

# Digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor

*En kvalitativ studie av prosessledelsens rolle ved digitalisering av kommuner i norsk offentlig sektor*

SONDRE VERDAL

VEILEDER

Dag Håkon Olsen

**Universitetet i Agder, 2023**

Handelshøyskolen ved Universitet i Agder  
Institutt for Økonomi og Administrasjon

Master

## Forord

Denne masteroppgaven inngår som en del av min toårige mastergrad i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Den representerer et selvstendig arbeid og tilsvarer 30 studiepoeng innenfor spesialiseringen i Økonomisk styring. Oppgavens fokus er «*Digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor*», med hensikt å undersøke prosessledelsens rolle i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor.

Arbeidet med oppgaven har både vært en utfordrende og lærerik prosess. Jeg har tilegnet meg betydelig mer kunnskap om prosessledelsens rolle i digitaliseringsarbeid av kommuner i norsk offentlig sektor. Dette har gitt meg en dypere forståelse av de ulike utfordringene og mulighetene som fremkommer ved gjennomføring av digitaliseringsprosjekter, samt de spesifikke utfordringene og mulighetene som er knyttet til prosessledelse. Jeg er overbevist om at denne kunnskapen vil være av stor betydning gitt den raske teknologiske utviklingen samfunnet står ovenfor, både i privat og offentlig sektor.

Jeg ønsker å takke min veileder, Dag Håkon Olsen, for deling av kunnskap, oppfølging og støtte gjennom hele prosessen. Hans veiledning har vært avgjørende for prosjektet, og jeg er svært takknemlig for hans engasjement og interesse for oppgavens tematikk. Jeg vil også rette en stor takk til informantene som har delt sine tanker og erfaringer i forbindelse med denne studien. Deres bidrag har vært avgjørende for muligheten til å gjennomføre studien, og for oppgavens kvalitet.

Kristiansand, Juni 2023

---

Sondre Verdal

## Sammendrag

Masteroppgaven har som formål å utforske digitalisering i offentlig sektor, med fokus på små til mellomstore kommuner. Målet er å undersøke hvilke utfordringer og muligheter som oppstår rundt digitalisering i kombinasjon med prosessledelse, ved å belyse forskningsspørsmålet: *Hvilken rolle spiller prosessledelse i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor?* Koblingen mellom digitalisering og prosessledelse er et forskningsområde der det for øyeblikket er lite forskning, særlig når det kommer til offentlig sektor. Studien er derfor motivert av å gi nye innsikter om denne koblingen, samt å oppnå en forståelse av hvilke utfordringer som oppleves i kommunene i norsk offentlig sektor, og hvilke muligheter som følger med å bruke prosessledelse i digitaliseringsarbeidet.

For å utforske dette, benyttet jeg kvalitative forskningsintervjuer med 15 informanter. Disse var fordelt på 3 informanter fra en samarbeidsorganisasjon og 12 informanter fra seks små til mellomstore kommuner. I tillegg til dette brukte jeg en eksplorativ strategi og en induktiv tilnærming for å oppnå en bredere forståelse, samt bidra med ny kunnskap rundt et lite utforsket fenomen. Denne kombinasjonen gjorde det mulig for meg å ta hensyn til kompleksiteten og mangfoldet som kjennetegner digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, og å belyse fenomenet fra ulike perspektiver.

I denne studien har jeg identifisert flere sentrale utfordringer og muligheter relatert til digitalisering og prosessledelse i kommuner innenfor norsk offentlig sektor. Studien avdekket fire hovedutfordringer; mangel på prosessforståelse, manglende prosesseierskap, silo-struktur, og motstand mot endring kombinert med ressursknapphet. På den andre siden har studien også identifisert flere muligheter med bakgrunn i teorien, slik som forbedret effektivitet og produktivitet gjennom bedre prosessforståelse og styrket prosessledelse, etablering av klare prosesseierskap, nedbryting av silo-strukturer, og effektiv endringsledelse.

Et noe overraskende funn var også at forståelsen for prosessledelse var så lav i kommunene. Flere informanter hadde utfordringer med å skille mellom prosess og prosjekt, og de omtalte ofte prosessarbeidet i sammenheng med prosjektarbeid. Dette tyder på at det første kommunen må ta tak i, er å øke kunnskapsnivået. Deretter kan de gjennomføre grundige analyser og sette i gang tiltak på tvers av avdelingene i kommunen.

# Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>FORORD</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>SAMMENDRAG</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>1. INTRODUKSJON</b> .....   | <b>6</b>  |
| 1.1 INNLEDNING .....   | 6         |
| 1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....   | 7         |
| 1.3 AVGRENSNING .....  | 7         |
| 1.4 STRUKTUR .....   | 8         |
| <b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....                                  | <b>9</b>  |
| 2.1 DIGITALISERING .....   | 9         |
| 2.1.1 Digitalisering .....   | 9         |
| 2.1.2 Digital teknologi .....  | 11        |
| 2.1.3 Digitalisering i offentlig sektor.....                         | 13        |
| 2.2. PROSESSLEDELSE.....   | 14        |
| 2.2.1 Prosessledelse.....  | 14        |
| 2.2.2 Grunnleggende begreper og prinsipper.....                      | 15        |
| 2.2.3 Prosessledelse i praksis .....                                 | 19        |
| 2.3 DIGITALISERING OG PROSESSLEDELSE.....                            | 21        |
| 2.3.1 Nært sammenkoblet.....   | 21        |
| 2.3.2 Verktøy for økt samarbeid.....                                 | 22        |
| 2.3.3 Endringsledelse.....   | 23        |
| <b>3. METODISK TILNÆRMING</b> .....                                  | <b>25</b> |
| 3.1. FORSKNINGSDESIGN .....  | 25        |
| 3.2. VALG AV INFORMANTER OG REKRUTTERINGSPROSESS.....                | 26        |
| 3.3. UTFORMING AV INTERVJUGUIDE.....                                 | 29        |
| 3.4. INTERVJUPROSESSEN .....   | 30        |
| 3.5. DATAANALYSE .....   | 32        |
| 3.6. STUDIENS TROVERDIGHET .....                                     | 33        |
| 3.7 ETIKK.....   | 35        |
| <b>4. FUNN</b> .....   | <b>36</b> |
| 4.1 MÅLSETNINGER MED DIGITALISERINGSSTRATEGI .....                   | 36        |
| 4.1.1 Hovedmål, delmål og de fem prinsippene.....                    | 37        |
| 4.1.1 Hovedmål, delmål og de fem prinsippene.....                    | 38        |
| 4.2 UTFORDRINGER VED IMPLEMENTERING AV DIGITALISERINGSSTRATEGI.....  | 39        |
| 4.2.1 Mangel på ressurs og kompetanse.....                           | 40        |
| 4.2.2 utfordringer knyttet til regelverk og offentlige føringer..... | 42        |
| 4.2.3 Motstand mot endring .....                                     | 44        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3 PROSESSLEDELSE I DIGITALISERINGSARBEIDET ..... | 46        |
| 4.3.1 <i>Prosessforståelse</i> .....               | 47        |
| 4.3.2 <i>Prosesseierskap</i> .....                 | 48        |
| 4.3.3 <i>Silo-struktur</i> .....                   | 49        |
| <b>5. DISKUSJON .....</b>                          | <b>52</b> |
| 5.1 <i>Prosessforståelse</i> .....                 | 52        |
| 5.2 <i>Prosesseierskap</i> .....                   | 54        |
| 5.3 <i>Silo-struktur</i> .....                     | 55        |
| 5.4 <i>Motstand til endring</i> .....              | 58        |
| <b>6. KONKLUSJON .....</b>                         | <b>60</b> |
| 6.1 STUDIENS BEGRENSNINGER .....                   | 62        |
| 6.2 FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING: .....         | 63        |
| <b>7. REFERANSELISTE .....</b>                     | <b>64</b> |
| <b>8. VEDLEGG:.....</b>                            | <b>70</b> |
| 8.1 VEDLEGG 1: SAMTYKKESKJEMA: .....               | 70        |
| 8.2 VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE.....                  | 71        |
| 8.3 VEDLEGG 3: DISCUSSION PAPER.....               | 73        |

# 1. Introduksjon

## 1.1 Innledning

Digitalisering og prosessledelse er to fenomener som stadig får mer oppmerksomhet i akademisk forskning. Til tross for deres økende anerkjennelse og relevans, er det begrenset forskning som direkte tar for seg samspillet mellom disse to fenomenene, spesielt i offentlig sektor (Danilova et al., 2022a). I min studie har jeg derfor som mål å utforske hvor integrert prosessledelse er i arbeidet med digitalisering, med et spesielt fokus på små til mellomstore kommuner. Dette er fordi digitalisering er en viktig drivkraft for endring og innovasjon i offentlig sektor (Regjeringen, 2021), og fordi digitaliseringen fører til at det stilles strengere krav til offentlig sektor (Mergel et al., 2019).

Som et resultat av den raske teknologiske utviklingen, er det klart at det er et voksende behov for en omfattende forståelse av organisasjonens prosesser. Dette behovet skyldes at digitalisering innebærer rask endring og anvendelse av digital teknologi, som igjen bidrar til å endre organisatoriske rutiner (Baier et al., 2022). Dette leder videre til prosessledelse, som spiller en sentral rolle i styring og forbedring av organisasjonens prosesser. Det blir stadig mer nødvendig å ha et strategisk fokus på prosessledelse for å sikre at prosessene blir optimalisert og tilpasset den pågående digitaliseringen. Målet er å støtte og utnytte de mulighetene digitaliseringen bringer (van Looy, 2019). Dette støttes av empiriske studier som understreker viktigheten av å identifisere å benytte kritiske suksessfaktorer for prosessledelse i offentlig sektor, for å sikre effektiv implementering og utnyttelse av digitale teknologier (Gabryelczyk og Roztocki, 2017; Syed et al., 2018).

Gitt det eksisterende kunnskapsgapet på området digitalisering og prosessledelse, sikter denne masteroppgaven mot å bidra med ny innsikt ved å undersøke rollen prosessledelse spiller i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. Studien har som mål å gi en økt forståelse av hvordan disse to fenomenene er forbundet og påvirker hverandre, og bidra til å tette deler av kunnskapsgapet som er identifisert av Danilova et al. (2022a). Ved å inkludere informanter fra små til mellomstore kommuner med ulike bakgrunner og erfaringer, har studien som mål å generere ny kunnskap som bidrar til å veilede og styrke kommuner og offentlig sektor sin evne til å tilpasse seg og møte de stadig skiftende kravene og utfordringene som følger med den raske teknologiske utviklingen (Syed et al., 2018).

## 1.2 Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i empiri fra Danilova et al (2022a) er det tydelig at digitalisering og prosessledelse er sentrale og sammenkoblede fenomener, og at de også er relevant i offentlig sektor. Imidlertid viser studien at det fortsatt er behov for videre forskning som gir en dypere forståelse av hvordan disse fenomenene samhandler og påvirker hverandre. Dette fører til oppgavens forskningsspørsmål:

*«Hvilken rolle spiller prosessledelse i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor?»*

Dette forskningsspørsmålet er motivert av behovet for å identifisere og forstå de ulike aspektene ved digitalisering og prosessledelse. Ved å svare på dette forskningsspørsmålet ønsker jeg å bidra til at offentlige institusjoner og aktører få et bredere perspektiv rundt digitalisering og prosessledelse. Jeg ønsker å bidra med innsikt rundt hvordan organisasjoner kan tilpasse seg for å unytte de mulighetene som digitalisering og prosessledelse gir, samtidig som de takler utfordringene og hindringene som kan oppstå underveis.

## 1.3 Avgrensning

Denne studien avgrenses til å se på kommuner i Norge som er del av et felles digitaliseringsamarbeid. I senter av studien står en samarbeidsorganisasjon som er eid av alle samarbeidskommunene. Målet er å samle detaljerte og relevante data ved å intervju informanter som har direkte erfaring med digitaliseringsarbeidet i sine respektive kommuner. Studien ble gjennomført over en periode på fem måneder, og det ble utført ett intervju med hver av de utvalgte informantene. For å sikre aktualitet og relevans i den innhentede litteraturen, har det vært et fokus på nyere forskning innen digitalisering, med utgangspunkt i norske studier og litteratur om prosessledelse. Dette skyldes at masteroppgaven tar for seg norske kommuner, og det er derfor ønskelig å finne litteratur som er mest mulig relevant for oppgavens formål. Det er valgt en kvalitativ tilnærming med en eksplorativ strategi, ettersom denne metoden bidrar til å gi et detaljert bilde rundt et tema hvor det eksisterer begrenset forskning og empiri (Dalland, 2018). Videre er det benyttet induktiv tilnærming fordi det åpner for ny forståelse basert på observasjoner og data fra studiet (Saunders, 2019). Dette valget preges av et ønske om å bidra med ny innsikt i et relativt nytt område preget av rask endring og utvikling.

## 1.4 Struktur

Innledningsvis introduseres oppgavens aktualitet og relevans i kapittel 1, for deretter å gjennomgå de teoretiske rammeverkene som danner grunnlaget for studien i kapittel 2. I kapittel 3 beskrives den metodiske tilnærmingen som er benyttet, før funnene fra studien presenteres i kapittel 4. Videre diskuteres funnene kapittel 5, før kapittel 6 gir en oppsummering og en konklusjon, samt forslag til videre forskning og potensielle implikasjoner for praksis.



## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet fremlegges teorien som utgjør grunnlaget for masteravhandlingen, med et spesielt fokus på sammenhengen mellom digitalisering og prosessledelse. Strukturen er inspirert av Danilova et al. (2022a) og er inndelt i tre deler. I første del gjennomgås digitalisering og digital teknologi, og til slutt digitalisering i offentlig sektor. Deretter gjennomgås prosessledelse, viktige aspekter rundt prosessledelse, og hvordan det praktiseres. Til slutt ses disse to fenomenene i sammenheng, der fokus er rettet mot samspillet mellom digitalisering og prosessledelse, og hvordan de gjensidig påvirker hverandre. Denne teoretiske diskusjonen tar sikte på å belyse tidligere forskning og teori for å gi et solid grunnlag for å se forskningsspørsmålet fra ulike perspektiver.

### 2.1 Digitalisering

Digitalisering er et raskt voksende begrep som ofte brukes for å beskrive den hyppige teknologiske utviklingen som samfunnet gjennomgår (Osmundsen et al., 2018). Denne utviklingen har stor innvirkning på både privat og offentlig sektor, og påvirker hvordan organisasjoner arbeider og utvikler seg. I dette kapitlet vil jeg introdusere digitalisering og gi en oversikt over digitale teknologier som er relevante for organisasjoner i dag. Videre vil jeg gi et innblikk i hvordan digitalisering anvendes i praksis, og hvordan organisasjoner kan dra nytte av utviklingen for å skape verdier og motvirker utfordringer i et stadig mer digitalisert samfunn.

#### 2.1.1 Digitalisering

For å forstå digitaliseringens kompleksitet og innvirkning, er det viktig å tydelig definere og skille det fra relaterte konsepter som digitisering og digitalisering. Digitisering er prosessen med å konvertere analog informasjon til digitale data (Mergel et al., 2019). I motsetning til digitisering, utvider digitalisering seg ut over den tekniske siden av databehandling ved å omfavne sosiale og organisatoriske aspekter av teknologiutvikling og bruk (Osmundsen et al., 2018). Digitaliseringen handler blant annet om å innovere og skape nye digitale løsninger som kan omforme prosesser, helt eller delvis, og er mer enn bare innføring av ny teknologi (Danilova et al., 2022b). Med bakgrunn i en omfattende litteraturstudie, definerer Osmundsen et al. (2018, s.5) digitalisering som «*Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer*».

Videre kan digitalisering lede til digital transformasjon, en mer omfattende prosess som innebærer en fundamental endring i hvordan organisasjoner opererer og leverer verdi til kunder og innbyggere gjennom bruk av digitale teknologier (Mergel et al., 2019; Vial, 2019). Digital transformasjon bidrar til forbedret effektivitet, kostnadsbesparelser og bedre tjenester for innbyggerne. Den refererer til prosessen der organisasjoner utnytter digitale teknologier for å skape nye eller forbedrede forretningsprosesser, kultur og kundeopplevelser for å imøtekomme skiftende forretnings- og markedsbehov (Vial, 2019). Forståelsen av digital transformasjon er derfor et vesentlig element for å forstå hvordan digitalisering påvirker prosessledelse og offentlig sektor generelt.

I praksis finnes det betydelig empiri som anbefaler hvordan digitaliseringsinitiativer bør gjennomføres. Baier et al. (2022) understreker, som også nevnt i teorien rundt digitalisering, at ledelse og organisatoriske endringer spiller en kritisk rolle i digitaliseringsprosessen. Ledere av digitaliseringsinitiativer må sikre at strategier og tiltak for digitalisering er godt forankret i organisasjonen. Det er viktig at ansatte forstår og støtter målene og fordelene ved digitalisering. En klar og gjennomtenkt strategi er nødvendig for å sikre at organisasjonen tar de riktige skrittene mot digital transformasjon og maksimerer potensielle gevinster (Ludwig & Stegmann, 2021). Ledelse spiller derfor en sentral rolle i endringsprosessen, hvor lederens evne til å forstå og kommunisere både behovet og fordelene ved digitalisering er avgjørende (Kotter, 1995).

Sett fra et ledelsesperspektiv, innebærer digitalisering en omfattende tilnærming som tar for seg både teknologiske og organisatoriske endringer, og understreker viktigheten av klar fordeling av ansvarsområder (Matt et al., 2015). Dette perspektivet anerkjenner også potensialet for å forbedre organisasjoners effektivitet, kostnadsbesparelser og tjenestekvalitet for innbyggerne (Ludwig & Stegmann, 2021). Det er imidlertid viktig at ledere forstår forskjellen mellom digitalisering og digitisering, ettersom forveksling av disse begrepene kan føre til at de utelukkende fokuserer på effekten til enkelte operasjoner og teknologier, mens de overser de underliggende verdiene og mulighetene for transformasjon (Parviainen, 2017). Ledere må også være oppmerksomme på de mange utfordringene som følger ved digitalisering. Dette innbefatter nødvendigheten av å implementere digitale endringer, utvikle digitale kompetanse, fremme samarbeid og sikre gevinstrealisering (Gabryelczyk & Roztocki, 2017).

Danilova et al. (2022a) fremhever også betydningen av å lede endringsprosessen, motivere ansatte, og fremme samarbeid og kommunikasjon. De understreker at digitalisering krever

investeringer i opplæring og utvikling av digitale ferdigheter, både for ledere og ansatte. Ved å involvere ansatte, sikre god styring og ressursallokering, samt etablere systemer for måling og evaluering av effekten av digitalisering, kan offentlige ledere kontinuerlig forbedre prosessene og strategiene for digitalisering. Ved å involvere alle og sikre klar ansvarsfordeling (Horlacher & Hess, 2016), kan digitaliseringsprosesser kontinuerlig forbedres (Scheckenbach et al., 2014) Bano & Zowghi, 2013 legger også til at inkludering av ansatte og informere om deres rolle øker sannsynligheten for suksess i digitaliseringsprosjekter, og bidrar til en høyere aksept til ny teknologi. Hele organisasjonen burde derfor inkluderes i endringsprosessen, herunder de operasjonelle prosessene, ressursene og ansatte både innad og på tvers av avdelinger (Henriette et al., 2015).

Andre utfordringer knyttet til digitalisering inkluderer å gjennomføre organisatoriske endringer, sikre gevinstrealisering og tilpasse seg de stadige endringene i nye teknologiske muligheter (Ross et al., 2019). Danilova et al. (2022a) understreker også utfordringen av å gjennomføre et grundig og godt digitaliseringsarbeid, når det eksisterer gamle og godt etablerte datasystemer. For å motvirke dette er det derfor viktig at organisasjoner øker kompetansen rundt de systemene de har, og søker nye muligheter innen teknologi og ledelse. Digitalisering representerer dermed betydelige endringer og potensielle utfordringer i samfunnet, og påvirker alle organisasjoner, inkludert offentlig sektor. Denne endringen er drevet av den raske utviklingen og implementeringen av ny digital teknologi, og åpner muligheter for forbedring og innovasjon innen ledelse, samt innen leveranse av produkter og tjenester (Osmundsen et al., 2018).

Det er viktig å balansere digitaliseringsutviklingen med daglig drift og organisatorisk endring. Empiri indikerer at investeringer i digital teknologi kan forbedre intern drift og i noen tilfeller endre forretningsmodeller (Danilova et al., 2022a). Digitalisering av prosesser er derfor sentralt for å effektivisere og øke produktivitet. Men suksess i digitaliseringsarbeidet krever mer enn bare digital kompetanse. Man er også avhengig av organisasjonens egenskaper (Bharadwaj et al., 2013). Dette for å få en god innsikt i de teknologiske mulighetene og brukerbehovene på tvers av organisasjonen (Haffke et al., 2016).

### **2.1.2 Digital teknologi**

Gitt det dynamiske landskapet som digitalisering fører med seg, blir det stadig viktigere for organisasjoner å ta velinformerte beslutninger rundt digitaliseringstiltak. Dette inkluderer en nøye vurdering av teknologiske løsninger, som varierer i omfang og kompleksitet. Fra

«heavyweight IT» som ERP (Enterprise Resource Planning), som er omfattende, tett integrert og ofte krever betydelige investeringer i tid og ressurser, til «lightweight IT» som RPA (Robotic Process Automation), som er mer fleksible og kan implementeres raskere med mindre forstyrrelse i eksisterende systemer (Bygstad et al., 2017; Stople, 2017; Danilova et al., 2022b).

Etter introduksjonen av blant annet ERP på 1990-tallet, har bruken av digitale løsninger gradvis endret seg fra å bli implementert innenfor rammene av en avgrenset enhet, til å ha en større organisatorisk betydning. Digitalisering har blitt en integrert del av den organisatoriske sammenhengen, og standard programvare for å automatisere prosesser, slik som RPA, har i senere tid blitt utviklet (Danilova et al., 2022a). Denne utviklingen har ledet forskere til å undersøke sammenhengen mellom «lightweight IT» og «heavyweight IT» systemer. Dette har bidratt til flere teorier rundt kritiske suksessfaktorer, der ledelsesforankring er ansett som en kritisk faktor for en vellykket RPA-implementering. Dette fordi ledere har ansvar for å sikre nødvendige ressurser, og bidrar til å skape en positiv holdning til teknologien. Det er også viktig å utføre en grundig analyse av eksisterende prosesser og vurdere deres egnethet for RPA for å sikre mest mulig vellykket implementering (Stople et al., 2017).

RPA-systemer er primært utformet for å automatisere prosesser i tyngre systemer, slik som ERP-system, og som Danilova et al. (2022b) understreker, er det derfor viktig å ha et solid system i bunn. Implementering av ERP-systemer er imidlertid en mer utfordrende prosess som krever betydelige ressurser, planlegging og innsats (Akkermans & van Helden, 2002; Barth & Koch, 2019). På samme måte som ved implementering av RPA, er støtte fra toppledelsen en kritisk suksessfaktor for ERP-implementering. Dette sett i sammenheng med nøye planlagt endringsledelse og en god oversikt over eksisterende prosesser (Akkermans & van Helden, 2002; Jæger et al., 2020). Det er avgjørende å ha dette i tankene ettersom vanlige fallgruver ved implementering av ERP-systemer inkluderer motstand mot det nye systemet, og en manglende evne til å tilpasse eksisterende arbeidsprosesser til de nye systemene (Barth & Koch, 2019).

I offentlige sektor kan prosessen være enda mer utfordrende på grunn av organisatorisk kompleksitet. Gabryelczyk & Roztocki (2017) bemerker at mange organisasjoner i offentlig sektor benytter seg av ERP-systemer for å effektivisere utdaterte prosesser, slik som mindre optimaliserte metoder for data-, dokumentasjons- og arbeidsflyt. Dette kan gjøre det utfordrende å maksimere utbyttet fra systemene, og kan dermed gi rom for betydelige forbedringsmuligheter, blant annet gjennom grundig analyse av eksisterende prosesser og deres

potensiale for forbedring før implementering av et ERP-system. Ved å følge dette, kan offentlige organisasjoner systematisk analysere og optimere forretningsprosessene for å være bedre tilpasset et nytt ERP-system (Scheckenbach, 2014)

Danilova et al. (2022b) fremhever viktigheten av en balansert tilnærming i digitaliseringsarbeidet, og ser at organisasjoner ofte kan dra fordel av en mindre rigid kobling mellom lightweight og heavyweight IT. Her fungerer lightweight IT som en pådriver for innovasjon, mens heavyweight IT bidrar til stabilitet og struktur. Ved en mer omfattende digital transformasjon, blir derfor en balansert og systematisk integrasjon mellom disse to IT-typene avgjørende. Bygstad et al. (2017) underbygger denne forståelsen, og fremhever at digital transformasjon ikke bør begrenses til lightweight IT. I stedet bør organisasjoner betrakte digital transformasjon som en mulighet til å utnytte det robuste og integrerte potensialet til heavyweight IT. Dette bidrar til utformingen av en helhetlig og langsiktig digital strategi, der både innovasjon og stabilitet prioriteres. Ved å balansere bruken av lightweight og heavyweight IT, kan organisasjoner dermed oppnå et mer effektivt og bærekraftig digitaliseringsarbeid.

### **2.1.3 Digitalisering i offentlig sektor**

I tråd med at digitalisering er blitt en sentral driver for forandring og innovasjon i moderne tid, gjelder dette særlig for land som Norge. Norge er en ledende aktør i implementeringen av digital teknologi, spesielt i offentlig sektor. Landet har utviklet seg til å bli en av de mest digitalt avanserte i Europa, som er et resultat av behovet for effektivisering og innovasjon i en kontekst av høye lønns- og administrasjonskostnader (Danilova et al., 2022a). Offentlig sektor i Norge har anerkjent behovet for en omfattende digitaliseringsstrategi, og har som svar på dette utviklet en strategi for å maksimere fordelene ved nye teknologier (Regjeringen, 2019; Regjeringen, 2021).

Med dette som bakteppe, blir det stadig klarere at implementering av en vellykket digitaliseringsstrategi er avgjørende for å opprettholde Norges posisjon som et digitalt foregangsland. I likhet med hva Chanias og Hess (2019) fremhever, er det viktig for organisasjoner å forstå deres egen situasjon og utforme strategier som ikke bare er tilpasset dagens behov, men også fremtidige trender og teknologier. Dette sikrer at digitaliseringen bidrar til effektivitet, innovasjon og verdiskapning på tvers av offentlig sektor. Mergel et al. (2019) understreker også dette behovet for å forstå organisasjonens nåværende situasjon, samtidig som de vektlegger behovet for å forbedre tjenester og effektivisere interne prosesser.

Med andre ord, selv om digital teknologi tilbyr mange nye muligheter, er det avgjørende å være klar over de eksisterende organisatoriske strukturene og prosessene for å sikre at teknologien blir implementert på en måte som faktisk skaper verdi.

Som en handling til dette behovet har Norge utviklet en digitaliseringsstrategi for offentlig sektor for perioden 2019-2025, designet som en oppfølging av stortingsmeldingen (Meld. St. 27 (2015–2016)). Den omfatter alle offentlige virksomheter, og har som hovedmål å skape en mer effektiv offentlig sektor, øke verdiskapningen i næringslivet, og forenkle hverdagen for innbyggerne (Meld. St. 30 (2019-2020); Regjeringen, 2019, s.2). Slike omfattende endringer krever imidlertid mer enn bare teknologiske innovasjoner; de innebærer også en fundamental endring i organisasjonenes struktur, prosesser og ansvarsområder (Regjeringen.no, 2019). I lys av voksende etterspørsel etter offentlige tjenester, demografiske endringer, og økte krav fra et stadig mer dynamisk næringsliv, er det avgjørende med økt effektivitet i offentlig tjenesteyting (NOU 2016: 3; Meld. St. 29 (2016-2017), s. 5). Med det i tankene er det tydelig at digitalisering i offentlig sektor er mer enn bare et teknologisk steg fremover - det er en nødvendig strategisk prioritet.

## 2.2. Prosessledelse

Prosessledelse er et sentralt element i forbindelse med digitalisering, og spiller en avgjørende rolle i organisasjoners evne til å tilpasse seg og utnytte nye teknologier og digital transformasjon (Baier et al., 2022). I dette kapitlet vil jeg derfor introdusere prosessledelse som fenomen, samt utforske vesentlige begreper og prinsipper for prosessledelse. Videre vil jeg se på hvordan prosessledelse praktiseres, og hvordan organisasjoner kan dra nytte av prosessledelse for å skape verdier og motvirke utfordringer.

### 2.2.1 Prosessledelse

Prosessledelse, eller Business Process Management (BPM), er et sentralt konsept innen moderne organisasjonsutvikling. Denne ledelsestilnærmingen er rettet mot å forstå, analysere og forbedre organisatoriske prosesser for å forbedre resultat, effektivitet og verdiskapning. Prosessledelse har utviklet seg fra det som tidligere ble kjent som Business Process Reengineering (BPR), der fokus gikk fra radikale endringer, til kontinuerlig forbedring av prosesser (Grover, 1999).

Prosessledelse er et viktig element i moderne organisasjonsutvikling. Den innbefatter flere sentrale komponenter som design, styring, analyse og forbedring, med det endelige målet om effektivisering av organisasjonens prosesser (van der Aalst, 2013). Danilova et al. (2022a) understreker at det unike ved denne tilnærmingen er en ende-til-ende perspektiv, noe som innebærer en omfattende forståelse av prosessene fra begynnelse til slutt. Ved å rette oppmerksomheten mot effektivitet i prosesser, kan organisasjoner oppnå betydelige forbedringer i effektivitet, kvalitet og generell verdiskapning (Trkman, 2010). Ledere av prosessene spiller en nøkkelrolle i dette arbeidet. De bruker denne tilnærmingen for å sikre at hver enkelt prosess ikke bare er effektiv, men også optimal i forhold til organisasjonens mål og behov. Dette oppnås gjennom nøye analyse av resultater og kontinuerlig oppsøking av forbedringsmuligheter (Iden, 2022).

Prosessledelse handler ikke bare om utforming av prosesser. Den innbefatter også administrasjon og kontroll, alltid i samsvar med organisasjonens overordnede mål (Smith & Fingar, 2003). Dette kan sees i sammenheng med at prosessledelse ofte betraktes som en viktig suksessfaktor for bedrifter, gjennom sitt fokus på utvikling av effektive interne prosesser (Baier et al., 2022). Et avgjørende element i prosessledelse er prosessmodellering. Det er viktig å kunne visualisere prosesser for å forstå og forbedre dem (Eikebrokk et al., 2011). Dette kommer til uttrykk i Hammer (2007), som foreslår at et prosesskart i mange tilfeller kan gi en bedre oversikt over tverrfaglige aktiviteter enn et tradisjonelt organisasjonskart. Han fremhever viktigheten av prosessforståelse og intern kompetanseutvikling for å integrere prosessledelse i organisasjonens kjerne.

Samlet sett, understreker prosessledelse viktigheten av et mer helhetlig perspektiv på verdiskapning i organisasjoner, i motsetning til de tradisjonelle funksjonelle inndelingene som organisasjonskart ofte legger opp til (Iden, 2022). Ved å gjennomføre effektiv prosessledelse, kan organisasjoner forbedre både kvalitet og effektivitet, og samtidig støtte opp under kontinuerlig innovasjon og forbedring.

### **2.2.2 Grunnleggende begreper og prinsipper**

For å oppnå effektiv prosessledelse, er det avgjørende å forstå noen grunnleggende begreper og prinsipper. Dette innebærer å forstå hva en prosess er, etablere hvem som har ansvar for den, samt hvordan utforme metoder for måling og forbedring (Iden, 2022). Det innebærer å kartlegge

prosesser, hvem som er prosesser, og bli kjent med begrepet prosessmodenhet. Dette gir grunnlaget for en systematisk og effektiv tilnærming til prosessledelse.

### *Hva er en prosess?*

Begrepet prosess har blitt forstått og tolket på mange forskjellige måter gjennom historien, noe som har ført til en rekke definisjoner og perspektiver i den akademiske litteraturen (Aguilar-Savén, 2004; Iden, 2022). Iden (2022) understreker at på sitt mest grunnleggende nivå, kan en prosess beskrives som en sekvens av aktiviteter. I et organisatorisk perspektiv er det ett sett av aktiviteter som koordineres og utføres for å oppnå et bestemt mål eller resultat (Aguilar-Savén, 2004). Det tradisjonelle synet på prosess, som Harmon (2014) beskriver, legger vekt på aktivitetsrekkefølgen og de ressursene som er involvert i prosessen, men overser ofte de sosiale og tekniske aspektene som er en integrert del av prosessarbeidet. Men, dette er bare en del av bildet, siden en mer omfattende forståelse av prosessbegrepet tar hensyn til de sosiale og tekniske elementene som er involvert i en prosess, i tillegg til de organisatoriske og miljømessige faktorene som påvirker prosessens utførelse (van der Aalst, 2013).

Prosesser kan også deles opp og klassifiseres i ulike kategorier, og Porter (1985) skiller mellom primærprosess og støtteprosess. Primærprosesser omfatter kjerneaktiviteter i organisasjonen, og støtteprosessene skal bidra til at primærprosessene fungerer på en effektiv og optimal måte. Harmon (2014) utdyper denne kategoriseringen ytterligere ved legge til kategorien ledelsesprosess, som omfatter styring, kontroll og overvåking av primær- og støtteprosessene, og påpeker at prosesser består av både sosiale og tekniske elementer. Dette harmonerer godt med helhetsfokus til prosessledelse hvor man har fokus på alt som inngår i prosessen fra begynnelse til slutt.

Selv om forståelsen av prosess kan variere, er det klart at en helhetlig forståelse av prosessbegrepet er avgjørende for effektiv prosessledelse (Iden, 2022). Cohendet & Llerena (2008) legger særlig vekt på dette i lys av økt spesialisering og behovet for spesifikk kompetanse innen digitalisering, noe som kan føre til siloer og suboptimal ressursbruk hvis prosessene ikke er godt koordinerte. I denne forbindelse kan en omfattende forståelse av prosessbegrepet bidra til å identifisere og utnytte muligheter for digitalisering og organisatorisk endring, noe som kan styrke organisasjonens konkurransekraft og evne til å tilpasse seg endringer i markedet (Brynjolfsson, 2010). Prosesser kan dermed bidra til å bygge stabilitet og



organisatorisk orden ved å etablere og opprettholde rutiner og standarder for utførelse av arbeidet.

Men det er ikke nok å bare forstå begrepet. Trkman (2010) understreker at uklarhet og uenighet om definisjonen av prosess kan skape utfordringer for organisasjoner som søker å implementere effektiv prosessledelse. Det kan føre til problemer med å implementere prosessforbedringer, misforståelser mellom ansatte, og en manglende evne til å utnytte potensialet for digitalisering og organisatoriske endringer. Det er derfor avgjørende å avklare hva som menes med prosess før man setter i gang med prosessledelse, da prosessforståelse er en kritisk komponent i prosessledelse. Iden (2022) påpeker også at for å oppnå effektiv prosessledelse er det viktig å se prosessene som en integrert del av organisasjonens strategiske og taktiske beslutningsprosesser. En detaljert og strukturert forståelse av prosessbegrepet, som tar hensyn til både sosiale og tekniske elementer, samt organisatoriske og miljømessige faktorer, er derfor avgjørende for å kunne implementere og utnytte prosessledelse effektivt.

### *Prosesseier*

I en organisatorisk sammenheng har begrepet prosess en avgjørende betydning for organisatorisk effektivitet og innovasjon, og et nøkkelement i forståelsen av prosesser er rollen til prosesseieren. Som Iden (2022) poengterer spiller prosesseieren en viktig rolle ved å ta ansvar for en prosess fra start til slutt på tvers av organisatoriske enheter. Dette ansvar og engasjement i prosessledelse er særlig viktig for etablering av prosessledelse i bedrifter, et aspekt som vom Brocke et al. (2014). har fremhevet. På dette punktet er det verdt å merke seg at en prosesseier er avgjørende for styring, kontroll og forbedring av arbeidsprosesser. Interessant nok kan de inneha ulike posisjoner i organisasjonen, enten som ledere eller ansatte fra forskjellige funksjonsområder og avdelinger. Hovedansvaret for prosesseieren er å overvåke og styre bestemte prosesser, noe som sikrer effektiv styring og forbedring av prosessytelsen, ifølge (Danilova, 2019).

Selv om prosesseiere er viktige for å skape en helhetlig styring og samarbeid i organisasjonen, er det interessant å merke seg at etableringen av prosesseiere ofte er hindret av flere faktorer. Disse inkluderer mangel på tid, utilstrekkelig opplæring, lav prosessbevissthet, uklare definisjoner av rollen eller ansvarsområde, og komplekse organisasjonsstrukturer (Danilova, 2019; Doebeli et al., 2011; Iden, 2012; Spanyi, 2010). Konsekvensen av dette kan være at prosesseiere kun eksisterer som en formalitet, og ikke har noen praktisk betydning. I tillegg kan

lav kunnskap om prosessledelsens betydning for konkurranseevne og kundetilfredshet bidra til nedprioriterte prosessforbedringstiltak og manglende støtte og opplæring for prosesseiere (Harmon, 2014; Trkman, 2010).

Det er viktig å påpeke at etablering av en tydelig prosesseier regnes som en kritisk suksessfaktor for prosessledelse både generelt (Trkman, 2010), og ved implementering av prosessledelse i offentlig sektor (Syed et al., 2018). Til tross for dette, er det mange organisasjoner som mislykkes med å etablere fungerende prosesseiere som følge av utilstrekkelig tid, penger, personell, mangel på opplæring eller lav prosessbevissthet (Doebeli et al., 2011; Iden, 2012). Dette speiler en spesiell utfordring i offentlig sektor ettersom organisasjonsstrukturen ofte kan være kompleks og preget av siloer, noe som gjør det utfordrende å identifisere og definere eierskap for spesifikke prosesser (Spanyi, 2010).

Å etablere prosesseiere i organisasjoner er derfor avgjørende for å sikre effektiv prosessledelse og kontinuerlig forbedring. Ved å takle utfordringer som uklar rolleforståelse, mangel på ressurser og støtte, samt komplekse organisasjonsstrukturer, kan organisasjoner, både privat og offentlig, dra nytte av økt konkurranseevne og kundetilfredshet. For å realisere dette potensialet må ledelsen anerkjenne viktigheten av prosesseierskap og investere i nødvendig opplæring og støtte, slik at prosesseiere kan utføre sitt ansvar på best mulig måte og bidra til en mer effektiv og konkurransedyktig organisasjon.

### *Prosessmodenhet*

Rollene til prosesseiere er også knyttet til organisasjonens prosessmodenhet (McCormack et al., 2009). Prosessmodenhet er et sentralt begrep i forståelsen av organisasjonsdrift og forbedring. Dette refererer til en organisasjons evne til systematisk og effektivt å håndtere og forbedre sine forretningsprosesser. Denne evnen er en kritisk suksessfaktor for organisasjoner som ønsker å oppnå bedre ytelse og resultater (Harmon, 2004; McCormack et al., 2009).

For å gi en mer konkret tilnærming til prosessmodenhet, introduserte Paulk et al. (1993) Capability Maturity Model (CMM). CMM ble opprinnelig utviklet med fokus på programvareutviklingsprosesser, men er senere blitt utvidet for å vurdere modenheten til forretningsprosesser generelt (Rosemann et al., 2004). Modellen består av fem nivåer, hvor hvert nivå representerer en gradvis forbedring i prosessmodenhet. Hvert nivå bygger på det forrige og indikerer en høyere grad av prosesskontroll og forbedringsevne.

Prosessmodenhet er også nært knyttet til prosessledelseskapasitet, som beskriver en organisasjons evne til å håndtere og forbedre prosessene sine systematisk og effektivt (Iden, 2022). Rollene til prosesseiere er derfor direkte knyttet til organisasjonens prosessmodenhet (McCormack et al., 2009). McCormack et al. (2009) og Van Looy et al. (2021) understreker også betydningen av prosessmodenhet i prosessledelse, uten å henvise direkte til CMM-modellen. Gjennom å forstå og implementere prosessmodenhet, gir det organisasjoner et rammeverk for å vurdere og forbedre prosessledelseskapasiteten. Dette kan resultere i bedre prosesskontroll, konsistens, forutsigbarhet og forbedringsevne (Rosemann et al., 2004; McCormack et al., 2009). Høy prosessmodenhet kan bidra til bedre organisatorisk ytelse, økt konkurransevne og høyere kundetilfredshet.

Videre kan organisasjoner, ved å implementere og følge prinsippene for høy prosessmodenhet, arbeide for å nå høyere modenhetstrinn og dermed øke sin prosessledelseskapasitet (McCormack et al., 2009). Dette kan minske risikoen for feil og forsinkelser, samt redusere kostnadene og ressursbruken knyttet til prosessforbedringer (Paulk et al., 1993; Rosemann et al., 2004). Å forstå prosessmodenhet gir dessuten organisasjoner et felles språk og en referanseramme for diskusjon og kommunikasjon rundt prosessledelse (Rosemann et al., 2004). Dette kan bidra til å skape en kultur for kontinuerlig læring og forbedring (Harmon, 2004), som er grunnleggende for å opprettholde og utvikle organisatorisk effektivitet og konkurransevne i en stadig mer kompleks og dynamisk verden.

### **2.2.3 Prosessledelse i praksis**

I teorien innebærer perfekt prosessledelse at organisasjoner er i stand til å identifisere, designe, implementere og overvåke prosesser på en optimal måte, noe som fører til kontinuerlig forbedring og maksimal effektivitet (Rosemann, 2014). Imidlertid kan prosessledelse i praksis være utfordrende, spesielt i offentlig sektor, der organisasjoner må navigere i et komplekst landskap av interne og eksterne faktorer som kan påvirke prosessytelse (Doebeli et al., 2011).

Prosessledelse er en nøkkeldriver for effektivitet og verdiskaping, spesielt innen offentlig sektor. Det er imidlertid en kompleks og utfordrende oppgave som krever omfattende planlegging, strategisk tenkning og kontinuerlig tilpasning (van der Aalst, 2013). I dette landskapet er det viktig å understreke at offentlige organisasjoner bør forberede seg på å tilpasse seg endringer i deres eksterne miljø, inkludert teknologiske trender, politiske endringer og

skiftende forventninger fra samfunnet. Dette krever en smidig tilnærming til prosessledelse, hvor organisasjoner har evnen til å reagere raskt og effektivt på nye utfordringer og muligheter (Gabryelczyk & Roztocki, 2017).

En systematisk tilnærming til prosessledelse er også avgjørende for å oppnå positive resultater, noe som inkluderer utvikling av en strategi for prosessledelse, bruk av prosessmodellering og analyseverktøy, og engasjement av ansatte i prosessforbedring (Spanyi, 2010). Like viktig er det å vurdere utfordringene som kan oppstå. En studie utført av Syed et al. (2018) fremhever at teknologiske begrensninger, mangel på kompetanse og ressurser, samt motstand mot endring er noen av de mest fremtredende utfordringene. Silo-strukturer, eller isolerte grupper og avdelinger, kan også hindre tverrfaglig samarbeid og effektiv prosessforbedring. For å håndtere disse utfordringene, er det avgjørende å fokusere på faktorer som ledelsesengasjement, klar kommunikasjon, prosessforståelse, og engasjement fra medarbeidere (Syed et al., 2018).

Ledelsesengasjement er spesielt viktig da det sikrer at prosessledelse prioriteres og støttes på alle nivåer i organisasjonen. Ved siden av dette, er endringsledelse en nødvendig komponent i prosessledelsen, spesielt i offentlig sektor der motstand mot endring kan være betydelig. En vellykket endringsledelse krever klar kommunikasjon, involvering av berørte parter og en dyp forståelse av de menneskelige aspektene ved endring (Syed et al., 2018). I tillegg, fremhever Doebeli et al. (2011) viktigheten av å utvikle en kultur av kontinuerlig læring og forbedring. En slik kultur kan oppnås ved å fremme en åpen og transparent kommunikasjon, oppmuntre ansatte til å dele ideer og erfaringer, og etablere mekanismer for å lære av både suksesser og feil.

Trkman (2010) legger også til at det er avgjørende å fokusere på suksessfaktorer som ledelsesengasjement, klar kommunikasjon, prosessforståelse, og engasjement fra medarbeidere for å lykkes med prosessledelse. Offentlig organisasjoner burde konsentrere seg om suksessfaktorer som ledelsesengasjement, prosessforståelse, prosesseierskap, endringsledelse og en kultur av kontinuerlig læring og forbedring. Ved å implementere disse prinsippene, kan offentlige organisasjoner realisere betydelige gevinster i effektivitet, ytelse og verdiskaping for sine interessenter.

## 2.3 Digitalisering og prosessledelse

Digitalisering og prosessledelse er to fenomener som i økende grad har blitt knyttet til hverandre. Dette kapitlet vil undersøke denne sammensmeltingen nærmere, med hovedvekt på hvordan disse to områdene påvirker hverandre og deres potensielle betydning for organisasjoner.

### 2.3.1 Nært sammenkoblet

Prosessledelse og digitalisering er to fenomen som er nært knyttet sammen, og denne koblingen har de siste årene hatt en økende interesse innen forskning både på nasjonalt og internasjonalt nivå (Fischer et al., 2020; van Looy, 2021; Danilova et al., 2022a). Både digitalisering og prosessledelse har et fokus på å forbedre organisasjoners prosesser og utnytte teknologi for å generere verdi. Van Looy (2021) påpeker at prosessledelse er essensielt for digitalisering ettersom det bidrar til å identifisere potensielle områder der digitale løsninger kan skape forbedringer og effektivisere arbeidsflyt. På samme vis er digitalisering avgjørende for prosessledelse, da det tilbyr nye verktøy og teknologier som kan støtte organisasjoner i å forbedre prosessene sine.

En empirisk studie utført av Danilova et al. (2022a) undersøkte sammenhengen mellom prosessledelse og digitalisering, og indikerte at prosessledelse er viktig for å lykkes med digitalisering. Studien konkluderte med at en systematisk og instrumentell tilnærming er nødvendig for å skape innovasjon gjennom digitalisering. På samme linje påpeker Kerpedzhiev et al. (2021) at prosessledelseskapasitet påvirkes av digitalisering, og at prosessledelse må utvikles for å tilpasse seg et raskt skiftende og konkurransepreget digitalt samfunn. Samtidig understreker Syed et al. (2018) behovet for en systematisk tilnærming og samarbeid på tvers av enheter og virksomheter for å styrke arbeidet med digitalisering. Dette er særlig relevant i lys av Danilova et al. (2022a) sine funn om at prosessledelse fungerer som en nyttig mekanisme for innovasjon og støtter utviklende og nyskapende sider ved digitalisering.

Kombinasjonen av digitalisering og prosessledelse fører med seg en rekke utfordringer og muligheter. Imgrund et al. (2018) argumenterer for at dette krever at organisasjoner har et mer omfattende syn på strategier, prosesser og IT-systemer. Dette underbygger også Kane (2019), som påpeker at organisasjoner må ha ansatte med høy kompetanse, gitt at implementeringen av slike tiltak er utfordrende i praksis. Som en konsekvens av digitaliseringsarbeidet endres

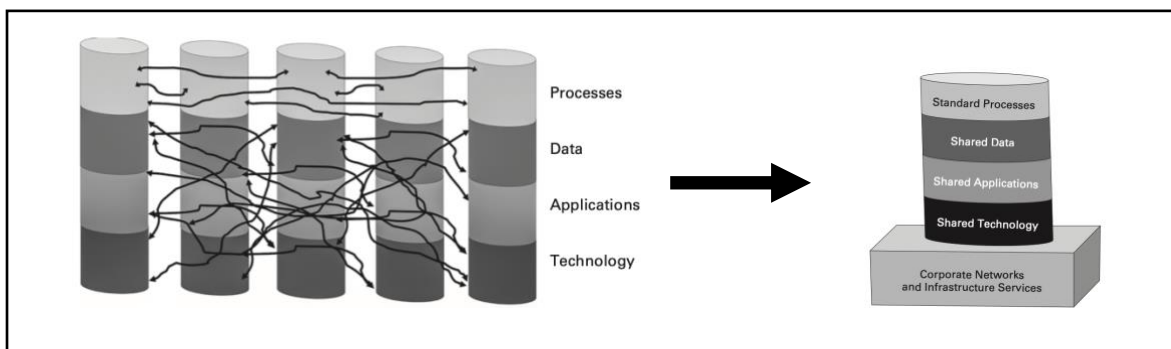
dimensjoner rundt prosessene, noe som betyr at organisasjoner må utvikle nye ferdigheter og tilpasse seg endringene (Baier et al., 2022). Dermed er prosessledelse og digitalisering gjensidig avhengige, og dersom man evner å kombinere disse vil de potensielt forsterke hverandres effekter (Danilova et al., 2022a). Å forstå samspillet mellom prosessledelse og digitalisering er derfor kritisk for å maksimere de potensielle fordelene av begge fenomener. Gjennom en systematisk og strategisk tilnærming kan organisasjoner oppnå betydelige fordeler, både når det gjelder effektivitet, innovasjon, og verdi.

### **2.3.2 Verktøy for økt samarbeid**

Et element som er nevnt både ved digitalisering, prosessledelse og i forbindelse med samspillet mellom digitalisering og prosessledelse, er viktigheten av et godt samarbeid på tvers av avdelinger og organisasjoner (Danilova et al., 2022a; Yeow et al., 2019). Dette er spesielt viktig i offentlig sektor der informasjon skal deles på tvers av institusjoner og kommuner, men kan være krevende (Ross et al., 2019). Forskning viser derfor til at det kan være effektivt å lage et prosesskart der man kartlegger hovedprosesser, støtteprosesser og hvem som har ansvar for prosessene. På den måten kan man forbedre og styrke koblingen mellom prosessene og de som er involvert (Iden; 2022). Lewis (2000) viser også til at dersom digitaliseringen strekker seg over større deler av en organisasjon, er det fare for at det kan oppstå konflikt og spenninger mellom ulike avdelinger i organisasjonen.

Ross et al. (2019) studerte i flere år hvordan digitalisering praktiseres, og utviklet operational backbone (heretter omtalt som digital ryggrad) for å bidra til økt samarbeid og redusere uryddig og fragmentert struktur. Forfatterne omtaler overgangen til digital ryggrad som en nødvendig og sentral komponent for å oppnå suksess med digitalisering, spesielt innen offentlig sektor. En digital ryggrad er en sammenhengende samling av systemer, data og prosesser som støtter en organisasjons kjernevirksomhet. Målet er å erstatte komplekse og gamle systemer og prosesser, som har oppstått gjennom fraskilte og standardiserte systemer, prosesser og data. Videre omtaler Ross et al. (2019) at fordelene med en digital ryggrad er betydelige, da den bidrar til økt lønnsomhet, kundetilfredshet og innovasjon ved å redusere bruken av mindre verdiskapende systemer og prosesser. En digital ryggrad skal støtte sømløs behandling av transaksjoner, og gi pålitelig og tilgjengelig data. Implementeringen er krevende og omfattende, spesielt for større virksomheter, men det er helt nødvendig for organisasjoner som ønsker å bli digitale.

Et eksempel på en vellykket implementering av en digital ryggrad er LEGO Group, som bygget på en eksisterende SAP-teknologibase og implementerte prosessendringer som forenklet distribusjon, reduserte antall leverandører og logistikkmotpartnere, og etablerte nært samarbeid med store forhandlere for felles prognoser, lagerstyring og produkttilpassning (Andersen & Ross, 2016). Ross et al. (2019) legger dermed til grunn at velfungerende prosesser er en forutsetning for en digital virksomhet, og at offentlige organisasjoner må få orden på sine prosesser og digitalisere dem for å dra nytte av forretningsdata. Se figur 1 for Ross et al. (2019) sin illustrasjon rundt overgangen fra silo-struktur til digital ryggrad.



*Figur 1: «Digital ryggrad» hentet fra Ross et al. (2019).*

### 2.3.3 Endringsledelse

Et annet element som ofte går igjen ved digitalisering og prosessledelse, er begrepene endringsvegring og endringsledelse (Appelbaum et al., 2012; Beer & Nohria, 2000; Iden, 2022; Kotter, 1995). Endringsledelse er et kritisk element i prosessledelse og digital transformasjon da det bidrar til å overvinne motstand mot endring og engasjere ansatte i digitaliseringsprosessen (Denner et al., 2018). Endringsledelse er sentral ved implementeringen av digitalisering og prosessledelse, da organisasjoner må være i stand til å tilpasse seg og omfavne endringer for å lykkes i et stadig skiftende landskap (Kotter, 1995).

Denner et al. (2018) påpeker at endringsledelse er kritisk for å bygge en kultur som støtter endring, kommuniserer klart om fordelene og målene ved digitalisering, og utvikler nødvendige ferdigheter og kompetanse blant ansatte. Videre er endringsledelse sentral i samspillet mellom prosessledelse og digitalisering, da det bidrar til å redusere motstand mot endring og sikrer at organisasjonen er i stand til å tilpasse seg og dra nytte av nye teknologier og prosessforbedringer (Mergel et al., 2019). Jacobsen & Thorsvik (2016) legger dog til at utfordringene i implementeringsfasen av nye prosesser knyttet til endringsledelse blant annet kan inkludere

mangel på en engasjert ledelse som støtter de endringene som må gjøres, motvilje mot forandring, og mangel på informasjon og opplæring.

Beer og Nohria (2000) understreker derfor at ledere må være bevisste på å finne den optimale kombinasjonen av strukturelle endringer, opplæring og kulturell tilpasning for å støtte og opprettholde endring over tid. Ved å følge disse prinsippene kan organisasjoner som implementerer digitalisering og prosessledelsesinitiativer øke sannsynligheten for suksess, ved å redusere motstand mot endring og skape en organisasjon som er mer smidig og responsiv i møte med nye utfordringer og muligheter (Appelbaum et al., 2012). Endringsledelse vil dermed fungere som et brobyggende element mellom digitalisering og prosessledelse, og sikrer en smidigere overgang og et mer bærekraftig resultat for organisasjonen som helhet (Kotter, 1995; Appelbaum et al., 2012). I forbindelse med digitalisering og prosessledelse er endringsledelse avgjørende for å skape en kultur som støtter opp rundt endring og kontinuerlig forbedring, samt for å sikre at ansatte er engasjerte og klare for å ta i bruk nye teknologier og arbeidsprosesser (Appelbaum et al., 2012).



### 3. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet redegjøres det for de metodiske valgene og tilnærmingene som er gjort i denne studien av digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, i tråd med anbefalinger fra litteratur rundt metodisk tilnærming (Creswell & Poth, 2018; Dalland, 2018; Saunders et al., 2019). Kapittelet vil først presentere valg av forskningsdesign, og hvordan dette påvirker oppgaven. Deretter begrunnes valg av informanter og hvilke avgrensninger som er gjort i rekrutteringsprosessen, etterfulgt av hvordan intervjuguide ble utarbeidet og hvilke hensyn som ble tatt i denne prosessen. Videre gjennomgås intervjuprosessen, og hvordan data fra intervju blir behandlet og analysert. Avslutningsvis diskuteres og vurderes studiens troverdighet og etiske tilnærming. Denne oppbyggingen er ment til å gi en god forståelse av valgt metode, og hvordan dette påvirker studiens oppbygging og resultat.

#### 3.1. Forskningsdesign

I denne masteroppgaven er en kvalitativ forskningsintervju-metode anvendt, kombinert med en eksplorativ strategi og en induktiv tilnærming. Dette representerer en relativt kompleks kombinasjon, valgt med tanke på hver metodes potensiale til å bidra til en grundig og dyp undersøkelse av et relativt utforsket fenomen (Saunders et al., 2019). Anvendelsen av denne kombinasjonen er særlig relevant for denne studien, som fokuserer på det lite utforskede fenomenet «digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor». Det finnes omfattende forskning som behandler temaene digitalisering og prosessledelse separat, men sammenhengen mellom de to er mindre utforsket (Danilova et al., 2022a). Når studiens fokus begrenses til norsk offentlig sektor, reduseres antallet relevante studier betydelig, til nesten ingen. Gitt at digitaliseringen i norsk offentlig sektor er regulert av nasjonale retningslinjer, vil det være naturlig at offentlig sektor i Norge skiller seg fra offentlig sektor i andre land. Dermed kan det være utfordrende å anvende spesifikke funn fra andre land direkte i en norsk kontekst (Regjeringen, u.å.).

Fordi studien har som mål å få innsikt i hvordan digitalisering og prosessledelse påvirker offentlig sektor fra de som jobber i denne sektoren, er kvalitativ tilnærming en god metode som tillater en fleksibel og åpen forskningsprosess. Dette fordi metoden ikke handler om å komme frem til en klar fasit, men heller bidra til å få frem nye innsikt og perspektiver fra informantene (Creswell & Poth, 2018, s. 45; Dalland, 2018, s. 53). Bruken av kvalitativ metode har derfor bidratt til å berike oppgaven gjennom å få dype og detaljerte innsyn i informantenes

perspektiver, tanker og erfaringer. I kombinasjon med kvalitativ metode er det også benyttet en eksplorativ strategi, med bakgrunn i at oppgaven har som mål å utforske og forstå digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, som i dag er et lite utforsket fenomen. Denne strategien gir muligheten for å justere forskningsspørsmål og forskingsprosess underveis, og sikrer oppgavens relevans (Saunders et al., 2019, s. 187). Å benytte eksplorativ strategi i denne studien har dermed gitt muligheten til å identifisere nye mønstre og sammenhenger, og har bidratt til riktig forståelse av digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor.

Gjennom arbeidet med oppgaven er det også benyttet en induktiv tilnærming, som innebærer å utvikle teorier og forståelse basert på observasjoner og data samlet gjennom studiet (Saunders et al., 2019, s. 155). Denne tilnærmingen har gitt meg muligheten til å undersøke den etablerte teorien rundt digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, samtidig som det har åpnet for ny kunnskap og tanker gjennom analyse av intervju og offentlige dokumenter. Fordi studien ser på et relativt lite utforsket område, er induktiv en ideell tilnærming ettersom det gjør det mulig å være fleksibel og tilpasse forskningen etter de funnene som kommer frem underveis i prosessen. Siden induktiv tilnærming ikke krever en forutbestemt teoretisk ramme, kan dette bidra til en mer nyansert besvarelse av oppgavens forskningsspørsmål.

Jeg opplever at kombinasjonen av kvalitativ metode, eksplorativ strategi og induktiv tilnærming har gitt en god ramme for å utforske og oppnå bedre forståelse rundt digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor. Det har lagt til rette for en dyp og nyansert analyse av informantenes perspektiver og erfaringer, og har gitt mulighet til å identifisere nye mønstre og sammenhenger som har bidra til økt forståelse rundt et relativt nytt tema.

### 3.2. Valg av informanter og rekrutteringsprosess

Datainnsamlingen i denne oppgaven er gjennomført i samarbeid med en offentlig samarbeidsorganisasjon (heretter omtalt SBO) og seks små til mellomstore norske kommuner som er eiere av SBO. Ved innhenting av informanter ble det gjort et strategisk utvalg (Dalland, 2018, s. 74), med mål om å innhente informanter som ville bidra med god data for å dekke oppgavens tematikk (Creswell & Poth, 2018, s. 148). Det ble tidlig i prosessen opprettet et samarbeid med SBO, som har en aktiv rolle ved digitalisering i de seks kommunene. Flere dialoger ble gjennomført med SBO for å vurdere om tilgjengelig kompetanse og ressurser var tilstrekkelig til å besvare studiens forskningsspørsmål. Det ble valgt ut tre informanter fra SBO

som har en aktiv rolle rundt digitaliseringsarbeidet i SBO og i kommunene. Deres arbeidsoppgaver har mange likhetstrekk med en digitalisering- og ledelseskonsulent, hvor de har som rolle å støtte opp rundt digitaliseringsarbeidet i kommunene gjennom å identifisere utfordringer og muligheter koblet til digitalisering og prosessledelse fra et eksternt perspektiv (Jæger et al., 2020).

I de fem kommunene ble det innhentet to informanter fra hver kommune. Det ble dermed utført totalt 15 intervjuer, hvor 12 av intervjuene ble gjennomført i kommunene. Dette utvalget sikrer en relativt bred tilnærming, og reduserer risikoen for bias i datainnsamlingen. Ved å inkludere informanter med variert bakgrunn og roller, sikret det også at ulike perspektiver og erfaringer kom frem, noe som er essensielt i en eksplorativ studie med en kvalitativ tilnærming (Creswell & Poth, 2018, s. 158). Det ble stilt krav om at alle informantene hadde kjennskap til digitaliseringsstrategien i deres kommune, samt hadde en leder- eller administrativ stilling med kobling til digitaliseringsarbeidet. Det viste seg i midlertidig å være utfordrende å finne informanter som utelukkende hadde høy kompetanse innen digitalisering og prosessledelse, og SBO bidro derfor til innhenting av informanter. Kravene ble satt med mål om at innsamlet data reflekterer relevant kunnskap og erfaring knyttet til digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, for å øke studiens troverdighet og gi et mer helhetlig bilde av situasjonen (Saunders et al., 2019, s. 251). Informantene er vist i *Tabell 1*, men stillingstittel er ikke oppgitt for å redusere sporbarhet.

Under rekrutteringsprosessen var jeg oppmerksom på mulige skjevheter og forutinntatte holdninger, både hos informantene og meg selv som intervjuer. Jeg jobbet for å opprettholde en kritisk holdning til egne tanker og forventninger, og å være åpen for å revidere mine oppfatninger basert på nye innspill og perspektiver fra informantene. Dette ble gjort for å redusere potensiell bias, og sikre en mer objektiv og balansert tilnærming (Saunders et al., 2012, s. 164). Samlet sett opplever jeg at utvalget i denne studien danner et godt grunnlag for å utforske digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor. Ved å inkludere informanter fra både SBO og kommunene, samt de som har ulike roller og erfaringer innen digitalisering, sikres en dypere og mer nyansert forståelse. Selv om det viste seg å være krevende å finne to informanter fra hver kommune med tilstrekkelig kunnskap rundt oppgavens tematikk, opplever jeg at variasjonen blant informantene bidro til et mer nyansert bilde.

For å øke tilliten til undersøkelsens resultater, har jeg også anvendt triangulering i datainnsamlingsprosessen ved å bruke både primær- og sekundærdata fra SBO og kommunene. Triangulering innebærer å benytte flere kilder for datainnsamling og metoder for å sikre validiteten (Saunders et al., 2019). Dette bidrar til å forsterke funnene og konklusjonene i masteroppgaven (Ghuri & Grønhaug, 2010). For å supplere den samlede primærdataen fra gjennomførte intervjuer, innhentet jeg også sekundærdata som ble mottatt både fra SBO og fra informantene fra kommunen. Denne omhandlet deres digitaliseringsstrategi og tilnærmingen til implementeringen, og en av informantene delte også resultat fra en tidligere analyse av kommunens modenhet til prosessledelse. I tillegg til intern dokumentasjon mottatt fra intervjudeltakerne, benyttet jeg også relevante studier knyttet til forskningsområdet for å forbedre validiteten. Sekundærdataen viste seg å ha stor betydning gjennom analysen, og bidro til et mer nyansert bilde på den innhentede dataen fra intervjuene, noe som resulterte i et mer solid grunnlag for funn og konklusjon.

| <b>Informant</b> | <b>Organisasjon</b>          |
|------------------|------------------------------|
| Informant 1      | Samarbeidsorganisasjon (SBO) |
| Informant 2      | Samarbeidsorganisasjon (SBO) |
| Informant 3      | Samarbeidsorganisasjon (SBO) |
| Informant 4      | Kommune nummer 1             |
| Informant 5      | Kommune nummer 1             |
| Informant 6      | Kommune nummer 2             |
| Informant 7      | Kommune nummer 2             |
| Informant 8      | Kommune nummer 3             |
| Informant 9      | Kommune nummer 3             |
| Informant 10     | Kommune nummer 4             |
| Informant 11     | Kommune nummer 4             |
| Informant 12     | Kommune nummer 5             |
| Informant 13     | Kommune nummer 5             |
| Informant 14     | Kommune nummer 6             |
| Informant 15     | Kommune nummer 6             |

*Tabell 1: Oversikt over informanter*

### 3.3. Utforming av intervjuguide

Det ble utarbeidet én intervjuguide, og denne ble benyttet med alle informantene. Denne ble utarbeidet med inspirasjon fra Iden (2022, kap. 16) og tidligere masteroppgave fra NHH (Asadi & Kristjansdottir, 2022), med den hensikt å utforme spørsmål som best mulig belyser oppgavens tema. Spørsmålene ble også forsøkt forenklet slik at alle informantene skulle forstå hva som mentes med hvert spørsmål. Dette ble gjort slik at svarene kunne sammenlignes mellom intervjuene, og dermed letter kunne oppdage forskjeller eller likheter i innhentet data. Det er også benyttet en semi-strukturert intervjuguide, som innebærer en kombinasjon av forhåndsdefinerte- og åpne spørsmål som øker sjansen for å få spontane, levende og uventede svar (Dalland, 2018, s. 78). Denne intervjuguiden passer godt sammen med eksplorativ studie, ettersom det gir en viss fleksibilitet for fortløpende improvisasjon og oppfølgingsspørsmål basert på informantenes svar. Dette gir mulighet for å utforske nye synspunkter, ideer og aspekter av temaet som kanskje ikke var forutsett på forhånd, noe som er essensen i en eksplorativ studie. Samtidig gir den løse strukturen mulighet til å sammenligne informantenes svar underveis (Saunders et al., 2019, s. 437).

I prosessen ved å utforme intervjuguide for denne studien ble det gjennomgått en systematisk prosess. Det ble først innhentet generell teoretisk kunnskap der samspillet mellom digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor ble vektlagt. Dette ble gjort for å redusere bias og sikre spørsmålenes relevans, som er i tråd med den Saunders et al. (2019) anbefaling før utforming av intervjuguide. Opparbeidelse av en teoretisk kunnskap opplevdes også å være en ressurs gjennom intervjuene, ettersom det gav rom for å forklare og utdype for informantene dersom noe var uklart. Basert på den innhentede teorien identifiserte jeg noen tema og konsepter som skulle utforskes gjennom intervjuprosessen (Saunders et al, 2019. s. 452).

Etter at nøkkeltema og hovedspørsmål var identifisert, ble det utarbeidet noen oppfølgingsspørsmål, med det formål å hjelpe informantene til å reflektere og starte tankeprosessen. Dette skulle bidra i en positiv retning for å besvare nøkkeltema og oppgavens forskningsspørsmål, og ble organisert i en logisk rekkefølge som skulle bidra til en naturlig og sammenhengende samtale (Creswell & Poth, 2018, s. 137). Spørsmålene ble utformet for å være åpne og nøytrale, hvor målet var å gi rom for refleksjon. Det skulle være rom for at informantene kunne uttrykke sine synspunkter og erfaringer uten å bli påvirket av mine forutinntatte tanker (Dalland, 2017, s. 80). En viktig faktor ved utformingen av intervjuguide

var å sikre at spørsmålene var klare, forståelige og ikke ledende. På den måten skulle det bidra til å minimere misforståelser og sikre at informantene hadde mulighet til å uttrykke sine synspunkter og erfaringer på en åpen og ærlig måte (Saunders et al., 2019, s. 275). Spørsmålene ble også forsøkt utformet som åpne spørsmål, i henhold til den induktive tilnærmingen, for å skape rom for nye vinklinger og innvendinger som videre åpner for innhenting av ny teori. Den induktive tilnærmingen ble forsøkt ivaretatt gjennom bruk av åpne spørsmål, noe som ga informantene mulighet til å gi åpne og utforskende svar. Dette er i henhold til Saunders et al. (2019, s. 438) viktig for å kunne identifisere nye mønstre og innsikter som ikke nødvendigvis var forventet på forhånd.

Etter å ha utformet første versjon av intervjuguide, gjennomgikk jeg den kritisk for å identifisere eventuelle mangler eller potensielle forbedringer. Jeg diskuterte også intervjuguiden med veileder for å få tilbakemelding og innspill, som var med på å forbedre strukturen og de etiske aspektene med intervjuguiden (Creswell & Poth, 2018, s. 150). Basert på egne refleksjoner og tilbakemeldingene fra veileder, gjorde jeg nødvendige justeringer og forbedringer i intervjuguiden. Dette resulterte i en endelig versjon, som jeg anså som en god grunnmur for å samle inn nødvendig data for å svare på forskningsspørsmålet. Samlet sett har utformingen av intervjuguide vært en nøye planlagt og gjennomtenkt prosess, og det er forsøkt å ta hensyn til både teoretiske og metodiske aspekter. Ved å følge anbefalingene fra litteratur rundt metodisk tilnærming (Creswell & Poth, 2018; Dalland, 2018; Saunders et al., 2019), opplevdes det som at intervjuguiden bidro til å et solid og pålitelig grunnlag for datainnsamling og videre analyse.

### 3.4. Intervjuprosessen

For å sikre en god gjennomføring av intervjuene, ble det tatt flere forhåndsregler før, under og etter intervjuet. Før gjennomføringen av intervjuet ble det sendt ut intervjuguide og et informasjonsskriv til informantene. Dette skrivet inkluderte bakgrunnsinformasjon rundt studien, og rettighetene til deltakerne i prosjektet. Formålet med informasjonsskrivet var å gi intervjupersonen en følelse av trygghet og redusere usikkerhet rundt intervjuet, samt gi de en mulighet til å reflektere over temaene på forhånd og dermed kunne gi mer innsiktsfulle svar (Saunders, 2019, s.452; Creswell & Poth, 2018, s. 55). Det ble også utlevert et samtykkeskjema i henhold til Dalland (2018, s.75), hvor informantene måtte signere før jeg kunne behandle dataen.

Før hvert intervju gjorde jeg meg kjent med informantens bakgrunn og arbeidserfaring for å sikre en smidig og relevant samtale (Creswell & Poth, 2018, s. 153). Intervjuene ble gjennomført i en kombinasjon av fysiske og digitalt intervjuer, hvor begge har sine styrker og svakheter. Det fysiske møtet, i henhold til Saunders et al. (2019s. 442), gir en god mulighet til å bygge en bedre relasjon med informantene, samtidig som det åpner for å bedre observere kroppsspråk og nonverbal kommunikasjon. Jeg opplevde dette dog å være av mindre betydning i intervjuene, men dette kan også være som følge av min manglende erfaring med å gjennomføre intervju. De digitale intervjuene ble gjennomført over Microsoft Teams, og det var utelukkende denne formen som ble benyttet i intervju med informantene fra kommunene. Dette muliggjorde det å ha intervjuer med informanter som var geografisk langt unna, og ga en fleksibilitet i gjennomføringen der det av geografiske hensyn ikke var fordelaktig å benytte fysiske intervjuer (Creswell & Poth, 2018, s.160). Dette bidro også til at informantene kunne sitte i kjente omgivelser som de selv valgte, noe som bidrar til en trygget intervjusetting (Dalland, 2018, s. 81; Saunders et al., 2019, s.454).

Underveis i prosessen var jeg, med bakgrunn i anbefaling fra Dalland (2018), bevisst på min rolle som intervjuer og hvor lett det er å påvirke intervjupersonene ved kvalitativt forskningsintervju. Spørsmålene ble forsøkt formulert på en ikke-ledende måte, og å gi lik respons på alle svar. Dette ble gjort slik at intervjuobjekt ikke skulle oppleve noen svar som riktige og noen som feil, og dermed gi rom for refleksjon basert på deres egne tanker (Saunders et al., 2019, s. 460). Underveis i intervjuet ble det kun benyttet skriftlig transkribering og ikke taleopptak. Selv om dette vil kunne redusere mengden data som samles inn, var det en avgjørende metode for å få til samtlige intervjuer. Etersom den totale tidsbruken ved taleopptak er en del lengre enn ved skriftlig transkribering underveis i intervjuet, ville det vært krevende å benytte taleopptak i alle intervjuer (Saunders et al., 2012, s. 420). Jeg opplever også at tiden som ble brukt for å transkribere underveis i intervjuet gav rom for at informantene kunne tenke og reflektere, noe som enkelte ganger førte til ytterligere refleksjoner.

I henhold til anbefaling fra Dalland (2018, s. 84), ble det i slutten av hvert intervju brukt en del tid på avvikling. Dette ble gjort for å gi en trygghet til intervjupersonene, og åpne opp for at de kunne supplere/trekke fra informasjon dersom de ønsket det. Den innsamlede dataen ble lagret til bruk i ettertid, og jeg måtte derfor søke til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) om innhenting og behandling av data. For å skape en trygghet ovenfor informantene, ble det gitt

tydelig informasjon rundt håndtering av data, både ved opprettelse av kontakt over e-post og ved gjennomføring av intervjuet.

### 3.5. Dataanalyse

Etter gjennomføring av intervju var det en stor mengde data som måtte transkriberes og kategoriseres. Denne prosessen var svært tidkrevende, men gikk mer effektivt enn ved taleopptak ettersom behandlingen av data allerede var påbegynt ved å ta notater underveis i intervjuet. For å sikre en grundig analyse av intervjudataene i denne studien, ble det gjennomført en detaljert transkribering rett etter hvert intervju for å bevare viktige momenter og bidra til en effektiv analyseprosess (Dalland, 2018, s. 89; Saunders et al., 2019, s. 645). Dette er viktig for å ivareta kritisk informasjon som kan være vesentlig for analysen. Videre ble innhentet data anonymisert for å ivareta konfidensialiteten, noe som er viktig for å ivareta de etiske retningslinjene ved studien (Creswell & Poth, 2018, s. 55).

Ved analyse av innhentet data ble det praktisert en åpen tilnærming, hvor det teoretiske grunnlaget ble mindre vektlagt. Dette ble gjort for å unngå bias, og for å oppdage aspekter som ellers ikke ville vært utforsket (Dalland, 2017, s.88). Dette falt naturlig ettersom det gjennom studien ble benyttet en induktiv tilnærming som gav rom for både teoretiske og en mer åpen tilnærming i analysen. Gjennom en induktiv prosess kunne jeg identifisere nye mønstre og temaer som ikke nødvendigvis var forankret i den eksisterende teorien, og denne tilnærmingen bidro til å skape en mer omfattende og nyansert forståelse, og reduserte risikoen for at analysen var begrenset av teori innhentet før intervjuene ble gjennomført. En slik tilnærming opplevdes å være spesielt nyttig i denne studien, og åpnet for en rikere og mer dyptgående analyse rundt et tema hvor det eksistere lite forskning.

Etter gjennomføring av samtlige intervjuer ble data kategorisert og delt inn i tema. Denne prosessen ble gjennomført med bakgrunn i anbefaling fra Saunders et al. (2019, s.657), hvor det først ble generert kategorier som reflekterte de sentrale temaene og mønstrene i dataene. Videre ble dataene reorganisert i henhold til disse kategoriene, noe som førte til ytterligere analyse for å identifisere nøkkeltemaer, mønster og relasjoner. Gjennom prosessen ble enkelte kategorier revidert, etter hvert som analysen ble gjennomført. Dette ble gjort for å sikre oppdaterte kategorier som best mulig svarer på oppgavens overordnede forskningsspørsmål.



Etter at datamaterialet var kategorisert, ble datagrunnlaget analysert i dybden. Det ble gjennomført analyse av hvert enkelt intervju, og deretter en kryss-sammenligninger for å finne mønster. Gjennom denne prosessen var jeg hele tiden åpen for å vurdere og endre kategorier for å sikre en god struktur i datamaterialet. Det ble også benyttet rikelig med tid ved analysen av dataen, noe som er viktig for å sikre at alle aspekter av dataene blir grundig vurdert, samt at nye innsikter ikke blir oversett (Dalland, 2018, s. 90-92). Jeg opplevde dette som svært viktig, ettersom rikelig bruk av tid på å analysere dataen reduserte risikoen for å trekke unøyaktige sammenhenger og forhastede konklusjoner. Analysen ble også gjennomført i flere perioder. Dette bidro til at jeg klarte å distansere meg fra dataen, for så å bearbeide dataen med et friskt blikk. Det bidro også til å redusere risikoen for at personlige forutinntatte ideer og tanker påvirket analysen, og på den måten sikret det at funnene ble basert på en objektiv og nøktern vurdering av dataene (Saunders et al., 2019, s. 214). Med bakgrunn i denne analysen kunne jeg sortere ut noen klare kategorier, og enklere adressere disse mot oppgavens overordnede forskningsspørsmål.

### 3.6. Studiens troverdighet

Troverdighet er grunnmuren til en god studie, og ettersom en masteroppgave har som mål å tilføre ny kunnskap, kreves det at studien opprettholder en overbevisende og troverdig kvalitet (Saunders et al., 2012, s.213). Troverdigheten i denne studien påvirker hvor overbevisende og pålitelige forskningsresultatene er, og for å sikre god innhenting av data har det vært viktig å skape tillit og etablere gode relasjoner med deltakerne i studien for å sikre deres samarbeid og villighet til å dele informasjon.

For å sikre studien relevans ble det gjennomgått teori og forskning som er tett knyttet til forskningsspørsmålet. Dette har blitt gjort ved å gjennomføre en grundig gjennomgang av eksisterende litteratur og valg av metoder som godt passer til studiens formål (Dalland, 2018, s 60). Basert på opparbeidet kunnskap ble det utarbeidet en intervjuguide som best mulig belyser forskningsspørsmålet. Selv om studien er basert på en induktiv tilnærming, hvor det utforskende spiller en viktig rolle, er det også viktig med en god teoretisk forståelse. Dette for å kunne gi informantene en grundig beskrivelse dersom det var behov for det, og for å gjennomføre et intervju som på best mulig måte besvarer forskningsspørsmålet. Det har derimot vært utfordrende å finne spørsmål som har den perfekte balanse mellom å være forståelig, samtidig som de holder et høyt akademisk nivå. En fare kan derfor være at enkelte spørsmål ikke har høy

akademisk kvalitet, eller at de er så avansert at informantene ikke evner å besvare slik spørsmålet var tiltenkt.

Data i studien ble innsamlet ved bruk av kvalitativ metode. Selv om denne formen bidrar til et dypere innblikk, er det også en risiko for at man både kan påvirke og la seg påvirke av informanten (Creswell & Poth, 2018, s. 61; Dalland, 2017, s. 53). For å håndtere denne risikoen best mulig, og opprettholde studiens pålitelighet, har det blitt jobbet mot at datainnsamlingen er systematisk og nøyaktig. Dette har blitt gjort ved å benytte en intervjuguide for å sikre at alle intervjuene følger samme struktur og gjennomgår samme tema, samt ved å transkribere intervjuene nøye og gjennomføre en grundig analyse av dataene (Dalland, 2018, s. 89) Det ble også forsøkt å sikre at funnene til en viss grad kan generaliseres, slik at de kan overføres til andre lignende situasjoner. Dette er dog utfordrende ved bruk av semi-strukturerte intervjuer ettersom det er rom for åpne svar, og kan derfor være en mulig svakhet med denne formen for metode (Saunders et al., 2019, s.438). Denne prosessen har også vært svært tid- og ressurskrevende, og det har vært krevende å holde seg objektiv til alt av informasjon som innhentes.

For å sikre studiens kredibilitet, med inspirasjon fra Saunders et al., (2012, s.214), er det i forkant av intervjuene gjennomgått en grundig forklaring til informantene rundt formålet med masteroppgaven, samt hvordan deres bidrag er viktig for studien. Dette er gjort for å gi informantene en økt forståelse for hvordan dere deltakelse er viktig for studien, og hvorfor det er viktig med åpne og ærlige svar. Det er også gitt informasjon rundt hvordan data fra intervjuene vil behandles med konfidensialitet og anonymitet, for å ivareta tillit og oppmuntre deltakerne til å dele mer åpent. For å opprettholde studiens kredibilitet har jeg også benyttet metodetriangulering. Dette er gjort gjennom å innhente data gjennom flere metoder, slik som intervju, observasjon eller ulike settinger (Johannessen et al., 2016). I denne studien er dette hovedsakelig gjort gjennom å benytte semi-strukturerte intervjuer, innhenting av dokumentasjon og en grundig gjennomgang av litteratur.

Selv om det er benyttet flere kilder ved utarbeidelse av metode for å sikre et solid metodisk grunnlag og en høy kvalitet på studien (Creswell & Poth, 2018; Dalland, 2017; Saunders et al., 2019), er en potensiell svakhet med oppgaven min manglende erfaring rundt det å gjennomføre en så omfattende studier slik som denne masteroppgaven. Det er også rom for at enkelte momenter i studien er oversett som følge av begrenset tid og kunnskap.

### 3.7 Etikk

Data innhentet fra denne studien er kommet fra personintervju, og det kreves derfor en god forskningsetikk i hele prosessen (Saunders et al., 2019, kap. 6.6). Det har vært et gjennomgående fokus i hele forskningsprosessen å ivareta informantenes personvern, og opprettholde en høy integritet. Som forsker er det mitt ansvar å holde personopplysninger anonymisert jf. Personopplysningsloven (2018) og i henhold til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD, u.å.). Det vil derfor ikke nevnes navn i denne studien, og annen informasjon rundt intervjuobjektene vil anonymiseres så godt det lar seg gjøre. Det ble benyttet et samtykkeskjema der informantene ble informert om at innhentet data er konfidensiell, og at alt blir anonymisert. I samtykkeskjemaet, og gjennom dialog før, under og etter intervjuet ble det også informert om at informantene kan trekke hele eller deler av data dersom ønskelig. Som forsker har jeg et ansvar for at informantene føler seg ivaretatt og respektert, og samtykkeskjema ble benyttet som et verktøy i denne prosessen.

I tillegg ble det tatt hensyn til prinsippet om ærlighet og åpenhet i forskningsprosessen. Dette innebærer at jeg opprettholdt en åpen og ærlig kommunikasjon med informantene og veileder, og at alle resultater og funn ble rapportert på en så nøyaktig og transparent måte som mulig. (Saunders et al., 2019, s. 272). Det har dog vært svært krevende, og en mulig svakhet, at jeg ikke har mye erfaring rundt gjennomføring av intervju eller bearbeide data fra intervju. Jeg har derfor fulgt tabell 3.2 fra Creswell & Poth (2018, s.55) for å redusere etiske feiltrinn i oppgaven. Ved å vise hensyn til de menneskene som tar del i denne prosessen, gjengi funn så lite justert som mulig og følge god forskningsetikk, mener jeg at studien opprettholde sin etikk og integritet, og sikrer at forskningen både er ansvarlig og respektfull overfor deltakerne og samfunnet som helhet.

## 4. Funn

I dette kapittelet presenteres de mest fremtredende funnene fra studien. For å underbygge funnene er det benyttet sitater som er forsøkt transkribert så nøyaktig som mulig. Funnkapittelet er strukturert i tre deler for å gi en systematisk og detaljert fremstilling av hva SBO og samarbeidskommunene ønsker å oppnå med digitaliseringsstrategien, hvordan de arbeider med den, samt hvilke utfordringer og muligheter de opplever i praksis. De tre delene fokuserer henholdsvis på kommunenes målsetninger med digitaliseringsstrategien, utfordringer ved implementering av strategien, og rollen til prosessledelsen i digitaliseringsarbeidet.

Den første delen belyser funn knyttet til visjonene og målene som ligger til grunn for digitaliseringsstrategien. Fokus ligger her på dokumentasjon som er mottatt fra SBO, supplert med innsikt fra intervjuene. Den andre delen presenterer funn knyttet til generelle utfordringer som oppleves i forbindelse med digitaliseringsstrategien, både fra SBO og kommunene. Her legges det vekt på de generelle utfordringene som mangel på ressurser og kompetanse, samt motstand mot endring. Avslutningsvis fremlegger den tredje delen funn relatert til ulike aspekter ved prosessledelse, basert på informasjon fra informantene. Denne delen tar for seg prosessledelsens rolle i kommunene, og hvor integrert denne er i arbeidet med digitalisering.

### 4.1 Målsetninger med digitaliseringsstrategi

Intervjuene viser at alle kommunene følger en felles digitaliseringsstrategi, utformet i samarbeid med SBO. Alle informanter bekrefter at denne strategien er det eneste verktøyet de bruker for å gjennomføre digitaliseringstiltak i kommunene. Informantene fra SBO bemerker at deres rolle primært er rådgivning og støtte til kommunene, og at det er kommunene som har ansvaret for å gjennomføre tiltakene i tråd med digitaliseringsstrategien. Strategien er organisert i hovedmål, delmål og prinsipper for å konkretisere ambisjonene, og for å gi en langsiktig visjon som strekker seg frem til starten av 2025. Formålet med strategien er å gi SBO og kommunene felles retningslinjer og rammer, som skal hjelpe med å prioritere digitaliseringsinitiativer. En informant fra SBO legger vekt på at strategiens utforming er en omfattende prosess, som inkluderte bred involvering både fra kommunene og SBO gjennom kompetansenettverk og lederengasjement. Strategiens utgangspunkt er tilbakemeldinger om behov og ønsker fra kommunene, samt den nasjonale digitaliseringsstrategien «*En offentlig digital sektor 2025*» (Regjeringen, 2019). Deres visjon er «*Ingen grenser, alle muligheter*», og den ledsages av følgende ambisjoner:

- «*Innbyggerne og næringsliv bruker primært digitale tjenester i dialog med kommunen*»
- «*Innbyggere og næringsliv deltar i utvikling av nye tjenester*»
- «*Alle har tilgang til og kan bruke fremtidsrettede digitale løsninger*»
- «*Digitale løsninger bidrar til kvalitet og effektive tjenester*».

#### **4.1.1 Hovedmål, delmål og de fem prinsippene**

I dokumentasjonen som omhandler digitaliseringsstrategi, presenteres hovedstrategien som «*Enklere hverdag for innbygger og næringsliv*». For å oppnå målene i strategien er det også utviklet delmål som omfatter «*bedre tjenester*», «*effektiv offentlig ressursbruk*» og «*økt verdiskapning*». For å støtte opp under disse målene, refererer dokumentasjonen til fem prinsipper som SBO og kommunene skal følge:

1. *Sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum*
2. *Økt deling av data og verdiskapning*
3. *Styrket digital kompetanse og deltakelse*
4. *Styrket samarbeid med privat og frivillig sektor*
5. *Godt personvern og god informasjonssikkerhet*

Prinsipp 1, som omhandler *sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum*, fokuserer på utviklingen av digitale tjenester basert på innbyggernes og næringslivets behov i kommunene. Målet er å forenkle, forbedre og fornye tjenester og samarbeid ved hjelp av digitale løsninger. Formålet er å implementere brukervennlige, helhetlige og sikre digitale løsninger som sikrer lik tilgang for innbyggerne og motvirker digitalt utenforskap. I praksis ønsker de å ta i bruk selvbetjeningsløsninger, slik som bestilling av tjenester og tilgang til personlige data, samt å benytte nasjonale fellesløsninger som digital postkasse og digital signatur.

Videre fokuserer prinsipp 2, *økt deling av data og verdiskapning*, på å få til en bedre utnyttelse av data om innbyggere og næringsliv. Her vektlegges prinsippet «*kun én gang*», som innebærer å benytte data som allerede eksisterer i egne systemer og nasjonale kilder, slik som Folkeregisteret eller Matrikkelen. Dette gjør at man unngår å måtte innhente informasjon som det offentlige allerede besitter. Hensikten med dette tiltaket er å skape sømløse tjenester på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, der ny teknologi og data spiller en sentral rolle for å levere mer effektive og bærekraftige tjenester.

Det tredje prinsippet, *styrke digital kompetanse og deltakelse*, fokuserer på utviklingen av digital kompetanse blant innbyggerne gjennom ulike faser av livet, helt fra en tidlig alder og utover. Viktigheten av digital kompetanse understrekes i forbindelse med «*En digital offentlig sektor 2025*», og beskriver digital kompetanse som «*en kritisk faktor for offentlige virksomheters evne til digital transformasjon og uthenting av gevinster fra digitalisering*». Det fremheves også at det er lederne i kommunene som innehar den digitale lederrollen, og at kombinasjonen av samhandlingsløsninger skal bidra til en forenklet deling av kunnskap og en lettere tilgang til opplæringsmateriell.

Videre fremgår det fra prinsipp 4, *styrket samarbeid med privat og offentlig sektor*, at formålet er å effektivisere samhandlingen med næringslivet og frivillige organisasjoner. Målet er å fremme utviklingen av innovative tjenester og kunnskapsdeling. For å realisere denne endringen skal fokuset være på ledelsesforankring, og kommunene skal i samarbeid med næringslivet utarbeide en oversikt over behov og mulige løsninger. Formål å levere kvalitetstjenester til en lavere kostnad. Ved å implementere disse tiltakene fokuseres det hovedsakelig på å bidra til å skape en samskapende offentlig sektor der utviklingen skjer nedenfra og oppover, i stedet for ovenfra og nedover.

Det femte og siste prinsippet, *godt personvern og god informasjonssikkerhet*, innebærer at personopplysninger skal behandles lovlig og i samsvar med definerte mål. Hensikten med dette prinsippet er å behandle personopplysninger på en lovlig måte og i tråd med definerte mål. Hovedformålet med dette prinsippet er å sikre trygg håndtering av innbyggerdata, samt gi dem muligheten til å få oversikt over hvilke personopplysninger kommunen har og hvordan disse dataene brukes for å levere tjenester. Personvern skal kontinuerlig vurderes i alle arbeidsprosesser og digitale løsninger i kommunene, og innbyggerne skal selv kunne administrere personopplysninger der det er hensiktsmessig.

#### **4.1.1 Hovedmål, delmål og de fem prinsippene**

I den oversendte dokumentasjonen fra SBO fremgår det en digitaliseringsstrategi som omfatter åtte satsingsområder for SBO-samarbeidet. Disse satsingsområdene er delt inn for å sikre en bred tilnærming og inkludering i digitaliseringsarbeidet. Hvert område har etablert egne kompetansenettverk, som igjen er delt inn i *sektorvise* og *sektorgripende* nettverk. *Sektorvise* kompetansenettverk omfatter unike sektorer i kommunene som primært arbeider mot sin egen avdeling. Dette inkluderer «helse og omsorg», «oppvekst og utdanning», «plan, bygg og

geodata», og «drift av tekniske anlegg». De sektorgripende kompetansenettverkene er mer omfattende og involverer roller og stillinger som påvirker alle sektorene i kommunen. Disse bidrar med arbeid som omfatter flere sektorer i kommunene og inkluderer «innbyggerdialog», «sak og arkiv», «økonomi, HR og lønn» og «informasjonssikkerhet».

Under rekrutteringsprosessen av informanter fremkommer det tydelig at de *sektorgripende* kompetansenettverkene spiller en avgjørende rolle i digitaliseringsarbeidet i kommunene. Et fremtredende eksempel er kompetansenettverket «økonomi, HR og lønn», som både har ansvar for og utgjør kjernen i bruken av ERP-systemet. Deres digitaliseringsmål er å skape sømløse digitaliserte prosesser på tvers av avdelinger, sikre digitale løsninger som gjør at ledere kan fokusere på ledelse, og utnytte og opparbeide god kompetanse rundt nye og eksisterende digitale systemer. Videre samarbeider de også med «sak og arkiv» for å unngå innhenting av data som allerede er tilgjengelig. Dette fører videre til det andre sektorgripende kompetansenettverket «sak og arkiv», som arbeider med å implementere systemer for lagring og innhenting av innbyggerdata. Deres digitaliseringsmål er å sikre effektiv saksbehandling der innbyggerne er i sentrum, samtidig som de øker fokuset på informasjonssikkerhet og personvern.

## 4.2 utfordringer ved implementering av digitaliseringsstrategi

Det er tydelig enighet blant informantene om at det overordnede målet for kommunenes digitaliseringsstrategi er å oppnå maksimal effektivitet. Dette synspunktet tydeliggjøres av flere informanter, deriblant informant 10, som uttrykker at «*vårt hovedmål er å bli mer effektive og utnytte ressurser på den mest hensiktsmessige måten*». Flere informanter støtter dette synet ved å fremheve den kritiske betydningen av ressursoptimalisering og utnyttelse. De peker på de betydelige utfordringene knyttet til mangel på ressurser og kompetanse, offentlige reguleringer og motstand mot endring ved implementering av digitaliseringsstrategier i kommunene. Det er bred enighet blant informantene om at disse utfordringene utgjør betydelige hindringer som må adresseres for å oppnå suksess i digitaliseringsarbeidet.

*"Vi har stadig reduserte ressurser, og blir derfor mer sårbare med tanke på arbeidskraft»*

(Informant 5)

### 4.2.1 Mangel på ressurs og kompetanse

Flertallet av informantene gir uttrykk for at det overordnede formålet med digitaliseringen er å maksimere effektiviteten i kommunene, som et resultat av økt etterspørsel og begrensede ressurser som for eksempel arbeidskraft. Spesielt i de mindre kommunene blir presset på ressursene tydeligere. Dette ble bekreftet både av informantene fra SBO og kommunene selv. En informant fra SBO fremhevet dette som en betydelig utfordring. De anser digitalisering som et tiltak som krever mye ressurser og som potensielt kan belaste de allerede begrensede ressursene ytterligere, noe som gjør det vanskelig for de mindre kommunene å holde tritt med utviklingen. Dette ble bekreftet under intervjuene med de mindre kommunene, der det ble påpekt at arbeidsoppgaver som vanligvis blir fordelt på flere roller i større kommuner, ofte blir utført av kun én person.

*«Kommunen har pengemangel og mange oppgaver å koordinere, spesielt i de mindre kommunene. De bruker derfor ikke så mye ressurser og energi på digitalisering.»* (Informant

3)

Et flertall av informantene påpeker også mangelen på dedikert personell for digitaliseringsarbeidet. Samtlige informanter ser dette som en hindring for effektiv implementering av digitalisering, med særlig fokus på utfordringene ved å utføre oppgaver som krever spesialisert kompetanse når ressursene er begrensede. De fleste informantene understreker derfor betydningen av samarbeidet med SBO for å kunne implementere digitale løsninger. Informant 8 støtter dette ved å si at *«samarbeidet med SBO har vært helt kritisk for å se de store linjene når det kommer til digitalisering og å få ting i system, ettersom vi har begrenset tid, kunnskap og ressurser til å gjøre denne jobben»*. Dette indikerer at SBO betraktes som en avgjørende ressurs for kommunenes vellykkede digitalisering, og som et middel for å kompensere for interne begrensninger på ressurser.

*«Vi har ikke et veldig aktivt fokus på digitalisering og prosessledelse, og har derfor ikke dedikerte personer som jobber mot en digitalisering.»* (Informant 7)

Selv om det er bred enighet om at begrensede ressurser utgjør en betydelig utfordring, er det kun enkelte av kommunene som har satt av ressurser øremerket til digitaliseringsarbeidet. Noen kommuner har innført en spesifikk rolle som digitaliseringsrådgiver for å håndtere utfordringene knyttet til digitalisering. Det er imidlertid viktig å understreke at selv om noen



kommuner har adressert disse utfordringene ved å innføre spesifikke roller dedikert til digitalisering, er det kun en av kommunene som har avsatt en full stilling til dette arbeidet. Kommunene som har satt av ressurser, understreker også at graden av tiltak varierer, og at det fortsatt er betydelig mangel rundt dedikerte roller og ressurser som er øremerket digitalisering og effektivisering av arbeidsprosesser.

*«Vi har satt av ressurser til en digitaliseringsrådgiver (...), for å passe på at vi både har et fokus på digitalisering og effektivisering av prosesser.» (Informant 14)*

Data fra intervjuene viser også at mangel på kompetanse utgjør en betydelig utfordring i kommunenes arbeid med digitalisering. Denne utfordringen blir tydelig fremhevet gjennom ulike aspekter, blant annet variasjon i kompetansenivå og gjennomføringsevne blant ansatte, avhengighet av SBO, og behovet for effektiv kunnskapsformidling og forståelse. Intervjuene avslører betydelige variasjoner i kompetanse og gjennomføringsevne blant de ansatte i kommunene. Flere av informantene understreker dette ved å peke på individuelle forskjeller blant ansatte og avdelinger internt i kommunene. Derfor er det tydelig at det digitale kompetansegapet er betydelig i visse deler av kommunene. Et flertall av informantene opplever også at begreper og teknologier blir presentert på en måte som fremmedgjørende og at det ikke blir forstått av alle ansatte. Informantene som opplever begrepene som fremmede, indikerte også at de føler et digitalt kompetansegap, og at det ikke er sikret at alle ansatte er involvert og forberedt på den digitale transformasjonen.

*«Et manglende fokus på digitalisering og en avhengighet av SBO kan hindre utvikling av intern kompetanse. Litt mer kunnskap innad i kommunen hadde nokk derfor vært nyttig.»*  
(Informant 5)

Samtlige kommunale informanter anerkjenner samarbeidet med SBO som et viktig verktøy for å fremme digital kompetanse i kommunene. Denne oppfatningen støttes av informanten fra SBO, som omtaler samarbeidet som kritisk for å overføre nødvendig kompetanse til kommunene. Til tross for dette påpeker noen informanter at kompetansenettverkene ikke alltid fungerer optimalt. Flere av informantene fra kommunene understreker at selv om de er avhengige av samarbeidet med SBO, opplever de at enkelte systemer blir implementert til tross for at kommunen ikke har behov for disse nye systemene, eller kompetanse til å ta dem i bruk slik det er tiltenkt. De opplever også at det anskaffes systemer som ikke tjener kommunen på

best mulig måte, hvor de blant annet opplever at enkelte systemer kan bidra til å forvirre eller forringe prosessen med å finne dokumenter. Dette er spesielt fremtredende i de mindre kommunene.

*«Vi opplever at samarbeidet med SBO er krevende ettersom vi blir pålagt systemer som vi ikke alltid trenger».* (Informant 8)

Det er flere av informantene som frykter at avhengigheten av SBO begrenser kommunens evne til å utvikle egen kompetanse og implementere strategier på en effektiv måte. Denne bekymringen belyses av flere informanter som påpeker at en overdreven avhengighet av SBO kan føre til mangel på intern kompetanse. De føler at det ikke er tilstrekkelig med kompetanse i kommunen for å utføre en grundig kartlegging, og er derfor avhengige av hjelp fra SBO for å oppnå målene. Dette er en utfordring mange av informantene fra kommunene mener skyldes mangel på kompetanse, og et samarbeid preget av ulik kunnskap og preferanser mellom kommuner og avdelinger.

*«Vi har ikke så høy kompetanse i kommune og er avhengig av SBO».* (Informant 11)

Tross et variert syn fra kommunene, understreker informantene fra SBO at de aktivt bidrar til kommunenes utvikling, men insisterer på at de ikke kan utføre arbeidet på kommunenes vegne. SBO er derfor avhengig av en produktiv dialog med kommunene, og at kommunene selv tilegner seg den nødvendige kompetansen for å oppnå vellykket digitalisering. Dette synet støttes av samtlige informanter fra SBO, som tydeligvis understreker at de er avhengige av gjensidig engasjement fra kommunene for å sikre nødvendig kompetanse.

*«Jeg opplever en stor endring i krav til kompetanse rundt digitalisering, og vi må jobbe for å få opp kompetansen i kommunene. Det hjelper ikke at vi i SBO er langt fremme dersom kommunene henger langt bak.»* (Informant 1)

#### **4.2.2 utfordringer knyttet til regelverk og offentlige føringer**

Flertallet av informantene anser offentlige reguleringer og føringer som betydelige utfordringer for kommunenes digitaliseringsinitiativer. Dette kommer spesielt til uttrykk når det gjelder kravene til anskaffelsesprosedyrer, beskyttelse av persondata (GDPR), samt den overordnede organisatoriske strukturen og hierarkiet i offentlig sektor. En utfordring som flere informanter

fremhever, er utfordringen knyttet til de lovpålagte anskaffelsesprosedyrene for nye digitale systemer. Flertallet av informantene uttrykker frustrasjon over den tid- og ressurskrevende oppgaven det er å være kontinuerlig engasjert i anskaffelsesprosesser. Dette resulterer ofte i at ansatte i kommunene må tilegne seg ferdigheter i nye systemer kort tid etter at de har tilpasset seg de eksisterende systemene.

*«Offentlige regulering gjør det krevende å få til en god flyt (...). Når man endelig har fått et fungerende system, så må man bytte på nytt, og det er tidkrevende og vanskelig å få ting forankret i kommunene.» (Informant 2)*

I tillegg uttrykker flere informanter frustrasjon over offentlige føringer som ofte hindrer tilpasning av digitale systemer til deres rutiner og arbeidsprosesser. Det er bred enighet blant disse informantene om at nasjonale føringer ofte oppleves mer kompliserende enn hjelpsomme, og at de fungerer mer som barrierer og begrensninger enn som veiledere. De uttrykker også frustrasjon over mangel på en felles digital plattform for alle norske kommuner, da de som nevnt anser det som svært ressurskrevende å skaffe egne systemer. Enkelte informanter påpeker også at de opplever å bli påtvunget rammer fra store internasjonale leverandører, noe de mener kunne vært unngått med et system bedre tilpasset norsk offentlig sektor. Stort sett ønsker informantene flere nasjonalt koordinerte løsninger for å redusere kompleksiteten og ressursbruken knyttet til digitalisering i offentlig sektor.

*«Det jeg brenner for er at AS Norge skal ha en felles digital plattform, fordi det er ressurskrevende at hver kommune må hente inn egne systemer.» (Informant 8)*

En annen betydelig utfordring, belyst av et flertall av informantene, er de strenge kravene i personvernregelverket (GDPR) som offentlig sektor må overholde. Dette er spesielt relevant og kritisk i konteksten av norske kommuner, der det behandles omfattende og sensitiv informasjon om innbyggerne. Flere informanter understreker behovet for å beskytte personopplysningene i kommunene. Gitt disse strenge kravene, fremhever mange informanter viktigheten av robuste systemer. Disse bør være designet for å støtte håndtering av de komplekse problemene. Dette inkluderer alt fra datalagrings- og sikkerhetssystemer til opplæringsprogrammer for ansatte og retningslinjer for hva som er den beste praksisen.

*«Personvern er svært viktig i offentlig sektor, ettersom vi sitter på mye sensitiv informasjon rundt innbyggerne.» (Informant 12)*

Organisatoriske strukturer og hierarkier i offentlig sektor nevnes av flere informanter som en betydelig hindring for digitaliseringsprosesser. De bemerker at det ofte krever godkjenning fra høyere nivå for å implementere endringer i kommunene, noe som gjør endringsprosessen mindre fleksibel. Majoriteten av informantene mener at dette kan være en av årsakene til at offentlig sektor ofte viser seg mer tilbakeholden og motvillig til endring sammenlignet med privat sektor.

*«Det kreves godkjenning fra høyere hold for å få til en endring, noe som gjør prosessen mindre fleksibel.» (Informant 13)*

Til tross for flere utfordringer forbundet med implementeringen av digitalisering i den offentlige sektor, er det flere informanter som verdsetter flere av disse reguleringene, og som understreker betydningen av offentlige retningslinjer for å sikre god informasjonsflyt på tvers av kommunene. Det er også interessant å merke seg at noen informanter opplever mindre problemer relatert til offentlige reguleringer, og at disse ikke alltid er så begrensende som først antatt. De opplever også at offentlige rutiner bidrar til å opprettholde kvaliteten og sikkerheten i kommunenes arbeidsprosesser. Et flertall indikerer at selv om reguleringene er tid- og ressurskrevende å etterleve, er de nødvendige for å sikre at innbyggernes data er beskyttet og at offentlige midler brukes på en effektiv og rettferdig måte.

*«Det er faktisk ikke så ofte at vi begrenses av offentlige reguleringer.» (Informant 15)*

### **4.2.3 Motstand mot endring**

Intervjuene viser også tydelig at motstand mot endring er en felles utfordring i kommunene, og nevnes av samtlige informanter. Måten motstanden mot endring kommer frem på, varierer blant informantene. Noen fokuserer på enkeltpersoners manglende vilje til å forlate kjente rutiner, mens andre ser på de mer organisatoriske utfordringene hvor endringer i strukturer og prosesser møter motstand. Noen av informantene peker også på generasjonsforskjeller som en potensiell årsak til motstand, mens andre ser på mangel på opplæring og forståelse som årsak til motstand. Flertallet mener at motstand mot endring ofte er relatert til alder, og at det er en større terskel for å lære seg nye ting med en eldre arbeidsgruppe. Andre uttrykker frustrasjon rundt både

eksisterende og nye systemer, men at det er tydelig at det er store forskjeller blant de ansatte. Videre understreker samtlige informanter at motstand mot endring og adopsjon av nye systemer er en utfordring ved implementeringen av digitaliseringsstrategier, og at dette må adresseres for å sikre en vellykket digitalisering.

*«Jeg opplever det som utfordrende å få ansatte til å se verdien til endringen vi gjør(...).*

*Motstand til endring er derfor et faktum.» (Informant 6)*

Ifølge de informantene som har kjennskap til prosess- og endringsledelse, er det få ansatte i kommunene som forstår at digitalisering handler om mer enn bare implementering av et datasystem. De fremhever viktigheten av å se på digitalisering som en helhetlig prosess som innebærer både teknologisk og organisatorisk endring. For å motvirke denne mangelen anbefaler enkelte informanter å inkludere ansatte i endringsprosessen gjennom opplæring og involvering. Likevel finner mange informanter dette krevende ettersom mangel på ressurser ofte fører til motstand, eller manglende mulighet til å inkludere og koordinere.

*«Vi jobber med å vise de som skaper motstand til endring hvordan en digital teknologi kan ha positiv effekt for prosessen.» (Informant 6)*

En annen faktor som et flertall av informantene viser til som et hinder for adopsjon av nye systemer, er ledelsens rolle. De fleste informantene peker på at ledelsen har en kritisk rolle i å skape en kultur som er åpen for endringer, og i å etablere tydelige forventninger og gi støtte til ansatte gjennom endringsprosesser. Det er imidlertid stor uenighet om hvem blant lederne som skal bære dette ansvaret, og et flertall av informantene fra kommunene mener at SBO er ansvarlig, mens et fåtall mener at linjelederne er ansvarlige. Informantene fra SBO mener derimot at dette ansvaret utelukkende ligger hos kommunene, og at SBO bare har en støttende rolle. Det er derfor liten enighet om hvem som eier endringen, noe som vil bli presentert mer inngående senere i funn-kapittelet. I forhold til adopsjon av nye systemer, er det et annet interessant funn at det ofte er individuell motivasjon og engasjement som driver adopsjonen fremover. Flere informanter peker på betydningen av 'entusiastiske enkeltpersoner' som driver endringsprosesser, og at disse individene ofte spiller en nøkkelrolle i å overvinne motstand.

*«Endringsmotstanden er ganske stor noen ganger. Det er ikke bare på ansatte langt ned i systemene, men også blant ledere langt oppe i kommunene.» (Informant 3)*

### 4.3 Prosessledelse i digitaliseringsarbeidet

Flertallet av informantene har lite kjennskap til hvordan prosessledelse praktiseres, og enda færre kan forklare hvordan prosessledelse anvendes i digitaliseringsarbeidet. De fleste informanter utviser en forståelse for nødvendigheten av å forstå den situasjonen de befinner seg i for å kunne iverksette effektive systemer. Men et mindretall er i stand til å gi et klart svar på hvordan de skal oppnå dette. Begrepet prosessledelse er derfor fraværende blant flertallet av informantene.

*«Jeg opplever at det ikke er nok kompetanse rundt det med prosess, noe jeg mener er krise fordi prosessledelse er svært viktig.» (Informant 14)*

Det er kun to informanter fra SBO og to informant fra kommunene som viser en god forståelse for prosessledelse som fenomen. Informantene som viser forståelse for begrepet, påpeker at fraværet av prosessledelse er en ulempe for kommunen. De uttrykker at selv om det er god dialog rundt digitaliseringsinitiativene i kompetansenettverkene, er det generelt lite fokus på arbeidsprosesser i kommunens digitaliseringsarbeid. Kommunene bruker ikke spesifikke verktøy eller metoder for å analysere og forankre et fokus på prosessledelse. Mange av informantene uttrykker at de heller stoler på uformell koordinering og samarbeid mellom de forskjellige avdelingene enn på formell prosessledelse. Prosessledelse blir dermed ikke bevisst og eksplisitt adressert i det daglige arbeidet i kommunene, og blir i liten grad benyttet i det digitale utviklingsarbeidet i de ulike kommunene. Selv om noen informanter fremhever at prosessledelse i større grad burde være en del av praksisen, viser funnene fra intervjuene at prosessledelse er et konsept med liten forankring i kommunene.

*«Vi er ikke så gode til å bruke begrepene prosess og prosessledelse, men dersom vi hadde brukt mer av disse ordene og begrepene, tror jeg nye tiltak og endringer ville fått mer tyngde og betydning.» (Informant 4)*

I en av kommunene hadde de nylig gjennomført en analyse for å kartlegge deres modenhet i forhold til prosessledelse. Denne analysen viste en lav modenhet for prosessledelse. Informanten fra denne kommunen understreker at den lave modenheten skaper store utfordringer ved innføring av nye tiltak. Det påpekes at et manglende prosessfokus ofte

resulterer i at de har et resultatfokus, hvor de har et mål for hvor de ønsker å nå, men uten en klar plan for hvordan de skal nå det. Informanten mener at dette fører til at flere tiltak mislykkes fordi viktige trinn overses. Den lave modenheten gjenspeiles også i de andre kommunene, ettersom det er begrenset kjennskap til begrepet prosessledelse, samt en mangel på forståelse for hvordan de skal kartlegge prosesser før de setter i gang nye tiltak.

*«Vi begynne dessverre litt for ofte i feil ende. Det vil si at vi setter oss et mål med hvor vi vil være, men vi kartlegger ikke hvordan vi skal komme der» (Informant 14)*

#### **4.3.1 Prosessforståelse**

Introduksjonen av begrepet prosess og prosessledelse i intervjuene fremkaller en rekke forskjellige reaksjoner blant informantene. Det fremkom under intervjuene at en av de største utfordringene kommunene møter, er manglende prosessforståelse. Flere av informantene uttrykker at prosessledelse er et relativt nytt konsept for dem, og det er mangel på forståelse for hva en prosess faktisk innebærer i en organisatorisk sammenheng. Mange informanter, både fra SBO og fra kommunene, mener at den lave prosessforståelsen kan skyldes kompleksiteten rundt prosess og prosessledelse, samt en generell mangel på kommunikasjon og informasjonsflyt på tvers av avdelingene.

*«Prosess og prosessledelse er begrepet jeg har lite kjennskap til.» (Informant 12)*

Flertallet av informantene viser en tendens til å blande sammen begrepet prosess med prosjekt i deres tilnærming til digitaliseringsarbeidet. Funnet avdekker en grunnleggende mangel på forståelse for forskjellene mellom disse to konseptene. Dette blir særlig tydelig når informantene beskriver hvordan de planlegger digitaliseringstiltak og fordeler ansvar. Mange informanter har en tendens til å koble prosessledelse til prosjektledelse, med en manglende forståelse av prosessledelse som en kontinuerlig aktivitet, uavhengig av prosjekter som har en klar start og slutt. Det finnes også flere eksempler på at ansvar for prosesser blir forvekslet med ansvar for prosjekter, og at prosjekteiere blir feilaktig sett på som prosesseiere. Dette vil bli presentert mer grundig senere.

*«Jeg opplever at prosessledelse og prosjektledelse glir inn i hverandre.» (Informant 4)*

Fra intervjuene fremkommer det at forståelsen for sammenhengen mellom IT og prosesser generelt er lav. Selv om alle informantene understreker viktigheten av digitalisering, mangler mange en forståelse av hvordan ledelse, og spesifikt prosessledelse, kan fremme implementeringen av digitaliseringstiltak. Det er også mangel på forståelse blant informantene om hvordan IT kan bidra til å maksimere effektiviteten i evaluering og gjennomføring av prosessene. Dette perspektivet blir kun påpekt av et fåtall av informantene, men de uttrykker at fraværet av slik kunnskap begrenser kommunens evne til å utnytte teknologiens fulle potensial. Informanten understreker også at manglende forståelse av prosessene kan føre til feilaktig bruk av teknologi, noe som i noen tilfeller fører til ineffektive digitaliseringstiltak.

*«Vi må ha bedre forståelse for prosessene, fordi IT kommer lengre og lengre inn i prosessen og dermed spiller en større rolle.» (Informant 2)*

#### **4.3.2 Prosesseierskap**

Under intervjuene fremkommer det tydelig at kommunene mangler klart definert prosesseierskap. Selv om noen informanter anerkjenner viktigheten av prosessledelse, er det få som formelt har en definert rolle knyttet til dette arbeidet. Flertallet av informantene fra kommunene uttrykker forvirring rundt ansvarsfordelingen i arbeidsprosessene. I mange tilfeller er det uklart hvem som er prosesseier, og noen kommuner bruker ikke engang begrepet. Det er heller ikke klart hvem som har ansvaret for å fremme tverrfaglig samarbeid og hvem som setter strategier og mål for digitalisering av arbeidsprosessene.

Informantene har utfordringer med å skille mellom digitaliseringsprosessen og arbeidsprosessene i kommunene. Dette fører til at mange av dem feilaktig betrakter SBO som prosesseiere, et mønster som er gjentatt i alle kommunene. Informant 9 bemerker at det generelt gjøres lite for å definere prosjektansvar i kommunene, noe som indikerer en manglende prosessforståelse og forvirring rundt eierskap til prosesser. Til tross for denne oppfatningen, understreker SBO-informantene at de ikke har eierskap til kommunens arbeidsprosesser, selv om de bidrar i digitaliseringsprosjektene.

*«Jeg må legge vekt på at det ikke er SBO som er prosesseiere og derfor ikke kan overstyre arbeidsprosessene i kommunene.» (Informant 1)*



Mangelen på bruk av begrepet prosesseier er noe som gjentakende forekommer i alle kommuner, og ingen har så langt tildelt eller avsatt ressurser til en formell rolle som prosesseier. Et flertall av kandidatene indikerer manglende kompetanse som en sentral årsak til fraværet av prosesseierskap, og påpeker at begrepet prosessledelse forblir ukjent for de fleste i kommunene. Noen informanter utdyper videre denne kunnskapsmangelen og understreker at manglende forståelse av begrepene prosessledelse og prosesseier skaper skepsis eller redusert interesse for å implementere disse konseptene. Dette synspunktet gjenspeiles også blant informantene fra SBO, som antyder at mangel på forståelse for disse begrepene og deres praktiske betydning for kommunene kan generere motstand blant ansatte i kommunen.

*«Ved bruk av begrepet «prosseiere» tror jeg at jeg vi ville møtt en liten grad av aksept hos ansatte i kommunen, fordi det er så ukjent og fjernt begrep.» (Informant 11)*

Selv om flere informanter viser en manglende forståelse for kommunens arbeidsprosesser og prosesseiere, er det visse indikasjoner på at det er linjelederne i kommunen som har ansvaret for arbeidsprosessene. Informant 1 fra SBO bygger på denne oppfatningen ved å beskrive linjelederen for «Økonomi, HR og lønn» som den ansvarlige for prosessen rundt innhenting av ansattinformasjon, fastsettelse av lønnssetser og utbetaling av lønn til alle kommunens ansatte. Derimot er det kun fåtall av informanter i kommunene som nevner enten rådmannen eller linjelederne som ansvarlige for arbeidsprosessene.

*«Kommunens ledere har gjerne ansvar for mange prosesser og oppgaver. Det er ofte linjeledere som fungerer som prosesseiere, men det er ikke en isolert rolle som heter prosesseier». (Informant 9)*

### **4.3.3 Silo-struktur**

Flere av informantene uttrykker at hver avdeling i kommunene i stor grad fokuserer på sine egne oppgaver. De gir uttrykk for at flere ansatte kun ser en effekt av nye tiltak hvis disse tiltakene bidrar positivt til deres egen enhet. Informantene peker også på at fokus på egne oppgaver ofte kan tilskrives begrensede ressurser og mangel på tid for å utføre flere oppgaver effektivt. Dette resulterer i en prioritering der egne oppgaver kommer først.

*«Det er utfordrende å få de ansatte til å se at noen tiltak hjelper kommunen som helhet, selv om det ikke gjør deres jobb noe lettere.» (Informant 6)*

Flere informanter etterlyser også forbedret intern kommunikasjon i kommunene. De fremholder at mangel på en dedikert kommunikasjonsplattform representerer en betydelig utfordring og bidrar til dannelsen av silo-strukturer. Over halvparten av informantene påpeker at det eksisterer muligheter for forbedring innen intern kommunikasjon og tverrfaglig samarbeid i kommunene. Det fremheves at utfordringer relatert til dårlig kommunikasjon, silo-strukturer og uklare roller ofte forhindrer effektivt samarbeid på tvers av enheter. Imidlertid nevner enkelte informanter at de ikke ser behovet for formell organisering av informasjonsflyt, da de allerede utveksler informasjon i uformelle sammenhenger, slik som matpauser eller annen hverdagslig dialog. Dette er spesielt fremtredende i de mindre kommunene.

*«Når vi skal koordinere noe mellom avdelingene så gjør vi dette ofte selv. Men det er ikke så ofte, og siden vi er så liten kommune så går det fint.» (Informant 11)*

Selv om digitalisering er et sentralt tema i mange organisasjoner, er det generell mangel på forståelse for hvordan individuelle prosesser påvirker helheten. Intervjuer indikerer at mange ansatte ser prosessene som isolerte enheter, og har en begrenset forståelse for samspillet mellom avdelingene i kommunen. Dette fører til at endringer ofte kun vurderes ut fra konsekvenser for egen avdeling, uten å ta hensyn til hvordan det kan påvirke andre prosesser i kommunene. Denne mangelen på helhetlig forståelse hindrer effektiv tjenesteoptimalisering og skaper organisatoriske utfordringer.

Flere av informantene nevner også tiltak som kommunene implementerer for å forbedre kommunikasjonen på tvers av avdelinger, for potensielt å bryte ned eksisterende silostrukturer. Dette inkluderer jevnlig møter og dialog med andre avdelinger, noe som anses som en effektiv løsning i de mindre kommunene. I tillegg gjør kommunene aktiv bruk av kompetansenettverk for å fremme dialog på tvers av avdelinger. Dette støttes av kandidat 8 som nevner at de anvender disse nettverkene og intern dialog for å oppnå bedre kontroll over behovene som er mellom avdelingene i kommunen. Likevel påpeker flere informanter at de opplever utfordringer, ettersom de ansvarlige for koordinering mellom ulike linjer ofte prioriterer egen linje først. Dette problemet forsterkes ved fravær av spesifikke rutiner for organisering i kommunen, samt at det ikke finnes en utpekt ansvarlig for å fremme samarbeid på tvers.

*«Avdelingsledere i kommunene blir inkludert i prosjekter samtidig som de skal gjøre egne oppgaver. Dette er en krevende jobb ettersom de ansatte til tider kan fokusere mer på avdelingens interesser enn på prosjektets interesser.» (Informant 13).*

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene bli diskutert i lys av det teoretiske rammeverket, med særlig fokus på prosessledelsen rolle i digitaliseringsarbeidet, samt utfordringer og muligheter digitaliseringsarbeidet medfører. Jeg vil sette dette i kontekst med eksisterende forskning og knytte det til den overordnede digitaliseringsstrategien i kommunene, for å svare på masteroppgavens forskningsspørsmål. Kapittelet er utformet for å undersøke hvordan prosessforståelse, prosesseierskap, silo-strukturer, endringsledelse og IT-drevet fokus påvirker digitaliseringen i offentlig sektor, med særlig fokus på små til mellomstore kommuner.

### 5.1 Prosessforståelse

Funn fra studien indikerer at kommunene sliter med en manglende prosessforståelse. Det fremkommer at prosessledelse er et nytt og fremmed konsept for mange, noe som fører til usikkerhet rundt hva en prosess faktisk innebærer i et organisatorisk perspektiv. Dette er i kontrast med Trkman (2010), som fremhever betydningen av prosessledelse og forståelse for organisatorisk suksess. Denne begrensede prosessforståelsen står i veien for implementering av effektive digitaliseringsstrategier, som er et sentralt aspekt vedrørende effektiviteten av digitaliseringsinitiativer (van Looy, 2021; Danilova et al., 2022a). McCormack et al. (2009) understreker at prosessforståelse er kritisk for å forstå virksomhetens funksjonalitet, noe som er nødvendig for å oppnå høy prosessmodenhet. En manglende forståelse kan derfor resultere i suboptimal ressursbruk, begrenset teknologisk utnyttelse, og i verste fall, mislykkede digitaliseringsprosjekter.

Videre rapporterer informantene at den utilstrekkelige prosessforståelsen hindrer ansatte i å se sammenhenger mellom ulike deler av en prosess, samt hvordan prosesser påvirker hverandre. Dette støtter teoriene presentert av Danilova et al. (2022a), som understreker viktigheten av prosessforståelse for effektiv prosessledelse og for å utnytte teknologiske verktøy og løsninger optimalt. En solid prosessforståelse kan bidra til å identifisere områder der teknologiske løsninger kan forbedre effektiviteten og koordineringen av tjenester. Derimot kan en manglende forståelse hindre kommunenes mulighet til å oppnå optimal ressursutnyttelse. Dette er spesielt relevant i kommunene jeg har undersøkt, hvor informantene opplever begrensede ressurser og press på å utnytte dem så effektivt som mulig. En lav prosessforståelse kan resultere i ineffektivitet og avskilte tjenester (Syed et al., 2018), noe som utgjør en stor hindring for å oppnå målet om «*effektiv offentlig ressursbruk*». Mangel på prosessforståelse kan komplisere

integreringen av nye teknologiske løsninger og identifiseringen av områder for forbedring (van der Aalst, 2013). Dette kan føre til at ressurser blir brukt på tiltak som ikke nødvendigvis forbedrer tjenestenes effektivitet eller kvalitet.

Funnene viser også at manglende prosessforståelse fører til et resultatfokus i kommunene. Denne tendensen kommer frem både i intervjuene og i digitaliseringsstrategien. Informantene uttrykker ofte hva de ønsker å oppnå, men beskriver sjelden hvordan de har tenkt å oppnå det. I digitaliseringsstrategien er begrepet «tjeneste» hyppig brukt, slik som i delmålet «bedre tjenester» og prinsippet om «sammenhengende tjenester med bruker i sentrum». Dette indikerer et sterkt fokus på det som skal oppnås (resultat), heller enn hvordan det skal oppnås (prosess). Dette er i kontrast til teorien rundt prosessledelse, der fokuset heller mot hvordan (prosess), ved å analysere, utforme og iverksette organisatoriske prosesser for å forbedre effektivitet og kvalitet (Baier et al., 2022; Danilova et al., 2022a). Ved å fokusere hovedsakelig på resultatene, risikerer kommunene å overse de nødvendige prosessendringene og strukturelle justeringene som kreves for å oppnå disse resultatene på en effektiv og bærekraftig måte. Dette kan igjen resultere i lav effektivitet og økte kostnader.

Flere informanter har også utfordringer med å skille mellom begrepene prosess og prosjekt. Mange betrakter disse konseptene som nært beslektede, noe som strider mot teorien som beskriver dem som uavhengige fenomener. Iden (2022) beskriver prosess som en kontinuerlig sekvens av aktiviteter, i motsetning til et prosjekt som har en definert start og slutt. Denne sammenblandingen kan medføre flere utfordringer og begrense kommunenes kapasitet til å implementere prosessledelse på en effektiv måte. Dette kan igjen redusere deres evne til å optimalisere ytelsen og resultatene fra digitaliseringen. Det kan føre til dårligere ressursbruk, noe som kan hindre kommunene i å oppfylle delmål som «*bedre tjenester*» og «*effektiv offentlig ressursbruk*». I tillegg kan det være utfordrende å opprettholde prinsippet om at digitaliseringen skal bidra til å skape «*sammenhengende tjenester med brukeren i sentrum*». Med bakgrunn i dette viser det et behov for å tydelig etablere og formidle et skille mellom prosess og prosjekt til de ansatte, for å oppnå best mulig resultat (Danilova et al., (2022)). Det er derfor behov for klar kommunikasjon og opplæring rundt forskjellene mellom prosess og prosjekt, for å muliggjøre effektiv prosessledelse i fremtiden.

Ut fra disse funnene er det et klart behov for økt vektlegging av prosessforståelse i kommunenes digitaliseringsarbeid. Dette innebærer bedre kommunikasjon og opplæring rundt prosessledelse, og ved å utvikle prosesskompetanse kan kommunene forbedre deres evne til å effektivisere og integrere prosessledelse (van Looy, 2021; Iden, 2022). Dette kan hjelpe dem å håndtere utfordringer med begrensede ressurser og økt etterspørsel, samtidig som det åpner opp for nye muligheter for digitalisering og forbedring av organisasjonsprosesser. Bedre forståelse for prosesser kan også styrke kommunenes evne til å effektivt implementere og utnytte digitale løsninger (Danilova et al., 2022a). Dette er særlig relevant gitt det raskt skiftende digitale landskapet som Kerpedzhiev et al. (2021) fremhever.

## 5.2 Prosesseierskap

En annen utfordring som har blitt belyst i kommunene, ved siden av begrenset prosessforståelse, er den utbredte mangelen på klart definert prosesseierskap. Fravær av prosesseierskap kan gjøre det svært krevende for kommunen å praktisere prosessledelse, noe både Danilova (2019) og Iden (2022) fremhever viktigheten av for å forstå hva en prosess innebærer, hvem som har ansvaret for den, samt hvordan den kan måles og forbedres. Uten en klar og robust forståelse av disse konseptene kan dermed implementeringen av effektiv prosessledelse være en utfordring.

Funnene avdekker at prosesseierskap, til tross for sin betydning i teorien, ofte er uklart i kommunene i praksis. Dette resulterer i forvirring rundt ansvarsfordelingen i arbeidsprosessene, og skaper utfordringer, som ufrivillig koordinering av prosesser på tvers av avdelinger. Samtidig er det en utbredt frustrasjon blant informanter over manglende lederskap, spesielt knyttet til prosesser som går på tvers av avdelinger. Denne mangelen på tydelig prosesseierskap kan lede til konflikter, økt frustrasjon og negative konsekvenser for jobbtilfredshet og arbeidsmiljø (Danilova, 2019; Danilova et al., 2022a). Funnene indikerer også at denne uklarheten kan skape motstand blant de ansatte, selv når det potensielt bidrar til forbedring, og styrker argumentet om at lederskap er nødvendig for effektiv digitalisering i offentlig sektor (Mergel et al., 2019). Derfor er et tydelig definert prosesseierskap avgjørende for kommunene, for å unngå konflikter, forsinke beslutningsprosesser og svekke den generelle produktiviteten.

Videre gir flere informanter uttrykk for at linjeledere ofte er ansvarlige for mange av arbeidsprosessene i deres avdelinger i kommunen. Dette ble spesielt tydelig da flere informanter omtalte økonomisjef, som også er avdelingsleder, som ansvarlig for prosessene som lå under lønnsavdelingen. Imidlertid oppstår det et spørsmål om hvorvidt linjeledere, som økonomisjefen, bør inneha rollen som prosesseiere. Linjeledere er ofte ansvarlige for flere kjerneaktiviteter og prosesser, noe som kan føre til prioritering av avdelingens prosesser, på bekostning av tverrfaglige prosesser som kan være essensielle for kommunen som helhet. Danilova (2019) påpeker at prosesseierskap krever et helhetlig syn på organisasjonens arbeidsflyt, noe som kan være utfordrende for linjeledere som naturligvis vil være mer fokusert på deres egen spesifikke avdeling. Dermed kan det være fordelaktig for kommunen å velge ut ansatte som har en dyptgående og et mer horisontalt overblikk over kommunens arbeidsprosesser for å få forståelse av prosessene og evnen til å ta raske beslutninger. En slik rolle kan bidra til å sikre at alle prosesser blir riktig prioritert, samtidig som det avlastet linjelederne, slik at de kan konsentrere seg om sine kjerneoppgaver.

Selv om dagens utfordringer i kommunene er betydelige, byr de også på muligheter for forbedring gjennom tydelig prosesseierskap, noe som kan øke effektivitet og kvalitet (vom Brocke et al., 2014). Dette kan oppnås ved å redusere uklarhetene rundt prosesser og styrke forståelsen for sammenhenger mellom prosessene blant ansatte. I denne sammenhengen er det nødvendig med opplæring i prosessledelse for å øke forståelsen av prosessbegreper og eierskap (Danilova, 2019). Tydeliggjøring av prosesseierskap bidrar til å bygge bro mellom teori og praksis, og reduserer misforståelser og kunnskaps gapet blant ansatte (Trkman, 2010; Hammer, 2007). Dette innebærer å avklare hvem som er eier av prosessene, og å sikre at ansatte har en klar forståelse av hva denne rollen innebærer. Ved å styrke prosesseierstrukturen og tilby adekvat støtte og ressurser, kan kommunene fremme en mer helhetlig styring og samarbeid, og i det store og hele, oppnå en mer effektiv og konkurransedyktig organisasjon (Danilova, 2019; Hammer, 2007).

### 5.3 Silo-struktur

Samarbeid på tvers av avdelingene i kommunen er en betydelig utfordring som påvirker både ansattes oppfatning av digitale tiltak, og deres evne til å koordinere tiltak og prosesser på tvers av avdelingene. Begrensede ressurser og tidspress spiller en rolle i prioriteringen av oppgaver, og ansatte har en tendens til å se nytten av nye tiltak bare hvis det umiddelbart gagnar deres

egen avdeling. Dette poenget ble også påpekt av Syed et al. (2018), som erkjenner at offentlig sektor ofte er kompleks og preget av silo-strukturer som gjør det vanskelig å kartlegge prosessene. En god forståelse av prosessene er derfor viktig for å redusere denne utfordringen, ettersom en manglende forståelse kan føre til isolerte og ukoordinerte tjenester. Dette kan skape utfordringer for digitaliseringsstrategiens prinsipper om «*Sammenhengende tjenester med bruker i sentrum*» og «*Økt deling av data og verdiskapning*». For å realisere disse prinsippene, er det nødvendig med en helhetlig tilnærming til prosessene som tar hensyn til hele kommunens perspektiv, ikke bare den enkelte avdelingens perspektiv. Ved å ta en helhetlig tilnærming og identifisere prosessene som krysser avdelingene, kan kommunen oppnå mer sammenhengende tjenester og forbedre brukeropplevelsene

For å adressere problemet med silo-struktur og fremme samarbeid på tvers av avdelinger i kommunene, er det flere mulige tiltak som kan implementeres. Det første tiltaket er å etablere en effektiv kommunikasjonskanal og tydelig definere roller og ansvarsområder for prosessene, slik som prosesseiere nevnt tidligere (Danilova, 2019). Dette er av stor betydning da silo-strukturer i kommunene begrenser samarbeid og kommunikasjon mellom avdelinger, noe som skaper adskilte og isolerte prosesser som mangler effektiv koordinering på tvers av avdelingene. Uten en god kommunikasjonskanal blir det derfor vanskelig for ansatte i ulike avdelinger å samarbeide og dele informasjon effektivt. Dette støttes også av teorien som sier understreker viktighetene av klare linjer for ansvarsfordeling, etablering av god kommunikasjon og å være oppdatert på teknologiske muligheter (Horlacher & Hess, 2016; Haffke et al., 2016). Videre understreker Danilova (2022a) viktigheten av samarbeid på tvers av enheter og virksomheter for å oppnå suksess innen digitalisering og prosessledelse.

En mulig tilnærming for å adressere silo-struktur og fremme samarbeid på tvers er også å etablere en digital ryggrad, slik beskrevet av Ross et al. (2019). I kommunen kan se tydelige eksempler på silo-strukturer der avdelingene i stor grad fokuserer på sine egne oppgaver og har begrenset samarbeid på tvers. Dette begrenser kommunikasjonen, skaper utfordringer med informasjonsflyt og hindrer effektivt samarbeid. En digital ryggrad kan derfor være en mulig løsning for å adressere disse utfordringene og fremme samarbeid på tvers. Ross et al. (2019) understreker viktigheten av å etablere en digital ryggrad som en sentral komponent for suksess med digitalisering, spesielt innenfor offentlig sektor. Implementeringen av en digital ryggrad krever omfattende endringer i systemer og prosesser, men kan bidra til å redusere bruken av mindre verdiskapende systemer og prosesser. En inspirasjon for kommunen i sin



fremgangsmåte kan være LEGO Group, som er nevnt av Andersen og Ross (2016). LEGO Group implementerte et felles digitalt system i kombinasjon med koordinerte prosessendringer for å skape en felles database og samkjørte prosesser. Dette eksemplet illustrerer hvordan en digital ryggrad kan bidra til å forenkle informasjonsflyt mellom kommunene, redusere konflikter knyttet til ressursbruk og skape en felles forståelse for kommunens overordnede mål og strategier.

Basert på Ross et al. (2019) kan implementeringen av en digital ryggrad ha flere positive effekter for kommunene når det gjelder å håndtere silo-strukturer og fremme samarbeid på tvers. Først og fremst kan det bidra til økt informasjonsdeling, som er en nøkkelutfordring nevnt av flere informanter som opplever at ansatte mangler helhetsforståelse. Det kan også bidra til standardiserte prosesser, som resulterer i økt effektivitet, redusert dobbeltføring av informasjon og bedre samarbeid. Dette vil kunne støtte prinsippet om «*økt deling av data og verdiskaping*» og prinsippet om å hente inn data «*kun en gang*». En digital ryggrad vil også bidra til økt fleksibilitet og ressursutnyttelse. Dette kan hjelpe til med å takle utfordringer knyttet til ressursmangel i kommunen ved å forbedre ressursallokeringen på tvers av avdelinger, øke samarbeidet mellom avdelinger og muliggjøre rask implementering av nye teknologiske muligheter og tilpasning til nye behov. Det er viktig å merke seg at implementeringen av en digital ryggrad ikke er en rask og enkel løsning, slik Ross et al. (2019) også fremhever. Det kan være utfordrende i kommunene som er preget av begrenset ressurs og kunnskap til å avsette tid til opplæring. Kommunene burde derfor betrakte dette som en langsiktig transformasjonsprosess som krever engasjement fra ledelsen, effektiv endringsledelse og nøye oppmerksomhet på personvern og datasikkerhet når det gjelder håndtering av innbyggerdata.

I lys av disse forslagene blir det tydelig at etablering av en god kommunikasjonskanal og definering av klare roller og ansvarsområder er essensielle faktorer for å adressere silo-struktur og fremme samarbeid på tvers av avdelingene i kommunene. En helhetlig tilnærming til prosessene, som tar hensyn til hele kommunens perspektiv, er også avgjørende. En annen mulig tilnærming er implementeringen av en digital ryggrad som kan bidra til å forenkle informasjonsflyt, standardisere prosesser og forbedre samarbeidet. Ved å vurdere en eller flere av disse tiltakene vil kommunene styrke deres samarbeid på tvers av avdelinger som kan redusere silo-strukturer, noe som potensielt vil styrke kommunens evne til å håndtere komplekse oppgaver.

## 5.4 Motstand til endring

Et funn som går igjen både når det kommer til digitalisering, prosessledelse, og silo-struktur, er en betydelig motstand mot endring og adopsjon av nye systemer i kommunene. Motstanden kommer av flere årsaker, blant annet ansattes motstand mot å endre kjente rutiner, motstand mot endringer i strukturer og prosesser, og generasjonsforskjeller som fører til variasjoner i teknologisk kunnskap og forutsetninger. Mange av informantene anerkjente denne motstanden som en betydelig utfordring i implementeringen av digitaliseringsstrategier, og at for å overvinne disse utfordringene og sikre vellykket digitalisering, er de nødt til å adressere motstanden gjennom effektiv endringsledelse. Dette poengteres også av Kotter (1995), som understreker at endringsledelse er avgjørende for å skape og opprettholde organisatoriske forandringer, inkludert innføringen av nye digitale systemer og prosesser.

Flere informanter fremhevet ledelsens kritiske rolle i å skape en endringsvillig kultur, etablere tydelige forventninger og støtte ansatte gjennom endringsprosesser. Dette støttes av Beer og Nohria (2000) som fremhever at ledere må være bevisste på å finne den optimale kombinasjonen av strukturelle endringer, opplæring og kulturell tilpasning for å støtte og opprettholde endring over tid. Funnene tyder på at individuell motivasjon og engasjement ofte driver adopsjonen av nye systemer, hvor entusiastiske enkeltpersoner spiller en nøkkelrolle i å overvinne motstand. Dette stemmer godt med teorien rundt endringsledelse som understreker betydningen av å engasjere ansatte i endringsprosessen, samt betydningen av å engasjere og utvikle nødvendige ferdigheter og kompetanse blant ansatte (Kotter, 1995; Appelbaum et al., 2012). Sett i lys av funn og teori er det derfor tydelig at effektiv endringsledelse er avhengig av en kombinasjon av støttende ledelse, individuell motivasjon, og riktig tilpasning av kommunens strukturer.

Funnene viser også at ressursknapphet som en sentral utfordring for å gjennomføre digitaliseringsinitiativer. Flere informanter fremhever at mangel på ressurser ofte gir grobunn for motstand, eller bidrar til en tregere fremdrift i digitaliseringsprosessen i kommunene. Det er tydelige indikasjoner på at mangel på ressurser kan skape en motstand mot endring og adopsjon av nye systemer. Denne innsikten gjenspeiler Syed et al. (2018) som understreker at mangel på kompetanse og ressurser er blant de mest gjennomgripende utfordringene innen prosessledelse i offentlig sektor. Dette understreker at behovet for tilstrekkelige ressurser

strekker seg utover bare det økonomiske. Det inkluderer også tidsressurser, som kan være nødvendig for å bryte ned motstanden mot endring og øke aksepten for nye digitale systemer.

Videre viser funnene at det også er et behov for menneskelige ressurser, inkludert både teknisk kompetanse og ledelseskompetanse, for å håndtere endringsprosesser og tilrettelegge for effektiv prosessledelse. Som understreket av Syed et al. (2018) om prosessledelse i offentlig sektor, kan den vellykkede implementeringen av digitale endringer kreve betydelig ledelseskompetanse for å navigere gjennom motstand, og sikre en smidig overgang til nye arbeidsmetoder. Dette betyr at det er nødvendig med mer enn bare tilstrekkelige ressurser for å implementere endringer, ettersom det også er essensielt å lede disse endringene på en effektiv måte. Samtidig er dette en utfordring i kommunene, ettersom funnene indikerer at mangel på opplæring og kompetanseutvikling er en betydelig barriere i digitaliserings- og prosessarbeidet generelt. Dette synet støttes av Mergel et al. (2019), som fremhever behovet for kontinuerlig læring og utvikling av ferdigheter blant ansatte for å sikre en vellykket digitalisering. Økt kunnskap kan derfor bidra til å dempe ansattes frykt og motstand mot endring ved å øke forståelsen og aksepten av nye teknologier og arbeidsprosesser.

Det er også uenighet i kommunene om hvem som skal bære ansvaret for endringsledelsen. Sett i lys av digitaliseringstiltak mener flertallet av informanter at det er SBO som er ansvarlig. Men, når det kommer til interne endringer mener informantene at det er toppleder, linjeleder eller en ansatte med direkte kobling til digitaliseringsinitiativet i kommunen som burde være ansvarlig. Når man ser dette i lys av prosessledelse, blir bildet enda mer uklart, ettersom kommunene mangler dedikerte prosesseiere. Dette representerer en utfordring i seg selv, fordi klare ansvarslinjer er essensielle for både endringsledelse (Kotter, 1995), og prosessledelse (Danilova et al., 2022a). Denne usikkerheten kan potensielt forårsake motstand mot endring og adopsjon av nye systemer, noe flere informanter understreker. Ettersom om det er uenigheter rundt ansvar, viser Beer & Nohria (2000) til at det er viktig å merke seg at lederskap spiller en kritisk rolle i å forme en kultur som er åpen for endringer og i å etablere klare forventninger og støtte til ansatte gjennom endringsprosesser.

## 6. Konklusjon

Jeg finner at prosessledelse er et relativt lite etablert fenomen i kommunene. Gjennom studien har jeg identifisert flere sentrale utfordringer og muligheter knyttet til implementeringen av prosessledelse i digitaliseringsinitiativer. Studien har avdekket at det er begrenset med konkret forskning på sammenhengen mellom digitalisering og prosessledelse. Det er også avslørt at det generelle kunnskapsnivået om dette emnet i kommunene er lavt. Et fåtall av kommunene benytter prosessledelse i digitaliseringsarbeidet, til tross for at nyere teori beskriver disse to fenomenene som stadig mer avhengige av hverandre. I denne masteroppgaven har derfor målet vært å belyse tematikken rundt digitalisering og prosessledelse fra et utforskende perspektiv, ved bruk av en eksplorativ intervjubasert studie med en induktiv tilnærming. Dette er gjort gjennom 15 intervjuer med ansatte som har en kobling til digitaliseringsarbeidet i kommunene, og som har kjennskap til hvordan dette gjennomføres i praksis. Hensikten med studien er å belyse følgende forskningsspørsmål:

*«Hvilken rolle spiller prosessledelse i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor»*

Studien avdekker en betydelig mangel på prosessforståelse i kommunene, noe som kan være et vesentlig hinder for implementering av digitaliseringsstrategien i kommunene. Manglende evne til å skille mellom prosess og prosjekt, samt å se sammenhenger mellom prosessens ulike deler, forsterker denne utfordringen. Et sterkt resultatfokus på bekostning av prosessforståelse kan medføre suboptimal ressursbruk og ineffektive tjenester. For å overkomme disse utfordringene kreves det økt opplæring i prosessforståelse og prosessledelse. Gjennom å styrke prosessforståelsen kan kommunene oppnå en mer effektiv digitalisering, bedre ressursbruk og levering av sammenhengende tjenester.

Den lave prosessforståelsen kommer også frem i mangelen på klart definert prosesseierskap i kommunene. Uklarhet om ansvar og roller kan resultere i ineffektive prosesser og begrense evnen til å identifisere og implementere forbedringer. Ved å etablere tydeligere prosesseierskap, sammen med opplæring og riktig fordeling av ressurser, kan kommunene potensielt forbedre prosessene, utnytte ressursene bedre, samt styrke effektiviteten og konkurransedyktigheten.

Det ble også kartlagt utfordringer rund silo-struktur i kommunene. Dette hindrer effektivt samarbeid og koordinering av digitale tiltak på tvers av avdelinger. Kommunene er bygget opp

av enheter som optimaliserer sine avdelinger, og har i liten grad fokus på prosesser som går på tvers av avdelinger. Ved å etablere effektive kommunikasjonskanaler og definere klare roller og ansvarsområder kan man bidra til å koordinere og samordne tjenester mer effektivt. Å skape en digital ryggrad for mer integrert og koordinert tilnærming på tvers av avdelinger vil på sikt være nødvendig grep. Dette kan igjen styrke kommunens evne til å håndtere komplekse oppgaver og prosesser, og utnytte potensialet av digitalisering på tvers av hele organisasjonen. Selv om dette kan være en utfordrende og tidkrevende prosess, vil det i det lange løp styrke kommunens evne til å håndtere komplekse oppgaver og skape bedre verdiskapning.

Avslutningsvis ble også endringsledelse nevnt som et betydelig hinder for å få til endringer i kommunene. Motstand mot endring og ressursknapphet er også betydelige utfordringer for digitaliseringsprosesser i kommunene. Imidlertid kan effektiv endringsledelse bidra til å håndtere disse utfordringene. Ved å skape en kultur som fremmer endringsvilje, støtte ansatte gjennom endringsprosessen, og etablere klare forventninger, kan ledelsen bidra til å drive adopsjonen av nye systemer og realisere de store mulighetene som digitaliseringen bringer med seg. Det kan også legges til at dersom man jobber med prosesser, vil man skape økt forståelse hos de ansatte rundt endringer som ikke direkte treffer deres avdeling.

Samlet sett, til tross for de betydelige utfordringene som digitalisering og prosessledelse medfører, er det også tydelig at disse utfordringene bringer med seg store muligheter for forbedring og utvikling i disse kommunene. I den grad disse funnene er representative, vil de også gjelde en stor del av offentlig sektor. Ved å ta tak i disse utfordringene og utnytte de identifiserte mulighetene, kan offentlig sektor øke sin effektivitet, produktivitet og evne til å levere bedre tjenester til innbyggerne gjennom digitalisering. Studien bidrar dermed til en dypere forståelse av de utfordringene og mulighetene som digitalisering og prosessledelse bringer til små og mellomstore kommuner i norsk offentlig sektor. Studien har avdekket hindringer for effektiv implementering av digitale strategier, og har identifisert potensielle løsninger for å overvinne disse hindringene. Jeg har også belyst viktigheten av prosessledelse, klart definert prosesseierskap, nedbrytning av silo-strukturer, og effektiv endringsledelse som kritiske faktorer for suksess i arbeidet med prosesser i digitaliseringsarbeidet. Disse funnene kan derfor være til stor nytte for ledere og beslutningstagere i offentlig sektor som ønsker å benytte prosessledelse for å oppnå økt effektivitet og bedre digitaliseringsinitiativer.

## 6.1 Studiens begrensninger

Gjennom studien har det vært flere elementer som kan være begrensende for studien. Først og fremst er det viktig å merke seg at funnene er basert på et utvalg av 12 informanter fra forskjellige kommuner og 3 informanter fra SBO. Utvalget ble gjort basert på informantenes stillingstittel i kommunene, deres rolle i digitaliseringsarbeidet, og deres tilknytning til SBO. Alle de 12 informantene fra kommunene ble tildelt gjennom kommunikasjon med SBO, og jeg har derfor ikke selv rekruttert disse kandidatene. Det kan dermed være en risiko for at de valgte kandidatene har et høyere engasjement for digitaliseringsinitiativer enn det som er representativt for kommunene generelt. Det kan også være at disse kommunene ikke er representative for norske kommuner eller offentlig sektor generelt.

Det er også noen begrensninger knyttet til måten dataene ble samlet inn på. En rekke intervjuer ble gjennomført digitalt, noe som innebar at jeg hadde begrenset mulighet til å analysere og observere signaler utover det som ble kommunisert verbalt. Videre ble informantene stilt åpne spørsmål for å fremme refleksjon. Selv om dette tillater en mer utforskende tilnærming, kan det også innebære at det blir mer utfordrende å oppnå de samme resultatene dersom studien skulle bli gjentatt. I tillegg ble det benyttet skriftlig transkribering under intervjuene. Dette øker risikoen for at relevant data kan ha gått tapt, og det er mulig at det er relevante aspekter som ikke er blitt diskutert.

I tillegg er min personlige erfaring som forsker relativt begrenset, noe som kan redusere kvaliteten på studien. Det innebærer også risiko for at jeg som forsker kan bli påvirket av tidligere litteratur rundt digitalisering og prosessledelse, mine egne forutinntatte ideer og tanker, eller at jeg kan påvirke eller lar meg påvirke av informantene. Studien er også et resultat av individuelt arbeid, og jeg har derfor ikke hatt muligheten til å grundig diskutere og veie mine tanker og vurderinger rundt de ulike funnene. Samlet sett kan disse faktorene begrense studiens kvalitet, og resultatene fra studien må derfor tolkes med forsiktighet. Videre forskning kan dermed være nødvendig for å styrke disse funnene og utvide forståelsen av digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor.

## 6.2 Forslag til fremtidig forskning:

I denne studien har jeg avdekket utfordringer og muligheter knyttet til digitalisering og prosessledelse i norske kommuner i offentlig sektor. En mulig vei for videre forskning er å se nærmere på de identifiserte utfordringene og mulighetene i denne studien og undersøke dem i andre kontekster innenfor offentlig sektor. Det vil være verdifullt å utforske hvordan kommunene kan overvinne de identifiserte hindringene og utnytte mulighetene for å oppnå bedre resultater i digitaliseringsarbeidet, samt ved implementering av prosessledelse. En annen retning for videre forskning kan være å undersøke hvilke metoder og tilnærminger som er mest effektive for digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor. Det vil også være verdifullt å studere hvilke faktorer som påvirker implementeringen og effekten av prosessledelse i ulike organisatoriske og markedsmessige forhold.

Videre forskning bør også rette fokus mot å måle effekten av prosessledelse på digitalisering i offentlig sektor. Dette kan involvere kvantitative studier som analyserer organisatoriske resultater, effektivitet og brukeropplevelse før og etter implementeringen av prosessledelse. En slik studie vil gi innsikt i den faktiske påvirkningen av prosessledelse på digitaliseringsarbeidet og identifisere områder der ytterligere forbedringer er nødvendige. Samlet sett vil videre forskning innenfor disse områdene bidra til å utvide kunnskapen om digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, og bidra til en mer effektiv og vellykket implementering av disse tiltakene i fremtiden.

## 7. Referanseliste

- Aguilar-Savén, R.S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), 129-149. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00102-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00102-6)
- Akkermans, H., & Helden, K. (2002). Vicious and Virtuous Cycles in ERP Implementation: A Case Study of Interrelations Between Critical Success Factors. *European Journal of Information Systems*, 35-46. <https://doi.org/10.1057/palgrave/ejis/3000418>
- Andersen, P., & Ross, J. W. (2016). Transforming the LEGO Group for the Digital Economy. *MIT Sloan Management*. CISR Working Paper No. 407.
- Appelbaum, S., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31, 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Asadi, N., & Kristjansdottir, H. B. (2022). *Prosessledelse i digitalisering*. [Masteravhandling, Norges Handelshøyskole, Bergen]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/3053100/masterthesis.pdf?sequence=1>
- Baier, M.-S., Lockl, J., Röglinger, M., & Weidlich, R. (2022). Success factors of process digitalization projects – insights from an exploratory study. *Business Process Management Journal*, 28(2), 325-347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0484>
- Bano, M., & Zowghi, D. (2013). User Involvement in Software Development and System Success: A Systematic Literature Review. *International Conference on Information Systems*. <https://doi.org/10.1145/2460999.2461017>
- Barth, C., & Koch, S. (2019). Critical success factors in ERP upgrade projects. *Industrial Management & Data Systems*, 119(3), 656-675. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2018-0016>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Brynjolfsson, E. (2010). The four ways IT is revolutionizing innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 51-56.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
- Bygstad, B. (2017). Generative Innovation: A Comparison of Lightweight and Heavyweight IT. *Journal of Information Technology*, 32(2), 180-193.



- Chanas, S. & Hess, T. (2016). Understanding digital transformation strategy formation: Insights from Europe's industry. In *PACIS 2016 Proceedings*.
- Cohendet, P. & Llerena, P. (2008). The Role of Teams and Communities in the Emergence of Organizational Routines. I Becker, M.C. (red.) (2008). *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Creswell, J., W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4.utg.). Sage.
- Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6.utg.). Gyldendal.
- Danilova, K.B. (2019). Process owners in business process management: a systematic literature review, *Business Process Management Journal*. 25(6), 1377-1412.
- Danilova, K., Iden, J., & Eikebrokk, T. R. (2022a). Prosessledelse og digitalisering. *Norsk IKT Konferanse for Forskning Og Utdanning*, 2.
- Danilova, K. B., Iden, J., & Bygstad, Bedik. (2022b). Chief Digital Officers' Evolving Strategies: Balancing Lightweight and Heavyweight IT During the Digital Transformation. *Proceedings of the 55<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*, 6403-6412.
- Denner, M.-S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 331-349. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
- Doebeli, G., Fisher, R., Gapp, R., & Sanzogni, L. (2011). Using BPM governance to align systems and practice. *Business Process Management Journal*, 17(2), 184-202. <https://doi.org/10.1108/14637151111122310>
- Dvergsdal, H. (2021, 1. desember). *Digitalisering*. Store norske leksikon. <https://snl.no/digitalisering>
- Eikebrokk, T. R., Iden, J., Olsen, D. H., & Opdahl, A. L. (2011). Understanding the determinants of business process modelling in organizations. *Business Process Management Journal*, 17(4), 639-662. <https://doi.org/10.1108/14637151111149465>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 1-13 <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Gabryelczyk, R., & Roztocki, N. (2017). Effects of BPM on ERP Adoption in Public Sector. In *Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston*.
- Ghuri, P. & Gronhaug, K. (2010). *Research Method in Business Studies*. (4. Utg), Pearson, London.

- Grover, V. (1999). From business reengineering to business process change management: A longitudinal study of trends and practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 36-46. <https://doi.org/10.1109/17.740036>
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111-123.
- Harmon, P. (2004). Evaluating an Organization's Business Process Maturity. *Business Process Trends*, 2(3).
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. (3.utg.). Morgan Kaufmann Publishers.
- Haffke, I., Kalgovas, B. & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. *37<sup>th</sup> International Conference on Information systems (ICIS, 2016)*.
- Henriette, F., Mondher, F. & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. In *Nonth Mediterranean Conference on Information systems (MCIS)*. <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
- Horlacher, A. & Hess, T. (2016). What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new c-level position in the context of digital transformation. In *2016 49<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.634>
- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 104-121. <https://doi.org/10.1108/14637151211215037>
- Iden, J. (2022). *Prosessledelse. Ledelse og Utvikling av Prosesser*. (3.utg.). [e-bok]. Fagbokforlaget.
- Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2018). Approaching Digitalization with Process Management. *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018, Lüneburg, Germany, 6-9 Mar.*
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg) Fagbokforlaget.
- Jæger, B., Bruckenberger, S. A., & Mishra, A. (2020) Critical Success Factors for ERP Consultancies. A Case Study. *Scandinavian Journal of Information Systems* 32(2). <https://aisel.aisnet.org/sjis/vol32/iss2/7>
- Kane, G. C. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>

- Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., & Rosemann, M. (2021). An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 63(2), 83-96.  
<https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Ludwig, S., & Stegmann, C. (2021). Digitalization Strategy. In V. Liermann & C. Stegmann (Eds.), *The Digital Journey of Banking and Insurance, Volume I: Disruption and DNA*, 19-33. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-78814-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78814-8_2)
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M., de Oliveira, M., Vuksic, V. & Vlahovic, N. (2009). A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.  
<https://doi.org/10.1108/14637150910987946>
- Meld. St. 27 (2015-2016). *Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- Meld. St. 29 (2016-2017). *Perspektivmelding 2017*.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/>
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- NHO. (u.å.). *Offentlig sektor for bedriftene*. Næringslivets Hovedorganisasjon. Hentet 13. februar fra <https://www.nho.no/tema/offentlig-sektor-og-naeringslivet/artikler/offentlig-sektor-for-bedriftene/>
- NOU 2016: 3 (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi – Produktivitetskommissjonens andre rapport*. Finansdepartementet.

- NSD. (n.d.). *Datahåndteringsplan (DMP)*. Hentet 15. Januar 2023 fra <https://sikt.no/tjenester/datahandteringsplan-dmp>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? *Paper presented at NOKOBIT 2018, Svalbard, 18-20 Sept. NOKOBIT*, 26(1).
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18-27. <https://doi.org/10.1109/52.219617>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, 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. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Personvernloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger*. (LOV-2018-06-15-38). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38>
- Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Regjeringen. (2019). *En digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- Regjeringen. (2021). *Digitalisering i offentlig sektor*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitalisering-i-offentlig-sektor/id2830849/>
- Regjeringen. (u.å.). *Digitaliseringen i offentlig sektor*. Hentet 14. Mars 2023, fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Rosemann, M. (2014). Proposals for future BPM research directions. In Proceedings of Asia Pacific business process management. *AP-BPM 2014, 181*, Springer, 1-15. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08222-6_1)
- Rosemann, M., de Bruin, T. & Hueffner, T. (2004). A Model for Business Process Management Maturity. Paper presented at the *ACIS Conference on Information Systems*.
- Rosemann, M., & Brocke, J. v. (2010). The Six Core Elements of Business Process Management 1. *Handbook on Business Process Management*, 107-122. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_5)
- Ross, J., Beath, C.M., & Mocker, M. (2019). *Designed for digital. How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.utg.). Pearson.

- Scheckenbach, T., Zhao, Allard, F. E, Burke, J., Chiwaki, k. & Marlow, S. (2014). Issues of ERP Upgrad in Public Sector. A Case Study. In *Human-Computer Interaction. Applications and Services*, 754-763. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-07227-2\\_72](https://doi.org/10.1007/978-3-319-07227-2_72)
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business process management: the third wave*. Meghan-Kiffer Press.
- Spanyi, A. (2010). Business process management governance. in Vom Brocke, J. and Rosemann, M. (Eds), *Handbook on Business Process Management*, 2, Springer, Springer, 223-238 [https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1_11)
- Stople, A., Steinsund, H., Iden, J., & Bygstad, B. (2017). Lightweight IT and the IT function: Experiences from robotic process automation in a Norwegian bank. Paper presented at *NOKOBIT 2017: Proceedings of the 25th Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi*, 25(1). Bibsys Open Journal Systems.1894-7719.
- Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, 1-39. <https://doi/10.3127/ajis.v22i0.1265>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- van der Aalst, W. M. (2013). Business process management: a comprehensive survey. *International Scholarly Research Notices*, 2013. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
- van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, 20(4), 530-548. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27, 43-58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>

## 8. Vedlegg:

### 8.1 Vedlegg 1: Samtykkeskjema:

**Kontaktopplysninger om det skulle være noen spørsmål:**

**KONTAKTOPPLYSNINGER**

#### **Informasjon om studien og din deltakelse**

- Intervjuet skal brukes i forbindelse med skriving av Masteroppgave rundt tema «Digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor» ved Universitetet i Agder.
- Ditt samarbeid er frivillig.
- Du kan nekte å svare på spørsmål
- Du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg fra samtalen og be om at informasjon som blir gitt under intervjuet ikke blir brukt i oppgaven.
- Samtalen vil bli anonymisert. Det vil si at informasjon som blir gitt ikke er sporbart tilbake til deg som intervjuobjekt.
- Utdrag/ deler av denne samtalen kan komme til å bli en del av fordypningsoppgaven, men vil ikke være sporbart.
- Intervju: 1 time

*Jeg er både muntlig og skriftlig informert, og samtykker herved til deltakelse i undersøkelsen.*

Dato: \_\_\_\_\_ Signatur: \_\_\_\_\_

Kontaktinformasjon: \_\_\_\_\_

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

### Åpningsspørsmål:

- Kan du fortelle om din bakgrunn i virksomheten?
- Hvilken stillingstittel du har?
- Hva er din rolle innenfor digitaliseringsarbeidet?

### Tema 1: Prosjekt for digitalisering

- Kan du fortelle om deres digitaliseringsstrategi og hvordan dere jobber med å gjennomføre denne?
  - Hva ønsker dere å oppnå?
  - Har dere noen spesifikke målsetninger?
  - Er det nasjonale offentlige føringer for digitaliseringen?
  - Hvilke verktøy benytter dere for å gjennomføre digitaliseringsprosjektet?

### Tema 2: Prosessledelse

- Hvilken rolle har prosessledelse i arbeidet med digitaliseringsarbeidet, og hvordan har dere jobbet med det? (f.eks. fokus på virksomhetsprosessene, kartlegge, analysere og forstå de viktigste prosessene for å skape verdi)
  - Hvordan arbeider dere med arbeidsprosessene i digitaliseringsarbeidet?
  - Benytter dere teknikker for å modellere arbeidsprosesser?
  - Hvilken innvirkning har digitaliseringen på arbeidsprosessene?
  - Hvordan jobber dere for å etablere prosessfokus i digitaliseringsprosjektet?
  - Hvilke ressurser benytter dere for å opprettholde prosessfokus i virksomheten?
- Hva er dine tanker rundt digitaliseringens innvirkning på prosessledelse?
  - Motsatt: Hva er dine tanker rundt prosessledelsens innvirkning på digitalisering?
- Hvordan kan digitalisering bidra til evaluering av prosesser i kommunene?

### **Tema 3: Prosesseier**

- Har dere oppnevnt prosesseiere?
- Dersom ja:
  - Hvilke stillinger kommer prosesseier fra?
  - Hvilken rolle spiller prosesseier i prosessarbeidet?
  - Hvilke roller spiller prosesseier i digitaliseringsarbeidet? (mest involvert?)
- Dersom nei:
  - Hvorfor har dere ikke etablert prosesseier?
  - Har dere planer om å etablere prosesseiere?
  - Hvem har ansvar for fastsetting av strategi og målsetninger for digitalisering av de enkelte hovedprosessene?
  - Hvem har ansvar for å fremme samarbeid på tvers av enheter som er involvert i prosessen?



## 8.3 Vedlegg 3: Discussion Paper

### **Discussion Paper - Guidelines** **Master's Programme in Business Administration** **Competency goal: INTERNATIONAL** **Student: Sondre Verdal**

#### Presentasjon av masteroppgaven

Masteroppgaven min fokuserer på temaet «Digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor». Jeg valgte dette temaet fordi digitalisering og prosessledelse er to fenomener som i økende grad blir omtalt sammen, både i konteksten av privat og offentlige sektoren. Imidlertid er det begrenset forskning som kobler disse to konseptene sammen, noe som indikerer et behov for videre utforskning og forståelse. Masteroppgavens hovedkilde er Danilova et al., (2022a), som gir en dyptgående analyse av prosessledelse og digitalisering i norske virksomheter, både privat og offentlig. Deres arbeid har fungert som en veiledning for min egen forskning, og har bidratt til å forme den teoretiske rammen som masteroppgaven min er bygget rundt. Det har også gitt meg innsikt i de aktuelle utfordringer og muligheter knyttet til implementering av digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor. Deres omfattende studie gir verdifulle perspektiver på hvordan disse to konseptene kan samhandle for å forbedre organisatorisk effektivitet og ytelse.

For å belyse dette temaet, benyttet jeg forskningsintervju med 15 informanter, fordelt på en samarbeidsorganisasjon og seks små til mellomstore kommuner. Gjennom disse intervjuene, kombinert med en eksplorativ forskningsstrategi med en induktiv tilnærming, var målet å oppnå en bredere forståelse av hvilken rolle prosessledelse har i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor, samt bidra med ny kunnskap rundt et lite utforsket fenomen. Det ble gjort en grundig gjennomgang av teori for å sikre en høy kvalitet ved innhenting av informanter og data, samt hvordan bryte ned denne dataen for analyse og diskusjon (Creswell & Poth, 2018; Dalland, 2018; Saunders et al., 2019). Dette ble gjort for å ivareta oppgavens kvalitet og relevans.

Oppgaven begynner med en introduksjon til digitalisering og prosessledelse i offentlig sektor, og hvorfor det fortjener videre utforskning. Deretter utforsker jeg teorier rundt digitalisering og prosessledelse, først hver for seg, for deretter å belyse koblingen mellom dem. Dette var nødvendig for å etablere et solid teoretisk fundament for masteroppgaven. Her benytter jeg rammeverket til Danilova et al. (2022a) som inspirasjon for oppbyggingen, slik at jeg får et solid teoretisk grunnlag for videre analyse. Det tredje kapittelet omhandler den metodiske tilnærmingen jeg har hatt. Dette inkluderer en detaljert beskrivelse av de metodiske valgene som er tatt, forskningsintervjuene jeg utførte, samt den eksplorative og induktive forskningsstrategien som ble benyttet. Videre presenteres funnen fra datainnsamlingen, før jeg i neste kapittel diskuterer funnene og deres betydning i lys av den relevante forskning og teorien.

Til slutt trekker jeg konklusjoner basert på funn, diskusjon og oppgavens problemstilling. Studien avdekket fire hovedutfordringer; mangel på prosessforståelse, manglende prosesseierskap, silo-struktur, og motstand mot endring kombinert med ressursknapphet. På

den andre siden har studien også identifisert flere muligheter med bakgrunn i teorien, slik som forbedret effektivitet og produktivitet gjennom bedre prosessforståelse og styrket prosessledelse, etablering av klare prosesseierskap, nedbryting av silo-strukturer, og effektiv endringsledelse. Et noe overraskende funn var også at forståelsen for prosessledelse var så lav i kommunene, og flere informanter hadde utfordringer med å skille mellom prosess og prosjekt, hvor de ofte omtalte prosessarbeidet i sammenheng med prosjektarbeid.

### Masteroppgavens relevans for temaet «International»

Jeg fikk temaet «International», noe jeg anser som svært relevant for en masteroppgave innen økonomisk styring. Selv om denne masteroppgaven ikke direkte utforsker et internasjonalt felt, siden den fokuserer på digitalisering og prosessledelse i norske kommuner, inneholder den elementer som gjør den relevant i en internasjonal kontekst. Digitalisering og prosessledelse er utvilsomt universelle temaer som strekker seg utover nasjonale grenser og er relevante for alle samfunn som gjennomgår en digital transformasjon (van Looy, 2012). Så selv om denne masteroppgaven fokuserer på kommuner i norske offentlige sektor, kan dens innhold, resultater og konklusjoner gi verdifull innsikt for andre internasjonale sammenhenger. Vi lever i en globalisert verden hvor teknologi og digitalisering ikke er begrenset til ett land eller en bestemt sektor. Vi opplever en global digitalisering som påvirker både offentlig og privat sektor på tvers av land (Lee et al., 2019). Nye teknologier og digitale løsninger blir raskt tilpasset og implementert globalt, noe som skaper felles utfordringer og muligheter. Dette betyr at erfaringene og lærdommene fra denne studien kan være relevante for både privat og offentlig sektor i Norge og andre land.

På samme måte er prosessledelse et universelt konsept som er relevant på tvers av sektorer og landegrenser. Kort fortalt handler prosessledelse om å koordinere og styre arbeidsprosesser for å oppnå organisatoriske mål mer effektivt (Danilova et al., 2022). I en tid med digital transformasjon, og dermed raske endringer, blir prosessledelse enda mer sentralt. Hvordan man tilpasser, organiserer og leder prosesser i lys av digitalisering, er spørsmål mange organisasjoner stiller seg internasjonalt, både i offentlig og privat sektor (van Looy, 2012). Så selv om masteroppgaven primært er basert på data fra norske kommuner, gir det universelle preget av digitalisering og prosessledelse oppgaven relevans i en internasjonal kontekst. Den kan bidra med verdifull kunnskap og innsikt som blant annet kan anvendes for å få en bedre forståelse av begrepene, og hvilke utfordringer og muligheter de innebærer.

Videre vil denne masteroppgaven kunne være av internasjonal interesse, ettersom Norge er kjent for å være et av verdens mest digitaliserte land, i både privat og offentlig sektor (Danilova et al., 2022a). Den sterke posisjonen er resultatet av en systematisk og langsiktig innsats fra norske myndigheter for å fremme digital transformasjon (Regjeringen, 2019; NOU 2016: 3; Meld. St. 29 (2016-2017), s. 5). Med et så høyt nivå av digital modenhet, som (Danilova et al. (2022a) presiserer, kan denne studien av norske kommuner gi innsikt i de utfordringene og mulighetene som følger med digitaliseringsarbeidet, noe som kan være av interesse for andre land. Dette kan omfatte alt fra integrering av nye systemer og endring av teknologisk infrastruktur, til de mer organisatoriske endringene og utfordringene, slik som behovet for kompetanse, motstand mot endring, samt etiske spørsmål knyttet til digitalisering og personvern

i forbindelse med sensitiv data. Gitt den sterke posisjonen til digitalisering i offentlig sektor i Norge, kan masteroppgavens vinkling bidra til å gi et innblikk i hvilken rolle prosessledelse har i dette arbeidet. Erfaringene opparbeidet gjennom denne masteroppgaven kan også gi indikasjoner på hvordan man effektivt kan lede og koordinere prosessledelse i et raskt endrende digitalt samfunn. Dette kan være av interesse for private og offentlige aktører internasjonalt, ettersom prosessledelse blir ansett som en viktig faktor for offentlig sektor i flere land enn Norge (Syed et al., 2018).

Mange av de teknologiske løsningene som blir brukt innen digitalisering både i privat og offentlig sektor, kommer fra internasjonale aktører og selskaper. Dette kommer blant annet tydelig frem når det gjelder ERP-systemer, hvor store internasjonale aktører som SAP og Microsoft har store markedsandeler (Davidson, 2023). Bruken av store internasjonale aktører for mindre kommuner i norsk offentlig sektor vil derfor muligens ikke alltid være optimalt, noe som kan føre til løsninger som ikke er optimalisert etter de behovene små til mellomstore kommuner har. Dette kan påvirke hvordan digitaliseringsprosesser utfolder seg, og føre til at man ikke klarer å anskaffe systemer som faktisk gjør jobben de ble anskaffet for å gjøre. Dette er også noe som kommer frem i funnene, og vil bli presentert grundigere under «Internasjonale trenders påvirkning på masteroppgavens forskningsspørsmål og funn». Relevansen av masteroppgavens tema kan derfor være tosidig, ettersom oppgaven på den ene siden kan bidra med forståelse for hvor etablert prosessledelse er i digitaliseringsarbeidet i norske kommuner, og den på den andre siden kan være nyttig for å få indikasjoner på hvordan man øvrere seg i et stadig mer globalisert marked preget av hyppige endringer og store internasjonale aktører som hvoeddrivere.

### Internasjonale trenders påvirkning på masteroppgavens forskningsspørsmål og funn.

Internasjonale trender og praksiser vil utvilsomt ha en innflytelse på forskningsspørsmålet «*Hvilken rolle spiller prosessledelse i digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor*». Med det raskt skiftende teknologiske landskapet globalt, vil prosessledelse i voksende grad vil spille en sentral rolle i den pågående digitaliseringen av offentlig sektor. Sett fra et internasjonalt perspektiv er det en økende anerkjennelse av behovet for prosessledelse for å sikre effektiv implementering og bruk av digital teknologi (Baier et al., 2022). Dette kan påvirke normer og forventninger rundt prosessledelse, både i Norge og andre land, og dermed øke fokuset på prosessledelse i digitaliseringsarbeidet.

Flytter man fokuset over på funn, så var det blant annet en tydelig mangel på prosessforståelse og prosesseierskap. Først og fremst kan den lave prosessforståelsen og manglende forskjell mellom prosess og prosjekt være en utfordring som mange offentlige organisasjoner står overfor, uavhengig av nasjonal kontekst, og kan være et resultat av mangel på opplæring eller erfaring, og kan hindre effektiv implementering av digitaliseringsstrategier (Aguilar-Savén, 2004). Det er imidlertid noen internasjonale trender og praksiser som potensielt kan tilby løsninger, ettersom det globalt er en økende trend mot opplæring i prosessledelse og prosessoptimalisering i offentlig sektor (Syed, et al. 2018). Dette voksende fokuset internasjonalt kan bidra til å skape en felles forståelse for prosess, og gi en forståelse av skillet mellom prosesser og prosjekter. Dette kan bidra til å styrke prosessforståelsen og øke

effektiviteten i implementeringen av digitale strategier. Globale standarder og praksiser for prosessledelse understreker viktigheten av klart definert prosesseierskap for effektiv prosessstyring (Danilova, 2019). Når det gjelder utfordringen med manglende prosesseierskap, kan internasjonale erfaringer og praksiser også tilby verdifulle innsikter. Ved å lære fra disse internasjonale praksisene, kan kommunene potensielt forbedre sine prosesser og styrke sin effektivitet og konkurransevne.

Funnene viste også tegn til tydelige silo-strukturer innad i hver kommune, noe som er et vanlig problem i offentlige organisasjoner over hele verden. Dette hindrer effektivt samarbeid og koordinering av digitale initiativer på tvers av avdelinger (Leiren & Jacobsen, 2018). Internasjonale trender og praksiser kan også tilby løsninger til disse silo-strukturen i kommunene. Dette inkluderer bruk av prosessledelse for å forbedre koordinering og samarbeid på tvers av avdelinger. Ved å adoptere slike praksiser kan kommunene bryte ned silo-strukturer og skape en felles database for deling og lagring av data, noe Ross et al., (2019) poengteres som en viktig faktor ved å kombinere prosessledelse og digitalisering.

Motstand mot endring er også en universell utfordring i mange organisasjoner. Dette kan være spesielt fremtredende i offentlige organisasjoner, som ofte er preget av tradisjonelle strukturer og praksiser. Ved å implementere effektiv endringsledelse og skape en kultur som fremmer endringsvilje, kan kommunene overvinne denne utfordringen og fremme adopsjonen av nye digitale systemer. Globalt er det en voksende erkjennelse av viktigheten av effektiv endringsledelse for å drive digital transformasjon i offentlig sektor (Mergel et al., 2019). Dette inkluderer strategier for å overvinne motstand mot endring, slik som å skape en endringsvillig kultur, støtte ansatte gjennom endringsprosessen og etablere klare forventninger. Ved å lære fra disse praksisene, kan kommunene forbedre deres evne til å håndtere endring og fremme adopsjonen av nye digitale systemer.

Funnene viser også til at det er en frustrasjon rundt at mange av de teknologiske løsningene som blir brukt innen digitaliseringsarbeidet, ofte kommer fra store internasjonale aktører og selskaper. Dette fører blant annet til at enkelte systemer er tilpasset store internasjonale private aktører i stedet for de små til mellomstore kommunene som tar systemet i bruk. Internasjonale praksiser kan dermed spille en betydelig rolle i dette tilfellet. Ved å observere og lære av praksiser i andre land, kan norske kommuner få verdifulle innsikter i hvordan man best tilpasser sine løsninger for å utnytte potensialet i teknologiske løsninger til deres behov. Jæger et al. (2020) understreker blant annet at ved implementering av nye digitale systemer, slik som ERP-systemer, burde bedriften, i dette tilfellet kommunene, tilpasse sin praksis til systemene og ikke motsatt. Dette fordi det er svært tidkrevende og utfordrende for en mindre bedrift, som i dette tilfellet er kommunene, til å påvirke hvordan et system faktisk skal fungere. Det er imidlertid viktig å merke seg at til tross for disse utfordringene, kan internasjonale teknologiske løsninger også gi betydelige fordeler for norske kommuner gjennom innovasjon og bruk av nye løsninger. Derfor er det viktig å balansere behovet for mer skreddersydde løsninger med de potensielle fordelene ved standardiserte internasjonale teknologiske løsninger.

### En oppsummering og konklusjon:

I lys av teorier og funn som er diskutert, kan de identifiserte utfordringene og mulighetene i denne studien gi verdifulle innsikter for internasjonale aktører som står overfor lignende utfordringer i deres egne organisasjoner. Ved å lære fra Norges erfaringer, kan de implementere effektive strategier for å forbedre prosessledelse og digitalisering i sin egen kontekst, og dermed oppnå økt effektivitet og forbedret levering av offentlige tjenester. Dette kan bidra også bidra til at kommunene blir mer attraktive for utenlandske aktører som ønsker å etablere seg.

På den andre siden vil internasjonale trender og krefter også ha en betydelig innflytelse på hvordan kommunene håndterer prosessledelse i digitaliseringsarbeidet. For eksempel kan global digitalisering og teknologisk utvikling påvirke både kommunenes strategiske prioriteringer og deres kapasitet til å implementere nye digitale løsninger. Kommuner kan bli presset til å adoptere nye teknologier raskere for å møte de økende forventningene fra innbyggerne om digitale tjenester, eller for å holde tritt med den digitale utviklingen i andre sektorer. Internasjonale reguleringsstandarder og retningslinjer kan også påvirke kommunenes prosessledelse og digitaliseringsstrategier. Dette kan skje direkte, for eksempel gjennom EUs regler for personvern (GDPR), som har store konsekvenser for databehandling og personvern i offentlig sektor, eller indirekte, gjennom påvirkning av nasjonale lover og regler.

Avslutningsvis vil jeg bemerke at denne oppgaven fokuserer på norske små til mellomstore kommuner. Studien kan derfor være utfordrende å anvende på tvers av norske offentlige organisasjoner og avdelinger, ettersom disse kommunene ikke nødvendigvis er representative for offentlig sektor generelt. Å utvide bruken av studien og koble funnene fra denne til et internasjonalt perspektiv, vil derfor kreve at funnene sees i sammenheng med konteksten studien er gjennomført.

## Referanseliste:

- Baier, M.-S., Lockl, J., Röglinger, M., & Weidlich, R. (2022). Success factors of process digitalization projects – insights from an exploratory study. *Business Process Management Journal*, 28(2), 325-347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0484>
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4.utg.). Sage.
- Dalland, O. (2018). *Metode og oppgaveskriving* (6.utg.). Gyldendal
- Danilova, K.B. (2019). Process owners in business process management: a systematic literature review, *Business Process Management Journal*. 25(6), 1377-1412.
- Danilova, K., Iden, J., & Eikebrokk, T. R. (2022a). Prosessledelse og digitalisering. *Norsk IKT Konferanse for Forskning Og Utdanning*, 2.
- Davidson, R. (2023). *ERP Market Share, Size, and Trends Report for 2023*. SoftwareConnect. <https://softwareconnect.com/erp/erp-market/>
- Jæger, B., Bruckenberger, S. A., & Mishra, A. (2020) Critical Success Factors for ERP Consultancies. A Case Study. *Scandinavian Journal of Information Systems* 32(2). <https://aisel.aisnet.org/sjis/vol32/iss2/7>
- Lee, Y-Y, Falahat, M. & Sia, B-K. (2019). Impact of Digitalization on the speed of internationalization. *International Business Research*, 12(4). <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n4p1>
- Leiren, M. D. & Jacobsen, J. Kr. S. (2018). Silos as barriers to public sector climate adaptation and preparedness: insights from road closures in Norway. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(12). <https://doi.org/10.1080/03003930.2018.1465933>
- NOU 2016: 3 (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi – Produktivitetskommissjonens andre rapport*. Finansdepartementet.
- Regjeringen. (2019). *Èn digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>
- Ross, J., Beath, C.M., & Mocker, M. (2019). *Designed for digital. How to Architect Your Business for Sustained Success*. MIT Press.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8.utg.). Pearson.
- Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22, 1-39. <https://doi/10.3127/ajis.v22i0.1265>
- van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>