

Digitalisering i kommunal sektor - med fokus på førstelinjeledere

“Hvordan treffer digitaliseringen førstelinjeledere i
kommunal sektor?”

AGENDA KAUPANG



Prosjektforum 2020

Oppdragsgiver: Agenda Kaupang

Rapporten er utarbeidet av: Ida Nordstrand Poppe, Lillian Nguyen, Marte Mari Eidet, Nicolai
Alexander Engebretsen og Rebekka Daleng

Antall ord: 18 557

Forord

Denne rapporten er et resultat av fire måneders samarbeid mellom Agenda Kaupang og en studentgruppe fra Prosjektforum SVPRO4000 ved Universitet i Oslo. Prosjektets mål er å forstå mer av hvordan digitalisering treffer førstelinjelederne i kommunal sektor og hvordan disse lederne i praksis evner å håndtere rollen som digitale ledere. Å gjennomføre dette prosjektet har vært gøy, utfordrende og fremfor alt veldig lærerikt.

Vi ønsker å takke Agenda Kaupang som har tatt oss imot med åpne armer og uselvisk delt av sin kompetanse. Vi vil særlig rette til takk til Ragnar Kleiven som har vært vår kontaktperson gjennom hele prosjektperioden. Vi vil også takke vår veileder, Bendik Bygstad, for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Informantene fortjener også en stor takk for å ha stilt opp i en ellers hektisk hverdag. Uten dere hadde rapporten ikke blitt til, så tusen takk!

Til slutt vil vi takke hverandre for gruppesamarbeidet. Rapporten ble skrevet mens Covid-19 spredte seg i verden og det ble igangsatt strenge restriksjoner og tiltak som gjorde at vi måtte løse denne oppgaven på en annerledes måte. Det er ingen tvil om at vi kommer til å huske tilbake til denne tiden.

Oslo, 19.mai 2020

Ida Nordstrand Poppe, Lillian Nguyen, Marte Mari Eidet, Nicolai Alexander Engebretsen og Rebekka Daleng

Sammendrag

I denne rapporten undersøker vi hvordan digitalisering treffer førstelinjeledere i kommunal sektor. En mellomstor kommune i KOSTRA-gruppe 7 er brukt som case i dette studiet. Det har blitt gjennomført fokusgrupper og dybdeintervjuer med totalt 14 førstelinjeledere innen oppvekst og utdanning, og helse og omsorg.

Rapporten er strukturert etter følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke aspekter ved digitaliseringen oppleves som særlig positivt og/eller utfordrende for førstelinjeledere?*
- *Hvilke faktorer bidrar til eller begrenser mulighet til digital kompetanseutvikling i kommunen?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres rolle som leder?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres lederatferd?*

I analysen belyses effektivitet og nøyaktighet på et operativt nivå som klare fordeler med digitalisering. Det å forholde seg til mange systemer som ikke snakker sammen er imidlertid en utfordring som gjør at potensialet og mulighetene som ligger i digitalisering ikke utnyttes fullt ut. Vi finner faktorer som interesse, selvopplæring, kompetansemobilisering og forståelsen av lederrollen som viktige for å nyttiggjøre de digitale verktøyene i omstillingsprosessene de står overfor. Faktorer som begrenser utviklingen i kommunen er imidlertid tid, følelsen av å ikke strekke til kompetansemessig, dårlig kvalitet på opplæringen og mangel på økonomi og ressurser.

Hvilket handlingsrom en leder har og hvilken lederatferd de vektlegger i en digital hverdag, blir også diskutert i rapporten. Mye kan tyde på at førstelinjeledere står overfor økte krav og forventninger til sin rolle, både når det gjelder tilgjengelighet, rapportering, fag og ledelse generelt. Samtidig begrenses mulighet for påvirkning og lokale tilpasninger. Summen av dette har innvirkning på hvordan ledelse utøves, og dette vil igjen kunne påvirke relasjonene på arbeidsplassen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
1.1 Problemstilling.....	6
1.2 Presentasjon av Kommunen	6
1.3 Avgrensning.....	7
1.4 Rapportens oppbygging	7
2.0 Teoretisk rammeverk og eksisterende forskning på feltet	8
2.1 Digitalisering	8
2.2 Digital kompetanse	9
2.3 Rollen som leder	11
2.3.1 Digital ledelse	13
2.4 Lederatferd.....	14
3.0 Metodisk og analytisk tilnærming	16
3.1 Valg av metode	16
3.2 Litteraturstudie.....	17
3.3 Datainnsamling	17
3.3.1 Plan A: Fokusgrupper.....	17
3.3.2 Plan B: Dybdeintervjuer som følge av Covid-19	18
3.4 Utvalget.....	18
3.5 Utforming av intervjuguide	19
3.6 Intervjusituasjonen.....	20
3.7 Dataanalyse	20
3.8 Kvalitetssikring	21
3.8.1 Pålitelighet og troverdighet.....	21
3.8.2 Representativitet og overføringsverdi.....	23
3.9 Etske vurderinger.....	23
4.0 Empiri	24
4.1 Digitalisering	25
4.1.1 Fordeler ved digitalisering: Effektivisering og nøyaktighet	25
4.1.2 utfordringer ved digitalisering: For mange systemer som ikke snakker sammen	27
4.1.3 Hovedfunn digitalisering	29
4.2 Digital kompetanse	29
4.2.1 Behov for kompetanse og tilgang på ressurser	29
4.2.2 Interesse og læringsvillighet	31
4.2.3 Opplæring.....	33
4.2.4 Hovedfunn digital kompetanse	35
4.3 Rollen som leder	35
4.3.1 Krav og forventninger.....	35
4.3.2 Tilgjengelighet	36
4.3.3 Førstelinjefelederens medvirkning	38
4.3.4 Hovedfunn rollen som leder	40
4.4 Lederatferd.....	40

4.4.1 Oppgaveorientering.....	40
4.4.2 Relasjonsorientering.....	42
4.4.3 Endringsorientering.....	43
4.4.4 Hovedfunn lederatferd.....	45
5.0 Diskusjon.....	45
5.1 Hvilke aspekter ved digitaliseringen oppleves som særlig positivt og/eller utfordrende for førstelinjeledere?.....	46
5.2 Hvilke faktorer bidrar til eller begrenser mulighet til digital kompetanseutvikling i kommunen?	47
5.3 Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres rolle som leder?.....	50
5.4 Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres lederatferd?.....	52
5.5 Konklusjon: Hvordan treffer digitaliseringen førstelinjeledere i kommunal sektor?	53
6.0 Oppsummering og avslutning	54
6.1 Implikasjoner.....	55
6.2 Anbefalinger til Kommunen.....	56
Litteraturliste	57

Vedlegg 1: Prosjektmandat

Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide

Figur 1: En helhetlig modell for effektiv lederatferd

Figur 2: Virkningen mellom kompetanse, mestring, motivasjon og interesse

1.0 Innledning

Digitalisering av arbeidslivet har kommet for fullt, også i det offentlige. I budsjettforslaget for 2020 skriver Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019b) at effektiv organisering forutsetter kontinuerlig forbedring og at det derfor må vurderes om oppgaver bør løses på nye måter, blant annet gjennom økt fokus på digitalisering. Dette fremkommer også tydelig i deres digitaliseringsstrategi for 2019-2025;

“Digitalisering skal bidra til en mer effektiv offentlig sektor, mer verdiskaping i næringslivet og ikke minst en enklere hverdag for folk flest (...) Målet om én digital offentlig sektor, krever at vi endrer arbeidsmåter og strukturer, har riktig kompetanse og at vi løser flere oppgaver digitalt.” (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2019a, 3)

Denne rapporten er skrevet i samarbeid med Agenda Kaupang, som ønsker å være en proaktiv bidragsyter i sammenheng med utviklingen av en innovativ og digital offentlig sektor. Grunnlaget for å iverksette dette prosjektet er at det generelt virker å mangle teori og systematisert empiri om hva digitaliseringen gjør med kravene til ledelse. Det finnes noen studier som ser på hvordan toppledelse påvirkes av en mer digital kontekst (Bygstad, Lanestedt og Iden 2018). Hvordan digitaliseringen påvirker de lederne som interagerer direkte med de ansatte på et operativt nivå virker å være lite forsket på i litteraturen. Med dette som bakgrunn vil dette studiet avgrenses til å se på hvordan førstelinjeledere i kommunal sektor påvirkes av den digitale hverdagen. Å holde seg til tradisjonelle forestillinger om hva god ledelse innebærer tenkes å være enkelt for både ledere og ledelseskonsulenter, men det er god grunn til å anta at ledere i en digital tid står overfor en rekke utfordringer. Er førstelinjelederne klare for de endringsprosessene digitaliseringen innebærer? Formålet med dette prosjektet er å forstå mer av hvordan digitalisering treffer førstelinjeledere i kommunal sektor og hvordan disse lederne i praksis kan håndtere rollen som digitale ledere.

I løpet av denne prosjektperioden fikk vi delvis observert og selv opplevd hvor viktig digitale verktøy er. Covid-19 traff Norge i slutten av februar, og i løpet av få uker ble Norge mer eller mindre stengt ned. Det ble iverksatt de sterkeste og mest inngripende tiltakene noensinne i

fredstid i Norge. Arbeidshverdagen til svært mange nordmenn ble snudd på hodet. Vi kunne ikke lenger jobbe sammen fysisk, og behovet for digitale verktøy var større en noen gang. Viruset hadde også store konsekvenser for prosjektgruppens empiri og metode, samt samhandling og oppgaveløsning. Innvirkningen Covid-19 hadde på førstelinjeledere, digitalisering og på forskningen til dette studiet kommer vi derfor til å diskutere gjennom deler av rapporten.

1.1 Problemstilling

Basert på Agenda Kaupangs ønske om å få bedre innsikt i hvordan digitalisering av arbeidslivet påvirker førstelinjelederes aktivitet og rolle i kommunal sektor, har prosjektgruppen gjennomført litteraturstudie og en kvalitativ undersøkelse basert på tre fokusgrupper og to dybdeintervjuer. Studiet tar sikte på å belyse hvordan førstelinjeledelse fungerer i kombinasjon med digitalisering, hva som kreves av førstelinjeledere i en digital kontekst og hvilke utfordringer de står ovenfor. Problemstillingen lyder som følger:

Hvordan treffer digitalisering førstelinjeledere i kommunal sektor?

For å sikre at problemstillingen blir besvart på en god og strukturert måte, har vi valgt å benytte oss av følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke aspekter ved digitaliseringen oppleves som særlig positivt og/eller utfordrende for førstelinjeledere?*
- *Hvilke faktorer bidrar til eller begrenser mulighet til digital kompetanseutvikling i kommunen?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres rolle som leder?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres lederatferd?*

1.2 Presentasjon av Kommunen

I denne studien har vi valgt å studere én kommune som vårt case, heretter bare kalt "Kommunen". Kommunen er plassert i KOSTRA-gruppe 7, som innebærer at det er en mellomstor kommune med lave bundne kostnader og lave disponible inntekter per innbygger (Statistisk sentralbyrå 2020). Prosjektgruppen har vært i kontakt med førstelinjeledere i

oppvekst- og utdanningssektoren samt helse- og omsorgssektoren, som kan fortelle oss at kommunen har hatt prosjekter med digital læring ved bruk av iPad i skole og barnehage, samt trygghetsalarmer i sykehjemmene med direkte tilknytning til sykepleiere og førstelinjelederens telefon. I løpet av de siste årene har ansatte i kommunen har gått over til Office 365 og bruk av Microsoft Teams i arbeidshverdagen. Felles for kommunen er at de har fått nye saksbehandlingssystemer med elektronisk SvarUt/SvarInn, nytt smart arkivsystem, nytt økonomisystem, web- og mobilløsning for vakter, digitale sykemeldinger, samt plattformer og chattefunksjoner med eksterne brukere. Alt dette forteller informantene at har kommet i de seneste årene. Kommunen har med andre ord hatt økt fokus på digitalisering de siste årene. Vi vurderer derfor Kommunen som en moderat digital kommune, da vi antar at det både finnes mer og mindre digitaliserte kommuner enn vårt case.

1.3 Avgrensning

I denne rapporten fremlegger vi som nevnt forskning om hvordan digitalisering treffer førstelinjeledere i kommunal sektor. Her har vi vært interessert i å undersøke førstelinjelederens egen opplevelse av hvordan digitalisering treffer dem. Vi avgrenser dermed studien til å kun ta for oss de aktuelle førstelinjeledernes subjektive fremstilling. Videre tar vi ikke stilling til andre perspektiver og tar dermed ikke for oss kommunens planer for digitalisering, strategi, systemnivå, kompetanseutvikling i kommunen eller lignende. Vi går heller ikke nærmere inn på teknologien førstelinjelederne presenterer utover det de selv forteller.

1.4 Rapportens oppbygging

Hittil har vi presentert bakgrunn for tema og problemstilling, casekommunen samt nærmere avgrensning. **Kapittel 2** tar for seg det teoretiske rammeverket og eksisterende forskning på feltet, herunder digitalisering, digital kompetanse, rollen som leder og lederatferd. **Kapittel 3** er et metodekapittel. I dette kapitlet gjennomgås valg av metode, hvordan vi har valgt å gå frem for å samle data, hvordan vi har gjennomført studien, og hvilke vurderinger vi har gjort med tanke på kvalitetssikring og etikk. I **kapittel 4** presenterer vi rapportens empiri, som i **kapittel 5** vil bli nærmere analysert og diskutert opp mot teori og tidligere forskning. Til slutt,

i **kapittel 6**, vil vi trekke frem rapportens implikasjoner. Avslutningskapitlet inneholder også anbefalinger til Agenda Kaupang og Kommunens videre arbeid.

2.0 Teoretisk rammeverk og eksisterende forskning på feltet

2.1 Digitalisering

Teknologi er viktig i dagens samfunn, det griper inn i all menneskelig aktivitet, påvirker samfunnet og har endret måten vi lever og jobber på (Westerman, Bonnet, McAfee 2014, 1-2). Teknologien utvikler seg hver dag, noe som gjør at bedrifter må endre sine strategier for å overleve (Andersen og Sannes 2017). Digitalisering er et begrep som ofte brukes i dagligtalen, men det er likevel et begrep som kan være vanskelig å definere (Osmundsen, Iden og Bygstad 2018; Andersen og Sannes 2017). Begrepet har de siste tiår blitt brukt om det å forberede bedrifter på fremtiden eller det allerede eksisterende digitale samfunn (Heggernes 2018). Andersen og Sannes (2017) mener at digitalisering er en transformativ prosess og definerer derfor digitalisering som:

“Transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell og -praksis samt organisasjon og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi” (Andersen og Sannes 2017).

Bedrifter som klarer å utvikle organisasjonen sin i tråd med den teknologiske utviklingen, før man blir tvunget til det, regnes dermed som en digital organisasjon. Det er organisasjoner som har tatt inn over seg at man nå kan sende alt, lagre alt og beregne alt, og bruker dette til å konkurrere og utvikle seg (Andersen og Sannes 2017). Osmundsen, Iden og Bygstad (2018, 5) definerer i sin litteraturstudie digitalisering som “Proessen med å benytte digital teknologi til å endre på en eller flere sosio-tekniske strukturer”. Her omhandler sosio-tekniske strukturer hvordan teknologi påvirker både de sosiale elementene som mennesker og relasjoner, og de tekniske elementene som oppgaveløsning og ressursbruk. Heggernes (2018, 36) mener digitalisering representerer «evnen til å utnytte mulighetene teknologiene har til å transformere forretningsdrift i egen virksomhet». På bakgrunn av ovennevnt litteratur kan en

konkludere med at det er mange måter å definere begrepet digitalisering, i denne rapporten definerer vi digitalisering som:

Evnen til å utnytte teknologi til å utvikle organisasjonen sin i tråd med - og i forkant av - den teknologiske utviklingen.

På grunn av arbeidslivets store endringer innen digitale hjelpemidler er de ansattes og deres leders evne til omstilling sentral. I rapporten *Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser* av Kommunesektorens organisasjon (2018) påpekes det at det er viktig å sette organisasjonen i stand til å utnytte teknologien. Det er blitt stilt krav til kompetanse på helt andre måter der ledere nå må være i stand til å forstå hvordan teknologien skal utnyttes. I deres rapport ser de at lederne evne til å lede omstillinger settes høyt på agendaen, der de må være rollemodeller for de endringer som digitaliseringen innebærer.

2.2 Digital kompetanse

I denne rapporten ønsker vi å trekke frem digital kompetanse som en viktig faktor for motivasjon og arbeidsutførelse i sammenheng med digitaliseringsprosesser. I stortingsmeldingen *Digital agenda for Norge* defineres digital kompetanse på denne måten:

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

Digital kompetanse nevnes i NOU 2019:2 som en nøkkelkompetanse for å oppnå “personlig utfoldelse og utvikling, aktivt borgerskap, inkludering og sysselsetting”. Basert på EU/EØS undersøkelser om digitale ferdigheter, kommer Norge godt ut med høyere andel “grunnleggende digitale ferdigheter” og “høyere enn grunnleggende digitale ferdigheter” enn gjennomsnittet i EU. Andelen synes å avta med alderen og øke med utdanningsnivå (Kunnskapsdepartementet 2019, 22).

Kompetanse Norges undersøkelse fra 2018 om digitale ferdigheter blant den norske befolkning er også lagt frem i utredningen. Undersøkelsen viste at 65 prosent oppga å ha behov for å styrke sine digitale ferdigheter. Den var høyere blant dem som fra før av hadde mye erfaring med å utføre digitale tjenester og oppgaver. Årsaker til dette kan være at disse menneskene lettere avdekker egne kompetansehull eller at de opplever høyere krav til digital kompetanse (Kunnskapsdepartementet 2019, 24). NOU-utredningen påpeker også en signifikant forskjell mellom aldersgrupper med digitale ferdigheter. Resultatene viser at interessen for å lære og alder har en negativ sammenheng. Likevel presenteres det i en av utredningens casestudier at hvis det er tilrettelagt for opplæring, er alder ingen hindring for læring- også blant eldre arbeidstakere (Kunnskapsdepartementet 2019, 67).

For å utnytte den allerede foreliggende kompetansen hos arbeidstakere er viktig at kompetanse blir utnyttet i arbeidshverdagen for at ansatte holder på motivasjonen. Linda Lai (2011) redegjør i sin artikkel om kompetansomobilisering og egenmotivasjon at opplevd kompetansomobilisering har en sammenheng med mestringstro og indre motivasjon. Funnene indikerer at det vanligvis ikke er nok å ha tro på egen kompetanse for å få sterk indre motivasjon, men ved å bruke sin kompetanse vil ansatte beholde motivasjonen over lengre tid og derfor få økt jobbprestasjoner (Lai 2011). Interesse er også noe som står sentralt i kompetanseutvikling. Lai nevner at indre motivasjon reflekterer genuin glede av- og interesse for oppgavene (Lai 2011). For å kunne ha ansatte som genuint er interessert i jobben og et ønske om å lære, er det viktig for ledere å fremstå som et godt eksempel i denne prosessen.

Lederen har en viktig rolle for opplevelsen av indre motivasjon og interesse for læring hos de ansatte. Lai fremfører studier gjort på dette området og forteller at opplevd støtte fra leder fremmer kompetansomobilisering. De som i størst grad opplever støtte, mener også i størst grad at de får brukt kompetansen sin (Lai 2011). Ut ifra dette kan vi si at for at en leder skal skape økt kompetansevillighet i sin arbeidsgruppe er det viktig å fremstå som rollemodell og legge til rette for de endringene som digitalisering fører med seg. I tillegg er det viktig at leder tar aktiv rolle som tilrettelegger av kompetanse slik at kunnskapsarbeidere får optimale muligheter for å bruke sin kompetanse på jobben (Lai 2011).

Opplæring er sentralt i digitaliseringsprosesser. I NOU 2019:2 kan vi lese at det er mange arbeidstakere som ikke deltar i opplæring i arbeidslivet. Disse er sårbare og kan risikere å falle ut ved omstillinger og endringer i kompetansebehov som for eksempel digitale ferdigheter. Samtidig er det for liten kunnskap om hvilke typer læringsaktiviteter som faktisk er effektive og hvordan opplæringen er tilpasset behovene i arbeidslivet. Det pekes også på at læringsaktivitetene kan være kostbare for arbeidsgiver og noen prøver å spare penger på dette (Kunnskapsdepartementet 2019, 11). På en annen side sier den grunnleggende teorien om kompetanseinvesteringer at det er lønnsomt for arbeidsgivere å investere i opplæring og kompetanse for de ansatte, fordi dette gir høyere produktivitet uten at lønnen øker (Kunnskapsdepartementet 2019, 60). Derfor er det viktig å finne gode og tilpassede modeller for opplæring på arbeidsplassen. Dette bidrar til økt motivasjon og verdi for den enkelte arbeidstaker. Opplæringen må gå foregå parallelt med innføringen av nye digitale løsninger og verktøy for at opplæringen skal føles relevant (Kunnskapsdepartementet 2019, 66).

2.3 Rollen som leder

I dette studiet er vi interessert i å studere førstelinjeledere. Vår forståelse av førstelinjeledere er det første nivået av ledelse som “vanlige” ansatte rapporterer til. Disse kan også kalles avdelingsledere, virksomhetsledere, managers m.fl. Hvilket nivå en leder er på, vurderes som en svært viktig variabel i forståelsen av lederroller. Ledelsesteoretikeren Yukl poengterer at det finnes store forskjeller på hva som inngår i en lederrolle på toppnivå versus på mellomnivå eller lavere (Yukl 2013, 51). Deskriptiv forskning viser at det stilles helt unike krav og forventninger til en leders rolle, avhengig av typen bedrift, ledelsesnivå og kontekstuelle krav (Yukl 2013, 50). Et poeng i denne forståelsen av lederrollen er at også ledere som er på samme nivå, i samme type virksomhet kan ha ganske forskjellige roller.

Stewart (1982) er blant de som basert på observasjon, intervjuer og dagbøker har bygget en modell som beskriver forskjellige lederposisjoner og en forståelse av hvordan ledere fyller disse (Stewart 1982; Yukl 2013). Modellen viser særlig til tre grunnleggende elementer som definerer en leders rolle og handlingsrom. Blant disse finner vi *krav*, *begrensninger* og *valg*. Krav sees på som de ansvarsområdene lederen har, dette inkluderer alt fra prosedyrer og målsetninger, til særegne krav som kan stilles i en gitt kontekst. Begrensninger er trekk ved

organisasjonen eller konteksten som begrenser lederens handlingsmuligheter. Her finnes det blant annet regelverk, ressurser, sikkerhetsreguleringer, teknologi, marked og lignende. Valg er aktiviteter som ledere har mulighet til, men som ikke nødvendigvis kreves av dem (Yukl 2013, 48).

Krav og begrensninger begrenser valgmuligheter på kort sikt, men over lengre tid kan en leder bruke valg til å endre de kravene og begrensningene som stilles til dem (Yukl 2013, 48). Det vil dermed alltid være noe fleksibilitet og handlingsrom for at lederen kan påvirke egen rolle. Summen av disse elementene produserer en spesifikk lederrolle, som det også stilles svært spesifikke forventninger til. Forventningene som stilles til lederen vil påvirke hva lederen bruker mest tid på og hvilke kunnskaper en trenger for å svare til alle disse forventningene. Et poeng i denne forståelsen er at dette i noen tilfeller også kan medføre rollekonflikter da disse forventningene både kan komme fra lederens overordnede, dens underordnede, kundegrupper eller andre ledere som ligger på samme nivå (Yukl 2013, 49-50).

Lederne som vurderes i denne rapporten er det første nivået av ledere innen to sektorer i kommunen, oppvekst og utdanning samt helse og omsorg. For å diskutere deres rolle som ledere vil skillet mellom faglig og profesjonell ledelse gjøres aktuelt. Faglig ledelse er et lederideal hvor lederen har fått og utfører sin posisjon basert på sin identitet som fagperson (Byrkjeflot 2015, 54). Som eksempel her kan man tenke seg at “den beste” sykepleieren i en virksomhet er den som blir valgt til å lede de andre sykepleierne, basert på personens ekspertise og faglige mestring. Profesjonell ledelse kan sees som en motsetning til det faglige idealet. Her vurderes ledelse som en egen profesjon. Tanken er at en god leder kan lede hva eller hvem som helst, uten å måtte ha den samme kunnskapen som de man leder (Byrkjeflot 2015, 51). Ola E. Vie påpeker i sin artikkel *Ledelse på Norsk* (2012) at norske ledere gjerne ligger i et spekter mellom disse to idealene. Den individuelle leders vektning mellom de to idealene vil i denne forståelsen påvirkes av hvilke krav og begrensninger som er avgjørende i lederens kontekst, samt hvilken bakgrunn og kompetanse lederen selv har.

2.3.1 Digital ledelse

Westerman, Bonnet og McAfee (2014, 13) påpeker at måten man bruker teknologi for å transformere organisasjonen, er nøkkelen til digital suksess. Her er det ikke bruken av teknologiske nyvinninger i seg selv som gjør en organisasjon digital, men heller måten man bruker det og hvordan man leder endringen som er avgjørende. Digital ledelse kan med andre ord sees som en avgjørende faktor i digitalisering av virksomheter. Det finnes en rekke forskjellige teorier om ledelse, men digital ledelse tenkes å være mindre etablert som begrep. Digitalisering påvirker en rekke aspekter ved driften som en leder må forholde seg til. Bygstad og Lanestedt (2017, 42) er noen av de som påpeker at ledere i den offentlige sektor ikke henger med på den digitale utviklingen og mener at det er et fravær av ledelsesengasjement i den nye digitale hverdagen. Ledere mangler språk og begrepsapparat som dekker det nye feltet. Også Rambøll (2017, 91) rapporterer om svakt digitalt lederskap i offentlig sektor, og særlig førstelinjeledere viser seg å ha lav digital kompetanse. Lederne i rapporten viste å ha en holdning der de ikke forstod hvorfor organisasjonen deres skulle investere i IT.

Bygstad, Lanestedt og Iden (2019, 3) poengterer blant annet at digitale verktøy og teknologi er ressurser en leder må forholde seg til på lik linje med tradisjonelle ressurser som økonomiske midler og arbeidskraft (Bygstad, Lanestedt og Iden 2019, 3). Den teknologiske ressursen tenkes altså å kunne planlegges, organiseres, ledes og følges opp på lik linje med andre ressurser (Bygstad, Lanestedt og Iden 2019, 4). Men, å håndtere teknologien på denne måten krever nødvendigvis en form for kompetanse hos lederen. Bygstad, Lanestedt og Iden (2019) har studert toppledere i sammenheng med digitalisering, og fremstilt fem skifter som ledere gjennomgår i prosessen ved å bli digitale ledere. For det første mener de at digitalisering medfører at ledere i større grad må kontinuerlig tilpasse seg forholdene, heller enn å følge strategier basert på 5-10 års scope eller målsetninger. Skifte nummer to er at digitaliseringen optimaliserer og effektiviserer arbeidet til både ledere og medarbeidere, og at dette også medfører en endring i domenet på lang sikt. Et tredje skifte som følger av digitaliseringen er at lederen må forholde seg til endringer i relasjoner og forhold innad i bedriften. Ved å bygge samarbeid på tvers av de forskjellige disiplinene innad i bedriften kan det utarbeides enda bedre og mer effektive løsninger over tid. Det fjerde skiftet handler om hvilke digitale løsninger bedriften bruker, hvor et sentralt poeng er at selv om skreddersydde

digitale løsninger kanskje er det som er lettest for ansatte å bruke, er større systemer tilknyttet et helt økosystem også en stor ressurs (Bygstad, Lanestedt og Iden 2019, 6-7).

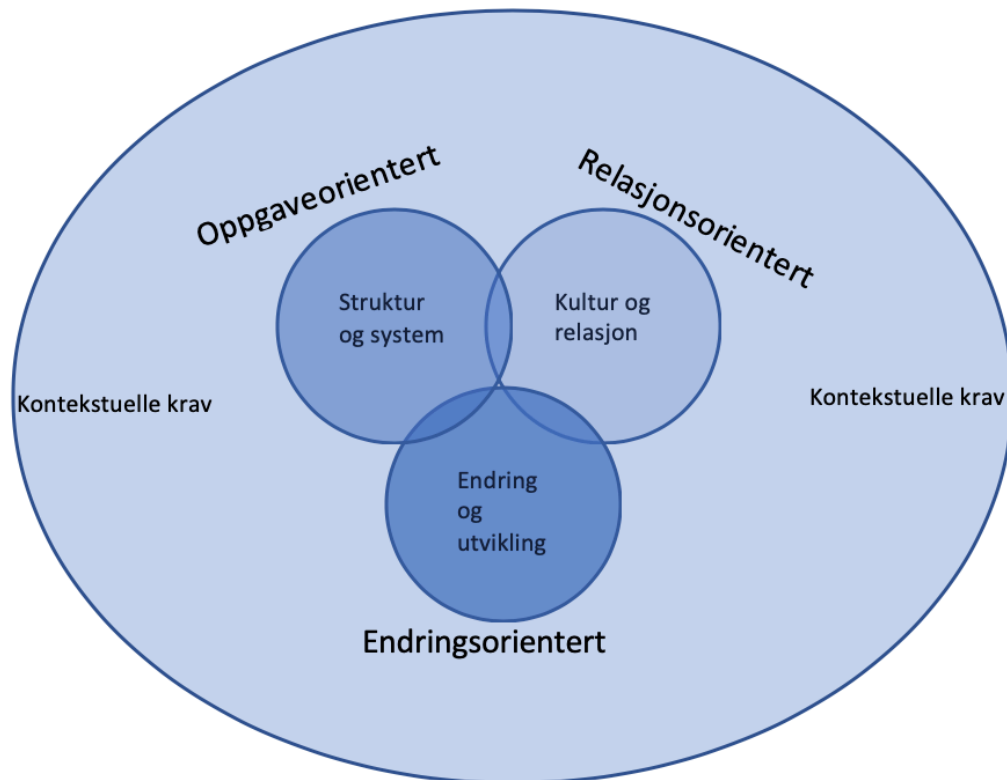
Bygstad, Lanestedt og Iden (2019) tar imidlertid for seg toppledere i offentlig sektor mens vi i denne studien vil ta for oss førstelinjeledere. Vi studerer med andre ord et hull i litteraturen da vi anser førstelinjeledelse som kvalitativt forskjellig fra toppledelse. Andersen og Sannes (2017) hevder at teknologibeslutninger ofte fattes av folk som sitter i toppledelsen- uten at disse har noe funksjonelt ansvar for teknologien. Førstelinjeledere sitter tettere på operative oppgaver enn toppledere og har ofte direkte kontakt med daglig drift fra dag til dag (Rambøll 2017, 92). Det er førstelinjelederne som skal lede medarbeiderne gjennom endret praksis og har dermed bedre forutsetninger for å forstå konsekvenser av planlagte endringer. Rambøll (2017, 92) poengterer at dersom virksomheter skal bli mer mottakelig for endring og hyppig omstilling, herunder også teknologiske endringer, må førstelinjeledere øke sin kompetanse når det gjelder endring, digital kompetanse og digitalt lederskap.

2.4 Lederatferd

Hovedmålet med ledelse i en organisasjon er å påvirke og tilrettelegge både individuell og kollektiv innsats for at man skal nå delte mål (Yukl 2012, 66). I denne rapporten vurderer vi lederatferd som en viktig del av lederrollen da atferden tenkes å være hvordan lederen responderer til summen av krav, begrensninger og valg som finnes i lederens rolle. Yukl har samlet et bredt utvalg av forskning på ledelsesatferd og formulert fire kategorier for feltet som han mener er sentrale for å forstå ledelse. Disse kategoriene er; oppgaveorientert-, relasjonsorientert-, endringsorientert- og ekstern atferd. Kategoriene har hvert sitt hovedmål, men alle målene involverer en form for prestasjonsøkning i virksomheten generelt (Yukl 2012, 68).

Under hver kategori listes det spesifikke atferder eller handlinger som kan iverksettes for å nå kategoriens mål (Yukl 2012, 68). Et poeng som gjøres av Yukl når de spesifikke handlingene eller atferden listes er at de er potensielle, men ikke alltid den eneste eller den ideelle handlingen for å nå mål i en spesifikk kontekst (Yukl 2012, 75). Teorien handler dermed om hvordan ledere bruker og kombinerer de forskjellige typene for atferd for å få beste mulig

resultat. En del av tanken er at gode ledere skaper balanse ved å veksle mellom de forskjellige typene, avhengig av situasjonen og deres spesifikke kontekst (Yukl 2012, 76). I denne rapporten tar vi ikke sikte på å vurdere individuelle lederes evne til å nyttiggjøre de forskjellige formene for atferd, men heller hvorvidt en endret situasjon gjør noe med hvordan lederne opplever muligheten og behovet for å ta dem i bruk. Vi vil hovedsakelig fokusere på den interne lederatferden, altså oppgave-, relasjon- og endringsorientert atferd.



Figur 1: Helhetlig modell for effektiv lederatferd (Yukl 2012;2013)

Oppgaveorientert ledelse fokuserer på å sikre at ansatte, utstyr, og andre ressurser blir brukt på en effektiv måte for å oppnå målene til gruppen eller organisasjonen (Yukl 2012, 69). Under den oppgaveorienterte atferden listes det fire forskjellige handlingskategorier som kan iverksettes av en leder for å styre operasjonelle forhold i bedriften. Her finner vi planlegging, oppklaring av oppgaver, overvåkning og problemløsning. Problemløsning kan også sees som en form for endringsorientert atferd da Yukl skiller mellom operasjonelle problemer og mer komplekse problemer som resultat av suboptimal organisering eller mer dyptgående problemer (Yukl 2012, 70-71).

Relasjonsorientert ledelse fokuserer hovedsakelig på å heve kvaliteten på menneskelige ressurser og relasjoner på arbeidsplassen, noe som også kan kalles “menneskelig kapital” (Yukl 2012, 68). En sentral del av den relasjonsorienterte atferden tar også sikte på å oppnå et leder-medarbeider forhold og at den ansatte identifiserer seg med arbeidsenheten og den målsetningen arbeidet har. Denne typen atferd baseres på støtte av de ansatte, utvikling av deres ferdigheter, anerkjennelse og myndiggjøring av de ansatte (Yukl 2012, 71).

Den endringsorienterte atferden har som hovedmål å oppnå innovasjon, kollektiv læring og tilpasning til eksterne endringer (Yukl 2012, 68). Spesifikke komponenter eller handlinger innen denne atferden er å være visjonær og pådriver for endring, oppfordre til innovasjon og til kollektiv læring. De to første komponentene som omhandler å være pådriver og visjonær vektlegger lederes innledning og oppfordring til endring, mens de to siste vektlegger en leders tilrettelegging for fremvoksende endring (Yukl 2012, 72).

3.0 Metodisk og analytisk tilnærming

I dette kapitlet vil vi redegjøre for fremgangsmåte og vurderinger vi har gjort underveis når det kommer til metode og fasene i forskningsprosessen. Som tidligere nevnt har Covid-19 hatt store konsekvenser for gruppens metodiske tilnærming og dette vil vi også komme nærmere inn på i dette kapitlet.

3.1 Valg av metode

Metode handler om å finne veien til målet, og i samfunnsvitenskapen skiller man i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 25-27). I vårt tilfelle la prosjektmandatet grunnlag for en kvalitativ tilnærming, da det fremkom i mandatet at Agenda Kaupang ønsket innsikt i førstelinjelederens tanker og erfaringer når det kommer til digitalisering, samt å utvikle kunnskap innenfor et felt det ikke er skrevet mye om. Det er et kjennetegn ved kvalitativ metode at man går i dybden og studerer et fenomen grundig. Metoden er også egnet på områder der det finnes lite forskningsbasert kunnskap fra før (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 28). Med problemstillingen og det overnevnte i tankene fant vi det altså hensiktsmessig å velge kvalitativ tilnærming.

3.2 Litteraturstudie

Prosjektet startet med en litteraturgjennomgang hvor målet var å finne frem til den forskningen som allerede fantes på området. Etter flere litteratursøk med søkeord som (*“digital leadership” OR “digital management”*) AND (*“public sector” OR “public organization*” OR “public organisation*”*) fant vi fort ut at det ikke har vært stort fokus på feltet tidligere. Det hjalp ikke å legge til førstelinjeledere, eller *“first line managers”* i søkerekken. Vi valgte derfor å ta utgangspunkt i etablert ledelsesteori, offentlige rapporter samt tidligere forskning på digital ledelse. Enkelte teorier kjente vi til tidligere eller har fått anbefalt fra veileder og oppdragsgiver. Vi har også ved flere tilfeller brukt referanselistene på relevante artikler for å finne mer litteratur på området.

3.3 Datainnsamling

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er intervju den vanligste datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ forskning. Vi benyttet oss av intervjumetode i to varianter; fokusgrupper og dybdeintervjuer, henholdsvis som plan A og plan B.

3.3.1 Plan A: Fokusgrupper

Årsaken til at vi valgte fokusgruppe var for å øke sjansen for å velge relevante informanter. Det er vanskelig å vite på forhånd hvilke informanter som er gode eller riktige, og derfor var det hensiktsmessig å samle flere ledere. Fokusgruppe er egnet fordi det bringer frem holdninger, erfaringer og ideer, og det kan få frem informasjon på noe informantene synes er vanskelig å sette ord på ellers (Bjørklund 2005, 42). I vårt tilfelle ble de oppmerksomme på at de hadde tanker om temaet underveis i intervjuet, med drahjelp fra andre i gruppen. Tidsperspektivet var også tatt i betraktning. Fokusgrupper har sine fordeler ved at det er forholdsvis enkel å gjennomføre, datainnsamlingen skjer over relativt kort tid, og metoden gir raske resultater (Bjørklund 2005, 42). På en annen side stilles det høye krav til moderators rolle, utforming av spørsmål samt analyse. Man må klare å legge fra seg forutinntatte meninger og la gruppen diskutere fritt innenfor de ulike temaene (Bjørklund 2005, 49).

3.3.2 Plan B: Dybdeintervjuer som følge av Covid-19

På tidspunktet hvor Norge ble “stengt ned” (12.mars 2020) var tre av åtte planlagte fokusgrupper gjennomført. Vi var i dialog med flere kommuner om prosjektet, men opplevde som mange andre avlysninger som følge av koronakrisen. Det var likevel to ledere fra kommunen hvor vi allerede hadde informanter fra, som ønsket å stille opp. Ettersom nasjonale tiltak innebar at vi måtte begrense fysisk kontakt av hensyn til smittevernet, ble disse intervjuene holdt hver for seg via videoprogrammet Zoom, som er et anbefalt verktøy av Universitetet i Oslo. Dybdeintervjuer ble dermed en backup-løsning på grunn av koronautbruddet som inntraff midt under datainnsamlingsprosessen. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er dybdeintervjuer svært godt egnet til å kartlegge og få frem de mer individuelle erfaringene, noe som i vårt tilfelle også er egnet for å besvare problemstillingen.

3.4 Utvalget

Utvalget er basert på kontakter i Agenda Kaupangs kundegruppe. Som oppdragsgiver er det Agenda Kaupang som har opprettet kontakten med de aktuelle kommunene og videreført kontakten til prosjektgruppens medlemmer. Utvalgsstrategien er kjent som “snøballmetoden”, som går ut på at man kontakter personer som videre foreslår andre informanter (Bjørklund 2005; Johannessen, Tufte og Jacobsen 2016).

Kriteriene for valg av informanter var at de hadde en rolle som førstelinjeleder i kommune. Samtidig ønsket vi kommuner i nærheten av Oslo grunnet reiseutgifter og reisetid ved gjennomføring av fokusgrupper. Utvalget vi til slutt endte med besto av 14 informanter fra oppvekst og utdanning, og helse og omsorg i Kommunen. Disse ble fordelt på tre fokusgrupper med fire informanter og to dybdeintervjuer. Informantene innehar stillinger som rektor, barnehageleder, pedagogisk leder eller virksomhetsleder. Samtlige har minimum 10 års ledererfaring og leder alt fra 5 til 70 ansatte.

På fokusgrupper valgte vi minigrupper med fire deltakere på hvert intervju. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 115) består minigrupper av 3-5 deltakere og er hensiktsmessig å bruke når deltakerne er “eksperter” på sitt område og har mye å bidra med

på et bestemt tema. Ettersom digitalisering treffer alle arbeidstakere, ofte med ledere i bresjen, la vi til grunn at førstelinjelederne ville komme med nyttige erfaringer og ha mye å bidra med på dette feltet. Det ble også vurdert at minigrupper ville gi mer snakketid til hver enkelt deltaker og gjøre det enklere for hver deltaker å åpne seg. I tillegg ble det vurdert at minigrupper ville oppleves som mer håndterbart for oss som holdt fokusgrupper for første gang.

Når det kommer til gruppesammensetningen, valgte vi å gå for homogenitet fremfor heterogenitet. Homogenitet er anbefalt av flere forskere, ettersom det kan tenkes at diskusjonen vil gå lettere (Bjørklund 2005, 44). På bakgrunn av dette ble informantene fordelt med ledere fra oppvekst og utdanning på den ene fokusgruppen, og ledere fra helsesektoren på resten. Dybdeintervjuene ble holdt med ledere fra oppvekst- og utdanningssektoren.

Oppsummert fordelte utvalget seg slik:

Fokusgruppe 1 (F1) - 4x førstelinjeledere fra helse- og omsorgssektoren

Fokusgruppe 2 (F2) - 4x førstelinjeledere fra oppvekst- og utdanningssektoren

Fokusgruppe 3 (F3) - 4x førstelinjeledere helse- og omsorgssektoren

Dybdeintervju 1 (D1) - 1x førstelinjeleder fra oppvekst- og utdanningssektoren

Dybdeintervju 2 (D2) - 1x førstelinjeleder fra oppvekst- og utdanningssektoren

3.5 Utforming av intervjuguide

Vi bestemte oss tidlig for å lage en semistrukturert intervjuguide som ga rom for fleksibilitet og oppfølgingsspørsmål underveis. Vi opplevde denne fleksibiliteten nødvendig, da vi på forhånd ikke kunne forutse hva som ville dukke opp under intervjuene. Ved utforming av intervjuguiden har vi forsøkt å stille spørsmål som gir svar på problemstillingen. Etter flere runder internt, satt vi igjen med en intervjuguide som bygget på fire forhåndsvalgte temaer; *digitalisering, digital kompetanse, rollen som leder og lederatferd*. Hvert av temaene hadde spørsmål under seg som skulle fungere som triggere for videre diskusjon og som kontrollpunkter for at diskusjonene ikke skulle skli helt ut. Flere av spørsmålene baserer seg på tidligere forskning, da kravet til en god casestudie er at forskeren plasserer seg i

forskningsfeltet og bygger på det som andre forskere har gjort, både teoretisk og empirisk (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Intervjuguiden ble først og fremst utformet med tanke på fokusgrupper, men med små modifikasjoner fungerte de også til dybdeintervjuer (se vedlegg 3).

3.6 Intervjusituasjonen

Fokusgruppene ble arrangert i starten av mars 2020 på rådhuset i Kommunen. Dette ble vurdert som den mest praktiske løsningen for informantene, da rådhuset fra før av er et samlingssted for informantene. Tilstede hadde vi en moderator som la til rette for ordveksling og en observatør som tok notater og sørget for at det tekniske var på plass.

Fokusgruppene startet med løst prat rundt bordet hvor deltakerne presenterte seg selv, deretter en gjennomgang av samtykkeskjema og temaer for intervjuet. Deltakerne fikk også mulighet til å stille spørsmål. Ettersom intervjuene foregikk i grupper, ønsket vi å ha noen kjøreregler som satte rammen for intervjuene. Kjørereglene ble utarbeidet i samråd med Agenda Kaupang og gikk ut på 1) *at deltakerne skulle diskutere med hverandre og ikke med oss*, 2) *at alle skulle komme til orde og få mulighet til å bidra i diskusjonene*, 3) *at det var ingen hensikt i å bli enige*, og til slutt 4) *at det ikke finnes riktige eller gale svar*. Etter at kjørereglene ble presentert var diskusjonene rundt temaene i gang, og vi opplevde stor åpenhet og engasjement blant deltakerne. Dybdeintervjuene på Zoom hadde tilnærmet samme oppsett, men fremfor diskusjoner var intervjuene mer samtalepreget. Varighet på intervjuene var opptil 2 timer, og alle intervjuene ble tatt opp med lydbånd eller spilt inn digitalt med tillatelse fra informantene.

3.7 Dataanalyse

Ved bearbeiding av data har det vært et viktig prinsipp for oss at alt datamateriale oversees av minst to personer. Ved transkribering ble innholdet fra intervjuene skrevet ordrett, i tillegg noterte vi relevante observasjoner som stillhet, latter og lignende. Navn og personalia ble anonymisert. Alle fikk transkribert minst ett intervju hver, og vi endte til slutt med rådata på

over 100 sider. Alle i prosjektgruppen har innsikt i samtlige intervjuer enten ved å ha vært tilstede under intervjuet, kodet eller lest gjennom de transkriberte intervjuene. Dette ga oss alle godt grunnlag til å analysere datamaterialet.

Analysen som var gjennomført i ettertid var i hovedsak basert på en tematisk analyse av intervjuenes innhold. Vi valgte en kombinasjon av tekstnær og sorteringsbasert koding hver for oss, som innebærer at uttrykk og sitater hentes direkte fra empirien og deretter sortert etter tema (Tjora 2012, 180-182). Dette fordi intervjuene ble vurdert som svært forskjellige, og det var derfor ikke naturlig å begynne på kategorier innledningsvis. I stedet leste vi intervjuene i sin helhet og trakk ut perspektiver basert på temaene våre. Kodingen ble gjennomført i grupper, hvor to personer kodet det samme intervjuet og gikk sammen for å få diskutert inntrykk og samkjørt forståelse. Deretter skrev gruppen sammendrag av kodingen og diskuterte alle funn i plenum.

Den pågående pandemien gjorde at vi måtte sitte mye hjemme hver for oss. Empiri- og diskusjonsdelen ble derfor fordelt blant prosjektgruppens medlemmer, slik at de fleste fikk et tema hver de skulle jobbe dyptgående med. Vi hadde likevel flere innsjekk ukentlig for å oppdatere hverandre og komme til enighet om funn. I denne sammenheng ble også en del av litteraturen diskutert og korrigert etter hvert som det kom nye innsikt.

3.8 Kvalitetssikring

Når man tar for seg kvalitetssikring av forskning snakker man gjerne om validitet og reliabilitet. Begrepene validitet og reliabilitet er imidlertid konstruert innen kvantitativ forskning og kan vanskelig overføres til kvalitativ forskning. I stedet brukes begreper som pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet) og overførbarhet (ekstern validitet) (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

3.8.1 Pålitelighet og troverdighet

Pålitelighet, eller *reliabilitet*, retter seg mot hvilke data som brukes, hvordan de samles og hvordan de bearbeides (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Kvalitative

undersøkelser kan være verdiladet og kontekstavhengige, og det anbefales derfor at forskeren gir en åpen og detaljert beskrivelse av framgangsmåten, slik at leseren kan følge og vurdere disse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Dette har vi forsøkt å gjøre i vårt metodekapittel. I tillegg fikk vi muligheten til å observere et team fra Agenda Kaupang mens de holdt et fokusgruppeintervju, slik at vi kunne trekke av erfaringer og derav stille mer forberedt til intervjuene. Ideelt sett skulle vi også hatt prøveintervju med oppdragsgiver, men grunnet tidspress var ikke dette mulig å få til. Intervjurollen ble derfor tildelt tre av gruppens fem medlemmer som følte seg trygge på å ta den rollen. Det må dog tas høyde for en intervju effekt, det vil si at den som intervjuer kan ha hatt innvirkning på resultatet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 159). Det er også viktig å bemerke seg at snøballmetoden som utvalgsmetode ikke er helt uproblematisk. Det kan argumenteres for at denne måten å innhente informanter på kan gjøre at man blir styrt i en bestemt retning, ved at kontaktperson bevisst eller ubevisst kan sette oss i kontakt med informanter som de vet er positivt innstilt til temaet (Johannessen, Tufte og Jacobsen 2016, 119). Dette vil kunne føre til skjevheter i resultatene, noe vi var bevisst på forut datainnsamlingen. Grunnet manglende nettverk anså vi det likevel riktig og nødvendig at oppdragsgiver valgte informanter for oss, ettersom det også var i deres interesse å finne gode informanter. Det gjorde at vi fikk tilgang til informanter som er relevante for studiet samtidig som det sparte oss for mye tid.

Troverdighet, eller *intern validitet*, handler i denne sammenheng om hvorvidt vi undersøker det som er ment å undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Troverdighet kan komme av flere ting. Vi opplever det at bruk av teori og støtte i empiri er med på å styrke undersøkelsens troverdighet. Det er også fordelaktig at vi er flere i gruppen som har analysert datamaterialet og kommet til samme funn, ref. ovennevnte om dataanalyse. For å minimere problemer knyttet til pålitelighet og troverdighet, har vi for øvrig hatt jevnlig møter hvor vi har diskutert og samkjørt alt fra teori og metode til oppgavefordeling. Vi har så godt det er mulig vært bevisste på vår forskerrolle og fulgt kriterier for kvalitetssikring underveis. Ved behov har vi også sparret med både veileder og oppdragsgiver som er mer erfarne enn oss på området. Dette opplever vi er med på å styrke undersøkelsens reliabilitet og validitet.

3.8.2 Representativitet og overføringsverdi

Hvorvidt våre funn er direkte *overførbart* til lignende fenomener, er noe som kan diskuteres. Generelt er det vanskelig å generalisere kvalitative funn, siden dynamikken i intervjuene avhenger av interaksjonen mellom de som er tilstede på det angitte tidspunkt (Bjørklund 2005, 27). Antall case og informanter kan også gjøre det problematisk. Opprinnelig ønsket vi å studere flere offentlige virksomheter, men grunnet koronapandemien endte vi opp med å kun studere to sektorer i én kommune. I tillegg satte restriksjoner og tidsperspektivet begrensninger for hvor mange informanter vi kunne ha med i vår studie. På bakgrunn av dette kan vi ikke generalisere funnene, men det har heller aldri vært hensikten. Målet med vår studie er å begynne å bygge innsikt i førstelinjelederens erfaringer og opplevelse av endrede arbeidsforhold i sammenheng med digitalisering. Dette opplever vi å ha fått til med datamaterialet vi har, men i tråd med lite forskning på feltet tidligere må det flere studier til før resultatene kan sies å ha direkte overføringsverdi til andre kommuner eller virksomheter. Det kan imidlertid tenkes at funnene kan være aktuelle for lignende kommuner som vårt case, for eksempel små eller mellomstore kommuner med lave bundne utgifter og lave frie disponible midler. Utvalget vårt kan anses som representativt for disse kommunene basert på lederrollen og KOSTRA-tall som gir indikasjoner på ressursinnsats, prioriteringer og måloppnåelse (Statistisk sentralbyrå 2020).

3.9 Etiske vurderinger

I ethvert forskningsprosjekt er det viktig å reflektere rundt etiske utfordringer som kan oppstå og hvordan man vil håndtere disse. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det særlig fire grunnleggende krav som må dekkes; informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og refleksjon over forskerens rolle.

Informert samtykke innebærer at deltakerne blir godt informert om prosjektets formål og hovedtrekkene i studiet, så vel som mulige risikoer og fordeler ved å delta (Kvale og Brinkmann 2015, 104). Våre informanter ble informert om ovennevnte både via mail og før intervjuene startet, og samtlige signerte på samtykkeskjema før intervjuet var i gang. I samtykkeskjemaet gikk det eksempelvis frem at deltakelsen var frivillig og at han/hun kunne trekke seg når som helst, uten å oppgi årsak.

Konfidensialitet refererer til enighet om hva som kan gjøres med dataene (Kvale og Brinkmann 2015, 106). Det fremkom i samtykkeerklæringen at alle personopplysninger vil bli slettet etter prosjektets avslutning. Det ble også benyttet krypterte løsninger for datainnsamling og bearbeiding av data, av hensyn til informantenes personvern. I tillegg til dette signerte prosjektgruppen under taushetserklæring hos oppdragsgiver i starten av prosjektet, som en formell sikkerhet for at fortrolig informasjon ikke utleveres. Konfidensialitet er med andre ord noe vi har tatt på stort alvor.

Konsekvenser handler om hvilke fordeler og ulemper vi kan påføre deltakerne (Kvale og Brinkmann 2015, 107). Prosjektet er vurdert som ikke-sensitivt, men for å begrense mulige konsekvenser har vi valgt å anonymisere både kommunen og alle deltakere involvert. Ved presentasjon av empiri vil sitatene være merket med hvilket intervju det kommer fra, samt en bokstav som skiller informantene fra hverandre. Det skal dog ikke være mulig å spore sitatene tilbake til informantene, og dette er også kommunisert til de det gjelder.

Når det kommer til *forskerens rolle* har vi forsøkt å reflektere over alle vurderinger som er gjort og hvilken betydning det har for prosjektet, samt etterstrebet gjennomsiktighet i alle ledd. Dette for å sikre nøyaktighet og etterprøvbarehet, så vel som å opprettholde vår integritet. Vi tror også at en grundig analyse er med på å sikre kvalitet og hold i forskningen vår.

I tillegg har prosjektgruppen vurdert etiske hensyn og fulgt retningslinjer fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) som dekker mye av ovennevnte. Prosjektet ble meldt til NSD 07.02.2020 og godkjent 13.02.2020.

4.0 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra fokus- og dybdeintervjuene som er relevante for å belyse problemstillingen. Denne delen er strukturert i henhold til temaene *digitalisering, digital kompetanse, rollen som leder og lederatferd*. Informantene har fått betegnelsen F1/2/3 eller D1/2 som representerer om det er en fokusgruppe eller et dybdeintervju, samt

bokstaver A, B, C, D for å skille informantene fra samme intervju fra hverandre. Vi gjør dette for å sikre etterprøvbarehet, samtidig som vi ivaretar informantenes anonymitet.

4.1 Digitalisering

4.1.1 Fordeler ved digitalisering: Effektivisering og nøyaktighet

Kommunen har som nevnt hatt økt fokus på digitalisering de siste årene. En av informantene fra fokusgruppe 1 forteller at dette kommer av kommunen sitt mål om å være mer effektive:

F1/D: *“Vi driver med veldig mye rart, det er mye som går parallelt hele veien og digitalisering er en del av det vi jobber med og prøver å tenke lange tanker om hvordan kan vi bli mer effektive samtidig som vi bruker tiden vår til nødvendig helse på en riktig måte.”*

Effektivisering kommer således frem som et viktig ord, og det går igjen i flere av intervjuene med førstelinjeledere. Informantene er generelt positive til de digitale verktøyene som er innført og mange av informantene mener at det økte fokuset på digitalisering har ført til effektivisering av flere arbeidsoppgaver. Flere av informantene på fokusgruppe 2 for eksempel forteller hvordan digitalisering har gjort arbeidsoppgaver mer effektive:

F2/B: *“Digitalisering gjør at vi kan være mer effektive på informasjon, de trenger ikke alltid å høre hva jeg sier, men de kan lese det.”*

F2/A: *“Det går jo kjappere å jobbe digitalt. Ja, det med elektronisk post og arkivering. Og måten vi deler ting på, det er jo mye enklere.”*

I både fokusgruppe 1 og 3 forteller flere av informantene om hvordan fordeling av turnus har blitt mer effektivt og lettere ved å gjøre det digitalt. To informanter fra fokusgruppe 3 forteller for eksempel:

F3/A: *“Jeg har mye nytte av turnusprogrammet som er mer digitalisert hvert fall. Det letter hverdagen både for oss og de ansatte. Så det er stor nytte. Sparer tid.”*

F3/C: *“Sparer tid ja, lettere og holde oversikt, for det kan være flere som har lyst på den samme vekten og da kan vi gå inn og se. Og når jeg trykker på ja på en så får alle beskjed automatisk, man slipper å sende ut meldinger hele tiden. Det holder at jeg forholder meg til det, så sender systemet ut de for meg.”*

Også i fokusgruppe 1 ser informant D at digitalisering av turnus har ført til effektivisering, og forteller:

F1/D: *“Vel jeg ser jo for eksempel dette her med bare turnusen, når vi spør folk om ledige vakter. Det synes jeg var en kjempe effektivisering, når vi begynte med den derre publisering modulen (...) med tanke på lederrolle med tid og sånn, vi bruker jo veldig mye tid egentlig på dette med administrasjon og sånn, så når den kan gå bare sånn pang, pang, pang så er det kjempebra at det kom.”*

Et annet funn som kommer frem av intervjuene er at de digitale verktøyene gjør at oppgaver og informasjon blir mer riktig fordi man fjerner en del menneskelige feil som kan oppstå. Man har et system som gjør at store deler av tall og informasjon blir riktig. En informant fra fokusgruppe 3 legger her vekt på at beregning av lønn blir mer nøyaktig med digitale timelister:

F3/C: *“Samtidig tenker jeg at det blir mer riktig også. Sånn som de digitale timelistene våre, nå har de ansatte mulighet til å gå inn og sjekke timelista digitalt før vi sender det til lønn. (...) nei for du tuller ikke med lønna til folk, jeg husker jo det med de papir timelistene også, det hadde vært jul og da var det sikkert at man glemte noen helligdags ting og det ble ikke oppdaget før lønna kom da i februar.”*

Også informanten fra dybdeintervju 2 trekker frem at digitalisering har ført til mindre feilkilder, hen mener i tillegg at digitalisering har ført til økt effektivisering. Her forteller hen om hvordan både arkivering og saksbehandling nå går mer effektivt og havner på riktig sted ved at det gjøres elektronisk:

D2: *“Hvis vi tar elektronisk arkivering, så handler det om to-tre ulike ting. For det første om sikkerhet, altså at du fjerner noen potensielle feilkilder eller menneskelige feil, så ved at dokumenter sendes feil eller blir liggende over tid eller sånne type ting. I tillegg er det ganske mye mer effektivt (...) altså der jeg trykker på knappen og det er ferdig arkivert kontra det at det må skrives ut, behandles, bæres ned i arkivet, puttes i riktig boks, og om noen år i en ny boks fordi det skal i fjernarkiv, det er en hel del masse sånne små manuelle arbeidsoppgaver som man ikke trenger. Da vi innførte automatiske svar i fjor, så får man en helt annen saksbehandlingshyppighet, altså der hvor brukere tidligere kanskje måtte vente en uke eller mer (...) nå trykker vi på knappen også er det hos mottaker, og det er sikkert.”*

De to informantene vi snakket med i dybdeintervjuene etter at samfunnet ble “stengt ned” på grunn av korona, forteller at de har fått en helt annen takknemlighet for de digitale verktøyene i denne sammenheng. Det er en klar fordel at man har mulighet til å jobbe hjemmefra, særlig i disse tider:

D2: *“Hvis ikke vi hadde hatt digitaliseringsprosjekt og oppstillingen av Office 365 i fjor, så hadde vi nå i korona-tidene vært skikkelig på utur. Så sånn hell i uhell at ikke korona kom i våren 2019 eller høsten 2018. For da var vår kommune et helt annet sted.”*

D1: *“Alle vi lederne for eksempel som nå sitter på hjemmekontor, vi har digitalt videomøte, det har vi hatt hver morgen (...) det er jo en veldig styrke nå, og det tror jeg ikke vi hadde holdt på med og prøvd ut om det ikke hadde vært for at alle snart sitter hjemme og jobber.”*

4.1.2 utfordringer ved digitalisering: For mange systemer som ikke snakker sammen

En utfordring som går igjen hos nesten alle fokusgruppene, og som flere førstelinjeledere opplever som den største utfordringen er et for stort antall programmer og verktøy de må forholde seg til. Ting går for fort, og både ledere og ansatte må stadig lære seg nye systemer eller verktøy. Informanter i alle tre fokusgruppene forteller om deres frustrasjoner rundt dette. Informant D fra fokusgruppe 1 forteller at det hele tiden kommer nye ting å sette seg inn i og at ting går for fort, noe som fører til at ledere og ansatte ikke får lært seg verktøyene godt nok:

F1/D: *“Både de ansatte og vi ledere tror jeg er litt enige i at det blir litt for mye på en gang, at man ikke rekker å bli god på en ting før det kommer en ny ting å sette seg inn i, så noen ting blir litt sånn halvveis (...) i hvert fall kjenner jeg som leder at, OK vi må starte med en ting og ha tida til det - ferdig - nå er vi ovenpå igjen, nå kan vi begynne med noe nytt, men det er litt sånn: vi skal liksom være først med alt.”*

Det samme problemet kommer frem i fokusgruppe 2, hvor en av informantene forteller at hen som leder føler at hen må kunne håndtere alle systemene, men at hen opplever det som utfordrende når det kommer mange programmer samtidig:

F2/A: *“For oss har det siste året-halvannet kommet mange programmer som vi “plutselig” skal kunne. (...) vi går fra en ting til noe annet og det skal vi gjøre fra null komma*

niks. Det er en utfordring for en så stor skole som hos oss - å få alle med. (...) Som leder skal man helst følge med og være i front, jeg tenker at jeg bør vite om og håndtere alle systemene, men veldig kjapt skal vi gå over i et nytt system, og det er vanskelig. Vi får ikke kjempe mye opplæring. Vi skal intuitivt forstå alle systemene.”

Den samme informanten forteller at hen gjerne skulle hatt mer tid til å lære seg de nye systemene før det kommer flere:

F2/A: *“Jeg ønsker at det skulle vært kanskje litt mer respekt for at det tar tid å lære seg de nye systemene. (...) Hver gang vi fornyer noe skal man veldig raskt gå fra et program til noe annet. Det er mange ting man bare kjapt skal få til og endre på. I sum kan det bli litt mye.”*

I tillegg til at det er mange systemer lederne må forholde seg til, kommer det også frem som et funn at de mange systemene ikke kan brukes sammen. Det er altså en utfordring at systemene ikke snakker sammen. Informantene i fokusgruppe 3 opplever at systemene lever sitt eget liv og at ingen har den fulle oversikten over alle systemene, hvor de i en samtale forteller:

F3/B: *“Kort fortalt. Det finnes mange smarte ting og mange smarte systemer osv. men det mest smarte hadde vært å få en connection mellom disse. Altså ikke flere men...”*

F3/A: *“Ja det er mange systemer og det blir hele tiden flere. Hver av de systemene lever sitt liv ofte.”*

F3/D: *“Også er det ingen som har den fulle oversikten. Ikke IT her heller fordi det er lagt ut til den enkelte fagenhet og de har systemansvaret og kjenner på det. Når ting blir kluss så sitter jeg her og spør IT. Men ingen kan fortelle meg hva som er galt. Det er frustrerende.”*

Også informanter fra fokusgruppe 2 opplever at det er en utfordring at systemene ikke snakker sammen:

F2/D: *“Jeg synes noe av det som er største utfordringen ikke bare som leder, men som medarbeider og leder, er at det innføres så sjukt mange systemer, og ingen snakker sammen, også må vi lære oss det.”*

Videre nevner informantene fra fokusgruppe 3 at de er veldig fornøyd med Visma som har flere systemer som snakker sammen:

F3/A: *“Ja utfordring oppsummert da blir jo at det ikke alltid snakker sammen, det blir mange systemer. Men en fordel er jo at alle Vismasystemene snakker sammen i forhold til lønn, personal, ressursstyring og noe annet. Så de har mye Vismagreier.”*

F3/D: *“Ja men det betyr også at vi er i lomma på Visma da.”*

F3/C: *“Ja lomma på Visma eller et annet firma spiller ikke så stor rolle.”*

F3/D: *“Men fordelene er hvert fall at da kan man hvert fall kanalisere det.”*

4.1.3 Hovedfunn digitalisering

Når det gjelder hvordan førstelinjelederne opplever at digitalisering har påvirket deres arbeidsoppgaver og arbeidshverdag kommer det frem både fordeler og utfordringer. For det første forteller samtlige at en fordel ved digitaliseringen er effektiviseringen den fører med seg. Også økt nøyaktighet kommer frem som en fordel, noe som gjør at menneskelige feil faller bort. Når det gjelder utfordringer med digitaliseringen finner vi at den største utfordringen for førstelinjelederne er at det er for mange systemer å forholde seg til, og at det stadig kommer flere systemer. Det er også en utfordring at mange av systemene ikke snakker sammen. Oppsummert kan vi konkludere med at digitalisering fører til at førstelinjeledere opplever at arbeidsoppgaver effektiviseres men at det er en utfordring at det er for mange systemer de må forholde seg til, at ting går for fort og mange av systemene ikke snakker sammen.

4.2 Digital kompetanse

4.2.1 Behov for kompetanse og tilgang på ressurser

På spørsmålet om ledere har behov for mer digital kompetanse er det en generell enighet om at en aldri blir utlært. Det vil alltid være rom for å lære mer og de føler seg ikke helt trygge på feltet enda. I en av gruppene blir det nevnt at de vet hvor de skal henvende seg hvis de trenger digital støtte, men at supporten kan være vanskelig å forstå. I tillegg er det en annen gruppe som sier seg enig i at de absolutt trenger mer kompetanse, men at de ikke vet helt hva som mangler av kompetansen. En informant forteller:

D1: *“Det er litt vanskelig å svare på, for jeg vet da ikke hva vi eventuelt mangler, hva som hadde vært lurt liksom. Men jeg er helt sikker på at det er ting vi ikke har lært oss enda.”*

På den andre siden nevner en leder at hens rolle er å tilgjengeliggjøre kompetansen for sine ansatte, og at det er de ansatte selv som har ansvar for å lære seg det. Dette kan skille seg litt ut fra hva de andre lederne sier om dette:

D2: *“Hvis man er medarbeider må ledelsen ha tilgjengeliggjort den kompetansen på et vis, for at du skal kunne lese deg opp på noe eller tid til det. Men jeg kan ikke sitte og fortelle deg akkurat hva du skal gjøre, du må finne ut av det selv. “*

Videre i spørsmålet om de som ledere har nok med tilgang til ressurser for å støtte deres lederskap i digitaliseringen er det flere ulike svar. I det ene intervjuet blir det nevnt at økonomien begrenser tilgang på ressurser og at de ikke kan bruke penger på kurs slik som de ønsker:

F2/D: *“(..) men økonomi er begrensende. Jeg kan ikke bare bestille en eller annen kursholder. “*

For å kunne gi et svar på hva som kan fungere forteller en informant at når de har dedikert ressurser og tid til det spesifikke prosjektet har det gitt gevinst i deres avdeling. Dette forklarer hen nærmere ved å si:

D2: *“I svaret om jeg har behov for mer ressurser så ja, det har en jo. De få gangene vi har kjørt prosjekter hvor vi har dedikerte ressurser som faktisk har tid til å holde på med noe i prosjektet eller drive det, så ser vi at det gir effekt.”*

Som et svar på hvordan ledere og ansatte på best mulig måte kan mobilisere og bruke den kompetansen som finnes, svarer noen ledere dette:

D1: *“Så jeg tenker nøkkelrollen er vel egentlig å være litt sånn tilrettelegger og ha litt sånn romslig tankegang i forhold til at kompetansen i utgangspunktet er veldig ulik, så noen vil katche det, og noen tar ting veldig fort og noen bruker veldig lang tid.”*

D2: *“Mine ansatte har behov for å oppleve mening i hverdagen og hvis de opplever dette i jobben de gjør så trives de også yter de mer. Jeg prøver å legge til rette for dette i jobben.”*

F1/A: *“Vi er nødt til å legge til rette for å bruke kompetansen rundt oss.”*

4.2.2 Interesse og læringsvillighet

I intervjuene blir førstelinjelederne spurt om hvordan de tilegner seg kompetanse og hvordan de bruker kompetansen. I tillegg nevnes det av en leder at de for det meste driver med selvopplæring, og at “veien blir til mens du går”. Det er ingen som viser vei, men du må drive med selvopplæring. En informant fra fokusgruppe 1 forteller:

F1/A: *“Man må finne det sjøl, du må oppsøke det, du må skjønne hva slags problem du har å prøve å finne ut av hvem som kan hjelpe deg.”*

Dette kan sammenlignes med det en annen informant sier:

D1: *“Jeg spør og graver om alt jeg lurer på, men om man er litt beskjeden og ikke tørr å spørre for du er redd for å føle deg dum å sant så er det sikkert folk som kanskje sitter og er usikre på om de har det de skal ha, det de trenger for det de skal gjøre (...)”*

Videre forteller de at interesse er en faktor som står sentralt i spørsmålet om digital kompetanse. For å kunne lære de nye digitale verktøyene må man være interessert i å lære nye ting. To av informantene nevner dette ved å si:

F3/C: *“Handler det ikke bare om kompetanse, det handler om interesse også.”*

D2: *“(..) men der mener jeg at det er opp til en selv, man må tørre å spørre og grave selv”*

En av fokusgruppene innen helsesektoren mener at det er en stor utfordring å få med de eldre arbeidstakerne og brukerne på det digitale skiftet:

F1/B: *“Men det ser man jo også i tjenesten inne hos meg også at de eldre vegrer seg jo ofte i forhold til alt nytt som har å gjøre med alt som er digitalt.”*

Informanten fra dybdeintervju 2 som har jobbet mye med digitalisering av offentlig sektor hadde en annen opplevelse, og mener det har mer med person og ikke alder å gjøre:

D2: *“En del mennesker tar det digitale med en gang og trykker på riktig knapp og gjør det slik tanken var, mens andre ikke gjør det (...) det blir som når man er håndverker og får utlevert et nytt verktøy, så vil det ta litt tid før man blir vant til det (...) Det kan være av ulike*

grunner, det kan være av kompetanse, det kan være av litt frykt for nye ting eller manglende forståelse. Mitt inntrykk er at det har med person og ikke alder å gjøre”

Det er med andre ord litt uenighet rundt eldre og hvor positive de er til digitalisering. Det mange er enige i er at mennesker lærer seg de digitale verktøyene på ulike måter og til ulik tid, og at dette kan være en utfordring. Fokusgruppe 2 er enige om at “man må ha respekt på at man lærer i ulik fart”, og flere informanter i fokusgruppe 3 mener at som leder må man få med alle:

F3/D: *“Det må man tåle som leder, og se at folk trenger ulik tid og ulik informasjon. Det stiller en del ulike krav til ledelse. Man må få med alle, men man kan heller ikke stoppe opp hele utviklingen til alle er henta på godt nok, det går ikke.”*

I tillegg er det her viktig å trekke frem hvordan de lederne vi snakket med fremstår som rollemodeller for sine ansatte når det kommer til digitaliseringsprosessene. Her nevner flere at man må fremstå som rollemodell og være fremoverlent:

F2/D: *“(…) prøv å se på mulighetene og ikke begrensningene. Det er ikke tvil om at det er det. Det er der vi må være som ledere, vi må være fremoverlente og se fremover, kanskje 10-15 år.”*

F1/A: *“Mens egen motivasjon og ‘drive’ når det er endringer er veldig viktig, og at hvis du skjønner det godt nok sjøl og kan forstå fordelene med det og klarer å dra og smitte i den prosessen er superviktig”*

Siden det også er viktig for ledere å evne omstilling i digitaliseringsprosesser vil vi her poengtere at det å fremstå som rollemodell og gå frem som et godt eksempel i læringsprosessene også er viktig for omstillingsprosessene i kommunen. I spørsmål om det er positive holdninger blant de ansatte i sammenheng med digitalisering svarer den ene lederen:

F1/C: *“det har vært positivt der nytten har vært tydeliggjort (..)”*

Med dette kan vi se at der leder klarer å legge til rette for og gjøre enheten beredt på de endringene som kommer ved å uttrykke nytten i verktøyene, ser vi at motivasjonen hos de ansatte til å lære nye ting øker. Dette er et eksempel på å legge til rette for omstillingsprosesser.

4.2.3 Opplæring

Når det kommer til opplæring blir det nevnt at det blir liten tid til opplæring og at den opplæringen de får er lite tilpasset til deres enhet. Sammenlignet med dette nevner en annen leder utfordringene ved opplæringen de som ledere får:

F1/D: *“Jeg kan vel egentlig si at jeg tenker at det burde ha vært et bedre opplæringssystem for oss ledere i de tingene vi skal bruke (...) Så tenker jeg at, noen ganger så er det sånn.. det er litt eeeh, den skuddsikre vesten er litt liten, litt hullete allerede når vi starter. Er min opplæring god nok eller er opplæringa folk får god nok?”*

I tillegg nevnes det i et annet intervju at systemene til lederne og deres ansatte ikke samstemmer, noe som gjør opplæringen mer utfordrende:

F1/B: *“Man klarer jo det til slutt, eller jeg gjør i hvert fall det, men det blir jo ikke noe særlig proff opplæring, for det blir jo litt sånn knotete også, og da blir jo det litt sånn vanskelig for den ansatte å følge med når man selv sitter og knoter og trykker litt sånn rundt omkring.”*

Videre nevnes det fra flere ledere utfordringer ved opplæring:

F1/A: *“Så det med opplæring i kommunen her, det er et kjempehull tenker jeg, ja det kan jo hende det har bedra seg veldig de siste åra, men det var i hvert fall ikke godt nok.”*

F2/D: *“(...) noen burde ha oversikt og fortalt oss hvor man kan finne opplæring. Du har kanskje funnet ut at man kan ta webinar, mens det har jeg ikke sjans til å følge med på, for jeg aner ikke hvor det er.”*

F3/A: *“Det blir ikke satt av tid til noe opplæring, det er jo ingen som kommer og hjelper oss med det liksom. Vi må fikse alt selv midt i den daglige driften og daglige stellet liksom. Det er en utfordring men vi får det jo til på et vis.”*

D1: *“Så jeg vil jo tro at for enkelte vil man nok føle at sånn opplæring går litt fort.”*

Videre snakker informantene om kurs som opplæringsmetode og en informant sier at de har nok ressurser og tilgang på kurs, men at de misfornøyde med disse. De opplever at deres evner ikke matcher med kursene, og at kursene ikke tilpasset deres kompetansenivå:

F3/C: *“Vi hadde jo et sånt Teams kurs, mandager som vi fikk. Men der var jo jeg som er helt dum sammen med en som burde vært på videregående kurs nummer 5. Han hadde holdt på med dette i år og stilte masse spørsmål og jeg tenkte “snakker vi samme språk, jobber vi i samme kommune?”*

Her kan vi også se at informantene nevner språk og stiller spørsmål ved om de snakker det samme språket. Dette er et eksempel på at ledere mangler digitalt språk og kan bidra til dårligere kommunikasjon i læringsprosessene.

Vi ser at en informant forteller om at den opplæringen som blir gitt mangler oppfølging. Når du har fått opplæringen er det opp til en selv å skjønne det og hvis du ikke er den personen som tør å spørre om ting i etterkant av opplæringen kan den nye kunnskapen gå tapt:

D1: *“(…) Jeg kan jo oppleve at det blir veldig opp til den enkelte i forhold til hvor stor grad du tør å spørre om hjelp etterpå om man ikke har skjønt alt (...) og da tenker jeg at der kan det gjerne mangle noe på veien fra den - “jeg krysser av at opplæringen er gitt, for det er mitt ansvar” - men om du har skjønt det, det får bli opp til deg. (...) det blir også litt sånn som med språk. Sånn som hun ene med meg (som holder på å lære seg norsk), det er ikke så lenge siden vi skulle bake boller for eksempel, så sier jeg: kan du gå og hente det vi trenger til bollene, da gikk hun i fryseren og fant fiskeboller. Også prøver jeg å forklare at vi skal ikke spise fiskeboller men bake boller, og jeg tegner og viser og hun svarer ‘ja’ ... Men går ikke tilbake med fiskebollene. Og det blir litt det samme, når du trur du har skjønt det for fjerde gang så er det leit å ta kontakt og ringe en brukerstøtte hvor man ikke kjenner den i andre enden for femte gang i løpet av to dager (...)”*

Avslutningsvis om opplæring nevnes det av en informant at *“verktøyene må gjøres nyttig for dem som skal bruke det”*. Med dette mener informantene at det er viktig å se nytten i de verktøyene og opplæringene som blir gitt for å gidde å utøve dem i praksis. Hvis en ikke vet hvorfor man tar i bruk de nye verktøyene vil lederen og de ansatte fort glemme hensikten og nytten ved verktøyet. Dette forklares av informantene slik:

D2: *“Opplæringen må føles relevant, og det er en utfordring for skolen i dag og det er en utfordring for oss som ledere som tar i bruk digitale verktøy. Hvis det er en eller annen som har bestemt seg for at dette er fint og bra, men de som skal ta det i bruk ikke opplever det som relevant, så får man en utfordring”.*

4.2.4 Hovedfunn digital kompetanse

Ut ifra dette kan vi kort konkludere med noen hovedfunn. I første omgang ser vi tydelig at lederne har behov for mer kompetanse og de føler seg aldri helt utlært. I tillegg ser de det som viktig å mobilisere den kompetansen de allerede innehar på en bedre og mer effektiv måte. I tillegg har vi funnet ut at mye handler om interesse for å lære nye ting og at du som leder må stå frem som rollemodell i læringsprosessene. Her er omstillingsevne sentral. Til slutt har vi sett fra funnene at opplæringen lederne og de ansatte ofte føles irrelevant. I tillegg er kurs og læringsmetodene ikke tilpasset deres ferdighetsnivå og ser her at verktøyene ikke nyttiggjøres.

4.3 Rollen som leder

4.3.1 Krav og forventninger

I flere av intervjuene kommer det frem at informantene bruker mye tid på administrative oppgaver. Det kommer frem at de bruker mye tid på møtevirksomhet, rapportering, utviklingsarbeid, saksbehandling, personalsaker og strategiarbeid. En annen informant forteller også om mye administrativt arbeid:

F2/A: *“(...) på det jevne så sitter jeg veldig mye på pc-en. Det er veldig mye administrativt, svarer på mail, utfører oppdrag som folk spør. Noen ganger tenker jeg at det er veldig mye mas på oss. At det er økonomi, oppfølging, rapportering...”*

En konsekvens som lederne mener har kommet med digitaliseringen er en opplevelse av at arbeidsmengden har blitt større. Det nevnes i et intervju at informanten har mer å gjøre nå enn for ti år siden, og at det i tider er krevende. Samtidig fører digitaliseringen til at ting må være mer etterprøvbart, som gjør at man må gjennom mange ledd og operasjoner. Dette forteller informantene i fokusgruppe 3 i en samtale:

F3/A: *“Jeg har mer å gjøre nå enn før for ti år siden. Jeg har ofte ikke pause omtrent*

og det er så vidt jeg rekker å gå på do(...). På en måte er en del ting lettere, mens på en annen side har vi mer å gjøre fordi vi har mer å forholde oss til.”

F3/B: *“Det er flere arbeidsoppgaver. Det ønskes mer informasjon, og da må noen levere den informasjonen. Og hvis jeg er den som må levere den informasjonen vil nok jeg med tanke på rapportering og slikt si at det har økt betraktelig (...) ting må være etterprøvbart (...) men det betyr jo at man må gjennom mange ledd og mange operasjoner.”*

I fokusgruppe 1 ble også problematikken med arbeidsmengde aktualisert. I dette intervjuet fremstilles dette ganske eksplisitt som at det stilles høyere krav til profesjonell ledelse, samtidig som en del av forventningene som stilles til fagledere henger igjen:

F1/C: *“(...) de som er godt voksne har en oppfatning av hvordan ting er (...) men det er jo en dreining mot at ledelse er et eget fag. Man kan lede hva som helst hvis du er en god leder da, og da blir det jo litt feil oppfatning blant de eldre da for de forventer bare at du skal være dritgod i faget ditt, du skal bare kunne steppe inn og gjøre det samme som de, gjerne bedre, helst best. Også skal du alt det andre i tillegg som vi får pakket på oss nå, for det er jo mer sånn at man ser ledelse som et eget fag nå, for det er så mye, du kan ikke være like god i det faglige i bunnen, tror jeg da. Du må velge nesten, enten må du være en fagutviklingssykepleier eller så må du være leder med sykepleierbakgrunn.”*

4.3.2 Tilgjengelighet

Det kommer frem som et funn at digitalisering har fått konsekvenser for rollen som leder. En felles opplevelse som går igjen når det gjelder hvordan rollen som leder har endret seg med digitalisering, er at det er en forventning eller et krav om at man som førstelinjeleder bør være tilgjengelig store deler av døgnet. En informant fra fokusgruppe 3 forteller:

F3/C: *“Det er også en forventning om at man som leder skal være tilgjengelig 24/7. Fordi man har med seg hele livet på telefonen uansett hvor du er hen (...) men vi forventer jo det litt tilbake igjen også da.”*

Tilgjengelighet er et punkt som trekkes frem der lederne opplever at gjennom økt digitalisering og bruk av digitale verktøy har det vokst frem et økende press om å være tilgjengelig utenfor den ordinære arbeidstiden, der skillet mellom jobb og fritid oppleves mindre. En informant forteller om nettopp dette skillet:

F2/D: *“Man kan være mye mer tilgjengelig, men man må være bevisst på det. For min del har jeg skrudd av automatiske varslinger på mail, men man kan gå inn og sjekke hvis man vil. Da blir skillet mellom jobb og fritid kanskje mindre. Tidligere satt man kanskje lengre på jobb.”*

Hvorvidt førstelinjelederne ser på dette med forventningene om å være tilgjengelig som et problem er litt ulikt. En informant forteller at hen prøver å legge plan for når hen skal jobbe:

D1: *“(…) det er ikke noe som jeg tenker er noe belastende for meg (…) det er veldig sjeldent jeg sitter og jobber hjemme på kvelder og i helger med rapporter eller ting som skal leveres inn, jeg har jo på en måte en plan for når jeg skal gjøre det.”*

I likhet med ovennevnte informant mener en annen leder også at det ikke er et problem å være tilgjengelig, men her legger andre i gruppen vekt på at det må være opp til hver enkelt hvor tilgjengelig man skal gjøre seg:

F2/A: *“Man kan ikke forvente at alle er på og forvente svar og sånt. På ledernivå mener jeg det er stor forskjell på det, for meg gjør det ingenting å være tilgjengelig.”*

F2/D: *“Det er klart det, for ingen tar jobben vår om vi skulle være borte i to dager. Det er ingen som gjør jobben nei, men da kan man sitte litt innimellom, og slipper å ta hele haugen når man kommer på jobb.”*

F2/A: *“Ja, vi må jo innse at vi er i en digital verden.”*

F2/C: *“Ja, så må det være litt opptil en selv. Skillet mellom jobb blir litt mer diffust. Før var det et mer avklart skille.”*

I en annen fokusgruppe kommer det derimot frem at det er veldig problematisk å føle at man hele tiden må være tilgjengelig. En av informantene i fokusgruppe 3 forteller at hen er bevisst på å gjøre seg utilgjengelig, mens andre ikke har den muligheten fordi de har ansatte som jobber til alle døgnets tider:

F3/D: *“Man gjør seg jo tilgjengelig også, fordi man ikke klarer å la vær å lese SMS og ta telefon.”*

F3/B: *“Men jeg har opplevd at det gjør meg syk, altså jeg blir ikke syk men jeg opplever det som belastende. Derfor har jeg helt klart en jobb og en privattelefon, og den jobbtelefonen slår jeg av. Jeg er ikke tilgjengelig på jobbtelefon i mitt privatliv. Man kan jo ringe meg på min private telefon, men det er stor terskel for det.”*

F3/A: *“Vi har døgn drift, men vi som ledere får ikke noe høyere betalt som andre på samme nivå selv om vi må være tilgjengelig hele året. På hytteferie, på påske, på langfredag får vi telefon og må ta den. Sånn er det ...”*

4.3.3 Førstelinjelederens medvirkning

Det kommer frem av førstelinjeledere i intervjuene at man står ansvarlig for at saker blir gjennomført og ansvarlig for at de ansatte settes opp til opplæring. En av lederne uttrykte at det er en forventning om at de går i front og er driveren når det gjelder å ta i bruk nye digitale verktøy:

F3/D: *“Jeg må være driveren uansett hvem jeg legger det til. Men jeg kan heller ikke detalj på de systemene. jeg kan akkurat de tingene som en leder må kunne, men det blir litt på overflaten. (...) det er jo oss som må gå foran å si “dette skal vi bruke” ...”*

Et fellestrekk blant informantenes respons til spørsmålet om rollen som førstelinjeleder er å kunne være med å påvirke/medvirke, blant annet når det kommer til implementering av nye systemer. Det blir blant annet lagt vekt på at førstelinjeledere sitter nærmest problemet og har kjennskap til praksisen:

F3/A: *(...) så sitter jo vi nærmest problemet ofte. Så vi har noen ideer om hva som kunne vært lurt å bli gjort før systemet implementeres på stedene.”*

Flere av lederne vi har snakket med hadde et ønske om å bli spurt mer eller burde ha større mulighet for medvirkning. Uklarhet rundt ansvarsområdet til førstelinjelederne:

F2/D: *“(...) jeg syns førstelinjeledere burde ha stor påvirkningskraft.”*

F2/A: *“Jeg syns medvirkning.”*

F2/D: *“Nei jeg syns påvirkning. For med medvirkning, så er det noen som sier at de hører hva du sier, men bestemmer likevel. Eller medvirkning og medvirkning ... I hvert fall stor betydning da. Det er vi som kjenner praksisen.”*

F2/D: *“(...) lokale tilpasninger det er et godt ord. For vi har jo så ulike behov.”*

Dette ønske om innflytelse kommer også frem i følgende respons, som fremkom av spørsmål om hvilken rolle lederne burde ha i digitaliseringsprosessen:

F1/A: *Nei jeg vet ikke jeg, kanskje finne fordelene og klare å beskrive fordelene med det? Men også være litt ærlig oppover i systemet på hva som faktisk ikke lar seg gjøre, sette grenser. For at det ikke blir helt uoverkommelig. Begrense kanskje antall ting man skal inn i på en gang. (...). Det er jo vanskeligere å stå å være tøff oppover, (...) men jeg tror vi må tørre å i større grad stå for det at "nei, dette går ikke" eller "nå må vi bremse" eller..."*

F1/C: *"Vi ser jo bare på de fire stedene vi er på, at det med kompleksiteten og forskjellene er jo enorme i hvor man jobber også og hvordan ting skal digitaliseres og det må man jo som leder kunne ta ansvar for å si at "det fungerer ikke her" oppover da. Noe kan jo man digitalisere overalt, men alt kan faktisk ikke presses ned på hver enkelt lille plass."*

Funnene viser at førstelinjeledere ønsker større medbestemmelse når det gjelder digitale verktøy og systemer, men samtidig strekker de ikke til tidsmessig og må være tilgjengelig store deler av dagen. Til dette sier flere av førstelinjeledere at de kunne ønske seg en person som tar på seg det digitale ansvaret, en slags 'superbruker'. I fokusgruppe 3 sier de for eksempel:

F3/C: *"Vi burde jo bruke en som er mer interessert og som er spesialisert og flinkere (...) for eksempel når det gjelder 'journalssystem' da, så er ikke jeg den som kan det best. Det er min fagansvarlig som kan det bedre enn meg. Også har jeg også en annen ansatt, en sykepleier hos meg som synes det er artig å drive med sånt, (...) da fikk hun svare litt for å ta en oppfriskning med andre ansatte."*

F3/D: *"Jeg har hatt noe som heter (...) utviklingsagent der har jeg brukt en avdelingsleder som da har gått inn og tatt det (digitaliserings ansvar), men nå er han i permisjon så da ligger det her *peker på seg selv*."*

F3/A: *"(...) jeg har hatt mye opplæring selv, men prøver å delegere. Jeg har hatt en ressursperson som er hjelpepleier, også har jeg et par sykepleiere."*

F3/D: *"Jeg har noen ressurspersoner som har vært ... også må man legge litt ut på personer som er forskjellige. Det blir jo ikke mer ressurser."*

Dette kan sammenlignes med det en informant sier i fokusgruppe 1;

F1/D: *"Jeg tenker litt sånn at jo flere sanne velferdsteknologiske ting vi får, jo mer blir det egentlig å holde system på, å ha superbrukere på, sørge for at folk følger opp."*

4.3.4 Hovedfunn rollen som leder

Utfra dette kan man konkludere med noen hovedfunn. Det blir nevnt av informantene at det går mye tid til blant annet administrative oppgaver, møtevirksomhet og noe strategiarbeid. Det blir nevnt at digitaliseringen har ført til at arbeidsmengden har økt, og en økende forventning om at man skal være tilgjengelig i mye større grad og på flere digitale plattformer. Dette oppleves ulikt om hvorvidt dette er mer belastende eller ikke. Skillet mellom faglig og profesjonell ledelse kommer frem blant informantene. Det stilles høyere krav til førstelinjelederne om profesjonell ledelse, der man samtidig ser en forventning om å være en fagleder. Lederne står i en skvis mellom disse to idealene. Flere uttrykker at de kunne ønske at de ble mer inkludert når det kommer til medvirkning/påvirkning ved implementering. Det forventes at lederne er driveren når det gjelder å ta i bruk nye digitale verktøy. Det er flere av lederne som kunne ønske seg en person som tok på seg det digitale ansvaret, en slags digitaliseringsagent.

4.4 Lederatferd

4.4.1 Oppgaveorientering

Et fellestrekk blant flere av informantenes respons til spørsmål om styring og kontroll er at digitale verktøy og digitalisering på arbeidsplassen har potensiale til å gjøre det lettere å kontrollere sine ansatte. En av informantene fra oppvekst- og utdanningssektoren forteller at det er lettere å få oversikt over hvor man finner informasjon om hva de ansatte bedriver:

F2/A: *“Jeg synes hvert fall det er lettere nå å finne ut hva hvert enkelt trinn holder på med. For det finner jeg et sted, og vet hvor jeg skal finne det.. Før var det mye rot og tull, papir og arkivering i hytt og pine. Nå er det lettere å få oversikt da.”*

Også i fokusgruppe 1 kommer dette frem, der en informant forteller:

F1/C: *“Vi får raskere oversikt i hvert fall (...) så slipper man å lete opp den personen som var der. Man kan gå inn på systemet å se at OK dette gikk bra eller hvis det ikke gikk bra så kan man eventuelt kontakte personen som har skrevet det da. Så raskere oversikt i hvert fall.”*

Hvorvidt lederne ønsket å bruke disse kontrollfunksjonene varierte noe. På den ene siden

kunne dette virke som en normativ vurdering, på den andre siden demonstrerte flere av lederne en bevisst forståelse av balanseforholdet mellom kontroll og tillitsrelasjoner i virksomheten. En av informantene forteller at det er store muligheter for å kontrollere de ansatte men at hen ikke bruker verktøyene til dette:

D2: *“(...) det er jo ekstremt mye datainformasjon som jeg egentlig har tilgjengelig for å kunne kontrollere mine ansatte, men jeg er jo helt uenig i den måten å lede på. (...) det er en del av det jeg er redd for med stordata-samfunnet, hvilken kontroll de store firmaene har på oss, ikke sant.”*

Den samme problemstillingen dukker opp i fokusgruppe 2 der de er enige om at det bør være en balanse mellom kontroll og tillit:

F2/C: *“Det er en balansegang der.”*

F2/A: *“Ja det er det.”*

F2/D: *“Det er en kjempemulighet men også en fare...”*

F2/A: *“Man kan bli demotivert av å bli for mye kontrollert.”*

F2/C: *“Vi driver jo med tillitsbasert ledelse, da.”*

F2/A: *“Og vi har jo kunnskapsmedarbeidere i virksomheten, det skal vi ta på alvor. Man har jo blitt satt på en jobb fordi man har en grunn, er kvalifisert til det. Vi må håpe at våre ledere tenker det om oss også.”*

Det som derimot fremkom fra flere var at selv om muligheten for styring og kontroll var langt større, varierte muligheten for å bruke dette med den kompetansen individet selv hadde.

Deriblant var det en opplevelse av at de selv var usikre på hvordan systemet skulle brukes da de ikke fikk de samme resultatene som andre personer da de søkte innsikt i systemet. I tillegg blir det så mange muligheter for innsikt i tall og statistikker på arbeidsplassen at man får for mye å sette seg inn i. En informant forteller for eksempel:

F1/D: *“(...) så har jeg leita opp noen tall, men så er det andre som har leita fram de samme tall, også er ikke de like. Å hvorfor ikke det? (...) mange veier til Rom.”*

Dette nevnes også av en informant i fokusgruppe 3, noe hen mener er en fare:

F3/B: *“Jeg vil si en ting til, vi kan hente ut noen tall, men vi får ikke alltid svar på*

det vi spør om. Altså påstand er A men jeg får bare tallene B, og da er det sånn “ok da bruker jeg B”. Men når jeg skal bruke info B for å styre kan det være vanvittig feil, altså ... og det har jeg skutt meg selv i kneet mange ganger på, altså jeg bruker det som finnes men uten å virkelig tenke om jeg burde bruke det. Bare fordi det er tilgjengelig bruker jeg det, og det er feil, totalt feil.”

4.4.2 Relasjonsorientering

Nesten samtlige informanter snakker om relasjoner på arbeidsplassen som dette er en spesielt sentral del av deres rolle og fokus som leder. En av informantene nevner uoppfordret taksonomien til Yukl:

F1/D: *“Også heter det seg at man skal være god på oppgaveledelse, du skal være god på endringsledelse, men det viktigste er relasjonsledelsen for å få til de tingene. Så er det litt sånn trekløver hvor det største bladet er relasjonsledelsen.”*

Relasjonene blir fremstilt som noe som bygges opp ansikt til ansikt med arbeidstakerne og som en del av grunnmuren i leder-medarbeider forholdet. En informant forteller om hvordan det er å balansere relasjoner og digitalisering:

F2/C: *“Vi står i et spenningsfelt i vår sektor. Den bransjen vi jobber, for det er jo relasjoner vi jobber med. Det mellommenneskelige. At vi skal se hverandre. Det blir det jo litt spenningsfylt mellom det å være relasjonsleder og ja, det digitale.”*

Flere mener relasjonene ikke har endret seg veldig mye, likevel er tilgjengelighet et tema som går igjen i flere av intervjuene. Som nevnt under lederrollen føler flere av førstelinjelederne at de må være tilgjengelige store deler av døgnet. Å være tilgjengelig som leder fremstilles som et ideal, men også som et mulig dilemma i sammenheng med digitalisering. På den ene siden fremstilles økt tilgjengelighet som grunnlag til bedre relasjoner og trygghet på arbeidsplassen. På den andre siden kan det komme til å gå ut over lederens kapasitet og evne til å fullføre egne oppgaver. En av lederne forteller at det er viktig for hen å være tilgjengelig for sine ansatte når man er på jobb:

D2: *“Jeg har en “åpen dør” policy på at man skal ha åpen dør og hvis man har lukket dør er det virkelig behov for å være alene og jobbe, men ellers skal døren være åpen*

og være tilgjengelig for hverandre”

En annen informant er inne på noe av det samme og forteller at hen gjør seg selv tilgjengelig ved å være tilstede i det daglige arbeidet til sine ansatte:

F1/D: *“(…) jeg synes det er viktig som leder å være tilgjengelig i det daglige, og være synlig og være med på det som skjer. For å kunne ta det som kommer der og da, i stor grad og holde ting flytende og ledig. Men jeg har også opplevd det at det er travle dager og jeg har også opplevd nå i det siste at jeg har vært for tilgjengelig, for jeg har blitt veldig bakpå (...) men det å møte de utfordringene på digitaliseringen og det daglige der og da det tror jeg er veldig viktig.”*

Den samme informanten forteller om en episode der det var ekstra viktig å være tilstede:

F1/D: *“Det kan være faktisk ganske så krevende (...) vedkommende [ansatt] hadde aldri ført journal før, hadde aldri hatt passord i et journalsystem så han vurderte da å slutte. Da sa jeg at for å hindre at du slutter så skal du få komme på kontoret mitt når du trenger å dokumentere, så skal jeg gjøre det sammen med deg. Så da bruker jeg ekstra tid sammen med han, for ellers så sluttern(...).”*

Balansegangen problematiseres særlig i sitatet over. Lederen er ikke sikker på om tilpasning til enkeltpersonen er det mest lønnsomme valget da digitaliseringen i stor grad sees som et krav på arbeidsplassen. Dette poengteres ved å si at dette ville vært uaktuelt om 5 år. Denne typen problematikk gikk også igjen hos informanten i dybdeintervju 1.

4.4.3 Endringsorientering

Når det kommer til spørsmål om endring og implementering er det særlig to ting som kommer frem. Lederne ser deres mest sentrale rolle i denne prosessen enten som den som skal tilrettelegge for opplæring og gjennomføring eller den som må kommunisere nyttigheten av nye verktøy og digitalisering av funksjoner. En informant fra fokusgruppe 3 mener førstelinjeledere skal fronte de nye digitale verktøyene eller systemene som implementeres:

F3/A: *“(…) men hva jeg tenker om hvilken funksjon vi skulle ha så vet jeg ikke. Vi må jo bare henge med og være den som fronter det. Men det kan ikke forventes at vi skal ta det*

selv. Det hadde vært fint om noen fagansvarlige på hvert system som blir lagt inn ... at man kunne hatt en person som kunne lagt frem ting. Men det er nok vanskelig å få ressurser til det.”

Også her ser vi ønsket om å kunne delegerer en del av ansvaret som leder. Det som også fremkommer i denne sammenheng er at flere av lederne opplever at det blir for liten tid til å innføre hver enkelt endring da det stadig kommer nye ting som skal implementeres. Som nevnt i avsnitt om utfordringer ved digitalisering, opplever førstelinjelederne at det er for mange systemer å forholde seg til. I fokusgruppe 3 opplever de at dette kan henge sammen med at topplederne “hopper” på trender og stadig implementerer nye systemer som er i vinden:

F3/B: *“Jeg har en påstand: de øverste lederne hopper fort på trender, det er i vinden det er moderne. Noen har sagt at det er kjekt. Uten å undersøke hva som er behovet. Uten å bygge opp en plan eller en strategi (...)”*

F3/D: *“Ja sånn som ‘digitalt verktøy’ ble ingen informert om.”*

F3/C: *“Nei vi fikk vel bare beskjed om å begynne å bruke det.”*

F3/B: *“Noen har bare kjøpt det.”*

F3/C: *“Det blir bare kastet på oss.”*

Dette kan sammenlignes med det en informant forteller i fokusgruppe 1:

F1/A: *“Hvis man kunne konsentrert seg litt mer om hver ting og fått det lagt ned på et sånn ‘ikke-kaos nivå’ og på en måte balansert det litt så hadde det også vært en hyggeligere prosess. Når man får for mange nye ting på en gang så tror jeg også motstanden og alt det blir mye større.”*

Innflytelse og kontroll over virksomhetens situasjon virker i denne sammenheng å være et aktuelt tema for å kunne utøve god endringsledelse. En av lederne mener at endring skjer lettere dersom de ansatte får ta del i det, men at dette kan være tidkrevende:

F1/D: *“Det med endringsledelse og den psykologien rundt det da. Det er klart at det er noen ting du får tredd over deg, at vi skal ha teams for eksempel da. (...) men jeg opplever kanskje større velvilje om de [ansatte] får ta del i den prosessen rundt, at en bruker tid på det og investerer tiden der da (...) Men, det tar jo så innmari lang tid også.”*

Det er flere av ledere som kommuniserer at de er i en pågående endringsprosess, eller at det fremdeles er en jobb å gjøre på endring fronten. Enten om dette handler om at de er midt i

prosessen, eller at det mangler noen tiltak for å få gjennomført den dyptgående endringen som digitaliseringen tenkes å medføre. Disse tendensene knyttes både til tidsperspektiver, kompetansemangel eller mangel på interesse blant de ansatte:

F2/D: *“Ellers er det for vår del de digitale tavlene, det har ikke vært vellykket – de brukes som whiteboard. Også syns jeg nettbrett en-til-en ikke har vært så vellykket som det kunne vært. De har bare byttet data med nettbrett. Man burde endret måten å lære på, produsere læring. Praksisen er ikke endret. Vi har ikke kompetanse innad selv til å kunne gjøre det.”*

4.4.4 Hovedfunn lederatferd

De forskjellige formene for lederatferd er alle fremdeles viktige, men digitaliseringen virker å skape noen utfordringer for lederen når det kommer til å balansere disse da det er endrede og nye omstendigheter å forholde seg til. Oppgaveledelsen har større potensiale, men krever også bedre innsikt og forståelse for hvordan det kan brukes og hvor grensen skal gå.

Relasjonsledelsen sees som særlig sentral for ledernes posisjon. Muligheten og karakteren i relasjonsledelsen endres noe med innføring av digitale verktøy, særlig siden tilgjengelighet nesten blir et dilemma for lederen da det gjerne sees som et ideal, men kan komme til å bli for mye i sammenheng med digitalisering som endringsprosess. Endringsledelsen tenkes å være en svært sentral type atferd i sammenheng med digitaliseringen, men muligheten for denne begrenses av tidspress, manglende påvirkning og kompetanse.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere funnene i lys av teori og eksisterende forskning. Diskusjonen bygges opp etter de fire nevnte forskningsspørsmålene og vil til slutt resultere i at vi besvarer problemstillingen “Hvordan treffer digitalisering førstelinjeledere i kommunal sektor?”.

5.1 Hvilke aspekter ved digitaliseringen oppleves som særlig positivt og/eller utfordrende for førstelinjeledere?

Bygstad, Lanestedt og Iden (2019, 6-7) snakker i sin artikkel om flere skifter en bedrift gjør når de blir digitale, et av skiftene er at digitaliseringen optimaliserer og effektiviserer arbeidet til både ledere og medarbeidere. Funnene understøtter dette og viser at førstelinjelederne opplever det som en fordel at digitale verktøy fører til at mange arbeidsoppgaver effektiviseres slik at de sparer tid. Det som imidlertid kommer frem som utfordringer blant våre informanter er at det er for mange systemer førstelinjelederne må forholde seg til, og at det stadig innføres flere systemer og verktøy. De må bruke mye tid på å sette seg inn i et nytt system, men før de har lært seg dette nye systemet kommer det et nytt system. Det virker med andre ord som ting går for fort. Dette er et interessant funn da det ser ut til å være et motstridende funn. Kommunen har valgt å øke fokuset på digitalisering med det mål å effektivisere arbeidsoppgaver noe førstelinjelederne opplever at har skjedd, men det er så mange systemer de må forholde seg til i tillegg til at det går for fort da det stadig kommer flere systemer.

Det gjør at arbeidsoppgaver går tregere og blir mindre effektivt enn det kunne vært. Førstelinjelederne føler også at de i deres rolle må ha en viss innsikt i alle systemene deres ansatte bruker, noe som vil si at lederne også må sette seg inn i systemer de selv ikke bruker daglig. Det kommer også det frem at de mange systemene ikke kan brukes sammen, noe som vil si at førstelinjelederne må gjennom mange operasjoner i ulike programmer for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Det kan derfor virke som at digitalisering effektiviserer arbeidet til både ansatte og ledere, men at for mange systemer kan ha motsatt effekt og føre til at førstelinjelederne bruker mer tid enn ønskelig på å lære seg alle systemene, og det er særlig lite effektivt dersom systemene ikke kan samordnes.

Hvorvidt det faktisk er slik å anse at det er for mange systemer og om det implementeres for tett opp til hverandre er vanskelig å avgjøre. Vi har ikke innsikt i hvilke planer kommunen og de øverste lederne har hatt for implementeringen og kompetanseutviklingen når det gjelder de digitale verktøyene. I denne studien har vi tatt for oss førstelinjelederens opplevelse.

Førstelinjelederne legger det frem som at kommunen og de øverste lederne bestemmer hvilke

systemer og verktøy som skal innføres. Dette kan samstemme med det Andersen og Sannes (2017) hevder, at teknologibeslutninger ofte fattes av folk som sitter i toppledelsen. Spørsmålet er om førstelinjelederne ser det større bildet av digitaliseringen av kommunen eller om de kun bruker de systemene og verktøyene de selv føler at fungerer for dem. Flere av informantene legger frem at bruken av systemene og verktøyene henger mye sammen med egen interesse og nytte. Funnene viser at de verktøyene de allerede har ikke brukes på den måten de er ment å brukes. Her kan man trekke frem for eksempel innføringen av digitale tavler, hvor en av førstelinjelederne forteller at disse kun brukes som vanlige whiteboards. Mange av førstelinjelederne utnytter altså ikke potensialet i de digitale verktøyene de allerede har. Dette kan komme av fraværende interesse eller motivasjon for å bruke verktøyene eller det kan komme av lav digital kompetanse som informanten selv poengterer. Dette diskuteres videre i de følgende avsnitt.

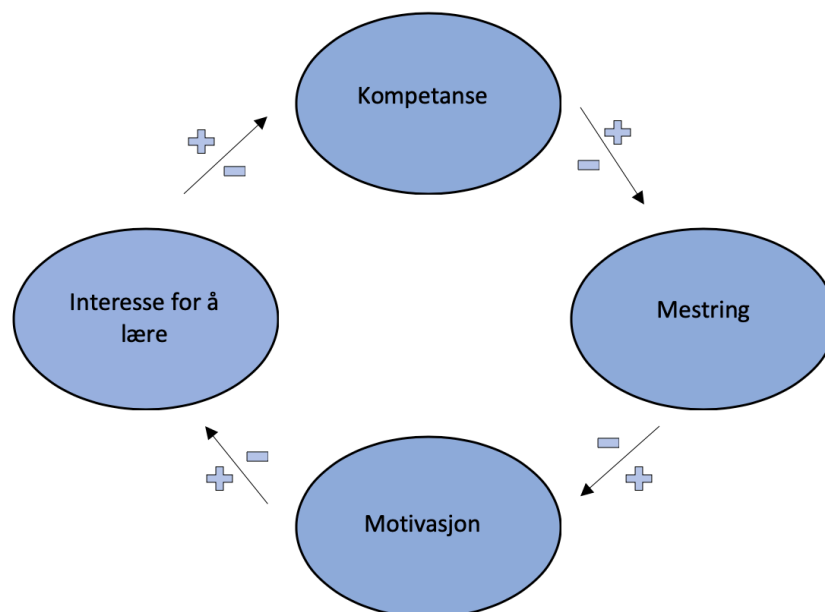
5.2 Hvilke faktorer bidrar til eller begrenser mulighet til digital kompetanseutvikling i kommunen?

Som det fremkommer i funnene driver lederne mye med selvopplæring. Det nevnes at det ofte ikke er “noen som viser vei” og at for å kunne lære seg de digitale verktøyene må en være interessert i å lære nye ting. Teorien nevner at det å ha genuin interesse for jobben og det å ønske å lære bidrar til økt motivasjon (Lai 2011). For å kunne skape ansatte som er villig til å drive med selvopplæring og økt interesse for å lære nye ting forteller Linda Lai (2011) at for å kunne utnytte den kompetansen som ligger i arbeidsstyrken må arbeidsgivere drive med kompetansemobilisering. Dette kan eksemplifiseres fra funnene der det blir nevnt i intervjuene at man som førstelinjeleder må legge til rette for og tilgjengeliggjøre den kompetansen som allerede ligger der. Ved å gjøre dette sier teorien at kompetansemobilisering har en sammenheng med indre motivasjon og kan bidra til økt læringsvillighet. I tillegg sier teorien om kompetansemobilisering at ledere må fremstå som gode rollemodeller i slike prosesser (Lai 2011). Ut fra funnene ser vi at dette er noe førstelinjelederne er bevisste på og mener det å være fremoverlent er viktig som leder. I tillegg ser vi i funnene at noen nevner at deres rolle er å tilgjengeliggjøre kompetanse og legge til rette for læring i enheten. Dette er faktorer som bidrar til mulighet for digital kompetanseutvikling i kommunen.

På den andre siden fremstår det fra funnene noen utfordringer ved å få med de eldre arbeidstakerne i det digitale skiftet. Dette kan støttes opp under NOUs resultater om at interessen for å lære og alder har en negativ sammenheng (Kunnskapsdepartementet 2019, 67). Dette kan være faktorer som begrenser muligheten for digital utvikling, men samtidig nevnes det også at “man må ha respekt for at noen lærer i ulik fart” og at som leder er du pliktig til å få med alle i prosessen. Disse utsagnene støttes opp ved de resultatene i NOU 2019:2 som viser til at tilrettelagt opplæring gjør at alder er ingen hindring.

For å kunne både drive med kompetansemobilisering, skape ansatte som er interesserte i nye endringer og få med de eldre på veien i digitaliseringen er det viktig at lederen klarer å evne omstillingsprosesser. Kommunesektorens organisasjon (2018) påpeker at det er viktig å sette organisasjonen i stand til å utnytte teknologi. Funnene viser til dette der en leder sier at “digitaliseringen har vært positiv der nytten er tydeliggjort”. Dette er en faktor som øker mulighet for digital kompetanseutvikling.

Ut fra intervjuene og våre funn er det en generell konklusjon at førstelinjelederne aldri blir helt utlært når det kommer til digitalisering. I NOU 2019:2 blir det lagt frem at 65 prosent av den norske befolkningen ønsker å styrke sine digitale ferdigheter og viser at dette ikke er noe uvanlig funn i vår data. Det som derimot er interessant å se på er at for å opprettholde motivasjon i arbeidshverdagen er utnyttelse av kompetanse essensielt (Lai 2011). Ved å oppleve å ha god nok kompetanse fører til jobbprestasjoner og økt tilfredshet i arbeidshverdagen. Derfor ser vi at mangel på digital kompetanse kan bidra til dårligere jobbprestasjoner og dårligere indre motivasjon.



Figur 2: Virkningen mellom kompetanse, mestring, motivasjon og interesse

Modellen vist ovenfor illustrerer de komponentene vi til nå har sett på og viser hvordan disse har innvirkning på hverandre. Som tidligere nevnt opplever førstelinjelederne mangel på digital kompetanse og ut ifra teorien kan dette ha negativ virkning på mestringsfølelse og motivasjon. Dette igjen har negativ innvirkning på interessen for å lære som da fører til dårligere kompetanseheving. Samtidig kan disse faktorene ha positiv innvirkning på hverandre og opplever en økt kompetanse vil dette igjen øke interessen for å lære gjennom økt mestring og økt motivasjon. Av denne modellen kan vi se at investeringer i digital kompetanse skaper mer interesse, noe som er lønnsomt på lang sikt. Samtidig kan man stille seg spørsmål ved om det er motivasjonen for å lære eller kompetansen som er startpunktet for at kompetanseheving hos førstelinjelederne er mangelfull. Er det systemet sin feil at opplæring ikke blir gitt, eller er det førstelinjeleders motivasjon for å lære nye ting som mangler? Ut ifra våre funn er det vist at mangel på kompetanseheving hos førstelinjelederne kan begrense mulighetene til digital kompetanseutvikling og dermed kan motivasjonen og interessen for å lære avta hos individene.

Det er et paradoks at opplæringen i kommunen oppleves for mange som irrelevant og demotiverende. Flere nevner også at nyttiggjøring av opplæring ikke skjer. Veien fra de lærer noe til å faktisk utøve det blir for lang og at opplæringen de får ikke er tilpasset deres behov. Dette begrenser muligheten for digital kompetanseutvikling, da NOU-utredningen legger til grunn at de som ikke får eller mangler opplæring er sårbare og kan risikere å falle ut ved

digitale omstillingsprosesser (Kunnskapsdepartementet 2019, 11). En av grunnene til at opplæringen ikke føles relevant kan være at ledere mangler digitalt språk og begrepsapparat som dekker det nye feltet (Bygstad og Lanestedt 2017, 42). Dette kan sammenlignes med våre funn der spesielt en informant spør seg selv “snakker vi samme språk?”. Bygstad og Lanestedt (2017, 42) påpeker at ledere ikke henger med i den digitale utviklingen og stiller spørsmål ved fraværet av ledelsesengasjement i den nye digitale hverdagen.

I tillegg kan en av grunnene til mangel på god og relevant opplæring være at økonomien begrenser tilgang på ressurser. Læringsaktiviteter er kostbare for arbeidsgiver og flere prøver å spare penger på dette (Kunnskapsdepartementet 2019, 60). Derimot sier den grunnleggende teorien om kompetanseinvesteringer og opplæring at det er svært lønnsomt for arbeidsgiver å investere i god og tilpasset opplæring, men i våre funn kan vi se tendenser til besparelser på dette feltet. Disse faktorene som nevnt ovenfor er absolutt noe som kan begrense mulighetene for digital kompetanseutvikling hos førstelinjelederne.

Avslutningsvis forteller en av informantene om når opplæringen blir gitt ved nye innføringer i digitale verktøy, blir læringsprosessen avsluttet på et for tidlig tidspunkt. Når denne avsluttes er noen alene med ansvaret om å ta kontakt for å spørre og grave etter mer informasjon og utnytte den nye kunnskapen. Hvem har ansvaret for at den gitte opplæringen blir ført videre? Informanten forteller at de ansvarlige krysser av for at opplæringen er gitt, og fraskriver seg derfor ansvaret for videre kompetanseheving som en del av opplæringen. Lai poengterer i sin artikkel at lederen må gå først og ta aktiv rolle som tilrettelegger av kompetanseutvikling (Lai 2011). Dette er svært viktig da lederne i kommunen som kunnskapsarbeidere trenger optimale muligheter for å bruke sin kompetanse og bidra til verdiskapning for enheten.

5.3 Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres rolle som leder?

Som nevnt hevder Andersen og Sannes (2017) at teknologibeslutninger ofte fattes av folk som sitter i toppledelsen uten at disse har noe funksjonelt ansvar for teknologien. Flere av førstelinjelederne uttrykker at toppledelsen gjerne slenger seg på teknologiske trender uten å helt vite hvorfor det skal innføres. Flere av førstelinjelederne uttrykker også at de digitale

verktøyene blir tredd over hodet på dem, og flere skulle gjerne hatt større medbestemmelse om hvilke systemer som innføres og hvordan disse skal se ut.

Byrkjeflot (2015) trekker frem et skille mellom de to lederidealene faglig og profesjonell ledelse. Refleksjoner rundt dette kom frem under intervjuene, der man snakket om at det er en dreining mot ledelse som et eget fag. At en god leder kan lede hva som helst. Dette viser en dreining mot profesjonell ledelse, men det kommer frem at det er et dilemma mellom de to lederrollene om man for eksempel innen helse- og omsorg ønsker å være en fagutviklingssykepleier eller en leder med sykepleierbakgrunn. Det kommer spesielt frem blant den eldre generasjonen at det er en forventning om at man fortsatt skal ha den faglige kunnskapen i bunnen. Faglederen utfører sin posisjon basert på sin identitet. Dermed blir det som Ola E. Vie (2012) peker på i sin artikkel aktuelt med at norske ledere gjerne ligger i et spekter mellom disse to idealene. Det vil kunne påvirkes av krav og begrensninger til den enkelte leder og avhenger av den gitte kontekst.

Stewarts modell (1982) viser til at forventningene som stilles til lederen vil påvirke hva lederen bruker mest tid på og hvilke kunnskaper en trenger for å svare til alle disse forventningene. Denne forståelsen kan medføre rollekonflikter da disse forventninger både kan komme fra lederens overordnede eller dens underordnede. Funn fra intervjuene viser at førstelinjelederne uttrykker at innføringen av digitale verktøy har ført til forventninger fra underordnede om at lederne skal være tilgjengelig utenfor den ordinære arbeidstiden. Enkelte av lederne opplever dette har blitt mer krevende med digitaliseringen, mens andre opplever det som mindre belastende.

Som nevnt i empiridelen ønsker lederne større medbestemmelse når det gjelder implementeringen av digitale verktøy- og systemer, men dette lar seg vanskelig kombinere med et allerede trangt tidsskjema og økende forventninger til lederrollen. Lederne opplever at arbeidsmengden har økt etter digitaliseringen. Det stilles høyere krav og forventninger knyttet til rapporteringsarbeid og saker skal gjennom flere ledd. Flere av førstelinjelederne ønsker derfor at det er en annen person som tar på seg det digitale ansvaret. Noen av informantene forteller at de har valgt å delegere det digitale ansvaret nedover til ansatte som synes digitalisering er spennende, såkalte "superbrukere".

5.4 Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres lederatferd?

Den atferden som vektlegges sterkest av informantene er den relasjonsorienterte. I følge Yukls taksonomi består denne atferden hovedsakelig av det å støtte de ansatte, sørge for utvikling av deres ferdigheter, anerkjennelse av deres evner og innsats, samt myndiggjøring av individene på arbeidsplassen (Yukl 2012, 71). Å støtte de ansatte fremstilles som en viktig funksjon av informantene da de blant annet vektlegger oppfølging og forståelse av at forskjellige individer har forskjellige behov. Likevel vektlegger lederne at det finnes grenser for denne funksjonen til tross for at man befinner seg i en periode som er særlig krevende med tanke på kompetanseheving og opplæring i sammenheng med digitaliseringsprosesser. At endringsprosesser er en utfordring for relasjonene på arbeidsplassen tenkes å være naturlig. Vurderingen av relasjoner kommer dermed opp i snakk om selve prosessen digitaliseringen medfører. I denne sammenheng virker det å finnes litt frustrasjon blant lederne når det gjelder å opprettholde gode relasjoner samtidig som en så omfattende endringsprosess stadig påvirker og utfordrer relasjonene på arbeidsplassen. Utvikling og kompetanseheving virker i denne sammenheng å være noe som nesten konkurrerer med støtte av de ansatte da den ekstreme endringssituasjonen stiller høye krav til kompetanse av både ansatte og ledere.

Når det snakkes om tilgjengelighet vurderes digitaliseringen som kompliserende. Dette i kombinasjon med den aktuelle rollekonflikten en del av lederne virker å oppleve, kan tenkes å være svært utfordrende. Hvordan lederne opplever dette varierer noe, men hos flere er et poeng at det må settes en form for grenser, selv om tilgjengelighet i bunn og grunn fremstilles som ideal. Det som virker å komplisere dette forholdet ytterligere utover det faktum at man generelt er lettere tilgjengelig er ledernes opplevelse av at de selv har mye mer å gjøre. Her kan den økte vektingen av profesjonell ledelse tenkes å være aktuell, da lederne opplever å ha såpass mange ting på egen timeplan at det å stille seg tilgjengelig for ansatte i sammenheng med fagspørsmål virker belastende for enkelte. Muligheten for overvåkning og kontroll øker, men dette krever igjen en annen kompetanse som enkelte virker å mangle. Bygstad, Lanestedt og Iden (2019, 3) sier at en leder må forholde seg til digitale verktøy på lik linje med tradisjonelle ressurser som økonomiske midler og arbeidskraft. Om vi vurderer digitale verktøy som ressurser på lik linje med disse tenkes

lederens kompetanse å være avgjørende for at de skal kunne utøve effektiv lederatferd i form av oppgaveorientering.

I følge Yukl er endringsledelse mer relevant for toppledere enn for ledere på lavere nivå som mye av den tidlige forskningen er basert på. Samtidig gjør han et poeng av at endringsledelse er langt mer aktuelt i dagens dynamiske og usikre marked (Yukl 2012, 67). Basert på disse formuleringene er det vanskelig å si sikkert at Yukl vil vurdere at endringsorientert ledelse er direkte aktuelt for våre førstelinjeledere. Tross alt virker de lederne som er intervjuet i dette prosjektet å ha begrenset kontroll og makt over hvilke digitale verktøy som skal innføres i deres virksomhet. Dette kan delvis tenkes å være et trekk ved deres ledelsesnivå, men også et trekk ved offentlig sektor da deres virksomheter i stor grad underlegges statlige standarder og tiltak. Likevel vil vi argumentere for at endringsledelsen er relevant for førstelinjelederne da implementeringen av digitale verktøy og digitaliseringsprosesser tenkes å kreve en viss form for atferd og oppmerksomhet fra førstelinjelederne. Teorien viser til at digitalisering påvirker en rekke aspekter ved driften og tenkes å medføre endret praksis. Men som nevnt kommer det frem av funnene at praksis ofte ikke endres med nye digitale systemer og verktøy. For liten tid til å lære seg de nye systemene, lav digital kompetanse og egen interesse for å bruke verktøyene kommer frem som årsaker til at praksis ikke endrer seg. Dette gjør at man kan stille spørsmål ved om kommunen digitaliseres i det hele tatt. Førstelinjelederne og det operative nivået er der mye av digitaliseringsprosessen må finne sted om offentlig sektor faktisk skal bli digitalisert. Samtidig kan det være vanskelig å utøve endringsorientert ledelse dersom man har liten innflytelse over prosessen.

5.5 Konklusjon: Hvordan treffer digitaliseringen førstelinjeledere i kommunal sektor?

Det finnes generell enighet i at digitale verktøy har potensiale til å effektivisere arbeidsprosesser. Det som derimot fremkommer av intervjuene er hvordan digitaliseringen utføres kan utfordre denne funksjonen. Ting går for fort, det kommer i form av bølger fra toppledelsen uten at førstelinjeledere føler de får den kompetansehevingen de egentlig trenger. Som førstelinjeleder opplever de at en sentral del av deres rolle i digitaliseringen er å tilrettelegge og sørge for at de ansatte får den opplæringen de trenger. Men, lederne virker ikke å ha gjennomgått den kompetansehevingen de selv trenger. Sett i perspektiv av teori om

kompetansemobilisering kan dette tenke og medføre en ond sirkel hvor manglende opplæring medfører dårlig motivasjon og når lederne da skal være motor i disse omstillingsprosessene resulterer dette i en suboptimal endringsprosess.

Motivasjon tenkes å være et avgjørende aspekt i alle omstillingsprosesser, opplevelsen av å få endringene tredd over hodet i en ellers frustrerende situasjon kan også tenkes å påvirke dette aspektet. Førstelinjeledernes muligheter for å påvirke den situasjonen de står i virker i denne sammenhengen avgjørende. Lederne opplever også at deres rolle har høyere krav enn før i form av rolleforventninger både ovenfra og nedenfra. Deres responser tyder på en tyngre vektning av det profesjonelle lederidealet. Det stilles økte krav til denne typen oppgaver, samtidig som en del av de ansatte fortsatt ser førstelinjelederen som en fagleder og har forventninger til at leder skal være en av de sterkeste fagpersonene i virksomheten. Dette medfører en rollekonflikt da førstelinjelederen opplever det som særlig utfordrende å fylle begge disse rollene, i hvert fall når de i tillegg skal være endringsagenter i sammenheng med digitaliseringen. Til sammen virker dette å skape et kapasitetsproblem og en rollekonflikt som på lang sikt kan tenkes å gå utover ledernes mulighet til å utøve effektiv lederatferd ved å balansere og trekke på de forskjellige typene atferd som Yukl definerer i sin taksonomi.

6.0 Oppsummering og avslutning

I denne rapporten har vi sett nærmere på hvordan digitalisering treffer førstelinjelederne i kommunal sektor og hvordan disse lederne i praksis evner å håndtere rollen som digitale ledere.

Problemstillingen “Hvordan treffer digitalisering førstelinjeledere i kommunal sektor” har blitt belyst gjennom fire forskningsspørsmål.

- *Hvilke aspekter ved digitaliseringen oppleves som særlig positivt og/eller utfordrende for førstelinjeledere?*
- *Hvilke faktorer bidrar til eller begrenser mulighet til digital kompetanseutvikling i kommunen?*
- *Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres rolle som leder?*

- *Hvordan opplever førstelinjeledere at digitalisering påvirker deres lederatferd?*

Basert på vår analyse vil vi presentere noen implikasjoner og anbefalinger.

6.1 Implikasjoner

At digitalisering påvirker rollen som leder kan vi ut ifra dette studiet absolutt fastslå, men hvordan dette skal håndteres virker mer usikkert. Som nevnt tidligere i analysen vet vi lite om hvor mye ressurser som faktisk legges i kompetanseheving og tilrettelegging i digitaliseringsprosessen. Vi har bare tatt sikte på å illustrere ett perspektiv av noe som kan tenkes å være en langt mer intrikat prosess med en rekke aktuelle variabler. Likevel vitner våre funn om at de økte kravene både i forhold til kompetanse, arbeidsoppgaver og endringsprosesser medfører et kapasitetsproblem blant flere av førstelinjelederne. Om de da skal kunne utføre disse funksjonene på best mulig måte vil vi konkludere med at noe burde tas ut av ligningen.

En opplevelse av å aldri ha nok tid kan man tenke at mange ledere har. Om det å flytte funksjoner ikke er en mulighet vil vi uansett vurdere kompetanseheving som en sentral del i å forbedre forholdene og sjansene for en suksessfull digitaliseringsprosess. Eventuelt er ytterligere myndiggjøring av ansatte noe som kan tenkes å være avgjørende for digitaliseringsprosessen, men sees ikke som en tilstrekkelig løsning på kapasitetsproblemet. Om dette betyr at man har egne ressurspersoner for digitalisering og teknologisk utvikling i virksomheten, eller at man delegerer funksjonen som fagleder over på noen andre er vanskelig å si. Men, at digitalisering av virksomheten kan komme til å medføre et behov for å gjøre endringer i måten virksomheten er organisert på, skal man ikke avvise, selv om dette også medfører en langt større overhaling enn bare tilrettelagt kompetanseheving. Dette er en problemstilling vi vil si er aktuell for senere forskning på feltet.

For Agenda Kaupang anbefaler vi å fortsette satsing og kunnskapsutvikling på digitalisering. Vi håper at vår studie kan inspirere til videre forskning der førstelinjeledere settes i førersetet. Relevante forskningsspørsmål som bygger videre på vår studie kan være: Hvordan kan førstelinjelederne få større innflytelse over digitaliseringsprosessen? Hva slags kompetanse er

egentlig kritisk for å lykkes? Hvordan kan man organisere på best mulig måte i sammenheng med digital omstilling?

6.2 Anbefalinger til Kommunen

Ut fra prosjektets konklusjon vil vi komme med anbefalinger til casekommunen. For å utnytte potensialet digitaliseringen har, så medfører det et behov for en mer gjennomgående endringsprosess i virksomhetene der man ikke bare innfører digitale verktøy, men går inn for å endre praksis. For å gjennomføre dette ser vi et behov for kompetanseheving, der det for eksempel settes inn kompetanseressurser (superbrukere) eller om det legges inn ressurser for å heve kompetansen til lederne og forme dem til digitale endringsagenter. Opplæringen må være relevant og tilpasset deres kompetansenivå.

Med bakgrunn av dette vil vi komme med disse konkrete anbefalingene til Kommunen:

- Gi førstelinjeledere mer innflytelse slik at de kan være med på planlegging av hvilke systemer som skal implementeres og hvordan det skal gjøres. Dette skaper motivasjon og ansvarliggjør førstelinjelederne slik at systemer og verktøy blir brukt slik de er ment å brukes.
- Kvalitet over kvantitet: bruke mer ressurser på å innføre få helhetlige systemer som fungerer, heller enn å stadig innføre mange små uavhengige systemer eller verktøy.
- Opprette en kompetansebank som setter kunnskap og kompetanse i system slik at førstelinjelederne har noe å støtte seg på i digitale endringsprosesser.
- Det kan også være en god anbefaling å bruke ressurser på superbrukere for å støtte førstelinjelederne i digitaliseringen.

De ovennevnte anbefalinger må imidlertid ikke tas ut av kontekst, det må naturligvis gjøres en helhetlig vurdering ut ifra hele rapporten. Anbefalingene må også vurderes opp mot den aktuelle kontekst i hver organisasjon.

Litteraturliste

- Andersen, Espen og Ragnvald Sannes. 2017. "Hva er digitalisering?". *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 6/17: 18-24. Hentet 10.februar 2020.
<https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Bjørklund, Oddrun. 2005. "Fokusgruppe – Noen metodiske betraktninger". *Økonomisk fiskeriforskning: Ledelse, marked og økonomi* (15): 42-50. Hentet 22.april 2020.
<https://nofima.no/publikasjon/1138570>
- Bygstad, Bendik og Gjermund Lanestedt. 2017. "Ledere mangler digitalt språk". *Stat & styring* 4/2017 (27): 42-45. Hentet 27.januar 2020.
https://www.idunn.no/stat/2017/04/ledere_mangler_digitalt_spraak
- Bygstad, Bendik., Gjermund Lanestedt og Jon Iden. 2018. "Hva gjør de beste i offentlig sektor?". *Stat & Styring* 4/2018 (28): 48-51. Hentet 27.januar 2020.
https://www.idunn.no/stat/2018/04/hva_gjoer_de_beste_i_offentlig_sektor
- 2019. "Some elements to a theory of digital management". *NOKOBIT - Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi* 27(1). Hentet 27.januar 2020. <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/671>
- Byrkjeflot, Haldor. 2015. "Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer; ny versjon 2015", I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Heggernes, Tarjei Alvær. 2018. *Digital forretningsforståelse: fra store data til små biter*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2013. *Digital agenda for Norge: IKT for vekst og verdiskaping*. Meld. St. 23 (2012-2013). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 1.mars 2020.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-23-20122013/id718084/?ch=1>
- 2019a. *En digital offentlig sektor. Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019–2025*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 15.februar 2020.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>

- 2019b. *Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak). For budsjettåret 2020*. Prop. 1 S (2019 – 2020). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 27. januar 2020. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20192020/id2671418/>
- Kommunesektorens organisasjon. 2018. *Gode råd for å lykkes med digitale omstillingsprosesser*. Oslo: Kommunesektorens organisasjon. Hentet 30. april 2020. <https://www.ks.no/fou-sok/2018/174031/>
- Kunnskapsdepartementet. 2019. *Fremtidige kompetansebehov II — utfordringer for kompetansopolitikken*. NOU 2019:2. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet 1.mai 2020. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-2/id2627309/>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, Linda. 2011. «Kompetansemobilisering og egenmotivasjon». *Magma: tidsskrift for økonomi og ledelse* 3/11: 49-55. Hentet 24.mars 2020: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Osmundsen, Karen, Jon Iden og Bendik Bygstad. 2018. «Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?». *NOKOBIT - Norsk konferanse for organisasjoners bruk av informasjonsteknologi*, 26(1). Hentet 11.mars 2020. <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/532>
- Rambøll. 2017. *IT i praksis 2017: Strategi, ledelse, trender og erfaringer i norske virksomheter*. 10.årgang, 1 opplag. Oslo: Rambøll Management Consulting AS. Hentet 1.mai 2020: <https://event.dnd.no/snit/wp-content/uploads/sites/14/2018/01/ITIP-2017.pdf>
- Statistisk sentralbyrå. 2020. “*KOSTRA - KOMMUNE-STAT-RAPPORTERING*”. Hentet 16.mars 2020. <https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/kostrahoved>
- Stewart, Rosemary. 1982. “A model for understanding managerial jobs and behavior”. *Academy of Management Review* 7(1): 7-13. Hentet 26.februar 2020. www.jstor.org/stable/257243
- Tjora, Axel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Vie, Ola Edvin. 2012. «Ledelse på norsk». *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 4/2012: 60-67. Hentet 15.mars 2020. <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>
- Westerman, George, Didier Bonnet og Andrew McAfee. 2014. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press

Yukl, Gary. 2013. *Leadership in organizations*. 8th edition. Essex: Pearson.

----- 2012. "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention". *The Academy of Management Perspectives* 26 (4): 66-85.

doi:10.5465/amp.2012.0088

Vedlegg 1: Prosjektmandat

Prosjektmandat til Prosjektforum:

KUNNSKAPSUTVIKLING OM DIGITALT LEDERSKAP BLANT FØRSTELINJELEDERE
I OFFENTLIG SEKTOR

Om Agenda Kaupang og prosjektforum

Agenda Kaupang er et tverrfaglig rådgivningsmiljø med utvikling av menneskelige ressurser, utvikling av organisasjoner og samfunnsanalyse som virkeområde. Vi jobber primært mot offentlige kunder og har som forretningsidé å forene utrednings- og utviklingskompetanse slik at det skaper mest mulig verdi for våre oppdragsgivere.

Vår ambisjon er på den ene siden å være en høyt kvalifisert samarbeidspartner i *utviklingsarbeid*, hvor kunnskap om mennesker og organisasjoner danner grunnlaget for godt planlagte og gjennomførte prosesser. På den andre siden ønsker vi å være blant de beste *utredningsmiljøer* i landet, og bruke vår prosesskompetanse slik at analysene kan resultere i konkrete forbedringer.

Agenda Kaupang tilbyr et av de mest profesjonelle ledelsesutviklingsmiljøene i landet. Tilbudet omfatter bistand til ledere på alle nivåer, i form av ledelses- og lederutviklingsprogram som skreddersys i samarbeid med kunden. Vi legger vekt på å skape utviklings- og læringsarenaer som skal utfordre lederen i sitt daglige virke, og skape grunnlag for bedre ledelsesutøvelse i virksomheten som helhet og bedre ledelsesferdigheter hos den enkelte leder. Agenda Kaupang har en ressursorientert og styrkebasert tilnærming til leder- og ledelsesutvikling

Agenda Kaupang profilerer seg som et sterkt fagmiljø og skal ha et omdømme i markedet som er blant de beste. Det betyr faglig troverdighet og høy kvalitet i alle leveranser. Derfor legger vi vekt på kontinuerlig læring, og utvikler vårt tilbud slik at det til enhver tid er i tråd med kundenes behov.

Agenda Kaupang AS består i dag av 36 konsulenter og en administrasjon på 4. Selskapet eies av medarbeiderne og vi tror medeierskap stimulerer til en sunn utvikling av firmaet. Firmaet har en flat organisasjonsstruktur. Konsulentene er organisert i fire grupper, ledet av hver sin gruppeleder. Både gruppelederne og daglig leder arbeider også som konsulenter.

Prosjektforum er en del av masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid ved UiO. Masterstudenter løser tverrfaglige prosjekter innen kartlegging, analyse og utvikling. Studentene på Prosjektforum har kunnskap om mangfoldet innenfor organisasjons- og ledelsesfeltet og kan gjennom dette bidra til å sette nytt lys på aktuelle problemstillinger din organisasjon står overfor. Prosjektforum har et sterkt faglig miljø som støtter opp under prosjektgruppene gjennom undervisning og veiledning. Prosjektforums ansatte og prosjektgruppens veiledere har lang erfaring i å avgrense prosjektoppgaver som gir læringsutbytte for studentene og som har praktisk nytte for oppdragsgivere.

Bakgrunn og formål

Digitalisering av offentlig sektor pågår for fullt. Digitalisering er et viktig virkemiddel for å modernisere og effektivisere offentlig sektor, legge til rette for bedre tjenester og gjøre hverdagen enklere for folk flest. I regjeringens budsjettforslag oktober 2019 forsterkes satsningen på digitalisering ytterligere. Digitalisering av offentlig sektor er kommet for å bli!

Ledelse i en digital kontekst krever nye kunnskaper og ferdigheter. Generelt mangler det teori og systematisert empiri om hva digitaliseringen gjør med kravene til ledelse. Dette gjelder også i offentlig sektor. Det er lett for ledere, så vel som ledeskonsulenter, å holde seg til tradisjonelle forestillinger om hva god ledelse innebærer. Det er ikke gitt at de sentrale lederaktivitetene som Kotter, Mintzberg, Yukl og andre ledelsesteoretikere har definert, endres vesentlig. Det er imidlertid god grunn til å anta at ledere i en digital tid vil vektlegge aktivitetene annerledes og ta i bruk nye

virkemidler. For at vi skal lykkes med digitalisering av forvaltningen er det nødvendig å utvikle vår forståelse av hva endringene i ledelsesadferd handler om og hvilket nytt innhold vi må legge i begrepet «ledelse». Det må bygges ny kunnskap, og lederne og ledelseskonsulentenes verktøykasser må fornyes¹.

Agenda Kaupang ønsker å være en proaktiv bidragsyter i utviklingen av en innovativ og digital offentlig sektor. Som et ledd i dette har vi en ambisjon om å bidra til kunnskaps- og konseptutvikling, på områder som digital ledelse og nye organisasjonsformer. Denne ambisjonen er også forankret i vår nye strategi.

Prosjektets mål er å forstå mer av hvordan digitalisering treffer førstelinjelederne i offentlig sektor og hvordan disse lederne i praksis evner å håndtere rollen som digitale ledere.

Vi har som ambisjon at dette prosjektet skal bli nyttig både for vårt arbeid som rådgivere og for våre kunder:

- ▶ Vi som eksterne konsulenter får nyttig kunnskap om våre kunders utfordringer, behov og kloke grep i en digital verden - kunnskap som vi kan bruke i vår konsulentvirksomhet.
- ▶ Enkelte av våre kunder vil få nyttig kunnskap om egne lederes digitale bevissthet, kloke grep og behov.

Det er flere mulige teoretiske rammeverk som kan brukes som en inngang til dette prosjektet. Vi ønsker å diskutere med prosjektforum, hva som kan være den mest hensiktsmessige vinklingen til arbeidet.

Vi ønsker at prosjektet kan klare å si noe om ulike teories muligheter for å forklare hva digitale førstelinjeledere er opptatt av og hva digital ledelse handler om. At man tester eksisterende oppskrifter og ser om de fanger opp ledelse i en digital tid - og at man eventuelt bidrar til å utvikle et mer treffsikkert rammeverk for å forklare ledelse i en digital tid.

Aktuelle problemstillinger

Prosjektets mål er å forstå mer av hvordan digitalisering treffer førstelinjelederne i offentlig sektor og hvordan disse lederne i praksis evner å håndtere rollen som digitale ledere. I dette ligger det en rekke problemstillinger det vil være nyttig for oss å utvikle kunnskap om.

Blant annet vil det være nyttig å forstå mer av:

- ▶ På hvilken måte ledelse har endret seg med digitaliseringen
- ▶ Hva som kreves av førstelinjeledere i en digital kontekst? Hva innebærer det å ivareta de 8 orienteringene som digitale ledere må ha fokus på
- ▶ Hvordan førstelinjeledere ivaretar sentrale ledelsesfunksjoner i en digital tid (Mintzberg/Yukl)
- ▶ Hvilke utfordringer som er krevende å håndtere for ledere i en digital kontekst
- ▶ Hvilke kloke grep førstelinjeledere tar for å møte digitaliseringen
- ▶ Hvilke behov for støtte og kompetanseutvikling førstelinjeledere har for å fylle rollen som digitale ledere

¹ Bendik Bygstad, Gjermund Lanestedt og Jon Iden, Stat og Styring november 2018

Aktuelle kilder og metode:

Vi ser for oss at studentene anvender ulike metoder for å utvikle kunnskap om digitalt lederskap blant førstelinjeledere i offentlig sektor. De mest aktuelle vil være:

- ▶ Litteraturstudier – gjennomgang av eksisterende kunnskap på feltet.
- ▶ Studier av relevante dokumenter
- ▶ Spørreskjema til ledere
- ▶ Dybdeintervju/fokusgrupper med utvalgte ledere

Vi vil foreslå at man identifiserer et sett av caseorganisasjoner der man intervjuer førstelinjeledere. Caseorganisasjonene bør velges etter utvalgsriterium som lader på organisasjonenes digitale modenhetsnivå slik at vi kan sammenlikne svarene fra organisasjoner med ulik grad av modenhet.

Utvalgsriteriene kan eksempelvis avledes av organisasjonens ambisjoner og målsettinger, kompetanse og ressurser, brukerfokus eller digital kultur. Tentativt ser vi for oss at man velger ut 2-4 statlige etater og 2-4 kommuner som caseorganisasjoner. Agenda Kaupang vil bistå med valg av og kontakt med caseorganisasjonene. Vi ønsker å bruke etablerte eller nye samarbeidspartnere som caseorganisasjoner og ser for oss at Asker, Gjerdrum og Ullensaker kommuner samt Norges forskningsråd, Arkivverket, Stortingets administrasjon, Miljødirektoratet kan være aktuelle kandidater for dette.

Leveranse fra prosjektet

Det forutsettes at prosjektet leverer en sluttrapport som legges fram i et allmøte i Agenda Kaupang og at vi kan anvende de funn og data som fremkommer i vårt eget konsulentarbeid.

Videre ønsker vi oss at prosjektet presenteres og deler foreløpige funn i en faglunsj i Agenda Kaupang omtrent midtveis i prosjektperioden.

Vi ønsker også at vi i samarbeid med prosjektet kan trekke ut data og kunnskap fra prosjektet og presentere dette for våre kunder der dette er hensiktsmessig. Eksempelvis at vi på en ledersamling med alle ledere i Gjerdrum kommune, presenterer våre funn og legger til rette for refleksjoner rundt disse.

Organisering av oppdraget/praktisk info

Oppdragsgiver: Agenda Kaupang as

Sted: Hoffsvæien 1c, Skøyen,

Kontaktperson: Ragnar Kleiven, gruppeleder HR-gruppen

ragnar@agendakaupang.no, mob.: 91559745

Agenda Kaupang vil kunne tilby et eget prosjekttrom for studentgruppen og ellers legge forholdene til rette slik at studentene kan skal bli kjent med vår virksomhet og inkludert i vårt arbeidsfellesskap.

Vi ønsker også å etablere en intern referansegruppe for prosjektet i Agenda Kaupang. Referansegruppa kan både fungere som faglig støttespillere inn i prosjektet og som ambassadører for å anvende kunnskapsgrunnlaget fra prosjektet i våre lederutviklingsprogrammer mm. En slik referansegruppe vil således representere en viktig forankring av prosjektet i Agenda Kaupang.

VEDLEGG:

Teoretisk rammeverk for prosjektet

Det er flere mulige teoretiske rammeverk som kan brukes som en inngang til dette prosjektet. Vi ønsker å diskutere med prosjektforum, hva som kan være den mest hensiktsmessige vinklingen til arbeidet.

Agenda Kaupang har utviklet et erfaringsbasert rammeverk. Basert på vårt arbeid med digital ledelse og digital forvaltning har vi definert 8 orienteringer som vi tror det er viktig at ledere i en digital tid er bevisste på.

1. Digitalt orienterte ledere er teknologioptimister
2. Digitalt orienterte ledere ser på data som ressurser
3. Digitalt orienterte ledere gjør ord til handling (rollemodeller)
4. Digitalt orienterte ledere er både strategiske og operative
5. Digitalt orienterte ledere er grunnleggende brukerorienterte
6. Digitalt orienterte ledere trives i flatere organisasjoner
7. Digitalt orienterte ledere ser etter gevinster på flere nivå
8. Digitalt orienterte ledere jakter på og utvikler digitalt talent

Vi vet en del om hva disse orienteringene innebærer for toppledere i digitalt modne organisasjoner, men mindre om hva dette betyr for førstelinjeledere i offentlig sektor. Det vil derfor være ønskelig å få økt kunnskap og konkrete eksempler på hva førstelinjeledere gjør og hvordan de tenker rundt disse orienteringene.

En annen inngang til prosjektet kan hentes hos den canadiske ledelsesforskeren Henry Mintzberg og dennes forståelse av ledelse som et fenomen som skal ivareta fire distinkte men samtidig overlappende ledelsesfunksjoner.

Ledelsesfunksjoner



Inspirert av Henry Mintzberg og Ichak Adizes



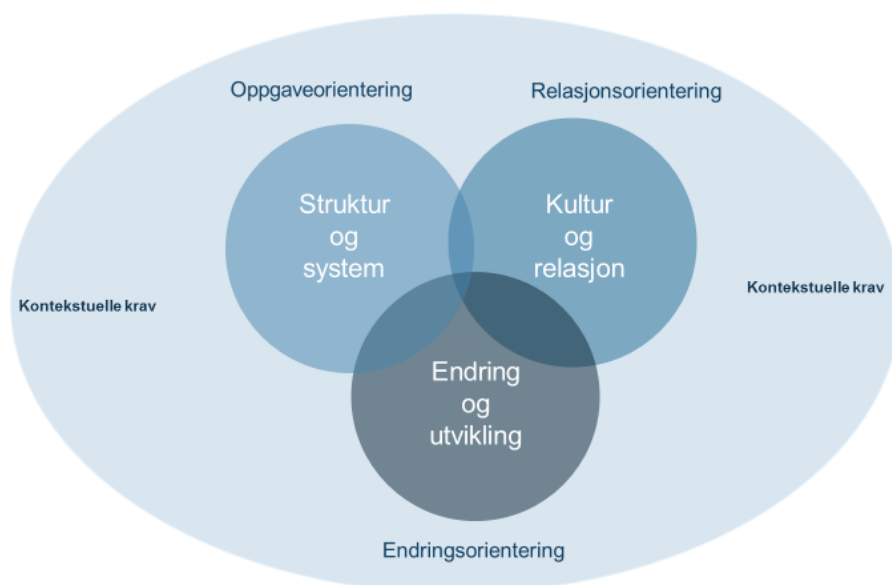
Figur 1: Funksjoner som må ivaretas i ethvert lederskap (basert på H. Mintzberg 1979)

Modellen sier noe om hvilke funksjoner som må ivaretas i ethvert lederskap. Uavhengig av nivå eller situasjon. Vektingen mellom funksjonene – hvor mye tid det er hensiktsmessig å bruke på den enkelte funksjon vil imidlertid endre seg med ledelsesnivå og med den situasjon som organisasjonen befinner seg i. Det handler om å finne den riktige balansen.

I modellen er sirklene overlappende. Det er et uttrykk for at de ulike funksjonene går over i hverandre. Når du utøver faglig ledelse utøver du samtidig relasjonelt lederskap. Du kan utøve faglig ledelse på en måte som oppleves motiverende og støttende, eller på en måte som svekker relasjonen mellom leder og medarbeider. Når du utøver strategisk ledelse gjør du dette med utgangspunkt i et faglig ståsted eller overbevisning. Når du utøver administrativ ledelse er det viktig å ikke gjøre seg til et offer for administrative rutiner og systemer, men tenke strategisk rundt det å skape effektive rutiner og systemer.

Selve modellen er fra slutten av 1970-tallet. Vår forståelse er at disse funksjonene står seg også i en digital tid, men at innholdet i hva ledere faktisk gjør og har fokus på endrer seg. Det vil derfor være ønskelig å få økt kunnskap og konkrete eksempler på hva førstelinjeledere gjør og hvordan de tenker for å ivareta de fire ledelsesfunksjonene i en digital tid.

En tredje mulig inngang kan hentes fra den amerikanske ledelsesforskeren Gary A. Yukl og hans forståelse av god ledelse som ivaretagelse av tre sentrale dimensjoner for ledelsesatferd (relasjonsorientert, oppgaveorientert og utviklingsorientert). Også her vil de ulike dimensjonene være overlappende. Et bærende prinsipp for ledere i «fagtunge» organisasjoner er eksempelvis at oppgaveorientert og relasjonsorientert lederskap ikke må sees på som konkurrerende roller eller aktiviteter som stjeler av hverandres tid.



Figur 2: En helhetlig modell for effektiv lederatferd (Yukl, 2011)

Denne tredelte forståelsen av god ledelse har i de senere år fått et solid gjennomslag innen ledelsesforskningen og anvendes blant annet for å utvikle gode verktøy for evaluering av ledere. Det vil derfor være ønskelig å få økt kunnskap om og konkrete eksempler på hva førstelinjeledere gjør og hvordan de tenker for å ivareta de tre ledelsesfunksjonene i en digital tid.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan treffer digitaliseringen førstelinjeledere i kommunal sektor?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå mer av hvordan digitalisering treffer førstelinjeledere i offentlig sektor og hvordan lederne i praksis kan håndtere rollen som digitale ledere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Ledelse i en digital kontekst krever nye kunnskaper og ferdigheter. Dette gjelder også i offentlig sektor. Generelt mangler det teori og systematisert empiri om hva digitaliseringen gjør med kravene til ledelse. Dette prosjektet tar sikte på å kunne gi innsikt i hvordan ledelse har endret seg med digitaliseringen, hva som kreves av førstelinjeledere i en digital kontekst og hvilke utfordringer de står ovenfor. Prosjektet er etablert som en del av "Prosjektforum (SVPRO4000) - lederskap og organisering", ved Universitet i Oslo (UiO), i samarbeid med oppdragsgiver, Agenda Kaupang.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Prosjektgruppen fra UiO er ansvarlige for prosjektet. Agenda Kaupang er ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Basert på anbefaling fra Agenda Kaupang har din virksomhet blitt valgt som caseorganisasjon for dette studiet. Med dette som bakgrunn vil det gjennomføres 4 fokusgruppeintervjuer av førstelinjeledere i din kommune. Fokusgruppen vil bestå av ca 4 informanter og inndeles basert på avdeling. Vi har valgt deg for å få innsikt i din kompetanse og erfaring som leder, og ønsker at du skal delta på et av disse intervjuene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det å delta på et fokusgruppeintervju som varer mellom 1,5 og 2,5 timer. Det anbefales å beregne 2,5 timer. Opplysningene som fremkommer under intervjuet registreres ved hjelp av lydopptak og notater underveis.

Intervjuet vil inneholde spørsmål om:

- Digitalisering
- Lederrollen
- Kompetansebygging

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. De eneste som vil få innsikt i lydopptak fra intervjuet er prosjektgruppen selv. Veileder ved UiO og Agenda Kaupang kan ved behov få innsyn i transkriberte data som blir de-identifisert* i forkant. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysningene fra intervjuet vil bli lagret på G-suite** UiO som er sikret av Google eller krypterte servere som kontrolleres og sikres av UiO. Den ferdige rapporten kan inneholde direkte sitater fra intervjuet, men det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

*de-identifiserte data betyr at all direkte identifiserende informasjon er fjernet fra dokumentet.

** G-suite er en drive funksjon som er forhandlet frem mellom UiO og Google - denne vurderes som sikker og godkjent for databehandling av UiO

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 11.juni 2020. Etter endt prosjekt vil personopplysninger og lydopptak slettes.

Om noe av datamaterialet skal oppbevares eller behandles etter prosjektslutt vil det bli bedt om nytt samtykke fra hver enkelt informant.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- **Ida N. Poppe**, leder for prosjektgruppen, på e-post idanp@student.sv.uio.no eller telefon: 91 99 94 53
- Ragnar Kleiven, Kontaktperson i Agenda Kaupang. Epost: Ragnar.Kleiven@agendakaupang.no
- Lars Erik Kjekshus, Professor - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Epost: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no
- Roger Markgraf-Bye, personvernombud ved Universitetet i Oslo. Epost: personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppen: Rebekka Daleng, Marte Eidet, Nicolai Engebretsen, Lillian Nguyen, Ida Poppe

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Kunnskapsutvikling om digital ledelse blant førstelinjeledere i offentlig sektor*”, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

∇ å delta i fokusgruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 11.juni 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Problemstilling: “Hvordan treffer digitaliseringen førstelinjeledere i kommunal sektor?”

Innledning

- Velkommen - introdusere oss og prosjektet, hvem som er moderator og hvem som hjelper/observatør
- Informere om personvern
 - Gi ut informasjonsskriv til alle
 - Gjennomgå viktige punkter for samtykke
 - Be om signatur
- Kjøreregler i fokusgrupper- presentere de fire temaene
 - Vi ønsker at dere diskuterer med hverandre og ikke med oss
 - Det er ingen riktige eller feil svar: vi er opptatt av deres synspunkter og erfaringer
 - Vi ønsker at alle kommer til orde og får mulighet til å bidra i diskusjonene
 - Vi ønsker at dere sier fra når dere er enige eller uenige i det som blir sagt, men det er ikke et poeng å bli enige
 - Vi vil ta notater underveis, men vil ikke gjengi hvem som har sagt hva
- Be informantene presentere seg selv, sin rolle, antall ansatte, ansiennitet i organisasjonen og gjerne noe om ledererfaring (runde rundt bordet)

Del 1 - Digitalisering på arbeidsplassen

1. Hva er de tre største digitaliserings prosjektene i virksomheten i dag eller i nær fremtid?
2. Hva betyr digitalisering for den typen virksomhet dere jobber i?
 - a. Hva bruker dere digitale verktøy til?
 - b. Hvilken nytte ser dere i digitale verktøy?
 - i. *Eks. utføre daglige oppgaver, strategisk planlegging, kommunikasjon, rapportering/måloppnåelse, visjoner, profilering og omdømmebygging*

3. Hvilke utfordringer møter dere på knyttet til digitalisering?
 - a. Hvilke fordeler?

Del 2 - Rollen som leder

4. Hva går det mest tid til i arbeidet som leder?
 - a. Har dette endret seg ved innføring av nye digitale verktøy?
5. Hvilke konsekvenser har digitalisering på deres lederrolle?
 - Eks: tidsbruk, arbeidstid, skille mellom jobb og fritid, relasjoner til kolleger, under-og overordnede, arbeidsoppgaver, annet
6. Hva er deres roller i implementeringen av nye verktøy? (endringsledelse)
7. Hvilken funksjon mener dere at førstelinjeledere skal/burde ha i målet om å digitalisere offentlig sektor?

Del 3 - Lederatferd

8. Hva mener dere kjennetegner en god lederstil / lederatferd?
 - a. Hvordan påvirker digitalisering muligheten til dette?
9. Hvordan påvirker digitalisering relasjonene på arbeidsplassen?
10. Hvordan påvirker digitalisering mulighetene deres for kontroll og styring?
11. Hvordan er holdningen og motivasjonen til de ansatte i sammenheng med implementering av digitale verktøy?
 - a. Negativt? Hvordan håndterer dere dette?

Del 4 - Ferdigheter og kompetanse

12. Føler dere at dere har nok kompetanse til å utnytte de digitale verktøyene dere har på jobben?
 - a. Kompetanse nok til å lære opp dine ansatte?
13. Hvordan foregår opplæring og kompetanseutvikling knyttet til digitalisering?
 - a. Opplever dere opplæringen relevant/kompetansehevende?
14. Har dere behov for mer digital kompetanse?
 - a. Hvilke støttefunksjoner har dere tilgjengelig?
15. Hvordan er det med tilgang til ressurser for å støtte og lede digitaliseringen?

Avslutning

16. Er det noe dere ønsker å tilføye utover det vi allerede har snakket om?
17. Repetisjon om samtykke og informantens rettigheter
18. Takke for intervjuet