet. Videre foreligger det utfordringer knyttet til å utøve en smidig tilnærming i offentlig sektor. Her trekkes det frem rigide forutsetninger som eksempelvis ved å jobbe rundt tildelingsbrev,

organisatoriske barrierer, lovverk og økonomiske rammer som blir regnet som utfordrende. Generelt sett trekkes tilnærming frem av informantene som en hensiktsmessig tilnærming for å løse mange av utfordringene som offentlig sektor møter, blant annet stadige endringer i behov hos brukerne, i tillegg til å kunne justere og forbedre deres digitale tjenester.

Forskerspørsmålene har bidratt til å øke forståelsen for problemstillingen *Hvordan kan smidig tilnærming understøtte digital transformasjon i offentlig sektor?* Som vist gjennom diskusjonen tyder det på at gjennom økt fokus på brukerorientering beveger offentlig sektor mot en større grad av smidig tilnærming for å kunne levere bedre digitale tjenester. Enkelte virksomheter har allerede gått over til mer smidig prosjektmetodikk med tverrfaglige team og kontinuerlig forbedring av produkter, mens andre har identifisert et endringsbehov og er i ferd med å legge om mot en mer smidig tilnærming. Samtidig er det fremdeles tunge kjernesystemer samt kompleks og rigid struktur i offentlig sektor som i mindre grad sammenfaller med smidig tilnærming. I tillegg styres offentlig sektor av komplekse systemer og lovverk som gjør det vanskeligere å foreta hurtige endringer. Dette gjelder for øvrig også de økonomiske forutsetningene ved de offentlige virksomhetene. Disse kjernesystemene og andre tunge prosesser utvikler seg i et mer saktegående tempo. Tatt de to forskjellige hurtighetene i betraktning, får en dermed en utvikling som kan karakteriseres som bimodal. Her kan smidig tilnærming understøtte M2 og realisere en mer hensiktsmessig utvikling av digitale tjenester.

I forbindelse med digital transformasjon fremkommer det fra informantene at en er nødt til å endre identiteten sin som følge av at arbeidsprosesser stadig domineres mer av digital teknologi. I forbindelse med digital transformasjon kommer det frem at den preges av to retninger, henholdsvis den stabile og forutsigbare, i tillegg til den utforskende og mer brukersentrerte. Samtlige virksomheter gir uttrykk for at det fokuseres stadig mer på den utforskende og innovative modusen, som følge av mulighetsrommet skapt gjennom digitalisering. Dog blir det avdekket kontraster blant virksomhetene når det gjelder deres tilnærming til begrepet. Virksomhetene som baserer store deler av arbeidsprosessene sine på digital teknologi, er de samme som anser dem selv forbi det digitale transformasjonsstadiet. Det gjelder hovedsakelig NAV og Skatteetaten. Det er også de to som ser ut til å ligge i front blant virksomhetene i forhold til bruk av smidig tilnærming, og blir trukket frem av samtlige informanter som langt fremme på dette feltet. Det tyder på at begge er i stand til å praktisere en smidig tilnærming, med stort fokus på brukerbehov og intern effektivitet. Det indikerer i utgangspunktet to ting. Det ene er at det er mulig å praktisere en smidig tilnærming i offentlig sektor hvis viljen til å endre er til stede, forankring i toppen, samt at riktig kompetanse er til stede. Det andre viser at smidig tilnærming kan understøtte digital transformasjon i offentlig sektor ettersom at NAV og Skatteetaten er i front.

Avslutningsvis vil det fremheves at Covid-19 er et ferskt eksempel hvor det har vært nødvendig å agere raskt og levere nye tjenester på kort tid. Det tyder på at virksomhetene praktiserer smidig tilnærming har vært godt rigget for å håndtere de utfordringene som pandemien har budt på.

7.2 IMPLIKASJONER FOR OFFENTLIG SEKTOR

Denne studien har undersøkt hvordan smidig tilnærming kan understøtte digital transformasjon i offentlig sektor, og fører således til flere implikasjoner. Studien antyder et skifte fra mer tradisjonell prosjekttilnærming til smidige tilnærminger. Likevel er det forhold ved offentlig sektor som hindrer smidig praksis i enkelte kontekster. En kan derfor se en utvikling som foregår i to forskjellige tempoer som kan karakteriseres som bimodal. Dette har implikasjoner for den overordnede digitaliseringsstrategien til offentlig sektor og hvordan den digitale transformasjonen kan håndteres og styres på en best mulig måte. Det kan derfor være interessant å se nærmere på hvordan offentlig sektor kan styres etter bimodal IT hvor strategier og tilnærminger utvikles for de to modiene.

Studien tyder på at flere av virksomhetene går gradvis over til mer smidige praksiser som blant annet følger av et økende press for å møte brukernes behov. Offentlig sektors prosjektstyringsveileder forsøker å ta høyde for smidige prinsipper ved digitaliseringsprosjekter. Resultatene tyder dog på at den blir brukt i mindre grad da den ikke oppleves formålstjenlig og ikke fungerer optimalt i praksis. Dette fordrer at offentlig sektor ser til nye modeller og strategier for å kunne gjennomføre gode digitaliseringsprosjekter og digital tjenesteutvikling.

7.3 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

Studien har sine begrensninger i at det er foretatt en kvalitativ undersøkelse med et relativt snevert utvalg av informanter. Dette påvirker følgelig studiens gyldighet og i hvilken grad en kan trekke konklusjoner. Det ville derfor vært behov for å gjennomføre en mer omfattende kvalitativ studie med flere informanter innenfor de respektive virksomhetene. Videre ville det vært aktuelt å intervju informanter på flere nivåer for å få en bredere representasjon gjennom hele linjen til virksomhetene. I tillegg ville det vært interessant å gjennomføre forskningen i andre virksomheter for å få et bredere og mer helhetlig perspektiv på offentlig sektor. Det er forholdsvis mange virksomheter i offentlig sektor og de fem virksomhetene som er undersøkt i dette studiet gir ikke tilstrekkelig tyngde til å kunne generalisere i nevneverdig grad utover dette. Ettersom denne studien kun undersøkte offentlige virksomheter ville det også vært interessant å undersøke andre grener av den offentlige sektoren, eksempelvis kommunesektoren eller offentlige foretak. En studie med kvantitativ forskningstilnærming ville også vært et godt bidrag til forskningen for å kunne sikre større mengde data og med det kartlegge en større andel av offentlig sektor.

Ettersom det har vært tegn på at prosjektveiviseren i liten grad blir brukt, og fra flere hold regnes som lite formålstjenlig, ville det vært særdeles interessant å se på andre modeller som kan være

mer hensiktsmessige for digitaliseringsprosjekter eller for utvikling av digital tjenester for virksomheter i offentlig sektor. Ettersom tverretatlig og tverrsektoriell samhandling sees på som en utfordring i forbindelse med digital transformasjon og smidig tilnærming, vil dette også være et felt det bør bli forsket mer på. En bedre tverrsektoriell samhandling stiller utfordringer og krav til interoperabiliteten ved de mange grensesnittene og krever nye løsninger ved samstyring og arkitekturprinsipper. Semantiske utfordringer må løses for å skape bedre forståelse på tvers av sektorene. Dette er knyttet til denne tematikken og det vil være interessant å forske videre på for å undersøke hvordan offentlig sektor kan samhandle bedre.

8. Kilder

European Parliament, Council of the European Union: Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (Text with EEA relevance)

Bennett, K. (1995). Legacy systems: Coping with success. *IEEE software*, 12(1), 19-23.

Rezazade Mehrizi, M. H., van den Hooff, B., & Yang, C. (2021). Breaking or keeping the habits: exploring the role of legacy habits in the process of discontinuing organisational information systems. *Information Systems Journal*.

Ambler, S. (2001). When does (n't) agile modeling make sense? *Retrieved*, 19, 2018.

Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse : et organisasjonsperspektiv* (2. utg. ed.). Fagbokforl.

Andersson, H., & Tuddenham, P. (2014). Reinventing IT to support digitization. *Mckinsey insights & publications*. http://www.mckinsey.com/Insights/Business_Technology/Reinventing_IT_to_support_digitization.

Balaji, S., & Murugaiyan, M. S. (2012). Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26-30.

Barroca, L., Dingsøy, T., & Mikalsen, M. (2019). Agile transformation: a summary and research agenda from the first international workshop. *International Conference on Agile Software Development*,

Bendik, B., & Jon, I. (2017, 06.2017). Styringsmodeller for digitalisering. *Magma*, 25-32. <https://www.magma.no/styringsmodeller-for-digitalisering>

Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *MCIS*,

Bjerke, C. (2019, 06. Februar 2019). *Staten kaster bort milliarder på mislykket digitalisering*. Dagbladet. <https://www.dagbladet.no/kultur/staten-kaster-bort-milliarder-pa-mislykket-digitalisering/70736273>

Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research: The logic of anticipation*. John Wiley & Sons.

Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor-og masterstudenter*. Fagbokforl.

Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige* (3. utg. ed.). Universitetsforl.

Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Adv. Comput.*, 62(03), 1-66.

Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279-286.

[Record #87 is using a reference type undefined in this output style.]

Davies, A. *Waterfall vs Agile: Which Methodology is Right for Your Project*. DevTeam.Space. Retrieved 25. mars 2021 from <https://www.devteam.space/blog/waterfall-vs-agile-which-methodology-is-right-for-your-project/>

Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welsler, J. J. (2016). Digital innovation and strategic transformation. *IT Professional*, 18(6), 14-18.

Digitaliseringsdirektoratet. (2020). *Rammeverk for digital samhandling*. Digitaliseringsdirektoratet. Retrieved 26. April from <https://www.digdir.no/nasjonal-arkitektur/rammeverk-digital-samhandling/2148>

Digitaliseringsdirektoratet. (2021). *Kva er digitaliseringsdirektoratet?* <https://www.digdir.no/om-oss/kva-er-digitaliseringsdirektoratet/703>

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.

Dunleavy, P., Margetts, H., Tinkler, J., & Bastow, S. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.

Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.

E-helse. (2021). *Virksomhetsstrategi*. <https://ehelse.no/om-oss/virksomhetsstrategi>

Fichman, R. G., Dos Santos, B. L., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS quarterly*, 38(2), 329-A315.

[Record #38 is using a reference type undefined in this output style.]

[Record #39 is using a reference type undefined in this output style.]

Forum, W. E. (2020, 01. Juli). *Digital Transformation: Powering the Great Reset*. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Transformation_Powering_the_Great_Reset_2020.pdf

Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.

Frambach, J. M., van der Vleuten, C. P., & Durning, S. J. (2013). AM last page: Quality criteria in qualitative and quantitative research. *Academic Medicine*, 88(4), 552.

Group, B. C. (2020). *Områdetgjennomgang av styringen av politi- og lensmannsetaten*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/5b7b53b0faf541368a5d1f6c9cbb374b/sluttrapport-og-styring-av-politi-og-lensmanssetaten.pdf>

Gupta, M. S. (2020, 30.Mars). *What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?* Arc Advisory Group. <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>

Hesselberg, J. (2018). *Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation*. Addison-Wesley Professional.

Holm, O. (2015). *Bimodal: Lang vs kort sikt i produksjon og tjenesteforvaltning*. Nokios. Retrieved 20. Mars from https://www.nokios.no/wp-content/uploads/presentasjoner/2015/ws1_holm.pdf

Horlach, B., Drews, P., & Schirmer, I. (2016). Bimodal IT: Business-IT alignment in the age of digital transformation. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI)*, 3, 1417-1428.

Idsø, J. (2020, 30. Mars). *Offentlig sektor*. Store Norske Leksikon. https://snl.no/offentlig_sektor

Inge Aukrust, K. W. D., Trude Nygård Evensen, Roger Johan Fosse, Pål Martin Vinghøg. (2009). *Offentlig forvaltning i BoF. S. sentralbyrå.*
https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200952/notat_200952.pdf

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

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Fagbokforl.

Jobling, P. E., & Smith, N. J. (2018). Experience of the role of contracts in megaproject execution. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management, Procurement and Law*, 171(1), 18-24.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Abstrakt.

Jørgensen, M. (2015). Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak. *UiO: Simula Research Laboratory*.

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.

[Record #72 is using a reference type undefined in this output style.]

[Record #41 is using a reference type undefined in this output style.]

[Record #51 is using a reference type undefined in this output style.]

Krokan, A. (2020, 01.03.2020). Noen organisatoriske utfordringer ved digital transformasjon av offentlig sektor. *Magma*, 90-98. <https://www.magma.no/noen-organisatoriske-utfordringer-ved-digital-transformasjon-av-offentlig-sektor>

Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM systems journal*, 42(3), 462-483.

Ludvigsen, H. K. o. J. (2019). *Rapport – Den digitale borger*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/9265ea2cbfde47e09d43c1b863e2c5bf/den-digitale-borger.pdf>

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the academy of marketing science*, 38(1), 19-31.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165.

Moe, N. B., & Mikalsen, M. (2020). Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business, Development and Operations. International Conference on Agile Software Development,

NAV. (2013, 07. Mai, 2020). *Kva er NAV*. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav>

NAV. (2020a). *Virksomhetsstrategi*. <https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-vestfold-og-telemark/helse-omsorg-og-sosial/2019-samlemappe/kurs/lis1/5-nav-thunold.pdf>

NAV. (2020b). *Årsrapport 2020*. NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/arsrapport/navs-arsrapport-for-2020>

[Record #40 is using a reference type undefined in this output style.]

Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective.

[Record #28 is using a reference type undefined in this output style.]

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment? *Public management review*, 18(5), 639-653.

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie. Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT,

Parviainen, P., Tihinen, M., Käiriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.

Pelrine, J. (2011). On Understanding Software Agility: A Social Complexity Point Of View. *Emergence: Complexity & Organization*, 13.

- Politiet. (2020). *Rolla til Politidirektoratet*.
<https://www.politiet.no/om/organisasjonen/andre/politidirektoratet/om-pod/rolla-til-politidirektoratet/>
- Prosjektveiviseren. (2021, 08. feb). *Hva vil kreves av organisasjonen?* Prosjektveiviseren.
<https://www.prosjektveiviseren.no/hva-er-prosjektveiviseren/konsept/hvilke-konsep-ter-er-relevante/hva-vil-kreves-av-organisasjonen>
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Røgberg, O. (2019, 16. April). *Norge i europa-toppen i bruk av offentlige nettjenester*. Statistisk sentralbyrå.
<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/norge-i-europatoppen-i-bruk-av-offentlige-nettjenester>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Skatteetaten. (2020a, Hentet 03. Februar 2020). *Fremtidsbildet Skatteetaten 2025*.
<https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/samfunnsoppdrag-strategi/>
- Skatteetaten. (2020b). *Sammfunnsoppdrag og strategi*. <https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/samfunnsoppdrag-strategi/>
- Skatteetaten. (2020c, Hentet 03. Februar 2020). *Virksomhetsstrategi 2018-2025*.
<https://www.skatteetaten.no/om-skatteetaten/om-oss/samfunnsoppdrag-strategi/>
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.
- StateofAgile. (2020, 26. Mai). *State of Agile Survey*. StateofAgile. <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, 11(2), 93-102.
- Van Beurden, E. K., Kia, A. M., Zask, A., Dietrich, U., & Rose, L. (2013). Making sense in a complex landscape: how the Cynefin Framework from Complex Adaptive Systems Theory can inform health promotion practice. *Health promotion international*, 28(1), 73-83.

Vestues, K., Mikalsen, M., & Monteiro, E. (2021). Using digital platforms to promote a service-oriented logic in public sector organizations: A case study. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences,

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

Widerberg, K., & Bolstad, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt : en alternativ lærebok*. Universitetsforl.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. ed.). SAGE.

Aarseth, O. (2020, 31.08.2020). *Kan ha brukt over to milliarder på IKT-konsulenter*. Politiforum. <https://www.politiforum.no/ikt-pit-politidirektoratet/kan-ha-brukt-over-to-milliarder-pa-ikt-konsulenter/204049>

Intervjuguide

Intro

Forklare om rettigheter og plan for intervjuet

- Vil du fortelle litt bakgrunnen din, og hva stillingen din går ut på i dag?

Digital transformasjon

1. Kjenner du til begrepet digital transformasjon?
 - Hvordan vil du definere digital transformasjon og eventuelt hvilket forhold har du til begrepet?
 - Hvilket inntrykk har du av digitaliseringsdirektoratet sin tilnærming rundt dette begrepet?
 - Er begrepet forankret i hele organisasjonen?
2. Hvordan vil du vurdere prosjektvieviseren som en prosjektmodell?
 - Hvilke aspekter ved modellen fungerer bra, og hvilke deler har forbedringspotensialet?
 - Hvor utbredt er denne modellen?
 - Jobber dere selv med denne modellen?
3. Hvorfor tror du at IKT-prosjekter mislykkes?

Smidig metodikk/praksis

4. Hva legger du i begrepet smidig metodikk?
5. Benytter dere i digitaliseringsdirektoratet smidig metodikk/praksis?
 - Hvilken rolle spiller smidig metodikk inn i deres daglige virke?
 - Hva er de største utfordringene med å arbeide smidig?
 - Kunne det vært aspekter ved digidir som kunne med fordel vært agilt?
6. Bruker dere et bestemt rammeverk, eksempelvis Scrum? Eller har dere utarbeidet et eget rammeverk som dere benytter?
7. Bruker dere begrepet produkt istedenfor prosjekt?
 - Hva innebærer det?
8. Bruker dere tverrfaglige teams, og i så tilfelle, kan du gi et kort eksempel hva det består av?
 - Kan du forklare/utdype hvorfor tverrfaglige team i noen tilfeller ikke fungerer?
9. Hvordan er kompetansen på dette området?
10. Hvor villige/mottakelige er de ansatte for å gå over til å jobbe smidig?
11. Hvor utfordrende er det å samhandle på tvers av virksomheter i OS?
 - Er smidig metodikk en god måte å løse det på?
12. Ser du mangler i dagens Dprosjekter som kunne hatt mer fokus i fremtidens Dprosjekter?
13. Hvordan samhandler dere med brukerne? (ref cocreating sintef artikkel)
 - Hvordan definerer dere hva som er verdi for brukeren/kunden?
 - Hvordan samarbeider dere kontinuerlig med brukerne gjennom hele prosjektet?
14. Hvilke grenser setter personvern for den digital transformasjonen/ å jobbe smidig?
15. Hvilke grenser setter lover og regler for den digital transformasjon/å jobbe smidig?

16. Hvilke utfordringer er det ved jobbe smidig? Vil du utdype utover personvern, lover og regler økonomi og fagsystemer?

Organisasjon

17. Hvordan er motivasjonen til de ansatte knyttet til å arbeide smidig?
18. Som følge av hyppig digitalisering/strategien, har det hatt en konsekvens for organisasjonsstrukturen?
 - Har det blitt endringer i roller?
 - Har det blitt opprettet nye stillinger/posisjoner? Eventuelt fjernet?
 - Har det påvirket hierarkiet?
19. Hvordan er kulturen for å kontinuerlig utvikle seg/innovere i form av ny teknologi/arbeidsmetoder i organisasjonen?
 - Gjelder dette hele for *linjen*?
20. Inntrykket ditt av endringsviljen til de ansatte?
21. Hvordan er nivået på den digitale kompetansen blant de ansatte?
22. Hvilket fokus er det på opplæring og kompetanseheving i virksomheten?
 - Forbedringspotensial?
23. Er det noe fokus/prosedyre for erfaringsoverføring fra digitaliseringsprosjekter?
24. Hvordan oppleves kommunikasjonen?
 - Både vertikalt og horisontalt?

Ledelse

1. Hvilken rolle har en leder i den digitale transformasjonen?
 - Hvordan vil du karakterisere kompetansenivået blant ledelsen?
 - a. Hvordan forstår toppledelsen (og CFOene) smidig utvikling i digidir?
2. I hvilken grad mener du at deres organisasjon er rigget for endringer som følge av rask utvikling i teknologi?
3. Har digidir en egen strategi for digital transformasjon?
 - a. Hvilket forhold har dere til digitaliseringsstrategien en digital offentlig sektor i deres daglige arbeid??
4. Hvordan tilnærming har dere til gevinstrealisering?

Avslutningsvis

1. Har korona bydd på uforutsette utfordringer hos digidir?
 - Hvordan løste dere dette?