



Digitaldirektørens bidrag til å endre organisasjonskultur i en digital transformasjon

En multippel casestudie av offentlig sektor

Herman Vedelden Nøst og Lasse Magnussen

Veileder: Kjersti Berg Danilova

Selvstendig arbeid for masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Digital transformasjon er stadig mer fremtredende i både privat og offentlig sektor (Alvarenga et al., 2020) og det er vanlig at digitaldirektører pekes ut som ledere for å digitalt transformere organisasjoner (Haffke et al., 2016). Dersom organisasjonskulturen ikke er egnet for å lykkes med digital transformasjon kan det være behov for å endre denne (Fitzgerald et al., 2014; Hartl, 2019). I slike tilfeller er det hensiktsmessig at organisasjoner ser på nye sider av sin organisasjonskultur som er mer relevant for det digitale. I tillegg kan det tenkes at de bør endre sine verdier (Weritz et al., 2020). Offentlig sektor karakteriseres ofte av en hierarkisk organisasjonsstruktur (Sminia & Van Nistelrooij, 2006), samt at en kulturell endring er vanskelig å få til (Alom, 2020; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Formålet med denne masterutredningen er å se på hvordan digitaldirektøren i offentlig sektor bidrar til å endre organisasjonskulturen i en digital transformasjon.

Vi benyttet en multippel casestudie med fire norske kommuner. Alle kommunene kan klassifiseres som store kommuner i Norge. For å besvare forskningsspørsmålet benyttet vi semistrukturerte intervju med et utvalg bestående av en digitaldirektør, mellomleder og ansatt fra hver av de fire kommunene.

Vår studie viser at digitaldirektørene i offentlig sektor bidrar til å endre organisasjonskultur ved å jobbe inkrementelt med multiple endringer over tid. Dette med en tilnærming om at «mange bekker små gjør en stor å». Videre, bruker digitaldirektørene meningsgiving som et hovedvirkemiddel for å endre organisasjonskultur. Digitaldirektørene ønsker å skape mening for andre og kan sies å være en meningsgiver som «gjennomfører samtaler» og «setter scenen» for å bidra til kulturelle endringer. Studien gir også noen bidrag til hvilke kulturelle verdier som kan være viktig i en digital transformasjon i offentlig sektor.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet høsten 2020 innenfor vår hovedprofil Strategi og Ledelse, og utgjør 30 studiepoeng av mastergraden.

Vi ønsker å rette en takk til de fire kommunene som har stilt opp som case i vår masterutredning. Vi vil videre takke mellomledere og ansatte for hyggelige samtaler og innsikt i deres arbeidshverdag. Spesielt, ønsker vi å takke digitaldirektørene for et godt samarbeid gjennom hele intervjuprosessen. De har vært engasjerte og delaktig både med å finne intervjuobjekt og satt av tid til å dele sin kunnskap og sine erfaringer. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Kjersti Berg Danilova for god veiledning med konstruktive tilbakemeldinger og klare mål for forskningsprosessen. Veiledningene har hjulpet oss med å få enda bedre teoretisk innsikt og bidratt til god læring. Vi vil også benytte anledningen til å takke hverandre for et godt samarbeid og vennskap gjennom hele mastergraden.

Bergen, 20. desember 2020



Herman Vedelden Nøst



Lasse Magnussen

Innholdsfortegnelse

<i>Sammendrag</i>	2
<i>Forord</i>	3
<i>Innholdsfortegnelse</i>	4
1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn og formål	6
1.2 Forskningsspørsmål og avgrensninger	7
1.3 Struktur	7
2. Litteratur	8
2.1 Digital transformasjon og endring	8
2.1.1 Digital transformasjon	8
2.1.2 Hva skiller digital transformasjon fra andre typer endring	10
2.1.3 Endringsagent	13
2.1.4 Meningsskaping	13
2.1.5 Digitaldirektøren og dens rolle	14
2.2 Organisasjonskultur	16
2.2.1 Kulturelle nivå	17
2.2.2 Subkultur.....	18
2.2.3 The Competing Values Framework.....	19
2.2.4 Organisasjonskultur i digital transformasjon.....	20
2.3 Offentlig sektor	22
2.3.1 Endring og digital transformasjon i offentlig sektor.....	22
2.3.2 Endring av organisasjonskultur i offentlig sektor.....	23
2.4 Oppsummering av litteratur	23
3. Metode	25
3.1 Forskningsdesign	25
3.2 Case	26
3.3 Datainnsamling	27
3.3.1 Utvalg.....	27
3.3.2 Semistrukturerte intervjuer	28
3.3.3 Sekundærdata	30

3.4 Analyse	31
3.4.1 Databehandling.....	31
3.4.2 Metode for dataanalyse.....	32
3.5 Evaluering	33
3.5.1 Reliabilitet.....	33
3.5.2 Validitet	35
3.6 Forskningsetikk	37
4. Analyse	39
4.1 Kontekstuelt om digitaldirektørene	39
4.2 Organisasjonskultur	41
4.2.1 Felles organisasjonskultur og subkulturer	41
4.2.2 Kulturelle verdier	44
4.3 Endring av organisasjonskultur	46
4.3.1 Overordnet kulturell endring	47
4.3.2 Meningsgiving ved å «gjennomføre samtaler».....	48
4.3.3 Meningsgiving ved å «sette scenen»	50
4.4 Oppsummering av analysen	58
5. Diskusjon	60
6. Konklusjon	66
6.1 Praktiske implikasjoner	66
6.2 Begrensinger ved studien	67
6.3 Forslag til videre forskning	68
7. Litteraturliste	70
8. Appendiks	77
8.1 Intervjuguide digitaldirektør	77
8.2 Intervjuguide mellomleder	80
8.3 Intervjuguide ansatt	83
8.4 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	85
8.5 Godkjenning fra NSD	88

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Digital transformasjon er en nødvendighet for både private og offentlige organisasjoner for å henge med i den raske digitale utviklingen (Alvarenga et al., 2020). Offentlig sektor over hele verden ser på digital transformasjon som et avgjørende strategisk grep for å forbedre og effektivisere tjenester (Curtis, 2019; Gong et al., 2020). For å lykkes med den digitale transformasjonen bør organisasjonskulturen endres (Hartl, 2019; Fitzgerald et al., 2014; Tabrizi et al., 2019). Til nå har dette spilt en liten rolle i forskningen på digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017) og forskningen på ledelse av den digitale transformasjonen (Hartl, 2019).

Et økende antall organisasjoner oppretter digitaldirektør som en ny lederstilling (Singh et al., 2020; Singh og Hess, 2017). I offentlig sektor har digitaldirektøren ofte et strategisk fokus med forventninger om at de skal drive den digitale transformasjonen fremover (Engesmo & Panteli, 2019). For å suksessfullt lede den digitale transformasjonen må digitaldirektøren imidlertid være en agent for kulturendringer (Friedrich et al., 2015), og i litteraturen ser vi at noen digitaldirektører tar på seg en rolle med fokus på å endre organisasjonskulturen (Haffke et al., 2016; Singh & Hess, 2017).

Det er publisert mye forskning på digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018a). I tillegg, finnes det mye forskning på organisasjonskultur (Hofstede et al., 1990; Schein, 1985). Det er imidlertid begrenset med forskning på digitaldirektøren og dens rolle. Det finnes også begrenset med litteratur på hvordan digitaldirektøren arbeider med organisasjonskultur i sitt ansvar for å digitalt transformere organisasjonen. I offentlig sektor er det forsket på endring (O'Brien, 2002), og på hvordan man kan gå fram for å endre organisasjonskultur (Alom, 2020; Molineux, 2013; Schraeder et al., 2004). Det finnes imidlertid lite empirisk forskning om hvordan offentlig sektor tilnærmer seg den digitale transformasjonen (Gong et al., 2020). Digitaldirektører i offentlig sektor er også lite forsket på.

Digitaldirektøren er satt til å lede den digitale transformasjonen (Haffke et al., 2016; Singh & Hess, 2017), noe som også innebærer en organisatorisk transformasjon (Besson & Rowe, 2012). Med dette står digitaldirektøren ovenfor en rekke utfordringer med det organisatoriske aspekt (vom Brocke et al., 2020) som eksempelvis inneholder organisasjonens mennesker, struktur og kultur (Kane et al., 2016; Vial, 2019). Samtidig, har offentlig sektor

karaktistikker ved organisasjonskulturen som gjør den spesielt krevende å endre (Schraeder et al., 2004). Det er derfor viktig å vite noe om hvordan digitaldirektører i offentlig sektor bidrar til å endre organisasjonskulturen.

1.2 Forskningsspørsmål og avgrensninger

Med utgangspunkt i beskrivelsen over har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

Hvordan bidrar digitaldirektøren i offentlig sektor til å endre organisasjonskulturen i en digital transformasjon?

Vårt forskningsspørsmål tar for seg offentlig sektor og våre case består av fire kommuner i Norge. Bakgrunnen for valg av case er at alle kommunene har ansatt en digitaldirektør og at de er i en digital transformasjon. Det teoretiske fundamentet i vår studie er avgrenset til teori om endring og digital transformasjon, organisasjonskultur, samt offentlig sektor. Valg av fagområder i litteraturgjennomgangen er gjort for å få et best mulig grunnlag til å forstå sammenhengene rundt et ellers utforsket forskningsspørsmål. Med offentlig sektor menes offentlig sektor i Norge, som består av et konglomerat av virksomheter (Krokan, 2020) eid av den norske stat eller kommune. I litteraturgjennomgangen tar vi imidlertid både for oss norsk og internasjonal litteratur ettersom det er lite forskning på organisasjonskultur i norsk offentlig sektor.

1.3 Struktur

I kapittel 1 har vi innledet studien. Vi har presentert studiens bakgrunn og formål, vårt forskningsspørsmål, samt avgrensninger og struktur. I kapittel 2 presenterer vi relevant teori for å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi presenterer metoden vi har brukt i studien i kapittel 3. Her legger vi vekt på å belyse vårt valg av forskningsdesign, case, datainnsamling, analyse, og evaluering. Til slutt gjør vi rede for de etiske vurderingene til studien. I kapittel 4 presenterer vi studiens funn. Vi starter med å redegjøre for det kontekstuelle, samt funn om organisasjonskultur. Deretter redegjør vi for funn om hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskultur. I kapittel 5 tar vi utgangspunkt i våre funn fra analysen for å diskutere forskningsspørsmålet. Vi presenterer studiens konklusjon i kapittel 6. Her redegjør vi også for praktiske implikasjoner, informerer om begrensninger ved studien og gir forslag til videre forskning.

2. Litteratur

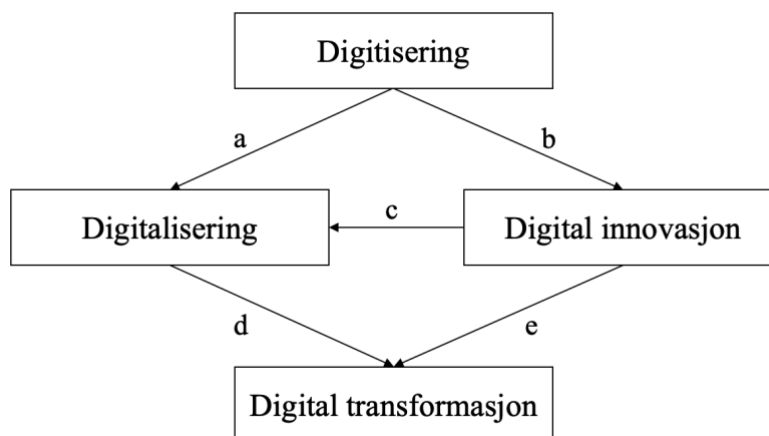
I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori for vårt forskningsspørsmål. Ettersom konteksten av forskningsspørsmålet er i lys av en digital transformasjon redegjør vi i delkapittel 2.1 for digital transformasjon og endring. Vi starter med å redegjøre for nyere forskning på digital transformasjon og deretter for hva som skiller digital transformasjon fra andre typer endring. Videre presenterer vi litteratur om endringsagenter og meningsskaping, samt digitaldirektøren og dens rolle. Dette er viktig for forskningsspørsmålet da det skaper en forståelse av hvordan digitaldirektøren jobber med endringer. I delkapittel 2.2 redegjør vi for relevant litteratur om organisasjonskultur. Innledningsvis presenterer vi litteratur om ulike kulturelle nivå. Deretter presenterer vi forskning på subkultur og rammeverket the Competing Values Framework. Dette rammeverket kan brukes til å kategorisere organisasjonskulturen basert på de kulturelle verdiene i offentlig sektor. Avslutningsvis redegjør vi for forskning på organisasjonskultur i en digital transformasjon da dette belyser hvorvidt en kulturell endring er nødvendig. I delkapittel 2.3 presenterer vi litteratur på offentlig sektor. Her fokuserer vi på endring og digital transformasjon i offentlig sektor, samt endring av organisasjonskultur i offentlig sektor. Avslutningsvis presenterer vi i delkapittel 2.4 en konklusjon til teorikapitlet.

2.1 Digital transformasjon og endring

2.1.1 Digital transformasjon

Det finnes ulike forståelser av hva en digital transformasjon er, og forskningsmiljøet har ikke kommet fram til en entydig definisjon av fenomenet (Haffke et al., 2016). Osmundsen et al. (2018b) gjennomførte en litteraturstudie for å undersøke hvordan forskningslitteraturen har konseptualisert digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon. Forfatterne finner at digitalisering er en prosess hvor det benyttes digital teknologi med hensikt om å endre en eller flere sosio-tekniske strukturer (Osmundsen et al., 2018b). Mange studier på digitalisering viser også til digitisering, som kan defineres som «konvertering av analog informasjon til digitalt format» (Osmundsen et al., 2018b, s.10). Digital innovasjon kan både omtales som «et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter, utviklet ved å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske komponenter» (Osmundsen et al., 2018b, s. 8), og som en prosess som innebærer «å kombinere digital teknologi på nye måter eller med fysiske produkter for å utvikle et nytt produkt eller tjeneste som skaper ny verdi for adoptanter»

(Osmundsen et al., 2018b, s. 8). Digital transformasjon defineres av forfatterne som «Når digitalisering og digital innovasjon over tid anvendes til å muliggjøre vesentlige endringer i måten man arbeider på, og som leder til signifikant transformasjon av en organisasjon eller en hel industri» (Osmundsen et al., 2018b, s. 9).



Figur 1: Konseptuell modell for hvordan begrepene henger sammen (Osmundsen et al., 2018b, s. 10).

Forfatterne utviklet også en konseptuell modell som illustrer hvordan digitisering, digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon henger sammen (Osmundsen et al., 2018b). Den konseptuelle modellen er illustrert i Figur 1, og viser hvordan digitisering er et krav for å få til både digitalisering og digital innovasjon. En digital innovasjon kan igjen lede til digitalisering. Til slutt, kan både en digital innovasjon og digitalisering lede til en digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018b).

Det finnes imidlertid flere syn på digital transformasjon i litteraturen. Wessel et al., (2020) redegjør for at digital transformasjon handler om digital teknologi som blir brukt for å definere eller redefinere en organisasjons verdiforslag. Den digitale transformasjonen innebærer også at organisasjonens identitet blir endret (Wessel et al., 2020). Dette synet på digital transformasjon kan sees i sammenheng med tidligere forskning som belyser at digital transformasjon innebærer bruk av digital teknologi for å skape et stort skift i organisasjonens arbeidsprosesser eller verdiskapning (Nwankpa & Roumani, 2016). Til tross for ulike syn på digital transformasjon i litteraturen, tar vår studie utgangspunkt i Osmundsen et al. (2018b) sin definisjon, som gir et innblikk fra bred forskning. Forfatterne peker i sin definisjon på at den digitale transformasjonen skjer over tid. Dette kan sees i sammenheng med forskning om

at digital transformasjon i de fleste tilfeller innebærer inkrementelle endringer (Furr & Shipilov, 2019).

I henhold til Besson og Rowe (2012) innebærer digital transformasjon en organisatorisk transformasjon. Det følger med dette en rekke utfordringer med digital transformasjon som omhandler det organisatoriske aspektet (vom Brocke et al., 2020). Den digitale transformasjonen handler dermed ikke bare om de teknologiske aspektene, men også om organisasjonens kultur, mennesker og struktur (Kane et al., 2016; Vial, 2019). Eksempelvis kan en hierarkisk struktur stå i veien for en hensiktsmessig håndtering av nye teknologier (Lucas & Goh, 2009). Organisasjoner bør også endre sin organisasjonskultur for å tilpasse seg nye teknologier (Lucas & Goh, 2009). I tillegg bør organisasjoner inneha noen bestemte kulturelle verdier for å lykkes med en digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017).

2.1.2 Hva skiller digital transformasjon fra andre typer endring

En strategisk endring innebærer at organisasjonen endrer sine oppfattelser og handlinger for å utnytte muligheter og takle trusler i omgivelsene (Gioia & Chittipeddi, 1991). Balogun (2001) redegjør for at det finnes fire typer strategisk endring. De fire typene skilles hovedsakelig gjennom ulik hastighet og omfang. Endringens hastighet handler om måten endringen blir implementert i organisasjonen. Dersom endringen skjer steg for steg, er den inkrementell. Endringen går under kategorien «big bang» dersom all den skjer innen kort tid. Endringens omfang kategoriseres som en transformasjon eller en omstilling. En transformasjon medfører en endring i organisasjonens kultur (Balogun, 2001; Hillestad et al., 2014). Dette innebærer en revurdering av sentrale antagelser om «hvordan ting gjøres her» (Balogun, 2001, s. 3). Ettersom kultur er et komplekst fenomen som tar tid å endre, vil det imidlertid være krevende å transformere organisasjonen (Hillestad et al., 2014). Strategisk endring i form av en omstilling skiller seg fra transformasjon ved at det ikke forekommer en revurdering av de sentrale antagelsene i organisasjonen (Balogun, 2001). De ulike typene endring illustreres i Figur 2.

Endringens omfang

		Endringens omfang	
		Transformasjon	Omstilling
Endringens hurtighet	Inkrementell	<u>Evolusjon:</u> Transformerende endring som implementeres gradvis gjennom initiativ som henger sammen	<u>Adapsjon:</u> Endring implementert gjennom en rekke steg som gjøres for å omstille hvordan organisasjonen opererer
	Bing bang	<u>Revolusjon:</u> Transformerende og påtvunget endring som oppstår ved mange samtidige initiativ på mange fronter	<u>Rekonstruksjon:</u> Påtvunget endring som skjer gjennom mange samtidige initiativ, foretatt for å omstille måten organisasjonen opererer

Figur 2: Ulike typer endring (Balogun, 2001, s. 4).

Endring i form av en transformasjon kan forekomme på to måter (Balogun, 2001). Den ene måten er inkrementelt som en evolusjon, og kjennetegnes av en gradvis implementering av initiativ som er sammenhengende. Den andre måten er revolusjon som kjennetegnes gjennom at initiativene oppstår samtidig og på mange fronter (Balogun, 2001).

Et annet perspektiv på endring er ulike n-stegsmodeller som beskriver endring som forenklede, enkeltstående endringsprosesser. En slik endringsprosess presenteres av Lewin (1947) gjennom en tre-stegsmodell. Modellen tar utgangspunkt i at alle endringer i organisasjoner skjer gjennom de tre fasene *opptining*, *endring* og *nedfrysing*. I opptiningsfasen må organisasjonen erkjenne et behov for endring. I den andre fasen gjøres den ønskelige endringen, og i den tredje fasen forankres endringene i alle organisatoriske nivå (Lewin, 1947). Det vektlegges i modellen at alle de tre fasene må gjennomføres for å kunne få til en vellykket endringsprosess. En annen modell for endringsprosesser er Kotters åtte-stegsmodell (Kotter, 1996). Hensikten med å benytte åtte-stegsmodellen er å unngå feil som kan resultere i at endringsforsøket ikke blir vellykket (Kotter, 2007). Ifølge Meyer og Stensaker (2006) innebærer dette tradisjonelle synet på en endringsprosess en klart definert start og slutt, og er sett på som isolerte enkelthendelser. Endringer som isolerte enkelthendelser kan begrense forståelsen for komplekse faktorer som må håndteres i en organisatorisk endringsprosess (Meyer & Stensaker, 2006). Tradisjonelle endringsmodeller som tar for seg isolerte enkelthendelser kan kritiseres for å ikke nødvendigvis stemme overens med hvordan organisasjoner faktisk opplever endringer (Meyer & Stensaker, 2011).

Et annet syn på endringer er at nye endringsprosesser kan bli introdusert før andre endringsprosesser er avsluttet (Meyer & Stensaker, 2011). Man kan derav få flere endringer i organisasjonen samtidig. Dette kalles multiple endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Multiple endringer kan både innebære større endringer drevet av organisasjonens toppledelse, og inkrementelle endringer som kan foregå parallelt (Meyer & Stensaker, 2011). I dette synet på multiple endringer er det hensiktsmessig at organisasjonen har en god endringskapasitet (Meyer & Stensaker, 2006). Det forklares som «evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt» (Meyer & Stensaker, 2011, s. 16). Ifølge Meyer og Stensaker (2011) avhenger endringskapasiteten i en organisasjon av tre faktorer. Den første faktoren er ledelse av omstillingen, samt hvordan ledere mobiliserer organisasjonen for endring. Den andre faktoren er reaksjonene de ansatte har på endring. For at organisasjonen skal ha endringskapasitet må de ansatte fortsette å ha fokus på daglig drift til tross for at de implementerer endringer (Meyer & Stensaker, 2011). I tillegg må de ansatte klare å iverksette de nye endringene. Den tredje faktoren går ut på at organisasjoner kan få endringskapasitet gjennom å etablere systemer, rutiner og en kultur som tilrettelegger for å håndtere endringer i hele organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2011).

Vi kan sammenligne digital transformasjon med andre typer endring. Digital transformasjon kan eksempelvis sammenlignes med strategiske endringer som har transformasjon som omfang, i henhold til Balogun (2001) sin modell. Revolusjon kan sammenlignes med Wessel et al. (2020) sitt syn på digital transformasjon med fokus på å redefinere organisasjonens verdiforslag. Revolusjon kan også sees på i sammenheng med synet på at digital teknologi kan skape et stort skift i organisasjonens arbeidsprosesser eller verdiskapning (Nwankpa & Roumani, 2016). Evolusjon i henhold til Balogun (2001) kan sees i sammenheng med digital transformasjon som skjer over tid (Osmundsen et al., 2018b) og innebærer inkrementelle endringer (Furr & Shipilov, 2019). Imidlertid skiller digital transformasjon seg fra Baloguns (2001) forståelse av transformasjon ved at det er bruk av digitalisering og digital innovasjon som muliggjør endringene. Digital transformasjon kan også sees i sammenheng med multiple endringer som kan bestå av både inkrementelle og større endringer (Meyer & Stensaker, 2011). Dette passer med Danilova et al. (2019a) sin forståelse av digital transformasjon basert på Fitzgerald et al. (2014) og Kane et al. (2016) som en strategisk og multipel endring som med høy frekvens treffer flere dimensjoner av organisasjonen.

2.1.3 Endringsagent

Enhver organisatorisk endring krever en eller flere endringsagenter (Lunenburg, 2010). En endringsagent er et individ eller team «som er ansvarlig for iverksetting, sponning, dirigering, styring eller implementering av et spesifikt endringsinitiativ, prosjekt eller endringsprogram» (Caldwell, 2003, s. 139 - 140), oversatt av Danilova et al. (2019b, s. 2 - 3). Alle involverte i en endringsprosess kan kategoriseres som endringsagenter eller endringsmottakere (Barratt-Pugh et al., 2013). Ifølge Caldwell (2003) kan endringsagenter i en organisasjon bestå av organisasjonens ledere, mellomledere, av konsulenter eller av team. Her fungerer ledere oftest som endringsagenter ved strategisk endring, og mellomledere som endringsagenter ved endringer på operasjonelt nivå. Konsulenter kan både være endringsagenter for strategiske endringer og på operasjonelt nivå. Teamene består ofte av spesialister, ledere og andre arbeidstakere på ulike nivåer i organisasjonsstrukturen (Caldwell, 2003).

2.1.4 Meningsskaping

Nyere forskning på strategisk endring har fokusert på det sosiale og kognitive aspektet av strategisk endring, ofte under paraplyen *sensemaking* (Sorsa & Vaara, 2020). Vi bruker den norske betegnelsen *meningsskaping*. Meningsskaping er ifølge Weick et al., (2005) en pågående og retrospektiv utvikling av troverdige forestillinger som rasjonaliserer hva folk gjør. Videre kan konseptet meningsskaping bli forklart gjennom en bokstavelig tolkning av begrepets betydning, og handler om å skape mening (Weick, 1995). I sammenheng med strategisk endring er meningsskaping når de involverte prøver å skape mening for å forstå den strategiske endringen (Gioia & Chittipeddi, 1991). I tillegg til meningsskaping, presenterer også litteraturen *sensegiving*. Vi bruker den norske betegnelsen *meningsgiving*. Meningsgiving er forsøk på å påvirke andres meningsskaping (Gioia & Chittipeddi, 1991), og er en prosess hvor ulike aktører påvirker hverandre (Dunford & Jones, 2000). Disse aktørene betegnes på engelsk som *sensegivers*, og påvirker eksempelvis andre ved å gjennomføre samtaler, fortelle historier, og dele dokumenter (Balogun & Johnsen, 2004; Boje, 1991; Gephart, 1991). I denne oppgaven bruker vi betegnelsen *meningsgiver*. Det er viktig at toppledelsen involverer alle organisatoriske nivå når de jobber med å gi mening til beslutninger (Filstad, 2014). Ledere kan bli sett på som endringsagenter som tar i bruk meningsskaping, og fungerer som meningsgivere for andre (Balogun et al., 2015). I tillegg til ledere (Gioia & Chittipeddi, 1991) kan mellomledere (Rouleau & Balogun, 2011) og ansatte (Maitlis, 2005) også være meningsgivere i en organisasjon.

Rouleau og Balogun (2011) har laget et rammeverk som viser to diskursive evner som er kritiske for mellomlederens meningsgiving. Den første evnen er å «gjennomføre en samtale» (Rouleau & Balogun, 2011, s. 971). Det går ut på hvordan mellomledere bevisst bruker språk og andre sosiale signaler for å spre sitt budskap på riktig tidspunkt. Den andre diskursive evnen er å «sette scenen» (Rouleau & Balogun, 2011, s. 971). Det går ut på å samle de riktige personene for å gi mening til en endring. Denne evnen innebærer også å vite hvilken arena man bør bruke for slike møter og samtaler. Eksempelvis kan dette være ved bruk av telefonsamtaler eller ved å holde møter (Rouleau & Balogun, 2011).

2.1.5 Digitaldirektøren og dens rolle

Flere og flere organisasjoner introduserer digitaldirektøren (Haffke et al., 2016; Singh & Hess, 2017). Til tross for at det ikke finnes en entydig forståelse av digitaldirektørens rolle (Haffke et al., 2016), er flere forskere enige om at digitaldirektøren har ansvar for å digitalt transformere organisasjonen (Haffke et al., 2016; Singh & Hess, 2017). Det kan derfor sies at digitaldirektøren er spesialist på digital transformasjon i en organisasjon (Singh & Hess, 2017). Digitaldirektørens ansvar varierer i ulike organisasjoner. I mange tilfeller har rollen ansvar for utvikling, forbedring og utarbeidelse av en digitaliseringsstrategi (Haffke et al., 2016). I tillegg må digitaldirektøren kunne gjennomføre en kulturell endring for å forberede organisasjonen på en digital fremtid (Haffke et al., 2016). Danilova et al. (2019a) finner at digitaldirektøren er en endringsagent for organisasjoner gjennom å fremme en helhetlig styring av den digitale transformasjonen, lede endring på tvers av organisasjonen ved å håndtere spenninger og motsetninger, og bygge en digital organisasjon. Danilova et al. (2019a) fremhever videre at den digitale organisasjonen har et kundeorientert fokus og fokus på teknologiske muligheter. For å bygge den digitale organisasjonen må digitaldirektøren skape en fordelaktig organisasjonskultur og kompetanse, i tillegg til styringsmekanismer og organisasjonsstruktur (Danilova et al., 2019a). Videre ser vi på ulike roller en digitaldirektør kan ha.

Singh og Hess (2017) identifiserer tre ulike roller digitaldirektører kan ha. *Entreprenøren* har et sterkt kundeorientert fokus og hjelper organisasjonen med å innovere seg ved bruk av nye digitale teknologier. Digitaldirektører med denne rollen jobber også med å strategisk utnytte mulighetene ny teknologi gir og utformer organisasjonens digitaliseringsstrategi. *Den digitale evangelisten* jobber med å få de ansatte til å bli inspirerte av digital teknologi. For å lykkes med dette er det ofte behov for et skift i organisasjonskulturen (Singh & Hess, 2017). En annen

viktig arbeidsoppgave er å overbevise alle avdelinger på tvers av hierarkiske nivå om å samarbeide. *Koordinatoren* har som arbeidsoppgave å koordinere den digitale transformasjonen på tvers av organisasjonen ved å jobbe med å redusere silotenkning.

Tumbas et al. (2017) identifiserer også tre ulike roller. *Den digitale akseleratoren* er en pådriver for den digitale innovasjonen i en organisasjon, og fremmer eksperimentering og utforskning av nye digitale teknologier. *Den digitale markedsføreren* bruker nye digitale teknologier og dataanalyser til å gjøre eksisterende markedsføringstiltak mer digitale. *Den digitale harmonisereren* er en rolle digitaldirektøren tar for å begrense de negative konsekvensene silotenkning har på digital innovasjon (Tumbas et al., 2017). Rollen kjennetegnes videre ved at digitaldirektøren har et helhetlig syn på organisasjonens pågående digitale initiativ.

Haffke et al. (2016) har også identifisert fire ulike rolletyper som en digitaldirektør kan ha. *Den digitale innovatøren* ønsker å fremme en mer innovativ tankegang og kultur i organisasjonen, og jobber blant annet med eksperimentering av digitale innovasjoner. *Den digitale evangelisten* har som oppgave å formidle til organisasjonen at omgivelsene er i stadig endring. En viktig del av jobben er å endre organisasjonskulturen, samt få organisasjonens ledelse til å støtte digitaliseringsstrategien (Haffke et al., 2016). *Digitiseringskoordinatoren* jobber med å koordinere digitiseringsinitiativ på tvers av organisasjonen. I tillegg legger digitiseringskoordinatoren grunnlaget for å utvikle en overordnet digitaliseringsstrategi (Haffke et al., 2016). *Den digitale advokaten* har som oppgave å fremme et sterkere samarbeid mellom forretnings- og IT-avdelingen, samt redusere silotenkning hos de ansatte.

Reck og Fliaster (2019) har identifisert fire roller digitaldirektører kan ha der hver rolletype innehar forskjellige styrker for organisasjonen. *Networkeren* jobber med å skape et innovativt miljø med fokus på kreativitet. Rolletypen har også et stort eksternt nettverk og kan enkelt engasjere andre i organisasjonen. *Innsideeksperten* har også et stort eksternt nettverk, men i tillegg innehar rolletypen en strategisk forståelse av forretning og IT. *Innovasjonsevangelisten* fremmer digitisering ved å engasjere seg i ulike innovasjonsinitiativ. Rolletypen jobber også med å introdusere nye ideer inspirert av personer utenfor organisasjonen. *Lone Icebreaker* er digitaldirektører med høy IT-utdannelse, kompetanse og erfaring med digitale teknologier. Det som skiller de fra andre rolletyper er at de har mindre sosiale nettverk og mangel på støtte i organisasjonen.

I offentlig sektor kan digitaldirektøren spesielt ha et strategisk fokus med forventninger om at de skal drive den digitale transformasjonen fremover (Engesmo & Panteli, 2019). I Tabell 1 oppsummerer vi digitaldirektørens ulike rolletyper og kategoriserer de basert på kjennetegn.

Rolletype	Kjennetegn	Kilde
Den digitale innovatøren Entreprenøren	Innovasjon Digitaliseringsstrategi	(Haffke et al., 2016) (Singh & Hess, 2017)
Den digitale evangelisten	Formidle endring i omgivelser Endre organisasjonskultur	(Haffke et al., 2016) (Singh & Hess, 2017)
Digitiseringskoordinatoren Koordinatoren Digital harmoniserer	Koordinere Digitaliseringsstrategi Bryte ned siloer	(Haffke et al., 2016) (Singh & Hess, 2017) (Tumbas et al., 2017)
Den digitale advokaten	Bryte ned siloer	(Haffke et al., 2016)
Digital akselerator Innovasjonsevangelisten Networkeren	Innovasjon Stort nettverk	(Tumbas et al., 2017) (Reck & Fliaster, 2019)
Innsideeksperten «Den offentlige»	Strategisk forståelse	(Reck & Fliaster, 2019) (Engesmo & Panteli, 2019)
Digital markedsfører	Digital markedsføring	(Tumbas et al., 2017)
Lone Icebreaker	IT-ekspert Lite nettverk	(Reck & Fliaster, 2019)

Tabell 1: Kjennetegn på ulike rolletyper.

2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres på forskjellige måter i litteraturen (Alvesson & Sveningsson, 2015). Et fellestrekk for mange definisjoner er at organisatoriske verdier kommuniseres gjennom normer, artefakter og observert adferd (Hogan & Coote, 2014; Homburg & Pflesser, 2000). Vi tar utgangspunkt i Schein (1985) sin definisjon som er mye brukt i litteraturen. Definisjonen sier at organisasjonskultur er:

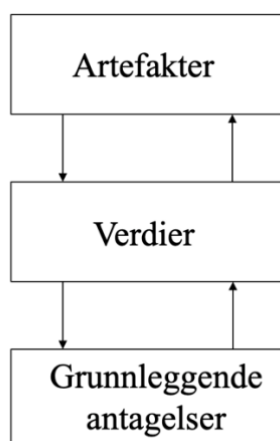
Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til

nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Schein, 1985 s. 9), oversatt av Jacobsen og Torsvik (2013, s. 130).

Organisasjonskulturen karakteriseres av at den involverer en større gruppe individer, er sosialt konstruert, vanskelig å fange opp og vanskelig å endre (Hofstede et al., 1990). Den kan også karakteriseres gjennom myter, ritualer og symboler, og refererer til tankemåter og verdier fremfor mer synlige deler av organisasjonen (Hofstede et al., 1990).

2.2.1 Kulturelle nivå

Organisasjonskultur kan deles inn i de kulturelle nivåene *artefakter*, *verdier* og *grunnleggende antagelser* (Schein, 1985), hvor «nivå» omhandler i hvilken grad det kulturelle fenomenet er observerbart (Schein, 2010). Inndelingen, vist i Figur 3, har fått bred aksept blant forskere innen organisasjonsteori (Koberg & Chusmir 1987; Kilmann et al., 1985).



Figur 3: Tre nivåer av organisasjonskultur (Schein, 2009, s. 21).

Artefaktene er alt man ser, hører og føler når man kommer inn i en ny organisasjon med en ukjent kultur (Schein, 2010). På denne måten er artefakter visuelle og følbare strukturer og prosesser, samt observerbar atferd (Schein & Schein, 2017). Eksempler på artefakter er språk, teknologier, produkter og hvordan medlemmene i gruppen fremstår i sitt klesvalg og oppførsel (Schein, 2010). Formelle beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer og organisasjonskartet, faller også innenfor dette nivået (Schein & Schein, 2017). Kulturelle verdier handler om sosiale prinsipper, mål og standarder som definerer hva man bryr seg om og prioriterer i en organisasjon (Schein, 2010). Man skiller mellom forfektede verdier og

bruksverdier (Argyris & Schön, 1996). Organisasjoners publiserte verdier er et eksempel på forfektete verdier (Bang, 2013) og er dermed en del av organisasjoners artefakter (Schein & Schein, 2017). Bruksverdiene er verdier som typisk følges av de ansatte og som ligger bak deres handlinger (Bang, 2013). Ansattes atferd er dermed et eksempel på bruksverdier (Schein, 2010). De grunnleggende antagelsene i en organisasjon består av ubevisste verdier og antagelser som er tatt for gitt og som bestemmer atferd, tanker og følelser (Schein, 2010). Det er i dette nivået organisasjonskulturen formes ved at de grunnleggende antagelsene påvirker hvordan medlemmene tenker og føler (Schein & Schein, 2017).

2.2.2 Subkultur

Kulturen i en organisasjon kan både være en samlet organisasjonskultur og satt sammen av ulike subkulturer (Martin, 2002). Subkulturer defineres som:

Noe som utvikles i en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning. (Van Maanen & Barley, 1985, s. 38), oversatt av Bang (2013, s. 329).

Organisasjoner har mange forskjellige subkulturer som kan gjenspeiles i ulike avdelinger (Cameron & Quinn, 2006). Trice og Beyer (1993) referert i Bang (2013) viser særlig til tre betingelser som er med på å danne subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt mellom de ansatte, felles erfaringer og like personlighetstrekk. Det betyr at subkulturer ikke oppstår på kort sikt, men at de ansatte må jobbe sammen over lengre tid, dele erfaringer og takle utfordringer for at en subkultur skal oppstå (Bang, 2013). Subkulturer medfører ulik problematikk. Et eksempel er at toppledelsen i offentlige organisasjoner kan få vansker med å få ansatte til å akseptere den offisielle kulturen (Jermier et al., 1991). I tillegg medfører subkulturer også sjansen for at det oppstår destruktive konflikter (Schein, 2010), og kan eksempelvis sees i sammenheng med at det oppstår konflikter over teknologiske innovasjoner (von Meyer, 1999).

2.2.3 The Competing Values Framework

The Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006) er et anerkjent og mye brukt rammeverk innen forskning på organisasjonskultur (Felipe et al., 2017). Rammeverket er dypt forankret i empiri (Ralston et al., 2006; Yu & Wu, 2009), og kan bli brukt som en konseptuell modell i kvalitativ forskning for å utforske endring av organisasjonskultur (Yu & Wu, 2009). Gjennom rammeverket introduserer Cameron og Quinn (2006) fire ulike kulturtyper. Hensikten er å identifisere hvilke av kulturtypene som representerer organisasjonen, som et grunnlag til å kunne endre kulturen. Kulturtypene klassifiseres basert på verdi-dimensjonene internt og eksternt fokus, og fleksibilitet og kontroll. Den første verdi-dimensjonen er relatert til organisasjonens fokus, og går fra et internt fokus på utvikling av ansatte til et eksternt fokus på utvikling av organisasjonen. Den andre verdi-dimensjonen er relatert til organisasjonsstruktur, og går fra et fokus på fleksibilitet og skjønn, til fokus på stabilitet og kontroll. Dimensjonene danner grunnlaget for de fire kulturtypene *klan*, *adhokrati*, *marked* og *hierarki*. Rammeverket, illustrert i Figur 4, viser konkurrerende kulturtyper der kvadranten oppe til venstre fremmer et internt fokus, mens den nedre høyre kvadranten fremmer fokus på eksternt kontroll (Cameron & Quinn, 2006).



Figur 4: The Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006, s.35).

Hierarkikultur innebærer at det er en klar organisatorisk struktur og standardiserte ansvarsområder (Cameron & Quinn, 2006). Kulturen karakteriseres av klar beslutningsautoritet, standardiserte regler og prosedyrer, samt kontrollmekanismer (Cameron & Quinn, 2006; Kim, 2014). *Markedskultur* er eksternt orientert med fokus på transaksjoner organisasjonen har med leverandører til og kunder av organisasjonen (Cameron & Quinn,

2006; Kim, 2014). Målet er å være konkurransedyktig og produktiv. Bedrifter med markedskultur er målorienterte, og kulturen er passende for organisasjoner som preges av sterk konkurranse og produktivitet (Cameron & Quinn, 2006). *Klankultur* karakteriseres av at det vektlegges teamarbeid, ansattes utvikling, deltagelse, forpliktelse og lojalitet i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2006; Kim, 2014). Denne kulturtypen preges av en kollektiv forståelse av viktigheten av å hjelpe hverandre, samt vektlegger ansattes utvikling (Cameron & Quinn, 2006). *Adhokratikultur* fokuserer på muligheten til å adaptere, fleksibilitet og kreativitet (Cameron & Quinn, 2006; Kim, 2014). Kulturtypen passer best i organisasjoner som jobber dynamisk med midlertidige og spesialiserte prosjekter. Organisasjoner med denne kulturtypen kjennetegnes ofte av en ikke-sentralisert ledelse, samt større ansvar for hver enkelt ansatt (Cameron & Quinn, 2006).

2.2.4 Organisasjonskultur i digital transformasjon

Et digitalt tankesett (Fitzgerald et al., 2014) og en endring av organisasjonskultur er kritisk for å lykkes med den digitale transformasjonen (Fitzgerald et al., 2014; Hartl, 2019), men har spilt en liten rolle i forskningen (Hartl & Hess, 2017). Organisasjonskultur har heller ikke spilt en stor rolle i forskning på ledelse av den digitale transformasjonen (Hartl, 2019). Ifølge Weritz et al. (2020), som refererer til Vial (2019), Kane et al. (2017) og Schein (1990), må organisasjoner vurdere nye sider av sin kultur som er mer relevant for det digitale og endre sine strukturer, antagelser og verdier. Det er tre grupper kulturelle verdier som er viktig for å lykkes med den digitale transformasjonen (Hartl & Hess, 2017). Den første gruppen verdier er eksternt orientert og består av kundeorienterte og vekstorienterte verdier. Den andre gruppen handler om fleksibilitet og tilpasningsevne. Denne gruppen verdier regnes som viktigst for å lykkes med digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017). Den tredje gruppen verdier er internt rettet mot organisasjoners ansatte og deres interaksjoner, og består av villighet til å lære, tillit og kommunikasjon. Plasseres alle verdiene fra de tre gruppene inn i the Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006), kommer det frem at organisasjoner som karakteriseres med kulturtypene klankultur og adhokratikultur, har best forutsetning for å lykkes med sin digitale transformasjon (Hartl & Hess, 2017). Noen av de viktigste kulturelle verdiene for å oppnå en suksessfull digital transformasjon er å være åpen for endring, innovativ, agil, ha et brukerorientert fokus og være villig til å lære (Hartl & Hess, 2017). Med andre ord må en organisasjon som ønsker å lykkes med en digital transformasjon kunne akseptere nye ideer og ha fokus på å forbedre seg gjennom stadig innovasjon.

Organisasjonen bør også være kjennetegnet av villighet til å lære og fokus på kontinuerlig forbedring av ferdigheter og kunnskap (Hartl & Hess, 2017). I tillegg sees tillit på som en sentral kulturell verdi for å lykkes med den digitale transformasjonen (Hartl & Hess, 2017). Begrunnelsen er at man trenger gjensidig tillit mellom ansatte, ledere, samt eksterne samarbeidspartnere for å kunne lykkes med digital transformasjon. Det er også hensiktsmessig å ha en toleranse for å prøve og feile, entreprenørskap, risikovilje, god kommunikasjon i organisasjonen både internt og med eksterne aktører, samt et fokus på både deltagelse og samarbeid (Hartl & Hess, 2017).

En kulturell endring kan beskrives som endringer som over tid endrer ideer, normer og atferd hos en gruppe mennesker (Varnum & Grossmann, 2017). Ifølge Alvesson (2002) kan organisasjonskulturen endres gjennom store prosjekt, som en sosial bevegelse eller som små omforminger i hverdagen. Gjennom store prosjekt skjer det et planlagt, stort skift i kulturen for å gjøre organisasjonen mer lønnsom. Den sosiale bevegelsen er en kulturell endring som skjer spontant som en reaksjon på en hendelse. Denne måten å endre kultur på drives som oftest ikke av ledere, men av grupper i organisasjonen. Omforminger i hverdagen handler om å gjennomføre en lokal, inkrementell endring av organisasjonskulturen, og det er vanligvis ledere som driver denne typen endring (Alvesson, 2002). Ledere gjennomfører endringsinitiativet gjennom å påvirke ansatte de selv er i direkte kontakt med. Ansatte som er blitt påvirket vil deretter påvirke andre, og endringen vil på denne måten spre seg (Alvesson, 2002).

En kulturell endring i lys av en digital transformasjon kan beskrives som en digital kulturendring (Hartl, 2019). Ifølge Hartl (2019) kan fire faktorer brukes til å kategorisere den digitale kulturendringen. Den første faktoren er at en digital kulturendring både blir internt og eksternt trigget av digital teknologi. Nye digitale teknologier tvinger organisasjoner til å utvikle seg i et stadig mer ustabil miljø og på denne måten blir de eksternt påvirket til å endre seg. I tillegg vil organisasjonskulturen endres internt ved at ny teknologi åpner for nye måter å jobbe på (Hartl, 2019), og kan skifte fra å være preget av organisatoriske siloer til å ha tverrfaglig teamarbeid (Kane et al., 2017). Den andre faktoren er hva som kjennetegner prosessen ved en digital kulturendring. En kombinasjon av planlagt og dynamisk tilnærming til endringsprosessen sikrer en tydelig retning av endringen samt deltagelse fra ansatte (Hartl, 2019). Det er vanskelig for ledere å bestemme at organisasjonskulturen skal bli digital (Kane et al., 2017). Derfor er det hensiktsmessig at ledere bygger en støttende organisasjonskultur som er åpen for samarbeid, risikovilje og eksperimentering (Kane et al., 2017). Tredje faktor

handler om å fremme kontinuerlig læring med mål om en organisasjonskultur som har fokus på kontinuerlig endring. Fjerde faktor gjelder innholdet i en digital kulturendring, der en viktig suksessfaktor er ansattes deltagelse. I tillegg til deltagelse vektlegges suksessfaktorer som fysisk flytting til nye kontorer og anvendelse av ny teknologi (Hartl, 2019).

2.3 Offentlig sektor

2.3.1 Endring og digital transformasjon i offentlig sektor

Strategiske endringer i offentlig sektor skjer som regel grunnet forandring av politikk, teknologiske endringer, skifte i toppledelsen eller omorganiseringer (Sminia & Van Nistelrooij, 2006). Endring i det offentlige kan sies å være preget av flere beslutningstakere, flere interessenter, mer intens organisasjonsdynamikk og en mer hierarkisk organisasjonsstruktur enn privat sektor (Sminia & Van Nistelrooij, 2006). Det innebærer også som regel å løse motstridende interesser og skiller seg fra privat sektor ved at endringsagentene oftest ikke er like frempå (Cunningham & Kempling, 2009). Totalt sett ser vi derfor flere forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det kommer til organisatorisk endring (O'Brien, 2002; Sminia & Van Nistelrooij, 2006).

Det finnes lite empirisk forskning om hvordan offentlig sektor tilnærmer seg den digitale transformasjonen (Gong et al., 2020). Offentlig sektor over hele verden ser på digital transformasjon som et avgjørende strategisk grep for å forbedre og effektivisere tjenester, kundeopplevelser og drift (Curtis, 2019; Gong et al., 2020). Den digitale transformasjonen i offentlig sektor er en kontinuerlig prosess som starter med en overgang fra analog til digital informasjon (Mergel et al., 2019), noe som er i likhet med digitisering i henhold til Osmundsen et al. (2018b) sin konseptuelle modell. Videre følger en fullstendig gjennomgang av regler, prosesser og brukernes behov (Mergel et al., 2019). Det resulterer i at eksisterende digitale tjenester blir endret, og at det blir opprettet nye digitale tjenester. Digital transformasjon resulterer også i at brukernes behov i større grad tilfredsstilles (Mergel et al., 2019). På denne måten forbedres forholdet mellom offentlig sektor og innbyggerne (Mergel et al., 2019). Videre vil det opprettes nye former for levering av tjenester, samt at det offentlige tilbudet når ut til flere brukere (Mergel et al., 2019). Hvilken type endring digital transformasjon fører til kommer imidlertid an på hvilken offentlig organisasjon man ser på, det byråkratiske nivået og hvor langt organisasjonen har kommet i sin digitale transformasjon (Gong et al., 2020).

2.3.2 Endring av organisasjonskultur i offentlig sektor

Forskere rapporterer at det er vanskelig å lykkes med kulturelle endringer (Molineux, 2013). Organisasjonskultur er spesielt vanskelig å endre i offentlig sektor (Alom, 2020; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Eksempelvis kan det finnes motstandere mot endring som ønsker å være innenfor komfortsonen (Alom, 2020). Offentlig sektor karakteriseres av en organisasjonskultur dominert av kontroll, regler (Parker & Bradley, 2000), hierarkikultur (Panagiotis et al., 2014), autoritær ledelse og ovenfra-og-ned kommunikasjon (Claver et al., 1999). Videre karakteriseres kulturen av sentralisert beslutningstaking og begrenset villighet til å starte nye prosesser (Claver et al., 1999). Studier på organisasjonskultur i offentlig sektor viser at offentlig sektor er på vei fra en tradisjonell byråkratisk kultur karakterisert av kontroll og rutiner (Parker & Bradley, 2000), til en organisasjonskultur preget av mer fleksibilitet og ansattes ønske om å fokusere på menneskelige relasjoner (Bradley & Parker, 2006). Forskerne er imidlertid usikre på om det er hensiktsmessig for offentlig sektor å vektlegge fleksibilitet, ettersom det skiller seg fra privat sektor på en flere områder (Parker og Bradley, 2000). Blant annet er offentlig sektor politisk styrt og har tilgang på andre ressurser enn privat sektor (Parker og Bradley, 2000).

For å ha mulighet til å endre organisasjonskultur må man kunne peke på det man vil endre (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Michela & Burke, 2000). Spesielt opplæring blir sett på som sentralt for å endre organisasjonskultur (Alom, 2020; Michela & Burke, 2000; Schraeder et al., 2004). For at en kulturell endring i offentlig sektor skal kunne skje gjennom opplæring kreves det tilsiktet innsats (Alom, 2020). Et opplæringsprogram kan eksempelvis hjelpe ansatte med å akseptere nye normer, verdier og strukturer i organisasjonen (Michela & Burke, 2000; Schraeder et al, 2004). Et annet initiativ til en kulturell endring i en offentlig sektor er etableringen av et eget team, satt til å jobbe med endringen av organisasjonskulturen (Molineux, 2013). Organisasjonene bør også ha et fokus på både ansatte og subkulturer (Lofquist, 2011), da det reduserer konflikt og gjør det enklere å implementere initiativ for kulturelle endringer (Molineux, 2013).

2.4 Oppsummering av litteratur

I dette kapittelet har vi først sett på litteratur om digital transformasjon og endring. Basert på litteraturgjennomgangen har vi lært at en digital transformasjon kan bestå av inkrementelle

endringer (Furr & Shipilov, 2019) over tid (Osmundsen et al., 2018b). Litteraturen har avdekket at det er ulik hastighet på strategiske endringer der en transformasjon kan medføre en endring i organisasjonskultur (Balogun, 2001; Hillestad et al., 2014). Litteraturen har også avdekket hvordan digitaldirektøren kan være en endringsagent (Danilova et al., 2019a) og benytte meningsgiving for å gi mening til endringer (Danilova et al., 2019b). Videre har vi gjort rede for litteratur om organisasjonskultur. En endring av organisasjonskultur er kritisk for å lykkes med den digitale transformasjonen (Hartl, 2019; Fitzgerald et al., 2014), men har spilt en liten rolle i forskningen på digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017). Organisasjonskultur har heller ikke spilt en stor rolle i forskning på ledelse av den digitale transformasjonen (Hartl, 2019). Litteraturkapittelet har vist at det finnes begrenset med litteratur på hvordan digitaldirektøren arbeider med organisasjonskultur i sitt ansvar for å digitalt transformere organisasjonen. Det finnes lite empirisk forskning om hvordan offentlig sektor tilnærmer seg den digitale transformasjonen (Gong et al., 2020), og litteraturgjennomgangen viser at digitaldirektører i offentlig sektor er lite forsket på. I litteraturkapittelet har vi avdekket at hvordan digitaldirektører i offentlig sektor bidrar til å endre organisasjonskultur i en digital transformasjon er et utforsket tema.

Gjennomgangen av litteratur har videre vist at den digitale transformasjonen innebærer en organisatorisk transformasjon (Besson & Rowe, 2012), som medfølger en rekke utfordringer med det organisatoriske aspekt (vom Brocke et al., 2020). Eksempelvis inneholder en organisatorisk transformasjon endring av organisasjonskultur (Kane et al., 2016; Vial, 2019). En kulturell endring er kritisk for å lykkes med den digitale transformasjonen (Lucas & Goh, 2009) og karakteristikker ved organisasjonskulturen i offentlig sektor gjør den spesielt krevende å endre (Schraeder et al., 2004). Litteraturgjennomgangen har derfor vist at det er viktig å vite noe om hvordan digitaldirektører i offentlig sektor bidrar til å endre organisasjonskultur. Vår studie sikter derfor på å både gi teoretisk og praktisk innsikt i digitaldirektørens bidrag til å endre organisasjonskultur i offentlig sektor.

3. Metode

I dette kapitlet presenterer vi metoden vi har brukt i studien. Vi starter med å presentere forskningsdesign i delkapittel 3.1, etterfulgt av case i delkapittel 3.2. I delkapittel 3.3 vil vi redegjøre for vår datainnsamling. Her vektlegger vi å presentere utvalg, at vi benyttet semistrukturerte intervju, samt en redegjørelse for sekundærdata. I delkapittel 3.4 presenterer vi både databehandling og metode for dataanalyse. I delkapittel 3.5 tar vi for oss evaluering med fokus på reliabilitet og validitet. Til slutt vil vi i delkapittel 3.6 redegjøre for de etiske vurderingene til studien.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den generelle planen over hvordan vi har gjort forskningsspørsmålet om til et forskningsprosjekt (Saunders et al., 2016). I litteraturkapitlet har vi avdekket at vårt forskningsspørsmål er et utforsket tema. Med bakgrunn i dette benyttet vi en kvalitativ metode med formål om å avdekke hvordan digitaldirektøren jobber med å endre organisasjonskulturen i offentlig sektor, i lys av en digital transformasjon. En kvalitativ metode passet studien vår ettersom vi ønsket å akkumulere dybdekunnskap innen temaene i vårt forskningsspørsmål. Videre benyttet vi et eksplorativt forskningsdesign da vi søkte en bedre forståelse av et område med begrenset kunnskap (Saunders et al., 2016). Dette så vi på som fordelaktig da et eksplorativt design tillot oss å være fleksible gjennom hele datainnsamlingsperioden (Saunders et al., 2016).

I denne masteroppgaven benytter vi casestudie som forskningsmetode for å gå i dybden på et fenomen (Yin, 2014). I litteraturen skilles det mellom enkeltcase og multipel case (Yin, 2014). Vi benytter en multipel casestudie ettersom denne forskningsmetoden er mer robust og øker sjansen for å kunne oppnå replikasjon, sammenlignet med en enkeltcase (Yin, 2014). Vi ønsket at vår forskning skulle danne et helhetlig og generaliserbart bilde som bidrar til å redusere den eksisterende mangelen på teori. Multipel casestudie gir større sannsynlighet enn enkeltcase til å utvikle teori som er nøyaktig og generaliserbar (Gehman et al., 2018). For å bidra til å utvikle ny teori, så vi det derfor som hensiktsmessig å utforske vårt forskningsspørsmål ved å benytte en multipel casestudie som forskningsmetode.

Eksplorativt forskningsdesign tar vanligvis utgangspunkt i en induktiv tilnærming der empirisk data brukes til å utvikle teori (Saunders et al., 2016). Som tidligere redegjort for, er

det ingen forskning på hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskulturen i offentlig sektor i lys av en digital transformasjon. Med bakgrunn i at en induktiv tilnærming muliggjør å utforske forskningsspørsmålet uten å bli begrenset av lite eksisterende forskning (Saunders et al., 2016), anser vi det som passende for vårt forskningsdesign.

Vi benytter tverrsnitt som tidshorisont, noe som er typisk for casestudier med intervju som datainnsamlingsmetode (Saunders et al., 2016). Vi ser på det som naturlig å ha tverrsnitt som tidshorisont, da innsamlingen av våre primærdata foregikk over en kort tidsperiode og masteroppgaven ble skrevet over ett semester.

3.2 Case

For å besvare forskningsspørsmålet har vi valgt å se nærmere på fire norske kommuner, da dette gir en mulighet til å sammenligne fire case som er relativt lik i størrelse og organisasjonsstruktur. Alle kommunene er i henhold til Langørgen og Aaberge (2008) klassifisert som store kommuner ettersom de har over 20.000 innbyggere. Vi valgte offentlig sektor da det her eksisterer lite forskning på ledelse av digital transformasjon, spesielt innen kommuner. Et avgjørende kriterium i valg av casene er at de har etablert rollen digitaldirektør. Vi anonymiserer de fire kommunene da det kun finnes én digitaldirektør i hver kommune, samt at det er begrenset med digitaldirektører i norsk offentlig sektor. For å finne aktuelle case benyttet vi telefon, medier og nettsøk til å undersøke hvilke kommuner som har ansatt en digitaldirektør. Vi foretok en systematisk gjennomgang av informasjon om digitaldirektører i offentlig sektor på det sosiale nettverket LinkedIn Corporation. I tillegg søkte vi etter kommuner som hadde digitaliseringsavdelinger. I tilfeller hvor kommunene hadde digitaliseringsavdelinger søkte vi videre etter informasjon om stillingen digitaldirektør på kommunens hjemmeside. Deretter så vi på kommunens organisasjonskart, samt ringte til kommunens sentralbord. For å bruke hele kommunen som case var vi også avhengig av at en ansatt og mellomleder ønsket å bli intervjuet. På denne måten ble våre case bestemt ut fra om digitaldirektøren, en mellomleder, og en ansatt ønsket å delta i studien. Vi var også opptatt av at kommunene skulle ha relativt like karakteristika.

Kommune 1 er blant Norges ti største rangert etter antall innbyggere. Kommunen har jobbet med digital transformasjon både før og etter kommunesammenslåingen som nylig ble gjennomført. Kommune 2 er også blant de ti største kommunene i Norge rangert etter antall innbyggere, og har nylig gjennomgått en kommunesammenslåing. Før

kommunesammenslåingen ble det kun jobbet med digital transformasjon i noen av kommunene, men den nye kommunen jobber i dag aktivt med digital transformasjon. Rangert etter antall innbyggere er kommune 3 blant de femti største kommunene i Norge. Denne kommunen vektlegger digital transformasjon. Kommune 4 er blant de tjue største kommunene i Norge målt etter antall innbyggere. Denne kommunen har nylig gjennomgått en kommunesammenslåing. Ikke alle kommunene før kommunesammenslåingen jobbet med digital transformasjon, men den nye kommunen gjør det.

Oppsummert kan alle kommunene klassifiseres som store kommuner og rangert etter folketall er de blant Norges femti største kommuner. De er alle lokalisert på ulike geografiske områder i Norge og tre av fire kommuner har nylig gjennomgått en kommunesammenslåing. Kommunene har relativt lik hierarkisk organisasjonsstruktur med kommunedirektøren som øverste leder. Kommunedirektøren sitter i en ledergruppe bestående av ledere fra ulike ansvarsområder. Ledergruppene går under navnet «kommunedirektørens ledergruppe». Under ledergruppen har alle kommunene de fire store tjenesteområdene helse og omsorg, oppvekst, byutvikling og kultur og næring. Tjenesteområdene er store organisasjoner som består av flere tusen ansatte.

3.3 Datainnsamling

Vi samlet inn både primærdata og sekundærdata. Innsamling av primærdata ble gjort ved at vi gjennomførte semistrukturerte intervju med digitaldirektører, mellomledere og ansatte. Sekundærdataene i denne studien er dokumenter bestående av tekst og bilder. Spesielt var sekundærdata viktig for å utvikle vår forståelse av digitaldirektørens rolle i kommuner.

3.3.1 Utvalg

Innsamlingen av primærdata ble basert på semistrukturerte intervjuer med én digitaldirektør, én mellomleder og én ansatt fra hver av de fire kommunene. Dette medførte at vi til sammen intervjuet fire personer i hver rolle, og at studien baserer seg på tolv intervjuobjekter. Dette er ifølge Saunders et al. (2016) et tilstrekkelig antall intervjuobjekter ved bruk av semistrukturerte intervju. Både mellomleder og ansatt har i vårt utvalg typisk en organisatorisk tilhørighet i digitaliseringsavdelingen til kommunene. Det var planlagt at alle intervjuene skulle vare i 60 minutter. Denne vurderingen tok vi basert på kontakt med intervjuobjektene på e-post og telefon før intervjuene hvor de fleste intervjuobjektene gav uttrykk for at de kun

hadde anledning til å bli intervjuet i 60 minutter. I praksis varte intervjuene fra 45 minutter til 90 minutter, avhengig av hva intervjuobjektet hadde mulighet til.

Ved å intervjuer både digitaldirektører, mellomledere og ansatte fikk vi et informasjonsgrunnlag om digitaldirektørens bidrag til å endre organisasjonskulturen basert på ulike organisatoriske nivå. Dette informasjonsgrunnlaget gir mulighet til å besvare forskningsspørsmålet basert på ulike perspektiver. Hensikten med å intervjuer mellomledere og ansatte var å få et inntrykk av hva digitaldirektøren faktisk gjør, og ikke bare digitaldirektørens oppfattelse av eget arbeid i forbindelse med å endre organisasjonskulturen. Mellomlederne og de ansatte i studien ble valgt basert på ulike tilnærminger. I enkelte tilfeller ble mellomleder og ansatt valgt basert på at digitaldirektøren i kommunen satte oss i kontakt med vedkommende. I andre tilfeller ble mellomleder og ansatt kontaktet basert på informasjon om dem funnet på kommunens hjemmeside. Til tross for ulike måter å komme i kontakt med ansatte på, var det et fellestrekk at de ansatte jobbet med digitalisering i kommunen.

3.3.2 Semistrukturerte intervjuer

En av de viktigste kildene til faktiske bevis i forskning er intervju (Yin, 2014). Studiens eksplorative design medfører at det er hensiktsmessig å benytte intervjuer for å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Vi ønsket å stille så åpne spørsmål som mulig. Samtidig ønsket vi å sikre oss og dekke temaene i intervjuguiden. Under intervjuene vektla vi derfor å stille to typer spørsmål (Yin, 2014). Derfor så vi det som hensiktsmessig å benytte semistrukturerte intervju. Vi stilte spørsmål vi hadde planlagt på forhånd, og spørsmål som skapte en samtale med intervjuobjektet på en objektiv måte. Disse spørsmålene gjorde det mulig for oss å stille oppfølgingsspørsmål om tema vi ønsket å høre mer om.

Ved gjennomføringen av de semistrukturerte intervjuene, tok vi utgangspunkt i en intervjuguide som viste tema og nøkkelspørsmål vi ønsket å gå gjennom (Johannessen et al., 2011). Vi sendte ut intervjuguidene til intervjuobjektene i forkant av intervjuene. Dette gav dem en oversikt over temaene i intervjuet, samt de overordnede spørsmålene vi stilte. Hensikten med å sende ut intervjuguidene var at intervjuobjektene skulle få tid til å reflektere over temaene og spørsmålene før intervjuene ble gjennomført. Det ble utviklet tre ulike intervjuguider, én for hver av rollene i utvalget digitaldirektør, mellomleder og ansatt. Vi så det som hensiktsmessig å ha en spesifikk intervjuguide til hver av rollene ettersom vi antar at de har ulik kunnskap om både digital transformasjon og organisasjonskulturen. Etter første

intervju med ansatt, endret vi deres intervjuguide. Dette ettersom vi innså at enkelte spørsmål var for vanskelig å svare på, og at de ut ifra sin stilling ikke hadde forutsetninger for å svare på spørsmålene. Dette underbygger behovet for at mellomleder og ansatt fikk tilsendt forskjellige intervjuguider. Siste versjon av intervjuguidene er presentert i appendiks i delkapittel 8.1, 8.2 og 8.3.

Vi formulerte intervjuguiden basert på en litteraturgjennomgang av relevante teorier og fagfelt for vårt forskningsspørsmål. Ettersom forskningsspørsmålet ikke er forsket på tidligere, formulerte vi også spørsmål basert på forskningsspørsmålet. Her kombinerte vi de ulike fagfeltene i litteraturgjennomgangen. Intervjuguiden er delt inn i tre overordnede kategorier. Den starter med innledende spørsmål om digitaldirektørens rolle og digital transformasjon i kommunen. Deretter tar vi opp organisasjonskultur som tema. Her spør vi blant annet om kulturelle verdier, utfordringer med organisasjonskulturen, samt hvordan digitaldirektøren jobber med organisasjonskultur. I siste del av intervjuguiden ser vi spesifikt på hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskultur. Her tar vi opp tema som initiativ for endring av organisasjonskultur. I tillegg tok vi opp tema om meningskaping for å finne ut om digitaldirektøren bruker tid på dette i en kulturell endring.

Før intervjuene gjennomførte vi testintervjuer på familiemedlemmer som er kommunalt ansatt. Familiemedlemmene hadde ulike stillinger i to forskjellige kommuner. Blant annet har de rolle som mellomleder og ansatt. Ingen familiemedlemmer var ansatt i de fire kommunene denne studien tar for seg. Ved å teste intervjuguiden på familiemedlemmene, fikk vi testet om vi hadde et passelig antall spørsmål i forhold til de 60 minuttene vi planla at intervjuene skulle vare. Basert på tilbakemeldingene vi fikk, ble det gjort noen tiltak. Det ble lagt til flere nøkkelspørsmål i intervjuguidene. Vi oppdaget at noen faglige begrep vi benyttet hadde ulik betydning for intervjuobjektene, samt at vi hadde noen faglige begrep som var ukjent for intervjuobjektene. Dette medførte at vi enten fjernet vanskelige faglige begrep eller omformulerte spørsmålene. Gjennom å holde testintervjuene fikk vi også anledning til å øve oss på å forklare ulike begrep for intervjuobjektene. Vi fikk også mulighet til å tenke på hvilke svar vi kunne få på spørsmålene våre. På denne måten kunne vi forberede oss på potensielle oppfølgingsspørsmål.

Før intervjuene sendte vi også informasjonsskriv til intervjuobjektene. Dette kan sees i appendiks i delkapittel 8.4. Informasjonsskrivet gav intervjuobjektene informasjon om forskningsprosjektets formål, samt hvem som er ansvarlige for forskningsprosjektet. Vi

benyttet også informasjonsskrivet til å understreke for intervjuobjektene at alle opplysninger om vedkommende ville bli anonymisert. Vi opplyste også om intervjuobjektene rettigheter i forhold til datamaterialet. Informasjonsskrivet inneholdt også en samtykkeerklæring som intervjuobjektet måtte undertegne for at vi skulle få rett til å behandle personopplysninger om vedkommende. Alle intervjuobjektene signerte samtykkeerklæringen og returnerte denne til oss før intervjuet.

På grunn av dagens situasjon med Covid-19, var det nødvendig at alle intervjuene ble gjennomført digitalt. Alle intervjuene ble derfor holdt som videosamtale på Microsoft Teams. Til tross for at vi ikke kunne sitte i samme rom som intervjuobjektene, satt vi som intervjuere i samme rom i åtte av tolv intervjuer. I fire av tolv intervjuer satt vi som intervjuere på forskjellige lokasjoner da én av oss var i karantene i forbindelse med Covid-19.

Vi benyttet både lydopptak og tok notater av hva som ble sagt for å dokumentere intervjuene. Dette er to dokumentasjonsmetoder som er komplementær hverandre (Saunders et al., 2016). Lydopptakene medfører at både hva som blir sagt og måten det sies på dokumenteres (Saunders et al., 2016), og er den mest presise dokumentasjonsmetoden av intervjuer (Yin, 2014). Å ta notater av intervjuet gjorde at vi sikret oss et alternativ til lydopptak dersom det ikke skulle virke (Saunders et al., 2016). Etter hvert som vi noterte fikk også intervjuobjektene følelsen av at det de sa var av betydning, i tillegg til at det gav oss mulighet til å formulere stikkord som gjorde at vi kunne stille oppsummerende spørsmål (Saunders et al., 2016). Eksempler på notater vi gjorde underveis var viktige stikkord som ulike kulturelle verdier, opplæringstiltak, teknologier eller kommunikasjonskanaler, samt hvordan de hadde sammenheng med organisasjonskulturen.

3.3.3 Sekundærdata

Sekundærdata kan kategoriseres som dokumenter, være basert på spørreundersøkelser eller bestå av flere ulike datasett som kombineres før forskeren får tilgang på datasettet (Saunders et al., 2016). Det kan være hensiktsmessig å benytte sekundærdata for å besvare eller bidra til å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Sekundærdataene vi har fått tilgang på i denne studien er dokumenter bestående av tekst og bilder. Dokumentene ble sendt til oss av intervjuobjekter i ulike kommuner etter at vi hadde gjennomført intervjuene, og gav oss utfyllende informasjon om tema vi snakket om i intervjuet. Dokumentene vi fikk tilsendt var en presentasjon av digitaldirektørens opplæringsinitiativ, en modell av kommunens

effektiviseringstiltak, digitaliseringsstrategier og et internt dokument som viste hvilke forventninger digitaldirektøren har til ledere i kommunen.

3.4 Analyse

I denne delen av oppgaven presenterer vi hvordan den kvalitative dataen ble behandlet, kodet og analysert. Analysen vår ble gjort med en induktiv tilnærming der vi først holdt intervjuene før vi utforsket hvilke tema vi skulle følge opp videre (Saunders et al., 2016). Vår dataanalyse startet med å gjennomføre midlertidige oppsummeringer etter hvert intervju (Saunders et al., 2016). Etter det siste intervjuet reflekterte vi over funn med og uten veileder, før vi til slutt gjennomførte en template-analyse for å utvikle temaene.

3.4.1 Databehandling

Under de digitale intervjuene ble det tatt lydopptak ved bruk av lydopptaker. Etter at siste intervju var ferdig, transkriberte vi alle lydfilene i Microsoft Word. Transkribering innebærer å reprodusere intervjuet fra taleform til tekstform (Saunders et al., 2016). Under transkriberingen var vi ikke bare ute etter hva intervjuobjektene sa, men forsøkte også å notere hvordan de uttrykte seg. Dette bidro til å beskrive intervjuobjektets ikke-verbale kommunikasjon (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi noterte blant annet toneleie og pauser for å enklere kunne avdekke ironi og sarkasme. Denne kontekstuelle informasjonen sørget for at viktige hendelser som kan påvirke betydningen av dataen ikke ble borte (Saunders et al., 2016), og hjalp oss til å unngå en egen tolkning av intervjuobjektens svar. For å sikre god transkripsjon gjennomførte vi også stikkkontroller på hverandre. I og med at vi transkriberte seks intervjuer hver kunne vi på denne måten kontrollere kvaliteten på transkriberingen. Vi leste deler av avsnittene som den andre personen hadde transkribert og tolket det mot lydopptaket.

Hele den transkriberte teksten og dataanalysen ble anonymisert. Vi gav alle tolv intervjuobjekt et tall fra en til fire sammen med stillingstittelen. Tallene henger sammen med kommunen slik at det skal være mulig å se når sitat støttes fra ulike nivå i kommunene. Se Tabell 2 for kategorisering av intervjuobjektene.

Kommune	Digitaldirektør	Mellomleder	Ansatt
1	Digitaldirektør 1	Mellomleder 1	Ansatt 1
2	Digitaldirektør 2	Mellomleder 2	Ansatt 2
3	Digitaldirektør 3	Mellomleder 3	Ansatt 3
4	Digitaldirektør 4	Mellomleder 4	Ansatt 4

Tabell 2: Kategorisering av intervjuobjektene.

3.4.2 Metode for dataanalyse

For å kode, kategorisere og analysere dataen fra intervjuene valgte vi å bruke template-analyse. Metoden er vanlig for analyse av individuelle intervju (King, 2012) og i induktiv forskning (Saunders et al., 2016). I tillegg er template-analyse en systematisk og fleksibel måte å analysere kvalitativ data på, noe som passet vårt induktive forskningsdesign. Metoden går ut på at man bare koder deler av dataen før man starter å utvikle temaene (Saunders et al., 2016). Koding er prosessen der man knytter en kode til en setning eller avsnitt for å indeksere relevansen av temaet (King, 2012). Et tema tilsier i denne sammenhengen repetisjon. Det betyr at ord som uttrykkes eller beskrives i flere av intervjuene, og flere ganger i samme intervju, er ansett som potensielle tema (King, 2012). Eksempelvis betyr det at dersom intervjuobjektene sier noe om *tillit*, så havnet det under samme tema. Utviklingen av våre tema ble gjort i en kodingsmal, som er en slags hierarkisk liste over koder og tema (Saunders et al., 2016). I denne listen ble temaene endret, fjernet og lagt til underveis i analyseprosessen.

Det første vi gjorde var å bli godt kjent med rådata ved å lese de transkriberte intervjuene nøye. Deretter diskuterte vi temaer og laget et førsteutkast til kodingsmalen. Dette ble gjort for å ha gode og overordnede hovedtema som et utgangspunkt i videre koding. Det neste steget var å kode transkripsjonene av intervjuene med digitaldirektører i tekstbehandlingsprogrammet Microsoft Word. Vi valgte å fargekode setninger og avsnitt som omhandlet hovedtemaene i vår kodingsmal. I tillegg til fargekodingen skrev vi inn kommentarer i Word-dokumentet for gjentagende ord som fungerte som underkategorier i vår kodingsmal. På denne måten fikk vi både oversikt over hovedtema og andre gjentagende tema på tvers av intervjuene. Etter hvert som vi kodet resten av transkripsjonene, ble det utviklet en fullstendig kodingsmal presentert

i Figur 5. Metningspunktet for vår kodingsmal ble nådd ved intervju nummer ti. Det betyr at det ikke ble lagt til nye underkategorier etter analyse av intervju nummer ti av tolv.



Figur 5: Kodingsmal

Vår kodingsmal viser en hierarkisk sammenheng mellom hovedtema og undertema fra transkripsjonene. Hovedtemaene i kodingsmalen kan sees i sammenheng med tidligere presenterte tema fra litteraturgjennomgang, men er laget basert på gjentakende tema fra intervjuene.

3.5 Evaluering

I denne delen skal vi adressere forskningsmetodens kvalitet ved å vurdere styrker og svakheter av metodene vi har benyttet. Forskningskvaliteten er oftest bestemt ved å se på dens reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2016).

3.5.1 Reliabilitet

For å vurdere kvaliteten på vårt forskningsdesign er det hensiktsmessig å vurdere forskningens reliabilitet (Saunders et al., 2016). Reliabilitet handler om at forskningen er gjort på en slik måte at den kan gjentas og medføre samme resultater (Yin, 2014). Forskningen har en høy

grad av reliabilitet dersom senere forskere gjennomfører samme studie på nytt, og kommer fram til de samme funnene og den samme konklusjonen (Yin, 2014).

Under intervjuene var vi bevisste på at reliabilitet i vår kvalitative forskning vurderes ut fra ulike potensielle skjevheter, også kalt bias (Saunders et al., 2016). Intervjuerbias handler om intervjueres tonefall og annen adferd under intervjuet som kan påvirke intervjuobjektets svar (Saunders et al., 2016). Som intervjuere var vi derfor veldig bevisst på eget tonefall da vi stilte spørsmålene, samt var bevisst på hvilket kroppsspråk vi hadde. Dette var også noe vi øvde på under testintervjuene. Intervjuerbias kan også forekomme gjennom hvordan intervjuerne tolker intervjuobjektens svar (Saunders et al., 2016). For å unngå intervjuerbias, prøvde vi å unngå å pålegge egne antagelser. Vi vektla også å stille oppfølgingsspørsmål for å unngå å feiltolke data. Dette medførte en større sikkerhet om at vi hadde forstått intervjuobjektet riktig. Ved å få intervjuobjektene til å verifisere data på denne måten økte reliabiliteten til dataene i forskningen.

Intervjuobjektbias er skjevheter som kan forekomme av intervjuobjektets oppfattelse av intervjuerne (Saunders et al., 2016). Intervjuobjektbias kan spesielt forekomme i semistrukturerte intervju hvor forskerne ønsker å utforske tema som intervjuobjektet kanskje ikke ønsker å utdype (Saunders et al., 2016). En begrunnelse kan være at intervjuobjektet ikke ønsker å avsløre sensitiv informasjon, og en konsekvens kan derfor være at intervjuobjektene kun velger å dele sannheten delvis (Saunders et al., 2016). Vi forklarte at all data ble anonymisert enten ved å skape pseudonymer til navn, eller ved å fjerne navn. Dette er tidligere redegjort for under kapitlet om databehandling. Oppgavens reliabilitet kan ha blitt styrket gjennom å redegjøre for anonymitet før intervjuene, og intervjuobjektene kan ha blitt mindre redd for å dele sine meninger uten å sensurere seg selv.

Ettersom intervjuene var gjennomført på Microsoft Teams kan det argumenteres for at det i noe grad var vanskeligere å lese intervjuobjektens kroppsspråk enn dersom intervjuene ble gjennomført fysisk. Som tidligere redegjort for, mener vi at det likevel var mulig å få et godt inntrykk av kroppsspråk gjennom videosamtalen. Vi mener derfor at vi fikk en god indikasjon på om de som ble intervjuet mente det som ble sagt, om det ble avgitt forsiktige svar, eller om intervjuobjektene overdrev i sine svar. Dette var imidlertid vanskelig å tolke i ett av intervjuene, hvor intervjuobjektet ikke ønsket å benytte video i samtalen. Det ble derav vanskelig å tolke kroppsspråket til intervjuobjektet, og dynamikken i samtalen ble negativt påvirket. Vi merket at det var vanskelig å få en flyt i samtalen når vi ikke kunne se kroppsspråk

og ansiktsuttrykk til intervjuobjektet. Dette kan ha hatt negativ påvirkning på studiens reliabilitet. I et intervju med en mellomleder var også mikrofonen på mellomleders PC ødelagt. Dette resulterte i at vi benyttet en hybrid løsning hvor vi kombinerte video gjennom Microsoft Teams og lyd på mobiltelefon. Utfordringen påvirket vår datainnsamling ved at intervjuobjektet mistet sin flyt og at svaret ble kortere ved gjentakelse.

Deltakerbias (Saunders et al., 2016) kan forekomme når digitaldirektøren selv velger ut ansatte og mellomledere fra samme kommune til å delta i studien. Dette var tilfellet i enkelte kommuner og førte til en risiko for at digitaldirektøren valgte ut ansatte som vedkommende har et godt forhold til. Dette kan påvirke svarene i intervjuet ved at deltagerne ikke er helt ærlige og preget av subjektive meninger. Vi er derfor klar over at deltakerbias kan ha en negativ innvirkning på studiens reliabilitet.

3.5.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt funnene gjenspeiler studiens formål (Saunders et al., 2016). Vi skiller mellom ekstern og intern validitet (Saunders et al., 2016; Yin, 2014). *Ekstern validitet* omhandler i hvilken grad funnene fra casestudie kan bli generalisert til andre situasjoner som i utgangspunktet ikke var en del av det originale studiet (Yin, 2014). Utvalget vårt består av tolv intervjuobjekt fordelt på fire kommuner. Fire kommuner kan kategoriseres som et lavt antall case, noe som gjør det mulig å stille spørsmål om funnene våre kan generaliseres for hele offentlig sektor. Til tross for et lavt antall case, har vi imidlertid et utvalg som består av tolv intervjuobjekter fra tre ulike organisatoriske nivå. Dette tillater oss å hente informasjon fra et tilstrekkelig antall intervjuobjekter (Saunders et al., 2016). Funnene er basert på fire kommuner og vil i større grad være generaliserbare enn en enkeltcasestudie.

I tillegg til å intervju digitaldirektører, har vi kun intervjuet ansatte og mellomledere fra digitaliseringsavdelinger. Siden kommunene består av flere forskjellige sektorer, er det ikke gitt at våre funn er representative for alle ansatte i kommunen. Eksempelvis er det ikke gitt at ansatte som ikke er direkte involvert i arbeidet med digital transformasjon ville svart det samme på våre spørsmål som ansatte i digitaliseringsavdelingen. På denne måten kan vi stille oss kritiske til om våre funn kan generaliseres for hele kommunen, eller om funnene kun gjenspeiler perspektivet til digitaliseringsavdelingen.

I kvalitativ forskning kan *intern validitet* sies å handle om hvor nøyaktige våre funn er i forhold til hva som er intervjuobjektens oppfattelse av virkeligheten (Creswell, 2012). Med andre ord

handler intern validitet om dataene våre gir et riktig bilde av virkeligheten. Vi må derfor vurdere om våre funn er korrekte ut ifra både våre og intervjuobjektens standpunkt (Creswell & Miller, 2000). For å øke den interne validiteten fulgte vi blant annet strategier for å gjøre rede for en beskrivelse av konteksten til studien (Creswell, 2014). I tillegg redegjør vi for bias som påvirker den interne validiteten (Creswell, 2014). Disse strategiene kan sees i sammenheng med Aguinis og Solarino (2019) sine kriterier for transparens og replikasjon. Replikasjon har i nyere tid blitt et paraplybegrep for å styrke reliabilitet (Leung, 2015) og validitet. Kriteriene kan brukes til å evaluere kvaliteten av kvalitativ forskning (Aguinis & Solarino, 2019), og passer spesielt bra til multipel casestudie (Zach, 2006). I sammenheng med intern validitet fremhever vi derfor de relevante kriteriene forskningskontekst, forskernes relasjon til casebedriftene og den relative viktigheten av hver case og deltager.

Forskningskontekst går ut på å redegjøre for det fysiske og sosiale forskningsmiljøet (Aguinis & Solarino, 2019). Ved å benytte digitale intervju ble vi ikke kjent med det fysiske miljøet i kommunene, men fokuserte heller på det sosiale aspektet mellom intervjuobjektene. Det fremkom i intervjuene at noen av intervjuobjektene som jobber i samme kommune kjente til hverandre. Digitaldirektøren var i noen kommuner lederen til mellomleder og ansatt, og vi tok hensyn til at denne maktbalansen kan ha hatt innvirkning på deres svar i intervjuene. De aller fleste ansatte i utvalget jobbet ikke direkte med digitaldirektøren i det daglige. Dette taler for større grad av objektivitet i nevnte del av utvalget. Likevel jobbet noen ansatte i digitaliseringsteamet til digitaldirektøren, noe som gjorde svarene mer subjektive.

Forskerens relasjon til casebedriftene går ut på å forstå hvilket forhold vi som forskere har til casebedriften (Aguinis & Solarino, 2019). I vårt tilfelle er vi som forskere på mange måter tilknyttet kommunene da disse er styrt av et folkevalgt kommunestyre. Vi som forskere hadde imidlertid heller ingen kjennskap til intervjuobjektene før intervjuene. For å opprettholde kommunenes anonymitet går vi ikke inn på om vi bor i de gjeldende kommunene eller ikke, men ut ifra hva intervjuobjektene har sagt i intervjuene så skal kommunene i utgangspunktet være åpne og transparente mot sine innbyggere. Blant annet nevnte et intervjuobjekt at innbyggerne skal ha innsyn i kommunens prosesser med digitalisering. Med bakgrunn i dette mener vi at vi har fått god og åpen innsikt i kommunene. Likevel så vi tendenser til at enkelte intervjuobjekt gav svar som virket politisk korrekt fremfor å forklare hvordan organisasjonskulturen egentlig er.

I kvalitativ forskning er ikke alle intervjuobjekter like informative, og *den relative viktigheten av hvert intervjuobjekt og case* må derfor redegjøres for (Aguinis og Solarino, 2019). Ved å ta hensyn til den relative viktigheten av hvert intervjuobjekt og case muliggjør vi i større grad for andre forskere å etterprøve våre funn. I vårt utvalg var det de fire digitaldirektørene som utgjorde de viktigste intervjuobjektene for vår analyse. Spesielt var Digitaldirektør 1 viktig for oss, ettersom personen hadde erfaring med konsulentarbeid med organisasjonskultur. Nevnte intervjuobjekt gav derfor mest utfyllende svar, og vi opplevde at dette var den digitaldirektøren med mest innsikt i temaene i vårt forskningsspørsmål. Det ble naturlig å vektlegge dette intervjuet mest. For at analysen skal gjenspeile innsikt fra alle intervju og alle de tre organisatoriske nivåene har vi likevel fokusert på å vektlegge alle intervjuer relativt likt.

3.6 Forskningsetikk

Det er viktig å ta hensyn til forskningsetikk gjennom hele forskningsprosessen, da det etiske perspektivet kan påvirke kvaliteten på forskningen (Saunders et al., 2016). Forskningsetikk handler om standardene som følges gjennom forskningsprosessen når det kommer til intervjuobjektene rettigheter og de personer som ellers påvirkes av informasjonen som samles inn (Saunders et al., 2016). I informasjonsskrivet opplyste vi intervjuobjektene om studiens formål, hvem som er ansvarlige, hva deltagelse i studiet innebærer, intervjuobjektets rettigheter i forbindelse med deltakelsen, samt informasjon om håndtering av personvern. I tillegg opplyste vi om at deltageren til enhver tid kunne trekke seg fra intervjuet. Informasjonsskrivet inneholdt også en samtykkeerklæring som måtte signeres og returneres til oss før intervjuet kunne gjennomføres. Informasjonsskrivet med samtykkeerklæring er vedlagt i appendiks i delkapittel 8.4.

Før vi startet datainnsamlingen søkte vi om godkjenning hos Norsk Senter for Forschungsdata (NSD) om å behandle data i masteroppgaven. NSD vurderte behandlingen av personopplysninger i masteroppgaven vår til å være i samsvar med personvernlovgivningen så lenge vi gjennomførte forskningsprosjektet i henhold til meldeskjema. Se appendiks delkapittel 8.5. Ettersom det er begrenset antall digitaldirektører i offentlig sektor og at det kun er én digitaldirektør i hver kommune, var det viktig for oss å fokusere på anonymitet og konfidensialitet. Vi sikret beskyttelse av intervjuobjektene gjennom å anonymisere navn, kommune og datoer for intervjuene ved lagring, analyse og presentasjon av data. Eksempelvis ble navn fjernet eller erstattet med et pseudonym. Med andre ord anonymiserte vi detaljert

informasjon som kan brukes til å spore intervjuobjektene i de fire kommunene. Vi har tatt hensyn til NHH sine publiserte forutsetninger for å bruke private enheter til behandling av personopplysninger i masteroppgaven. All data ble oppbevart og kryptert på en av våre private datamaskiner. Etter at masteroppgaven er gjennomført vil all data slettes fra de private datamaskinene.

4. Analyse

I denne delen av oppgaven presenterer vi våre funn. Vi presenterer i delkapittel 4.1 kontekstuelle funn om digitaldirektørenes arbeidsoppgaver og organisatoriske tilhørighet. I delkapittel 4.2 ser vi på felles organisasjonskultur og subkulturer, samt kulturelle verdier i kommunene. I delkapittel 4.3 presenteres funn om hvordan digitaldirektøren jobber med å endre organisasjonskultur. Funnene våre underbygges med sitat fra intervjuer med digitaldirektører, mellomledere og ansatte i fire ulike kommuner. I noen tilfeller vil funnene støttes fra alle de tre nivåene. I andre tilfeller støttes funn fra ett eller flere intervjuobjekt. Sitatene er anonymisert, og presenteres ved benevninger som indikerer hvilken stilling intervjuobjektet har. Eksempelvis vil vi etter et sitat skrive «Digitaldirektør 4». Vi benytter klammeparentes i sitatene for å bevare anonymitet, samt gi leseren presiseringer der tematikken i sitater var uklar.

4.1 Kontekstuellet om digitaldirektørene

Digitaldirektørene har ulike arbeidsoppgaver, hvor et fellestrekk er at alle jobber strategisk. Samtlige digitaldirektører er leder for en digitaliseringsavdeling, og to av digitaldirektørene har personalansvar for ansatte i avdelingen. Flere av kommunene har en matrisestruktur, noe som innebærer at ansatte i digitaliseringsavdelingen også har organisatorisk tilhørighet i en av kommunens tjenesteområder. I to av kommunene har avdelingslederne i de ulike tjenesteområdene personalansvaret. I disse kommune har digitaldirektøren dermed ikke personalansvar for de ansatte i sin digitaliseringsavdeling. I de to andre kommunene har digitaldirektøren personalansvar. Digitaldirektørene har også ulik organisatorisk tilhørighet, og tre av fire digitaldirektører er en del av kommunedirektørens ledergruppe.

I intervju med Digitaldirektør 1 fremkommer det at vedkommende har en mangfoldig rolle med ansvar for digitalisering, organisasjonsutvikling, lederutvikling, kompetansestrategier, og rekrutteringsstrategier. I tillegg har vedkommende ansvar for samarbeid med eksterne aktører. Digitaldirektør 1 har også arbeidsoppgaver som går ut på å gjøre analyser og utredninger. Vedkommende har organisatorisk tilhørighet i kommunedirektørens ledergruppe, og jobber strategisk med å forankre og utvikle strategier. Vedkommende er også leder for digitaliseringsavdelingen og har personalansvar for dens ansatte. Digitaldirektør 1 beskrives i intervjuene som en fagperson med god faglig bakgrunn og erfaring innen arbeid med

organisasjonskultur. I tillegg er det viktig for vedkommende at kommunen har et brukerfokus, og en forståelse av kultur og verdier.

«Så det er konkrete oppgaver som å skrive og analysere og utrede, til å være kommunens representant i ulike fora, til å forankre strategier og utvikle strategier, til å lede mer sånn tradisjonelt gjennom linjeledelse, personalledelse, direkte personalansvar, og lede via ledere. Så det er veldig mangfoldig.» – Digitaldirektør 1

Digitaldirektør 2 beskrives som en person som jobber strategisk med kommunens digitaliseringsstrategi og har ansvar for at kommunen har en god satsning på det digitale området. Vedkommende jobber med å utnytte digitale muligheter, og jobber også i nettverk med andre kommuner. Intervjuobjektene beskriver Digitaldirektør 2 som en person med kompetanse innen teknologi, og en pådriver for utvikling og nytenkning i forhold til kommunens teknologiske utvikling. Digitaldirektøren er med i kommunedirektørens ledergruppe, er leder for digitaliseringsavdelingen, og har personalansvar for avdelingens ansatte.

«[Min jobb] er å ivareta og sørge for at kommunen har en god strategi og en god satsing på det digitale området. At vi er kjent med muligheter og tar [mulighetene] i bruk på en sikker måte. At vi prøver å være foroverlent i forhold til det, og jobber da strategisk med det innad i kommunen og i nettverk med andre kommuner.» - Digitaldirektør 2

I intervju med Digitaldirektør 3 fremkommer det at vedkommende arbeider teknisk med prosjekter og ulike teknologiske løsninger til prosjekter i kommunen. I tillegg til å jobbe prosjektbasert, har vedkommende også overordnede oppgaver som strategiutvikling, planverk og politiske saker. Digitaldirektør 3 er leder for et team med digitaliseringsagenter. I sin ledelse fokuserer vedkommende på å samle digitaliseringsavdelingen og utvikle den felles kompetansen rundt digitaliseringsarbeidet. Digitaldirektøren har ikke personalansvar for de ansatte i digitaliseringsavdelingen.

«Av de viktigste arbeidsoppgavene mine da så er det jo det å samle teamet. Det er å utvikle den felles kompetansen i forhold til å drive digitaliseringsarbeid, som er veldig prosjektorientert. Jeg jobber også i en bredde fra strategi, planverk, politiske saker, ned til konkrete prosjekter som jeg leder. Det å utvikle og få deling på den kompetansen, utvikle den kompetansen. Dette her med å drive endringsarbeid og

kartlegge arbeidsprosessene. Det er jo noe av det viktigste. Også er det enkelte prosjekt hvor det er ganske operasjonelt, og jeg selv er prosjektleder.» –

Digitaldirektør 3

I intervju med Digitaldirektør 4 fremkommer det at vedkommende jobber med implementering og bruk av teknologi og utvikling av kommunens tjenesteleveranse. Vedkommende arbeider med å koordinere teknologiarbeidet og jobber ute i prosjekter for å vurdere og følge opp teknologiske tiltak. Overordnet jobber digitaldirektøren strategisk for å finne de langsiktige teknologiske valgene som er hensiktsmessig for kommunen. I Kommune 4 har ikke digitaldirektøren personalansvar. Digitaldirektør 4 fungerer som rådgiver for kommunedirektøren, men er ikke en del av kommunedirektørens ledergruppe.

«[Min jobb består av] implementering og bruk av teknologi i utvikling av kommunens tjenesteleveranse på alle nivå. Få samspillet mellom teknologi og tjenestene til å fungere. Koordinering mellom IT og det å bygge en teknologisk forståelse. Samtidig som det er strategisk og langsiktig tenkning om hva er de riktige teknologivalgene. Jeg legger til rette for digital kompetanse hos ansatte og innbyggerne. De fleste arbeidsoppgavene mine går med på å effektivisere.» – Digitaldirektør 4

4.2 Organisasjonskultur

I dette delkapittelet presenterer vi funn om organisasjonskulturen i kommunene. Vår analyse tilsier at kommunene hovedsakelig har to utfordringer. For det første er det utfordringer med subkulturer og silotenkning. For det andre indikerer våre funn at kommunene ikke har alle de ønskelige kulturelle verdiene. I det følgende skal vi gå nærmere inn på disse utfordringene.

4.2.1 Felles organisasjonskultur og subkulturer

Funnene våre indikerer at organisasjonskulturen er preget av subkulturer, og at subkulturer og silotenkning kan sees på i sammenheng. Subkulturer handler om at det er ulike kulturelle grupperinger i kommunen, mens silotenkning handler om hvordan man tenker innenfor disse grupperingene. Intervjuobjektene trekker spesielt frem en problematikk knyttet til subkulturer og silotenkning innenfor de ulike tjenesteområdene i kommunene. Dette uttrykker eksempelvis Ansatt 4 gjennom følgende sitat:

«Det er veldig mye silotenkning. Folk tenker veldig på sitt område og kommer seg sjelden ut av denne tenkeboksen.» - Ansatt 4

Intervjuobjektene gir et inntrykk av at organisasjonskulturen i kommunene ikke har en tydelig overordnet kultur som drar de ulike tjenesteområdene i samme retning. Ansatt 2 føler at ledere og administrasjonen som sitter på rådhuset ikke vet hvordan kulturen faktisk er ute i de ulike tjenesteområdene. Kommunene har flere tusen ansatte som jobber i ulike avdelinger og som stort sett jobber uavhengig av hverandre med forskjellige arbeidsoppgaver. Dermed vil man eksempelvis finne ulike subkulturer ute i de ulike tjenesteområdene. Digitaldirektør 2 mener at det er denne bredden i organisasjonskultur som gjør den spennende, men at de gjerne skulle gjort enda mer for å få de ulike subkulturene til å samarbeide bedre. I intervjuene fremkommer det også at subkulturer har oppstått som følge av kommunesammenslåing. Organisasjonskulturen kan sies å være preget av usikkerhet og spenninger grunnet kommunesammenslåingen. Blant annet har ansatte i tre av fire kommuner både fått nye kolleger og kontorer.

Intervjuobjektene uttrykker at tjenesteområdene er mest opptatt av egne arbeidsoppgaver og klarer ikke se hvordan deres arbeid henger sammen med andre tjenesteområders oppgaver. I tillegg gis det uttrykk for at silotenkningen forsterkes i de kommunene som har en økonomistruktur som følger siloene. Mellomledere føler at tjenesteområdene som styrer over egne budsjett, er mindre åpne for tverrfaglig samarbeid. Våre funn tilsier at silotenking er en kulturell utfordring i samtlige kommuner, og er noe de jobber for å bli kvitt. I samtlige intervju fremkommer det at brukerfokus allerede er godt integrert i alle kommunene, men at det ofte er begrenset til de enkelte tjenesteområdene på grunn av silotenkning. Våre funn indikerer dermed at en organisasjonskultur karakterisert med silotenkning kan være et hinder for å levere gode tjenester til brukerne, da dette kan innebære at samarbeidet på tvers av tjenesteområdene ikke er optimalt.

Våre funn tilsier også at organisasjonskulturen i kommunene er preget av ulikt digitalt tankesett. Det innebærer ulik vilje til å lære om digitale verktøy og skaffe seg digital kompetanse. Noen intervjuobjekt gir inntrykk av at dette kan medføre at enkelte tjenesteområder er mer moderne og fremoverlent enn andre. Intervjuobjektene gir videre et inntrykk av at digitaliseringsavdelingene og andre som sitter på rådhuset kan være bedre til å ta i bruk nye digitale verktøy og kan dermed ha en høyere digital kompetanse enn andre tjenesteområder. En digitaldirektør føler at den digitale kompetansen både må bygges hos

digitaliseringsavdelingen, og ute blant fagpersonell i de ulike tjenesteområdene. Ansatt 3 støtter digitaldirektørens syn på at det er behov for å øke den digitale kompetansen hos de ansatte, og peker på at dette er en av de største utfordringene i kommunen:

«Jeg vil si at kanskje den aller største utfordringen som jeg tror kommunen kjenner på er mangel på kompetanse. Eller mangel på digital kompetanse da hvis man skal være litt mer presis (...). Men kanskje den viktigste utfordringen knyttet til kompetanse er den kompetansen til de som jobber ute, altså fagpersonellet. Enten det er lærere eller sykepleiere på sykehjem og i hjemmetjeneste og så videre. Der er den digitale kompetanse ofte såpass sprikende og i mange tilfeller dårlig at det er vanskelig for dem å ta i bruk en del av de digitale løsningene som innføres.» – Ansatt 3

Intervjuobjektene gir uttrykk for at flere av kommunene ønsker å slå sammen subkulturene. I kommune 2 jobber digitaldirektøren med å slå sammen subkulturer for å få en felles kultur og for at kommunen skal fremstå mer enhetlig mot innbyggerne. Det er hovedsakelig i sammenheng med kommunesammenslåing at dette arbeidet har blitt prioritert.

«Jeg tror det er veldig viktig for kommunen å framstå enhetlig mot innbyggere og det er veldig viktig for kommunen å samarbeide blant de ansatte. At man har felles forståelse for mål og retning (...).» – Digitaldirektør 2

Digitaldirektør 4 gir imidlertid uttrykk for at det er sunt med forskjellige kulturer i kommunen. Til tross for dette opplyser Digitaldirektør 4 at vedkommende ikke ønsker silotenkning i kommunen. Av intervjuene fremkommer det dermed at ingen av kommunene ønsker å være preget av silotenkning. Videre gir samtlige digitaldirektører uttrykk for at silotenkning kan være et hinder mot å oppnå en ønsket organisasjonskultur. Problemene tilknyttet silotenkning illustreres av følgende sitat fra Digitaldirektør 3:

«(...) tilbake til de her siloene. Der er det vanskelig å komme seg inn. Der er det vanskelig å få til endringer. Og der er det gjerne en holdning om at «det er vi som jobber med dette faget», «det er vi som vet og kan best». Og da er de gjerne ikke så villig til å verken høre fra andre internt i organisasjonen eller fra innbyggerne.» - Digitaldirektør 3

4.2.2 Kulturelle verdier

Våre funn indikerer at kommunene allerede har noen kulturelle verdier som bør bevares og at det er noen som bør styrkes. Det jobbes med tillit og brukerfokus i dag og bør ifølge intervjuobjektene videre bevares i organisasjonskulturen. Samarbeid, endringsvilje, innovasjon og toleranse for å prøve og feile er ønskelig å styrke.

Av intervjuene fremkommer det at Kommune 3 har fokusert på endringsvilje. Dette handler om i hvor stor grad kommunen er åpen for og villig til å akseptere nye endringer. Ansatte føler at dette både har ført til at det har blitt lettere å ta i bruk nye teknologier og nye måter å arbeide på. Intervjuobjektene uttrykker at det har ført til en kultur med felles forståelse om at prosesser hele tiden skal endres, og at endringene som gjøres både fører til bedre arbeidsprosesser og bedre tjenester for brukerne. Gjennom følgende uttalelse gir Digitaldirektør 3 imidlertid uttrykk for at dette bare er en felles forståelse i noen fagområder:

«Vi har jo et par fagområder hvor endringsviljen ikke er like stor, så jeg tenker det heller er de [fagområdene] jeg skulle ønske var litt mer lik de andre områdene der vi har stor endringsvilje.» – Digitaldirektør 3

Intervjuobjekt fra ulike kommuner mener at det er mangel på endringsvilje i kommunene. Følgende uttalelse fra Ansatt 4 er et eksempel på dette:

«Ansatte med veldig lang fartid i kommunen, har jobbet veldig lenge på en måte. De har mulighet og endringskompetanse, men de har ikke like mye endringsvilje.» - Ansatt 4

Videre fremkommer det at organisasjonskulturen i alle kommunene kan karakteriseres ved en høy grad av tillit. En felles forståelse blant intervjuobjektene er at tillit handler om i hvor stor grad man er til å stole på eller har egenskaper som kreves for å fullføre sine arbeidsoppgaver på en god måte. Den tillitsbaserte kulturen fokuserer eksempelvis på å gi og ta ansvar. Digitaldirektør 2 gir uttrykk for at vedkommende prøver å vise tillit til sine mellomledere. Følgende sitat illustrerer hvordan Mellomleder 2 opplever at digitaldirektøren viser tillit:

«Altså jeg føler jo det fra mine overordnede at jeg har tillit. At jeg på en måte er inkludert og det bygger kulturen hos oss i digitaliseringsavdelingen på. Men jeg håper og tror at digitaldirektøren også gjør det i andre ledd av kommunen. (...) at jeg

får lov til å delta inn i kommunedirektørens ledergruppe for å presentere implementeringsløpet rundt chatbot tenker jeg viser tillit.» – Mellomleder 2

Ansatt 1 kjenner også på en tillitsbasert kultur. Vedkommende trekker fram at man i Kommune 1 har en tillitsbasert kultur, noe som kan gjøre arbeidsdagen og ansatte mer fleksible. Følgende sitat fra Ansatt 1 fremhever at det er gjensidig tillit mellom ansatte og ledere:

«Så jeg vil si at organisasjonskulturen i kommunen er preget av en åpenhet, og ikke minst tillit også da. Tillit er liksom et ord som veldig mange bruker og som jeg også liker. Og dere kan lese det begge veier, sånn at jeg opplever at vi har en organisasjonskultur hvor man stoler på at vi som ledere og ansatte skal gjøre det vi må for å si det sånn.» – Ansatt 1

Funnene våre indikerer at den ønskelige kulturen uttrykkes gjennom kommunenes forfektede verdier. I henhold til tidligere presentert litteratur, er forfektete verdier organisasjoners publiserte verdier. De forfektete verdiene til kommunene er blant annet publisert på kommunenes nettsider. Tre av fire kommuner har per dags dato utarbeidet sine forfektete verdier. Eksempelvis vises det til forfektete verdier som tillit, samarbeid og innovasjon. Kommune 1 har på grunn av kommunesammenslåing ikke utarbeidet hva de ønsker å ha som sine forfektete verdier enda. Kommunen ønsker at organisasjonskulturen skal være basert på hva som er de ansattes verdier og hva som motiverer ansatte til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Verdiene skal derfor kartlegges ved å involvere alle ansatte.

Analysen av sekundærdata belyser at alle kommunene har digitaliseringsstrategier som fremmer en organisasjonskultur som ifølge litteraturen er fordelaktig en digital transformasjon. Intervjuobjektene meddeler at tre av digitaliseringsstrategiene er politisk vedtatt, og viser til at digitaliseringsstrategiene vektlegger verdier som brukerfokus og endringsvilje. Gjennom digitaliseringsstrategien blir det i noen tilfeller også fremmet et fokus på å skape en kultur hvor det er toleranse for å prøve og feile. Intervjuobjektene viser til at deres forståelse av toleranse for å prøve og feile handler om i hvilken grad det er toleranse for at de kan gjøre feil og lære av det. Digitaliseringsstrategiene formidler også viktigheten av å samarbeide på tvers av kommunens tjenesteområder. Dette fremhever intervjuobjektene at handler om hvordan man arbeider sammen for å nå et felles mål. Dette kan videre sies å innebære positive holdninger til tverrfaglig samarbeid og teamarbeid.

Ansatte og mellomledere forteller at digitaldirektøren uttrykker hva som er den ønskelige organisasjonskulturen gjennom å leve ut noen kulturelle verdier. Funnene våre indikerer at digitaldirektørene hovedsakelig uttrykker at den ønskelige organisasjonskulturen er basert på høy grad av tillit, samarbeid og brukerfokus. Av intervjuene fremkommer det at brukerfokus handler om et fokus på å tilfredsstille brukerne av kommunens tjenester på best mulig måte, gjennom alle aktiviteter som utføres av de ansatte. Eksempelvis kan brukerfokus fremmes av digitaldirektøren for å skape en organisasjonskultur som setter innbyggerne og brukeropplevelser i sentrum.

«Det har skjedd enorme ting hvor man på en måte har satt bruker, innbygger i fokus. Man utvikler tjenester etter brukertesting. Man involverer både ansatte og innbyggere og brukere på en helt annen måte enn før. (...). Tidligere så var det viktig å på en måte håndtere [ansattes] behov, mens det som er viktig nå syns jeg, det gjør det enklere og bedre for brukeren. Gjøre ting mer effektivt, løse ting på en smartere måte, hele tiden. (...). Digitaldirektøren er veldig opptatt av at [endringene] på en måte skal begeistre de ansatte, egentlig både ansatte og innbyggerne, og det er jo som jeg sa veldig brukerfokus i alt det vi gjør.» – Mellomleder 2

Det kan også sies at digitaldirektørene uttrykker ønskelige verdier som nysgjerrighet, endringsvilje, nytenkning og utvikling. Følgende sitat av Digitaldirektør 1 er et eksempel på et ønske om en organisasjonskultur karakterisert av nysgjerrighet og brukerfokus:

«(...) jeg vil kanskje peke på ting som nysgjerrighet; at man snur noen steiner, at man eksperimenterer og tenker litt nytt, at man inviterer med brukerne kanskje i større grad i dialog om hvordan vi skal levere tjenestene våre enn det vi har gjort før. Den type kulturuttrykk da. At vi har en nær dialog med de vi er til for, og hele tiden er nysgjerrig på hvordan vi kan gjøre ting litt bedre.» - Digitaldirektør 1

4.3 Endring av organisasjonskultur

I dette delkapittelet presenterer vi funn om hvordan digitaldirektøren bidrar til kulturelle endringer. Først presenteres funn om at digitaldirektøren jobber inkrementelt og med en ovenfra-og-ned tilnærming. Vi presenterer også hvordan det overordnet jobbes med å redusere silotenkning. Deretter presenterer vi funn som viser at digitaldirektøren søker å endre

organisasjonskultur gjennom å «gjennomføre samtaler» og «sette scenen» for å påvirke andres meningsskaping for kulturelle endringer.

4.3.1 Overordnet kulturell endring

Intervjuobjektene gir uttrykk for at digitaldirektørene jobber inkrementelt med kulturelle endringer. De kulturelle endringene kan skje løpende gjennom ledelse av konkrete prosjekt og prosesser, der hensikten er å få ansatte til å samhandle og endre tankesett. I intervjuene fremkommer det at nye endringsprosesser starter før andre er avsluttet. Vi finner dermed at organisasjonskulturen endres gjennom mange samtidige, inkrementelle initiativ. Eksempelvis foregår verdikartleggingen samtidig som ledere får kulturoplæring.

«Vi gjør kanskje ikke de store tingene, men vi gjør veldig mange små grep. Så er det gjennom selve prosjektprosessene hvor vi får til [kulturelle] endringer.» - Digitaldirektør 3

Digitaldirektøren kan sies å ha en ovenfra-og-ned tilnærming i tre av fire kommuner, der vedkommende tar initiativ som kommuniseres til hele kommunen. Dette er typisk karakteristika for digitaldirektørene som sitter i kommunedirektørens ledergruppe og har ansvarsoppgaver deretter. I Kommune 4 møter digitaldirektøren hovedsakelig initiativ som kommer fra ansatte, altså nedenfra-og-opp. Dette ser Ansatt 4 på som problematisk, og mener at digitaldirektøren i større grad kunne bidratt til å endre organisasjonskulturen dersom vedkommende hadde hatt en ovenfra-og-ned tilnærming.

«Det jeg fremdeles savner og mener kunne ha bidratt til å endre organisasjonskulturen på det feltet, ville vært om en digitaldirektør hadde kommet litt mer ovenfra-og-ned. Tatt initiativ til noen flere overordnede prosesser for hele kommunen. Gitt mer retningslinjer. Tatt mer initiativ for hele kommunen. Ikke bare møtt initiativene som kommer nedenfra-og-opp, men også være en pådriver for endring og transformasjon.» - Ansatt 4

Tidligere i kapittelet har vi nevnt at silotenkning sees på som en utfordring. Overordnet ser vi at digitaldirektørene søker å fremme verdiene samarbeid og tillit for å redusere silotenkning. Eksempelvis ønsker Digitaldirektør 3 å fremme samarbeid ved å få ansatte til å se hvordan arbeidet de gjør er en del av en større helhet. Digitaldirektøren viser hvordan de ulike

arbeidsoppgavene har sammenheng med hverandre, samt hvordan arbeidsoppgavene til sammen kan utgjøre en forskjell for brukeren.

«Så det er litt å være med å se at det vi gjør her henger sammen med noe større. (...) Når [ansatte] bare fikk se den forståelsen, så endret holdningene seg og så skjønnte de at de måtte samarbeide på en ny måte. Og det er det som er med disse siloene. Du blir så inne i dine egne fag at du ser kun dine egne behov. Mens vi tenker at klarer du å begynne å skrape litt av den der isen og begynne å se litt av verden rundt, så tenker man på en litt annen måte. Og da tror vi at vi begynner å levere tjenester på andre måter også. Eksempelvis det jeg sa i sted. Bygger vi vei så er ikke målet å bare bygge vei, men at ungene skal ha en trygg vei til og fra skolen» – Digitaldirektør 3

Digitaldirektør 1 utøver tillitsbasert ledelse for å bryte ned silotankegangen. Vedkommende gir uttrykk for at en hensikt med tillitsbasert ledelse er at ansatte skal være mer nysgjerrig og for at kommunens potensial i større grad skal utnyttes.

«For det er noen barrierer med disse siloene, ikke sant. Det er utrolig viktig. Problemstillingene blir mer komplekse. Det er et potensial som er uforløst når det gjelder å være nysgjerrig på hverandres praksis og hverandres data, og alt dette her. Det er helt avgjørende når det gjelder tillitsbasert ledelse og det er jo ledelsesformen vi går for og jobber for å implementere.» – Digitaldirektør 1

4.3.2 Meningsgiving ved å «gjennomføre samtaler»

Vi finner at digitaldirektørene er meningsgivere som «gjennomfører samtaler» ved å bruke språklige virkemidler som enkelt språk og «buzzwords». I tillegg benyttes endringsagenter for å formidle de kulturelle endringene. Videre skal vi se nærmere på disse.

Funnene våre indikerer at digitaldirektøren får ansatte til å forstå meningen med kulturelle endringer ved å bruke et *enkelt språk*. Det gjelder både språket som brukes i samtaler med ansatte og det skriftlige språket som brukes i kommunens kommunikasjonskanaler. Ved å bruke et enkelt språk kan digitaldirektørene redusere avstanden mellom direktørnivået og de ansatte. Digitaldirektør 2 er spesielt opptatt av å bruke et enkelt språk i formidlingen av de nødvendige endringene. På spørsmål om hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskulturen svarer vedkommende:

«Jeg skaper forståelse og forsterker hele tida arbeidet med digital transformasjon. Og så tror jeg nettopp begrepsbruken er viktig hvis man skal jobbe med organisasjonskultur. Man må snakke et språk som folk forstår og en av de tingene som vi jobber med i kommunen, er et klart språk. En skal i vårt skriftlige språk prøve å bruke en muntlig måte å formulere seg på, en enkel måte å formulere seg på. Når man jobber med digitalisering, er det utrolig lett å få avstand og fremmedgjøre (...). Jeg bruker alle muligheter til å dele kompetanse og prøve å bygge forståelse for verdien av teknologi, digitalisering og transformasjon.» – Digitaldirektør 2

Våre funn tyder på at det er to ulike tilnærminger til språk i digitaliseringsstrategiene. Digitaldirektør 2 bruker et enkelt språk slik at alle skal forstå hensikten med digitaliseringsstrategien.

Det fjerde innsatsområdet [i digitaliseringsstrategien] er kontinuerlig forbedring. Eller det heter egentlig digital transformasjon da, men vi fant ut at hvis vi brukte sånne begrep i digitaliseringsstrategien, så hadde vi sikkert fått det gjennom, men ingen [ansatte] hadde skjønt hva vi snakket om. Derfor er det skrevet om til forenkling og forbedring. – Digitaldirektør 2

I motsetning til Digitaldirektør 2, benytter Digitaldirektør 3 «buzzwords». Eksempelvis bruker vedkommende fagbegrep som «agil» og «digital transformasjon». Ansatt 3 som jobber i digitaliseringsavdelingen uttrykker å ha kjennskap til slike «buzzwords».

«(...) [Digitaldirektøren] har innført en digitaliseringsstrategi for hele kommunen som er politisk vedtatt for to år siden var det vel. Som nettopp tar opp dette her med endring, brukerne i sentrum. En del sånne gjenkjennelige uttrykk og «buzzwords» som gjerne omfattes med i disse her når man snakker om digitalisering i offentlig sektor. Men den tar liksom litt opp alt dette her. Og sånt sett et konkret tiltak for å prøve å gjøre noe. Adressere den kulturen og prøve å få det inn i organisasjonen.» – Ansatt 3

Likevel, indikerer våre intervjuer at ansatte som ikke jobber med digitalisering, ikke nødvendigvis vet betydningen av «buzzwords».

Digitaldirektøren bruker ansatte i digitaliseringsavdelingen som endringsagenter for å «gjennomføre samtaler». Disse brukes som endringsagenter fordi de jobber tverrfaglig både i digitaliseringsavdelingen og i et tjenesteområde. Vår analyse tyder på at disse

endringsagentene brukes strategisk som meningsgivere fordi det er de som snakker fagspråket og vet hvordan endringer bør formidles. I og med at en kommune består av flere tjenesteområder, føler digitaldirektørene at endringer drives best gjennom endringsagenter som forstår hvordan tjenesteområdene fungerer.

«[Digitaliseringsagenten] har hverdageksemples og alt som skal til for at folk lytter, og det har ikke jeg. Og det har jeg veldig respekt for. (...). Så jeg bruker aktivt andre til å formidle.» - Digitaldirektør 1

Eksempelvis brukte Digitaldirektør 1 bevisst en ansatt i digitaliseringsavdelingen som meningsgiver da digitaliseringsstrategien skulle formidles til en skole. Denne endringsagenten hadde tidligere vært rektor og kunne dermed spre digitaldirektørens budskap med et forståelig språk.

«Når jeg skulle forankre digitaliseringsstrategien så brukte jeg en av mine digitaliseringsagenter (...). Jeg sender vedkommende på scenen fordi de [ansatte ute i kommunen] hører ikke på meg. [Digitaliseringsagenten] kan si «jeg har vært rektor på den skolen», og alle vet hvilken skole det er.» - Digitaldirektør 1

4.3.3 Meningsgiving ved å «sette scenen»

Vi finner at digitaldirektørene er meningsgivere som «setter scenen» for kulturelle endringer ved å gjennomføre opplæringsinitiativ, være synlige ledere, bruke endringsagenter og ved å bruke digitaliseringsstrategien som arena for å formidle de kulturelle verdiene. I tillegg tilrettelegger digitaldirektørene for tverrfaglig samarbeid ved å etablere team, ta initiativ til Kollegialæring, Lagorganisasjoner, og tverrfaglige møter. I det følgende skal vi gå nærmere inn på dette.

Digitaldirektørene jobber i to av fire kommuner for å øke lederes kulturelle kompetanse gjennom *opplæringsinitiativ*. Digitaldirektør 1 har tatt initiativ til å opprette Lederskolen for å få til en kulturell opplæring av ledere. I intervjuet med digitaldirektøren fremkommer det at opplæringsinitiativet er tatt for å samle og koordinere ledere i kommunen, gjøre en faglig opplæring, og for å sette fokus på og skape høyere kunnskaper om organisasjonskultur. Første del av lederskolen er derfor samlinger og forelesninger om organisasjonskultur. På Lederskolen jobbes det målrettet med å forstå og utvikle organisasjonskulturen. Deltakerne

består av 360 ledere fra alle kommunens ulike tjenesteområder, og digitaldirektørens initiativ er utviklet i tråd med kommunedirektørens målsetninger.

«(...) Hovedtemaene på de to første samlingene hvor vi samler alle lederne, det er cirka 360 ledere, alle samlet, det er verdier og kultur. Så vi jobber målrettet med å forstå kultur og utvikle kultur gjennom denne Lederskolen.» – Digitaldirektør 1

Lederskolen kan sies å være et opplæringsinitiativ som skal gi kommunens ledere en felles forståelse for kommunens verdiuttrykk. Det fremkommer i intervjuet at kompetente ledere innenfor organisasjonskultur videre brukes som en fasilitator for å bygge en ønsket kultur i sine respektive tjenesteområder. På spørsmål om hva som er hensikten med Lederskolen, svarer digitaldirektøren blant annet:

«Det å bygge kultur da, og ha lederen som fasilitator. Forstå kulturbygning i hele organisasjonen.» - Digitaldirektør 1

Som tidligere redegjort for har Kommune 1 gjennomgått en kommunesammenslåing. Den nye kommunen består av mange ledere fra ulike tjenesteområder og kommuner. Digitaldirektørens initiativ til Lederskolen har også som hensikt at lederne skal få mulighet til å bygge et nettverk, senke terskelen for å ta kontakt med hverandre og bruke hverandres kompetanse. En annen hensikt med Lederskolen er å skape felles ledelseskultur for å redusere silotenkning i kommunen. Digitaldirektøren uttrykker at den kulturelle verdien tillit kan bli fremhevet på samlingene ved at det blir tilrettelagt for og oppfordret til å benytte tillitsbasert ledelse.

«Vi skal lede tillitsbasert (...) Sånn at vi får en god prosess, en god forståelse for det som verdiuttrykk. Og det er også et kulturuttrykk og en kulturbyggende del. Hva er tillitsbasert ledelse hos oss? Hvordan skal vi forstå det? Hvordan vet vi at det ikke er tillitsbasert? (...) Det vi er trygge på er at de to første samlingene i Lederskolen er å bygge nettverk, forstå tillitsbasert ledelse, jobbe med verdier og kultur» - Digitaldirektør 1

Mellomleder 1 støtter dette og understreker at Lederskolen er en arena digitaldirektøren har tatt initiativ til å opprette for å nå ut til hele organisasjonen, samt for å formidle et behov for tillitsbasert ledelse.

«Når det gjelder det å være tillitsbasert så jobber [digitaldirektøren] mye med tillitsbasert ledelse i hele organisasjonen via Lederskolen» – Mellomleder 1

Digitaldirektør 2 uttrykker at vedkommende bruker ledersamlinger for å endre ledernes atferd. I denne kommunen er det imidlertid kommunedirektøren som tar initiativ til ledersamlingene. Digitaldirektøren har en rolle som innebærer å holde foredrag, fremme endring av ledernes atferd, samt understreke at lederne må være forbilder for sine ansatte.

«Jeg er så heldig at jeg har hatt scenen på flere ledersamlinger for kommunedirektøren og de andre skjønner at det er viktig med dette digitaliseringsgreiene, så jeg får air-time på sånne ledersamlinger. Og da sier jeg det: «Mine forventninger til dere ledere er at dere skal gå foran som gode eksempler. Dere stiller 100% digitalt. Dere kutter analoge bøker og bruke Teams, slutter med mail». Gjøre en sånn ti-punkts direkte utfordring til ledere på det, på endring av atferd.» - Digitaldirektør 2

Digitaldirektør 1 forklarer de kulturelle endringene til kommunens ledere gjennom å ta rollen som faglig ansvarlig og ekspert i forelesninger om organisasjonskultur. I forelesningene legges det vekt på kulturutvikling og kulturelle verdier. Digitaldirektør 1 forteller at det i senere samlinger vil leies inn eksterne foredragsholdere og eksperter om ulike faglige tema.

«Det er jeg som foreleser på denne Lederskolen. Jeg står foran disse 360 lederne og foreleser om kultur, verdier og kulturutvikling.» – Digitaldirektør 1

Digitaldirektør 1 har også tatt initiativ til en verdikartlegging som kan medføre at ansatte generelt blir mer bevisst på kulturelle verdier. I verdikartleggingsprosessen involveres de ansatte for å kunne utforme de forfektede verdiene som faktisk representeres i Kommune 1.

«Vi skal gjennomføre en verdianalyse nå rundt årsskiftet. (...) Basert på noe som heter «The Barrett Model» og det er et verktøy hvor vi spør alle ansatte om de verdiene som de har nærmest.» – Digitaldirektør 1

Av intervjuene fremkommer det at «The Barrett Model» brukes for å kartlegge syv områder for hva som motiverer ansatte og ledere i kommunene. Ved å kartlegge disse områdene kan kommunens verdier bygge på verdiene som betyr og motiverer mest for de ansatte. Kommune 1 vil måle verdiene lengst ute i organisasjonen for å være helt sikre på hva den egentlige organisasjonskulturen er. Kommunen ønsker å kartlegge hva som gjør at de ansatte står opp om morgenen og har lyst til å gå på jobb. Følgende sitat fra Digitaldirektør 1 opplyser om hvorfor kommunen ønsker å måle organisasjonskulturen:

«Vi skal måle [kulturen] for å få litt mer tak på den. Og de verdiene man uttrykker som organisasjon offisielt er jo veldig lite verdt hvis ikke de speiler det organisasjonen faktisk lever og ånder for (...). Å bygge på det må være det viktigste.» - Digitaldirektør 1

Sett i sammenheng med tidligere funn om kulturoplæring for lederne, finner vi imidlertid at både Digitaldirektør 1 og Digitaldirektør 2 «setter scenen» ved å benytte verdikartleggingen som en arena for å lære opp ansatte om kulturelle verdier. På denne måten blir de ansatte bevisst på hvilke verdier som er viktige for dem personlig og for kommunen generelt.

«De involverer akkurat nå alle ansatte i verdikartlegging både for hva som er ens personlig verdier, men også hva som er ønskelige verdier på lang sikt i kommunen. Og dette skal brukes som grunnlag for kommunens visjoner og verdier. De skal bearbeides av lederne (...). [Verdikartleggingen] gjør de ansatte bevisste på at det er en prosess, lar ansatte si hva som er viktig for dem og så vil man føle mer eierskap til det når man skal vise til de felles verdiene som skal være [kommunen] sine. Det er et opplæringstiltak, tenker jeg.» – Mellomleder 1

Digitaldirektørene uttrykker at de kan bruke e-læringskurs for å øke den digitale kompetansen til de ansatte. Eksempelvis har Digitaldirektør 2 jobbet med å utvikle e-læringsløsninger for bygge digital kompetanse. Det fremkommer i intervjuene at det i dagens situasjon med Covid-19, er spesielt behov for at de ansatte er mer mottakelige for nye digitale løsninger.

«Vi har jo et helt innsatsområde som jobber med å bygge digital kompetanse og jobber med å utvikle e-læringsløsninger og mange plattformer for å kunne bygge kompetanse.» – Digitaldirektør 2

En annen digitaldirektør har eksempelvis innført e-læringsløsninger for å drive opplæring i bruk av Microsoft Teams. I denne kommunen vektlegges det at kursene skal tilrettelegge for godt samarbeid i en tid hvor mange sitter på hjemmekontor.

«Vi har tatt i bruk en e-læringsløsning for å ta i bruk Teams under pandemien. Den bruker vi også nå til å rette oppmerksomhet mot personvern og IT-sikkerhet. Vi bruker e-læringsløsningen til å kommunisere ut, og drive opplæring.» - Digitaldirektør 1

Intervjuobjektene gir inntrykk av at digitaldirektørene fremstår som *synlige ledere* som forklarer nødvendigheten av kulturelle endringer både internt hos de ansatte og eksternt ute i

media. Internt i kommunen kan digitaldirektørene «sette scenen» ved å være fysisk til stede ute på arbeidsplassen til de ansatte. Dette gjør at de kan ufarliggjøre seg selv til tross for å ha en rolle som direktør. Digitaldirektør 1 forklarer at vedkommende er opptatt av å be ansatte komme med innspill og oppfordre til å ta kontakt. Det kan bidra til å redusere den organisatoriske avstanden mellom direktørnivået og de ansatte. Analysen vår tyder på at det også styrker tillit i kommunen.

«Jeg tenker at digitaldirektøren ikke er en som sitter på rådhuset bak lukkede dører, men er ute i feltet og vil gjerne være der. Digitaldirektøren har sagt «inviter meg ut», og det er det mange som ikke har turt fordi man har hatt en litt sånn gammel «direktør» (...) Digitaldirektøren ønsker ikke det sånn, som jeg opplever det når vi har jobbet tett. Så jeg opplever digitaldirektøren som synlig, strategisk og faglig dyktig på hvorfor vi gjør det vi gjør.» - Ansatt 1

I Kommune 2 har digitaldirektøren vært en synlig lederfigur i forbindelse med kommunesammenslåingen. Mellomleder 2 uttrykker at digitaldirektøren har bemerket seg som en av de mest synlige lederne ut mot de ansatte.

«Digitaldirektøren har vært viktig i prosessen med kommunesammenslåing og hvis jeg tenker tilbake på det iherdige arbeidet med kommunesammenslåingen så vil jeg nok trekke fram kommunedirektøren, men også digitaldirektøren og organisasjons- og utviklingsdirektøren som de tre personene har vært mest synlige.» - Mellomleder 2

Digitaldirektør 2 har i forbindelse med kommunesammenslåingen også jobbet med å skape en felles kultur for den nye digitaliseringsavdelingen. Vedkommende har samlet digitaliseringsavdelingen for å skape felles rammer for adferd og ledelse.

«Hos oss i digitaliseringsavdelingen så synes jeg jo at [digitaldirektøren] har tatt et godt grep om at vi er ulike kulturer som skulle danne et nytt arbeidsmiljø. Vi er så heldige at vi blant annet har fått flunkende nye lokaler. Vi har jobbet tett sammen over tid. Vi har på en måte vært med på å skape et nytt arbeidsmiljø før vi ble ny kommune. (...) vi måtte jo det for vi skulle jo transformere hele kongeriket fra de tre kommunene over til en ny plattform (...). Der tenker jeg at [digitaldirektøren] har klart å etablere og samhandle en ledergruppe. [Digitaldirektøren] har laget rammene for hvordan vi skal utøve lederskapet vårt.» – Mellomleder 2

Vår analyse tyder på at tre av fire digitaldirektører «setter scenen» ved å være eksternt synlig i media. Der forklarer de blant annet hensikten med hvorfor ulike initiativ gjøres.

«Digitaldirektøren er fysisk synlig (...) og så er digitaldirektøren synlig i media. Digitaldirektøren går ut i media og sier noe om hvorfor vi gjør det vi gjør.» – Ansatt 1

En av grunnene til at digitaldirektørene må være synlig ute i media er for å forklare innbyggerne nødvendigheten av ulike innovative løsninger og styrke innbyggernes tillit til at kommunen behandler skattepengene på en god måte. Noen av digitaldirektørene uttrykker i sine intervju at de har en frykt for å misbruke skattepenger, og at dette kan gjøre det vanskelig å endre organisasjonskulturen til å ha toleranse for å prøve og feile. Mellomleder 1 understreker problematikken gjennom følgende sitat:

«Det er ikke så lett å forsvare å prøve og feile i stor grad når det er skattebetalerne sine penger som vi faktisk skal bruke. Det er jo en stor del av innovasjonen og det koster mye penger. Vi må være veldig bevisst på hvilke områder som er best for å drive prøving og feiling.» – Mellomleder 1

Det kommer frem av intervjuene at noen kulturelle endringer formidles direkte fra digitaldirektøren ut til hele kommunen mens andre kulturelle endringer formidles gjennom *endringsagenter*. Sett i sammenheng med at digitaldirektøren bruker ansatte i digitaliseringsavdelingen som endringsagenter for å «gjennomføre samtaler», viser våre funn at vedkommende også bruker endringsagenter til å «sette scenen». Endringsagentene kan både formidle og forklare nødvendigheten av de kulturelle endringene til de ansatte. Digitaldirektøren kan på denne måten bruke endringsagentene som pådrivere for endring da de forlenger digitaldirektørens armer og fungerer som tråder som når ut til alle tjenesteområdene i organisasjonen.

«Vi har jo noen endringsagenter som er ute i de enkelte tjenesteområdene. De jobber med de ansatte som faktisk skal gjøre endringen og det tror vi er suksessen. At vi aktivt er ute på det enkelte tjenesteområde (...). Vi er ikke innenfor et fagområde. Vi er inne på alle fagrådene. Sånn at vi har litt sånn tråder og nett som går rundt i absolutt alt av kommunen. På den måten påvirker vi hele kommunen.» – Digitaldirektør 3

Dette støtter også Mellomleder 3 som sier at både vedkommende og andre ansatte i digitaliseringsavdelingen fungerer som endringsagenter for digitaldirektøren.

«Når digitaldirektøren har budskap så tar jeg det med meg ut. Digitaldirektøren rekker jo ikke å være ute hos de forskjellige, men har jo flotte støttespillere. Digitaldirektøren har noen på helse og omsorg, noen på skole og barnehage som er med i digitaliseringsteamet (...). Det er [digitaliseringsteamet] som må lukte hvor det er behov, så må digitaldirektøren sende sine disipler der det er bruk for dem.» – Mellomleder 3

Sett i sammenheng med tidligere funn om hvilket språk som benyttes i digitaliseringsstrategien, finner vi også at digitaliseringsstrategien benyttes som en arena for å formidle kulturelle verdier. Etter at digitaldirektøren har utarbeidet et forslag til digitaliseringsstrategi, må den bli politisk vedtatt før den trer i kraft. På denne måten blir verdiene som fremkommer i digitaliseringsstrategien en del av kommunenes publiserte verdier. Digitaldirektør 2 har eksempelvis fått gjennomslag for den kulturelle verdien samarbeid. Økt samarbeid fremmes eksempelvis i digitaliseringsstrategien gjennom økt deling av data på tvers av virksomhetene. Dette kan både bidra til å bryte ned silotenkning samtidig som det er fordelaktig for den digitale transformasjonen i kommunen. Digitaldirektør 2 har eksempelvis fått gjennomslag for innsatsområdet digital kompetanse i digitaliseringsstrategien.

«Jeg har fått et innsatsområde inn i strategien som handler om at vi skal bygge kompetanse hos ansatte og ledere i å forstå mulighetene som digital teknologi gir. Så jeg tenker at når det er blitt et overordnet innsatsområde i strategien som skal gjelde de neste årene, så er det en måte å gjøre nettopp den [kulturelle] endringen på (...).» - Digitaldirektør 2

Ansatt 3 er usikker på om digitaliseringsstrategien blir anvendt i kommunens ulike tjenesteområder:

«Også vil jeg si at [digitaliseringsstrategien] kanskje i liten grad er trukket frem på andre tjenesteområder. Det er ikke den som først og fremst ramler ned på bordet i møtene i areal og byggesak». – Ansatt 3

Våre funn tilsier at digitaldirektørene tar ulike initiativ for å skape et bedre tverrfaglig samarbeid i kommunene. De oppretter tverrfaglige team og møter, og tar initiativ til Kollegalæring og Lagorganisasjoner for å «sette scenen». En av hensiktene med å jobbe tverrfaglig er å skape en lavere terskel for å ta kontakt med ansatte i kommunen.

«Når jeg sier dette med tverrfaglighet så er jo det et begrep som tar med åpenhet og samarbeid. Å senke terskelen for å ta kontakt med hverandre.» - Digitaldirektør 1

I gjennomgangen av litteratur har vi vist til at et av initiativene for å endre organisasjonskultur i offentlig sektor er å *etablere et team*. I intervjuene fremkommer det at Digitaldirektør 1 og 2 har etablert egne team for å jobbe overordnet med endring av organisasjonskultur. Teamene er tverrfaglige og består av ansatte fra både kommunedirektørens ledergruppe og de ulike tjenesteområdene. På denne måten samler digitaldirektørene ansatte og ledere i team hvor hensikten er å øke fokuset på samarbeid på tvers av tjenesteområdene. Digitaldirektør 1 fungerer som en faglig veileder for teammedlemmene på tema om organisasjonskultur, men verken Digitaldirektør 1 eller 2 har en lederrolle i teamet. Digitaldirektør 3 har opprettet et team bestående av digitaliseringsagenter som fungerer som endringsagenter som videre binder sammen tjenesteområder og IT-avdelingen. Hensikten med digitaliseringsteamet i Kommune 3 er å bryte ned silotenkning ved å jobbe tverrfaglig, få et mer brukerorientert fokus, og fremme kontinuerlig forbedring.

«Det er det her med kontinuerlig forbedringstankegangen. Dette her med å bryte ned siloer, jobbe tverrfaglig. Vi skal ha respekt for fagområdet i alt vi gjør og de faglige behovene. Så er jo til syvende og sist målet vårt å spille organisasjon god sånn at de tjenestene vi leverer ut blir best mulig og imøtekommer brukernes behov best mulig.»
– Digitaldirektør 3

Digitaliseringsagentene har ansvar og arbeidsoppgaver i digitaliseringsavdelingen og et tjenesteområde. Dette kan bidra til et naturlig tverrfaglig samarbeid, samt være en viktig del av kommunens arbeid med å redusere silotenkning.

For å legge til rette for tverrfaglig samarbeid har Digitaldirektør 1 tatt initiativ til tiltaket *Kollegalæring* og *Lagorganisasjoner*. Intervjuobjektene beskriver Kollegalæring som samlinger hvor ansatte og ledere skal lære av sine kollegaer, og samlingene har som hensikt å øke tillit mellom ulike organisatoriske nivå. Et annet tiltak Digitaldirektør 1 har tatt initiativ til er Lagorganisasjoner. Dette tiltaket går på tvers av både ulike organisatoriske nivå og tjenesteområder. Intervjuobjektene uttrykker at hensikten med tiltaket er å skape mer tillit både mellom organisatoriske nivå, og mellom tjenesteområder. Det skal være lettere å be om hjelp fra kollegaer i hele kommunen. Ansatte settes sammen i team for å utveksle kunnskap og erfaringer.

«[Kollegialæring] er et veldig viktig grep for å senke terskelen for å ta kontakt på tvers av organisasjonen og lære av hverandre. Og så har digitaldirektøren vært initiativtaker til noe som heter Lagorganisasjoner som ikke er så fjernt fra det å jobbe i team på tvers, men der man har en fast metode for å etablere team på tvers og der er det jo å fjerne siloene som er tanken bak det. Veldig mange grep som kan ha stor betydning på sikt.» – Mellomleder 1

Videre indikerer våre funn at digitaldirektørene *samler ledere fra ulike tjenesteområder i møter* for å påvirke dem til å se nødvendigheten av et tverrfaglig samarbeid. Hensikten med møtene er også å redusere silotankegang i kommunene, og for å kunne levere enda bedre tjenester til brukerne. I disse møtene er Digitaldirektør 3 opptatt av å overbevise tjenesteområder til å jobbe tverrfaglig på en måte som er gunstig for hele kommunen. Det er også sentralt i møtene å påvirke lederne i tjenesteområdene til å forstå hvordan endringene som gjøres i deres område påvirker andre deler av organisasjonen.

«Jeg jobber med å få tjenesteområdene til å forstå at når de jobber med arbeidsoppgaver så påvirker det noen andre. Det kan påvirke IT og det kan påvirke økonomi. Det er jo i den daglige jobben vår. Så er vi med og endrer kulturen, utfordre den (...). I de ulike rollene så er det litt sånn «what's in it for me?». Det er jo det vi har med oss. Hvis jeg synes et prosjekt er kjempekult og har veldig troen på det, så nytter det veldig lite hvis ingen, verken de som mottar tjenestene eller de som utfører tjenesten, ser verdien i det.» – Digitaldirektør 3

4.4 Oppsummering av analysen

I kapittel 4 har vi redegjort for våre funn. I delkapittel 4.1 presenterte vi digitaldirektørens arbeidsoppgaver og organisatoriske tilhørighet. I delkapittel 4.2 presenterte vi funn om organisasjonskultur. Her fokuserte vi på felles organisasjonskultur og subkulturer, samt kulturelle verdier. Våre funn tok både for seg hva som karakteriserer organisasjonskulturen til kommunene i dag og hva som er ønskelig. I delkapittel 4.3 redegjorde vi for hvordan digitaldirektøren jobber med å endre organisasjonskultur. Først så vi på hvordan digitaldirektøren arbeider overordnet med kulturelle endringer. Deretter, gikk vi nærmere inn på hvordan digitaldirektøren endrer organisasjonskulturen ved å «gjennomføre samtaler» og «sette scenen» for å påvirke andres meningsskaping. I dette delkapittelet presenterer vi Figur

6 som oppsummerer funn fra analysen. Hensikten er å gi en oversikt over funnene som besvarer forskningsspørsmålet.

Organisasjonskultur	Endring av organisasjonskultur
<p>Organisasjonskultur i dag</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subkulturer • Silotenkning • Brukerfokus begrenset til hvert tjenesteområde • Høy grad av tillit • Ulik digital kompetanse • Mangel på endringsvilje • Mangel på tverrfaglig samarbeid <p>Ønskelig organisasjonskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noen kommuner vil slå sammen subkulturer • Ikke preget av silotenkning • Karakteriseres av: tillit, samarbeid, endringsvilje, brukerfokus, toleranse for å prøve og feile, nysgjerrighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaldirektøren jobber inkrementelt med multiple endringer • Har ovenfra-og-ned tilnærming • Reduserer silotenkning ved å fremme tillit og samarbeid • Digitaldirektøren endrer organisasjonskultur ved å «gjennomføre samtaler» og «sette scenen» <p>«Gjennomføre samtaler»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydelig muntlig og skriftlig språk • Enkelt språk i digitaliseringsstrategien • Endringsagenter som snakker ansattes språk <p>«Sette scenen»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturoplæring for ledere • Ledersamlinger • Verdikartlegging som arena for kulturell opplæring • Internt synlig for ansatte • Eksternt synlig i media • Digitaliseringsstrategien som arena for kulturell opplæring • Tverrfaglige team og møter • Kollegialæring, Lagorganisasjoner, og e-læringskurs

Figur 6: Oppsummering av funn.

Figur 6 viser funn om organisasjonskulturen og digitaldirektørens bidrag til å endre den. Funn om organisasjonskultur er delt inn i organisasjonskultur i dag, og den ønskelige organisasjonskulturen. I kategorien «Endring av organisasjonskultur» har vi presentert overordnede funn om endring. Deretter har vi kategorisert funnene etter å «gjennomføre samtaler» og «sette scenen» i henhold til tidligere presentert litteratur om strategisk meningskapning.

5. Diskusjon

I denne delen av studien tar vi utgangspunkt i våre funn fra analysen for å diskutere forskningsspørsmålet. Vår studie tilsier at digitaldirektørene ser det som nødvendig å jobbe med organisasjonskulturen. Vi starter med å presentere våre to viktigste funn, og tar først for oss hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskultur ved å jobbe inkrementelt, over tid. Deretter diskuterer vi hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskultur ved å være en meningsgiver. Videre diskuterer vi vårt bidrag til hvilke kulturelle verdier som er viktige i den digitale transformasjonen i kommunene. Vi diskuterer om funnene kan generaliseres til hele offentlig sektor, samt hvilke bidrag vår studie gir kommuner uten digitaldirektør. Til slutt diskuteres det om vår studie gir implikasjoner for digitaldirektører i privat sektor.

Et interessant funn er at digitaldirektørene jobber med organisasjonskultur *inkrementelt, over tid*. Dette med en tilnærming om at «mange bekker små gjør en stor å». Vår studie tyder på at de kulturelle endringene ikke skjer i store skift, men at digitaldirektøren initierer inkrementelle og multiple kulturelle endringer. Digitaldirektøren bidrar med å endre organisasjonskulturen ved å kontinuerlig jobbe med mindre initiativ. Denne tilnærmingen til endringer kan sammenlignes med litteratur fra Balogun (2001) om strategisk endring som en evolusjon. Det kjennetegnes av en gradvis implementering av sammenhengende initiativ. Ifølge Alvesson (2002) er en tilnærming til kulturelle endringer små omforminger i hverdagen, noe som innebærer en inkrementell kulturell endring som drives av ledere. Vår studie indikerer at digitaldirektøren har denne tilnærmingen til kulturelle endringer og jobber med å endre organisasjonskulturen gjennom tiltak som kan bidra til at ansatte blir mer bevisst på kulturelle verdier og atferd. Eksempelvis jobber vedkommende med lederopplæring, verdikartlegging og tverrfaglige team i kommunene.

I tillegg jobber digitaldirektøren med flere kulturelle endringer samtidig. Vår studie indikerer at digitaldirektøren setter i gang et nytt initiativ før et annet avsluttes. Det kan derfor argumenteres for at digitaldirektøren jobber med multiple kulturelle endringer. Det kan sees i sammenheng med Meyer og Stensaker (2011) sin litteratur om multiple endringer. Eksempelvis jobber digitaldirektøren med en verdikartleggingsprosess for ansatte. Parallelt med dette jobber vedkommende med kulturoplæring for ledere med hensikt om å bygge en felles ledelseskultur. Dette passer også med litteratur fra Hartl (2019) som beskriver prosessen ved kulturendring i en digital transformasjon som en kombinasjon av planlagt og dynamisk

tilnærming til endringsprosessen. Videre indikerer vår studie at digitaldirektøren har en ovenfra-og-ned tilnærming til de kulturelle endringene. Det er mulig å se dette i sammenheng med at digitaldirektøren i mange tilfeller kommuniserer sine initiativ til hele kommunen. Dette er i tråd med Claver et al. (1999) sin studie som påpeker at offentlig sektor blant annet er karakterisert med en ovenfra-og-ned tilnærming.

Osmundsen et al. (2018b) peker på at digital transformasjon skjer over tid. I tillegg innebærer den digitale transformasjonen i de fleste tilfeller inkrementelle endringer (Furr og Shipilov, 2019). Dette kan sammenlignes med våre funn om at digitaldirektørene jobber med kulturelle endringer inkrementelt, og over tid. Med bakgrunn i dette kan digitaldirektørens tilnærming til de kulturelle endringene sies å være i tråd med denne forståelsen av digital transformasjon. Digital transformasjon innebærer en organisatorisk transformasjon (Besson & Rowe, 2012). Dermed innebærer den ikke bare de teknologiske aspektene, men blant annet også en endring i organisasjonskultur (Hartl & Hess, 2017). Digital transformasjon og digitaldirektørens arbeid med kulturelle endringer, som begge kan jobbes med inkrementelt over tid, kan på denne måten sees i sammenheng.

Vi finner at digitaldirektørene bruker *meningsgiving* som et hovedvirkemiddel for å endre organisasjonskultur. Digitaldirektørene ønsker å skape mening for andre og kan derfor sies å være en meningsgiver i henhold til litteratur fra Gioia og Chittipeddi (1991). Våre funn tilsier at digitaldirektører i offentlig sektor er meningsgivere som «gjennomfører samtaler» og «setter scenen» for å bidra til kulturelle endringer.

Eksisterende litteratur fra Rouleau og Balogun (2011) redegjør for at å «gjennomføre samtaler» blant annet innebærer å ordlegge seg godt ved å bruke riktige ord og uttrykk, utforme et riktig budskap, samt iscenesette samtaler. Vår studie tilsier at digitaldirektørene i offentlig sektor «gjennomfører samtaler» ved å bruke språklige virkemidler. Eksempelvis prøver digitaldirektøren å bruke et språk som både muntlig og skriftlig er forståelig for alle ansatte i kommunen. Vedkommende søker å uttrykke seg på en tydelig måte som gjør det vanskelig å misforstå budskapet. Å ha et enkelt skriftlig språk innebærer å uttrykke seg i kommunens skriftlige kommunikasjonskanaler og i digitaliseringsstrategien på en måte som gjør at budskapet når ut til flest mulig ansatte. I arbeidet med digitaliseringsstrategien er det imidlertid ulike tilnærminger til et enkelt språk. Noen digitaldirektører ønsker å forenkle faguttrykk med mer forståelige begrep. Andre digitaldirektører benytter «buzzwords». Vår studie indikerer at ansatte i digitaliseringsavdelingen i større grad skjønner betydningen av

«buzzwords». Ettersom alle ansatte i vår studie er fra digitaliseringsavdelingen, har vi imidlertid ikke grunnlag for å si noe om alle ansatte i kommunen forstår betydningen av «buzzwords». På denne måten er det mulig å sette spørsmålstegn om bruk av «buzzwords» i digitaliseringsstrategien faktisk medfører et enkelt språk som når ut til alle ansatte i kommunen. Vår studie tilsier også at digitaldirektørene strategisk bruker ansatte i digitaliseringsavdelingen som meningsgivere da de snakker fagspråket og vet hvordan endringene bør formidles i de ulike tjenesteområdene. Dette kan sees i sammenheng med litteratur fra Maitlis (2005) som opplyser om at ansatte også kan være meningsgivere i en organisasjon.

Litteratur fra Rouleau og Balogun (2011) viser til at å «sette scenen» blant annet innebærer å samle de riktige menneskene til de riktige arenaene, vite hvem man skal henvende seg til, samt tilrettelegge for samtaler mellom ulike interessenter. Vår studie tilsier at digitaldirektørene «setter scenen» for kulturelle endringer ved å gjennomføre opplæringsinitiativ, opprette tverrfaglige team og ved å ha en fysisk tilstedeværelse. Digitaldirektørene samler ledere og tilrettelegger for en arena som setter fokus på og skaper høyere kompetanse om organisasjonskultur. På denne måten kan det sies at digitaldirektøren bruker lederne som fasilitatorer for å bygge en ønsket organisasjonskultur i sine respektive tjenesteområder. Ifølge Filstad (2014) er det viktig at toppledelsen involverer alle organisatoriske nivå når de jobber med å gi mening til beslutninger som tas. Dette kan sees i sammenheng med at digitaldirektøren «setter scenen» ved å involvere kommunens ansatte i verdikartleggingsprosessen. På denne måten kan verdikartleggingsprosessen forstås som en arena der de ansatte kan bidra til hvilke kulturelle verdier som skal være felles for hele kommunen.

Ettersom vi ikke har gjort en studie på *kulturelle verdier* har vi ikke godt nok grunnlag for å fastslå hvilke kulturelle verdier digitaldirektørene fremmer. Vår studie har likevel noen bidrag til hvilke kulturelle verdier som kan være viktig i en digital transformasjon i offentlig sektor. Studien tyder på at digitaldirektøren, gjennom sine initiativ, søker å bevare brukerfokus og tillit, samt styrke samarbeid. Verdiene er i tråd med kommunens ønskelige organisasjonskultur og verdier fra litteraturen for å lykkes med digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017). Brukerfokus er blant de aller viktigste kulturelle verdiene for å lykkes med en digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017). Vår studie tilsier at digitaldirektørene søker å bevare en organisasjonskultur som setter brukerne i sentrum. For å bevare brukerfokus i organisasjonskulturen har digitaldirektørene fått brukerfokus som et innsatsområde i

digitaliseringsstrategien. I tillegg leder de tverrfaglige møter med hensikt om å skape bedre tjenester til innbyggerne. Digitaldirektørene søker å bevare den kulturelle verdien tillit ved å formidle at ledere bør benytte tillitsbasert ledelse. Ledere kan på denne måten bli mer bevisst på tillit, og videre påvirke sine ansatte til å jobbe tillitsbasert. Tillit kan være mellom organisasjonen, ledelsen, og ansatte (Hartl & Hess, 2017). Digitaldirektørene har opprettet team med den hensikt å skape en organisasjonskultur som i enda større grad er preget av tillit mellom ulike organisatoriske nivå og tjenesteområder. Tiltaket kan bidra til å gjøre det lettere for kollegaer å spørre om hjelp fra hverandre på tvers tjenesteområder. Fra litteraturen om digitaldirektøren (Haffke et al., 2016; Singh & Hess, 2017) er det kjent at vedkommende blant annet jobber med samarbeid for å redusere silotenkning. Vår studie indikerer at digitaldirektørene jobber for å styrke tverrfaglig samarbeid, da de opplever problemer med silotenkning i de ulike tjenesteområdene. Digitaldirektøren søker å gjøre dette ved eksempelvis å ta initiativ til tverrfaglige team og møter.

Eksisterende litteratur viser til at adhokratikultur og klankultur er de kulturtypene i the Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006) som har best forutsetning for å lykkes med en digital transformasjon (Hartl & Hess, 2017). Vår studie tilsier at kommunene fortsatt bærer preg av en hierarkikultur ettersom de kan karakteriseres med silotenkning og hierarkistruktur. Basert på kommunenes ønskelige kulturelle verdier tyder det derimot på at de ønsker å bevege seg i retningen klankultur og adhokratikultur. I slike tilfeller kan det derfor tenkes at de søker å bli mer fleksible og eksternt orientert (Cameron & Quinn, 2006). Det kan argumenteres for at kommunene, til en viss grad, allerede er på vei i denne retningen. Vår studie tilsier at digitaldirektørene jobber med at organisasjonskulturen skal fortsette å være preget av tillit og brukerfokus. Dette er i tråd med studien til Bradley og Parker (2006) om at organisasjonskulturen i offentlig sektor er mer tillitsbasert nå enn tidligere. Det kan også sees i sammenheng med Mergel et al. (2019) sin studie som finner at offentlig sektor er mer brukerorientert nå enn tidligere.

Det kan diskuteres om våre funn kan *generaliseres til å gjelde hele offentlig sektor*. Vår studie tar for seg fire norske kommuner, og alle intervjuobjektene er ansatt i kommunene. Ettersom offentlig sektor består av heterogene virksomheter som kan ha ulike formål og arbeidsoppgaver (Krokan, 2020), er det mulig det er vanskelig å generalisere våre funn til hele offentlig sektor. På den andre siden kan det argumenteres for at funnene kan generaliseres til offentlig sektor, da den kan sies å ha mange like karakteristika som kommuner. Spesielt er brukerfokus, hierarkistruktur og silotenkning fremtredende som like karakteristika. Vår studie

tilsier at det er en utfordring med silotenkning og subkulturer i kommunene. Dette kan sammenlignes med at offentlig sektor generelt er preget av silotenkning (Krokan, 2020). Samtidig tilsier vår studie at kommunene har et fokus på å levere gode tjenester til brukerne. Dette er i likhet med eksisterende litteratur fra Mergel et al. (2019) om at offentlig sektor har stadig mer fokus på brukerne. Med andre ord kan det argumenteres for at både kommuner, og offentlig sektor generelt, har fokus på å levere gode tjenester til brukerne. Offentlig sektor er i tillegg karakterisert av en hierarkisk organisasjonsstruktur (Cameron & Quinn, 2006; Sminia & Van Nistelrooij, 2006) og en hierarkikultur (Panagiotis et al., 2014). Kommunene i vårt utvalg kan sies å ha relativt lik hierarkisk organisasjonsstruktur med kommunedirektøren som øverste leder.

Basert på våre søk etter mulige case, ser vi at *ikke er alle kommuner som har opprettet digitaldirektør som stilling*. Digitaldirektøren kan være en endringsagent (Danilova et al., 2019a) og utøve meningsgiving (Danilova et al., 2019b). Endringsagenter kan også være eksisterende ledere, mellomledere, konsulenter og team (Caldwell, 2003). Ledere (Gioia & Chittipeddi, 1991), mellomledere (Rouleau & Balogun, 2011) og ansatte (Maitlis, 2005) kan også utøve meningsgiving. Dermed kan det argumenteres for at kunnskap fra vår studie også kan benyttes av andre endringsagenter. Uavhengig av hvilken endringsagent som jobber med å endre organisasjonskulturen, tyder studien vår på at det bør jobbes inkrementelt, over tid. I tillegg jobbes det med de kulturelle verdiene brukerfokus, tillit og samarbeid, som ifølge Hartl og Hess (2017) er viktige i en digital transformasjon.

Digital transformasjon er en felles nødvendighet for både private og offentlige organisasjoner for å henge med i den raske digitale utviklingen (Alvarenga et al., 2020). Studien vår tar for seg offentlig sektor, og det kan diskuteres om våre funn ville vært annerledes om vi hadde undersøkt *digitaldirektører i privat sektor*. Litteraturen karakteriserer offentlig sektor med hierarkisk organisasjonsstruktur (Sminia & Van Nistelrooij, 2006), hierarkikultur (Panagiotis et al., 2014) preget av kontroll, mange regler og en ovenfra-og-ned tilnærming (Parker & Bradley, 2000). Vår studie tilsier at kommunene kan ha noen av disse karakteristikkene. Blant annet tyder våre funn på at de kan ha en hierarkikultur med en ovenfra-og-ned tilnærming. Til tross for at det er tydelige forskjeller mellom offentlig og privat sektor (O'Brien, 2002; Sminia & Van Nistelrooij, 2006), kan det tenkes at digitaldirektører i privat sektor kan ha utbytte av noen av funnene våre. Eksempelvis er det mulig at det er behov for at digitaldirektører og andre endringsagenter i privat sektor også er meningsgivere for de kulturelle endringene. Som tidligere nevnt tilsier studien vår også at digitaldirektøren i offentlig sektor jobber inkrementelt

over tid med de kulturelle endringene. Det kan imidlertid tenkes at noen organisasjoner i privat sektor har organisasjonsstrukturer og karakteristikk som tillater de å jobbe raskere ved organisatoriske endringer. Dette er eksempelvis ettersom privat sektor kan ha færre beslutningstakere og ikke nødvendigvis en hierarkisk organisasjonsstruktur (Sminia & Van Nistelrooij, 2006).

6. Konklusjon

I dette kapittelet besvarer vi vårt forskningsspørsmål. Vi redegjør for praktiske implikasjoner i delkapittel 6.1. I delkapittel 6.2 diskuterer vi studiens begrensninger og i delkapittel 6.3 diskuteres forslag til videre forskning.

Vår studie har hatt som hensikt å utforske forskningsspørsmålet: «*Hvordan bidrar digitaldirektøren i offentlig sektor til å endre organisasjonskulturen i en digital transformasjon?*». For å besvare forskningsspørsmålet har vi benyttet en multippel casestudie med intervjuobjekter fra fire kommuner. Det har vært begrenset med litteratur på hvordan digitaldirektøren arbeider med organisasjonskultur i sitt ansvar for å digitalt transformere organisasjonen, og digitaldirektører i offentlig sektor har generelt vært lite forsket på. Før denne studien var vårt forskningsspørsmål et utforsket tema, og vi tilfører både empirisk og praktisk ny innsikt.

Vår studie viser at digitaldirektørene i offentlig sektor bidrar til å endre organisasjonskultur ved å jobbe inkrementelt med multiple endringer over tid. I tillegg viser vår studie at digitaldirektørene bruker meningsgiving som et hovedvirkemiddel for å endre organisasjonskulturen. Digitaldirektørene ønsker å skape mening for andre og kan sies å være meningsgivere som «gjennomfører samtaler» og «setter scenen» for å bidra til kulturelle endringer. Studien gir også noen bidrag til hvilke kulturelle verdier som kan være viktig i en digital transformasjon i offentlig sektor. Vår studie tyder på at digitaldirektøren søker å bevare brukerfokus og tillit, samt styrke samarbeid. I tillegg tilsier studien at kommunene fortsatt bærer preg av en hierarkiskultur. Kommunenes ønskelige kulturelle verdier tyder imidlertid på de tar sikte på å bevege seg i retningen klankultur og adhokratikultur.

6.1 Praktiske implikasjoner

Vår studie medfører flere praktiske implikasjoner. Virksomheter i offentlig sektor bør være klar over hvordan de jobber med å endre organisasjonskultur, uavhengig om de har en digitaldirektør eller ikke. Studien gir praktiske implikasjoner om at kulturelle endringer bør jobbes med inkrementelt, over tid. I tillegg vil det være hensiktsmessig å bruke meningsgiving som et virkemiddel for at ansatte skal forstå meningen med de kulturelle endringene. Studien kan ha særlig betydning for digitaldirektører i offentlig sektor som ønsker å vite hvordan andre digitaldirektører «gjennomfører samtaler» og «setter scenen» for å skape mening for ansatte

tilknyttet kulturelle endringer. Eksempelvis kan de «gjennomføre samtaler» ved å bruke et språk som både muntlig og skriftlig er forståelig for alle ansatte i kommunen. For å «sette scenen» kan de gjennomføre opplæringsinitiativ, opprette tverrfaglige team og ha en fysisk tilstedeværelse. Studien bidrar også med praktiske implikasjoner om hvilke initiativ som kan gjennomføres for å fremme brukerfokus, tillit og samarbeid i kommuner. Eksempelvis kan digitaldirektører, og andre endringsagenter som søker å styrke tverrfaglig samarbeid, jobbe med tverrfaglige team og møter. Hvilke kulturelle verdier som bør jobbes med i en organisasjon er imidlertid avhengig av hvilke verdier som er til stede i organisasjonskulturen i dag og hvilke som er ønskelig.

6.2 Begrensinger ved studien

Det er flere begrensninger ved vår studie. En begrensning er at våre funn ikke nødvendigvis er gjeldende i andre land. Vi har kun benyttet norske kommuner som case. Det kan ikke utelates at ulike faktorer kan gjøre at norske kommuner skiller seg fra andre lands kommuner. Eksempelvis har Hofstede (1983) påpekt at det kan være forskjellige kulturer i ulike samfunn i verden. Til tross for dette kan det tenkes at hierarkistruktur, brukerfokus og silotenkning er et fellestrekk mellom norske kommuner og kommuner i enkelte andre land.

Vi benyttet fire nokså like case med totalt tolv intervjuobjekt. En begrunnelse for å gjennomføre en multippel casestudie var blant annet for å kunne ha bedre muligheter for å generalisere funn til lignende norske kommuner og organisasjoner i offentlig sektor, enn ved enkeltcase. Ettersom det er flere hundre kommuner i Norge (Krokan, 2020), er fire kommuner et relativt lite antall og en begrensning ved studien. Samtidig er det en begrensning at alle ansatte og mellomledere i utvalget har tilhørighet i kommunenes digitaliseringsavdelinger. Det er eksempelvis ikke gitt at ansatte som ikke er direkte involvert i arbeidet med digital transformasjon ville svart det samme på våre spørsmål som ansatte i digitaliseringsavdelingen. På denne måten kan vi stille oss kritiske til om våre funn gjelder hele kommunen, eller om de kun gjenspeiler perspektivet til digitaliseringsavdelingen.

Organisasjonskulturen består av ulike nivå der noen er mer observerbare enn andre (Schein, 2010). For å kunne gå enda dypere i alle nivåer av organisasjonskulturen kan det tenkes at en studie som kombinerer både intervjuer og observasjoner har en større sannsynlighet til å få mer detaljert innsikt i forskningsspørsmålet. Ansattes atferd og holdninger er eksempler på deler av organisasjonskulturen som vi kunne fått et bedre innblikk i ved gjennomføring av

observasjoner. På grunn av dagens situasjon med Covid-19 var vi det ikke mulig å gjennomføre observasjoner i kommunene og våre intervjuer ble holdt over Microsoft Teams. På denne måten hadde vi ikke de samme forutsetningene til å tolke intervjuobjektene kroppsspråk og omgivelser som vi hadde hatt ved observasjoner eller fysiske intervju hos kommunene.

6.3 Forslag til videre forskning

I vår litteraturgjennomgang har vi avdekket en rekke uutforskede fagområder. Organisasjonskultur har spilt en liten rolle i forskning på ledelse av digital transformasjon (Hartl, 2019). Samtidig er det begrenset med litteratur på hvordan digitaldirektøren arbeider med organisasjonskultur i sitt ansvar for å digitalt transformere organisasjonen. For at digitaldirektøren skal kunne utføre sitt arbeid, vil det være hensiktsmessig å gjøre videre forskning på krysningen mellom fagområdene organisasjonskultur, digital transformasjon, og digitaldirektøren. Ser vi på offentlig sektor, finnes det lite empirisk forskning om hvordan offentlig sektor tilnærmer seg den digitale transformasjonen (Gong et al., 2020), og det er begrenset med forskning på digitaldirektøren i offentlig sektor. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å gjøre ytterligere forskning på både digital transformasjon og digitaldirektøren i offentlig sektor.

Vi anbefaler videre forskning å replisere vår studie med et utvalg basert på flere kommuner, eller fra andre offentlige virksomheter enn kommuner. Det gir en større mulighet for å generalisere funn. Videre forskning kan også utforske vårt forskningsspørsmål med et utvalg fra privat sektor. I tillegg kan det benyttes et utvalg fra både offentlig og privat sektor med hensikt om å sammenligne disse. Ettersom digitaldirektøren har gjort sin inntreden i organisasjoner i ulike deler av verden, vil det også være hensiktsmessig å gjennomføre studien i andre land, både offentlig og privat.

Vi har ikke viet mye oppmerksomhet til hvor vanskelig det er å endre organisasjonskulturen, men i hovedsak sett på digitaldirektørens bidrag til å endre den. Eksisterende litteratur argumenterer imidlertid for at det er vanskelig å endre organisasjonskultur (Hofstede et al., 1990; Molineux, 2013), og spesielt i offentlig sektor (Alom, 2020; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). En anbefaling til videre forskning er derfor å gjennomføre en studie med lang tidshorisont for å undersøke om digitaldirektørens bidrag medfører en endring av

organisasjonskultur på sikt. I en slik studie vil det også være mulig å se på suksessfaktorer og beste praksis for å endre organisasjonskulturen i offentlig sektor.

7. Litteraturliste

- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315.
- Alom, M. M. (2020). Public Sector Organizational Culture: Experience from Frontline Bureaucracies. In *Organizational Culture*. IntechOpen.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & CO Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Balogun, J. (2001). Strategic change. *Management Quarterly*, 10(1), 2-11.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960-979.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764.
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 106-126.
- Bradley, L., & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 89-99.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Cameron, K. M., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass: San Francisco, California

-
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J. L., Molina, H., & Conca, F. J. (1999). Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455-464.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330-344.
- Curtis, S. (2019). Digital transformation — the silver bullet to public service improvement? *Public Money & Management*, 39(5), 322-324.
- Danilova, K. B., Rydland, M., Iden, J., & Bygstad, B. (2019a). Digitaldirektøren som endringsagent. *Magma*, (2) 22-28.
- Danilova, K. B., Iden, J., & Bygstad, B. (2019b). *Digitaldirektørens bidrag til digital transformasjon gjennom håndtering av usikkerhet i organisasjonen*. Innlegg presentert ved Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT.
- Dunford, R., & Jones, D. (2000). Narrative in strategic change. *Human Relations*, 53(9), 1207-1226.
- Engesmo, J., & Panteli, N. (2019). *Chief Digital Officers as Protagonists in Digital Transformation*. Innlegg presentert ved Conference on e-Business, e-Services and e-Society, 730-737. Springer, Cham.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Filstad, C. (2014). The politics of sensemaking and sensegiving at work. *Journal of Workplace Learning*, 26(1), 3-21.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Friedrich, R., Péladeau, P., & Mueller, K. (2015). *Adapt, disrupt, transform, disappear. The 2015 chief digital officer study*. Düsseldorf/Paris: PwC Strategy&.
- Furr, N., & Shipilov, A. (2019). Digital doesn't have to be disruptive: the best results can come from adaptation rather than reinvention. *Harvard Business Review*, 97(4), 94-104.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284-300.

- Gephart, R. P. (1991). Succession sensemaking and organizational change: A story of a deviant college president. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 35-44.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 1-13, 101487.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). *The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation*. Innlegg presentert ved International Conference on Information Systems, Dublin, Ireland.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study*. Innlegg presentert ved den 23. Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Boston, USA. 1-10.
- Hartl, E. (2019). *A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation*. Innlegg presentert ved 23. Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Cancún, Mexico.
- Hillestad, T., Grönquist, D. N., & Yttri, B. (2014). Organisasjonskultur: Aktivum eller barriere for radikal innovasjon og transformasjon? *Magma*, 8, 35-44.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35(22), 286-316.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jermier, J. M., Slocum Jr, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kane, G. C., Kiron, D., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 1-27.

-
- Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen-Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 1-29.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(1), 81-103.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Program in Corporate Culture. I *Gaining control of the corporate culture* (ss. 351-369). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- King, N. (2012). Doing template analysis. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 426, 77-101.
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business research*, 15(5), 397-409.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96.
- Krokan, A. (2020). Noen organisatoriske utfordringer ved digital transformasjon av offentlig sektor. *Magma*, (3) 90-98.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. utg). Los Angeles, California: Sage.
- Langørgen, A., & Aaberge, R. (2008). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2008*. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lofquist, E. A. (2011). Doomed to fail: A case study of change implementation collapse in the Norwegian civil aviation industry. *Journal of Change Management*, 11(2), 223-243.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55.
- Lunenburg, F. C. (2010). Managing change: The role of the change agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-6.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.

- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain* (Foundations for organizational science). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, C., & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Michela, J. L., & Burke, W. W. (2000). Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 225-244.
- Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management—a longitudinal case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1588-1612.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *International Conference on Information Systems*, 1-16
- O'Brien, G. (2002) Participation as the key to successful change – a public sector case study, *Leadership & Organizational Development Journal*, 23, 442–455.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018a). *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*. Innlegg presentert ved den 12. Mediterranean Conference of Information Systems, Corfu.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018b). *Hva er Digitalisering, Digital Innovasjon, og Digital Transformasjon? En litteraturstudie*. Innlegg presentert ved Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT, 26(1).
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. The case of the city of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's state-owned enterprises of China: are they dying dinosaurs or dynamic dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-843.
- Reck, F., & Fliaster, A. (2019). Four Profiles of Successful Digital Executives. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 1-7.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg). Harlow: Pearson.

-
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (2009). *The corporate culture survival guide*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. utg). Hoboken: Wiley.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2004). Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1-17.
- Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890.
- Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99-113.
- Sorsa, V., & Vaara, E. (2020). How Can Pluralistic Organizations Proceed with Strategic Change? A Processual Account of Rhetorical Contestation, Convergence, and Partial Agreement in a Nordic City Organization. *Organization Science*, 31(4), 839-864.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Tumbas, S., Berente, N., & vom Brocke, J. (2017). Three types of Chief Digital Officers and the reasons organizations adopt the role. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1985). Organizational Culture: Fragments of a Theory. I P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg, & J. Martin, *Organizational Culture* (31-53). Beverly Hills: Sage Publications
- Varnum, M. E., & Grossmann, I. (2017). Cultural change: The how and the why. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 956-972.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- vom Brocke, J., Schmid, A. M., Simons, A., & Safrudin, N. (2020). IT-enabled organizational transformation: a structured literature review. *Business Process Management Journal*.

- Von Meier, A. (1999). Occupational cultures as a challenge to technological innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 101-114.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weritz, P., Braojos, J., & Matute, J. (2020). *Exploring the Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects to Achieve Digital Maturity*. Innlegg presentert ved 22. Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. (2020). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of Association of Information Systems*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and method* (5. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42
- Zach, L. (2006). Using a multiple-case studies design to investigate the information-seeking behavior of arts administrators. *Library Trends*, 55(1), 4-21.

8. Appendiks

8.1 Intervjuguide digitaldirektør

Introduksjon

- Takk for at du tar deg tid til å bli intervjuet
- Presentasjon av oss selv og rollene vi har i intervjuet
- Formålet med intervjuet er å undersøke hvordan digitaldirektører i norske kommuner bidrar til å endre en organisasjonskultur i lys av en digital transformasjon.
- Samtykkeerklæring
 - Lydopptak
 - Intervjuet er anonymt og vil ikke gjengis i sin helhet i oppgaven
 - Både intervjuobjektene og kommunen anonymiseres. Eksempelvis ved å benytte betegnelser som “Kommune A” og “Digitaldirektør/Mellomleder/Ansatt A”
- Agenda:
 - Innledende spørsmål
 - Organisasjonskultur i kommunen
 - Endring av organisasjonskultur
 - Avsluttende kommentarer
- Still oss gjerne spørsmål hvis noe er uklart og kom gjerne med tilleggsinformasjon
- Du kan la være å svare på spørsmål

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om din stilling/ansvarsområde?
- Kan du beskrive din rolle som digitaldirektør i kommunen?
 - Kan du kort forklare arbeidsoppgavene dine?
 - Hva er de viktigste oppgavene du har?
- Hva ønsker du å oppnå med den digitale transformasjonen i kommunen?
 - Hvor langt har dere kommet?

- Hva oppfatter du som de viktigste utfordringene med digital transformasjon i din kommune?

Organisasjonskultur i kommunen

- Hva karakteriserer organisasjonskulturen i kommunen?
 - Hvilke verdier er viktige?
 - Hva vil du si er den ønskelige organisasjonskulturen ut fra din rolle som digitaldirektør?
 - Hva er de største utfordringene med deres organisasjonskultur?
 - Vil du si organisasjonskulturen var annerledes for fem år siden enn det den er i dag?
 - Hvordan?
- Hvordan jobber du med organisasjonskultur?
- Opplever du at det er spenninger mellom ulike kulturer i kommunen?
 - Kan du gi et eksempel på dette?
 - Er det et mål å få slått disse sammen?
 - Hvordan jobber du for å få disse sammen?

Endring av organisasjonskultur

- Hvilke kulturelle verdier fremmer du som digitaldirektør for kommunen?
 - Hvordan bidrar du til å endre disse?
- Kan du forklare hvordan du bidrar til å endre organisasjonskulturen?
- Har du tatt noen initiativ for å endre organisasjonskulturen?
 - Hvilke initiativ?
 - Driver du opplæring for å fremme ønskelig organisasjonskultur?
 - Kan du beskrive et av opplæringsinitiativene du har innført?
 - Hvordan endrer dere eksisterende ansattes atferd?
 - Har ny teknologi eller nye kommunikasjonskanaler som bidrar til å endre organisasjonskulturen?
 - Kan du utdype?
 - Bruker du belønning for å skape ønsket kultur?

- Kan du utdype?
- Inkluderes ansatte i arbeidet mot en ønsket organisasjonskultur?
 - Kan du utdype?
- Har du etablert et eget team som jobber med å endre organisasjonskulturen?
 - Hvis ja: kan du beskrive din rolle i teamet?
 - Hvis nei: hvorfor ikke?
- Kan du forklare hvordan du bidrar til å endre organisasjonskulturen?
- Hvordan gjør du den kulturelle endringen meningsfull for mellomledere og ansatte?
- Hvordan formidler du nødvendigheten av den kulturelle endringen?
 - Hvordan går du frem for å forklare for de ansatte at en endring er meningsfull?
 - Hvordan deler du dette budskapet med dem?

Avsluttende kommentarer

- Er det noe du vil legge til?

8.2 Intervjuguide mellomleder

Introduksjon

- Takk for at du tar deg tid til å bli intervjuet
- Presentasjon av oss selv og rollene vi har i intervjuet
- Formålet med intervjuet er å undersøke hvordan digitaldirektører i norske kommuner bidrar til å endre en organisasjonskultur i lys av en digital transformasjon.
- Samtykkeerklæring
 - Lydopptak
 - Intervjuet er anonymt og vil ikke gjengis i sin helhet i oppgaven
 - Både intervjuobjektene og kommunen anonymiseres. Eksempelvis ved å benytte betegnelser som “Kommune A” og “Digitaldirektør/Mellomleder/Ansatt A”
- Agenda:
 - Innledende spørsmål
 - Organisasjonskultur i kommunen
 - Endring av organisasjonskultur
 - Avsluttende kommentarer
- Still oss gjerne spørsmål hvis noe er uklart og kom gjerne med tilleggsinformasjon
- Du kan la være å svare på spørsmål

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om din stilling og ditt ansvarsområde?
 - Kan di beskrive ditt samarbeid med digitaldirektøren?
- Hvordan opplever du den digitale transformasjonen i kommunen?
 - Hvor langt har dere kommet?
 - Hva oppfatter du som de viktigste utfordringene med digital transformasjon i din kommune?

Organisasjonskultur i kommunen

- Hva karakteriserer organisasjonskulturen i kommunen?
 - Hvilke verdier er viktige?
 - Hva vil du si er den ønskelige organisasjonskulturen?
 - Hva er de største utfordringene med deres organisasjonskultur?
 - Vil du si organisasjonskulturen var annerledes for fem år siden enn det den er i dag?
 - Hvordan?
- Opplever du at det er spenninger mellom ulike kulturer i kommunen?
 - Kan du gi noen eksempler på dette?

Endring av organisasjonskultur

- Hvilke kulturelle verdier fremmer digitaldirektøren for kommunen?
 - Hvordan bidrar digitaldirektøren til å disse?
- Kan du si noe om hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskulturen?
 - Har du noen konkrete eksempler på dette?
- Hvordan har du merket endringer i organisasjonskulturen de siste årene?
 - Kan du komme med noen eksempler?
 - Hvilken betydning har dette for deg?
- Har digitaldirektøren tatt noen initiativ for å endre organisasjonskulturen?
 - Hvilke initiativ?
 - Driver digitaldirektøren opplæring av avdelingsledere og ansatte for å fremme ønskelig organisasjonskultur?
 - Kan du beskrive et av opplæringsinitiativene digitaldirektøren har innført?
 - Har ny teknologi eller nye kommunikasjonskanaler blitt implementert?
 - Hvordan har dette endret organisasjonskulturen?
 - Bruker digitaldirektøren belønning for å skape ønsket kultur?
 - Kan du utdype?
 - Inkluderes ansatte i arbeidet mot en ønsket organisasjonskultur?
 - Kan du utdype?
 - Hvis nei: hvorfor ikke?

- Hva gjør digitaldirektøren for at en kulturell endring skal bli meningsfull for deg?
- Hvordan formidler digitaldirektøren nødvendigheten av den kulturelle endringen?
 - o Hvordan deler digitaldirektøren dette budskapet med dere?

Avsluttende kommentarer

- Er det noe du vil legge til?

8.3 Intervjuguide ansatt

Introduksjon

- Takk for at du tar deg tid til å bli intervjuet
- Formålet med intervjuet er å undersøke hvordan digitaldirektører i norske kommuner bidrar til å endre en organisasjonskultur i lys av en digital transformasjon.
- Presentasjon av oss selv og rollene vi har i intervjuet
- Samtykkeerklæring
 - Lydopptak
 - Intervjuet er anonymt og vil ikke gjengis i sin helhet i oppgaven
 - Både intervjuobjektene og kommunen anonymiseres. Eksempelvis ved å benytte betegnelser som “Kommune A” og “Digitaldirektør/Mellomleder/Ansatt A”
- Agenda:
 - Innledende spørsmål
 - Organisasjonskultur i kommunen
 - Endring av organisasjonskultur
 - Avsluttende kommentarer
- Still oss gjerne spørsmål hvis noe er uklart og kom gjerne med tilleggsinformasjon
- Du kan la være å svare på spørsmål

Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om din stilling og ditt ansvarsområde?
- Hvordan opplever du den digitale transformasjonen i kommunen din?
 - Hva oppfatter du som de viktigste utfordringene med digital transformasjon?

Organisasjonskultur i kommunen

- Hva vil du si karakteriserer organisasjonskulturen i kommunen?
 - Hvilke verdier er i fokus?
 - Kan du beskrive hvordan du blir påminnet verdiene?

- Hva er de største utfordringene med organisasjonskulturen?
- Vil du si organisasjonskulturen var annerledes for fem år siden?
 - Hvordan?
- Opplever du at det er spenninger mellom ulike kulturer i kommunen?
 - Kan du gi et eksempel på dette?
 - Jobbes det med å redusere spenninger?

Endring av organisasjonskultur

- Hvilke kulturelle verdier opplever du at fremmes i kommunen?
- Hvordan bidrar digitaldirektøren til å endre organisasjonskulturen?
- Hvordan har du merket endringer i organisasjonskulturen de siste årene?
 - Kan du komme med noen eksempler?
 - Hvilken betydning har dette for deg?
- Drives det opplæring?
 - Kan du beskrive et opplæringsinitiativ?
 - Er det opplæring av eksisterende ansattes atferd?
- Er det implementert ny teknologi eller nye kommunikasjonskanaler?
 - På hvilken måte har dette påvirket organisasjonskulturen?
- Bli du belønnet for ønsket atferd?
 - Kan du utdype?
- Inkluderes du i arbeidet med organisasjonskultur?
 - Kan du utdype?
- Hvordan blir du inkludert i beslutninger som tas i forbindelse med organisasjonskultur?
- Synes du endringer som gjøres i kommunen er meningsfulle?
 - Hvordan?
 - Hvordan blir endringene formidlet til deg?
 - Hvordan bidrar digitaldirektøren til dette?

Avsluttende kommentarer

- Er det noe du vil legge til?

8.4 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Digitaldirektørens endring av organisasjonskultur”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskulturen i en digital transformasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studien utføres som ledd i en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Vi studerer hvordan digitaldirektøren bidrar til å endre organisasjonskulturen i en digital transformasjon. Vi gjennomfører intervjuer med ansatte i kommuner som endrer organisasjonskulturen i lys av at de gjennomgår en digital transformasjon.

Data fra denne studien vil også kunne bli brukt i vitenskapelige artikler eller konferansebidrag.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det kan være to grunner til at du får spørsmål om å delta:

- 1) Studien tar for seg digitaldirektører i norske kommuner, en rolle du innehar.
- 2) Vår kontaktperson i din virksomhet har utpekt deg som en aktuell intervjukandidat.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et intervju med deg. Intervjuet vil ta inntil 1 time. I intervjuet vil vi stille spørsmål rundt gjennomføringen av en endring i organisasjonskultur, og digitaldirektørens rolle i forhold til dette.

Vi ønsker å ta lydopptak og notater fra intervjuet. Lydopptaket vil bli transkribert.

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 anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

I tillegg til oss, vil våre veiledere ved Norges Handelshøyskole ha tilgang til intervjudata og personopplysninger.

I alle sammenhenger hvor prosjektet omtales og data fra prosjektet brukes vil deltakende informanter og virksomheter bli anonymisert og ikke bli omtalt på en måte som gjør at disse kan gjenkjennes. Sitater fra intervjuene vil kunne bli gjengitt i tilknytning til de formål som er beskrevet over. Sitater hvor informanten/virksomheten kan gjenkjennes vil ikke bli gjengitt, eventuelt anonymisert ved at informasjon som kan bidra til å identifisere informanten/virksomheten blir utelatt fra sitatet.

I lagring av lydfil og transkripsjonen av denne vil vi erstatte ditt navn med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Masterprosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.20. Etter masterprosjektets slutt vil vår veileder ved Norges Handelshøyskole lagre personopplysninger, transkriberte intervjuer og intervjudata i ytterligere to år. Formålet for denne oppbevaringen er forskningsformål. Dataene vil bli oppbevart internt på behandlingsansvarlig institusjon.

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.

En forutsetning for prosjektet er at NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på oppdrag fra Norges Handelshøyskole vurderer 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:

- Norges Handelshøyskole ved postdoktor Kjersti Berg Danilova, kjersti.danilova@nhh.no.
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kjersti Berg Danilova
Prosjektansvarlig.
(Forsker/veileder)

Lasse Magnussen
Student

Herman Vedelden Nøst
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digitaldirektørens endring av organisasjonskultur*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.12.22

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.5 Godkjenning fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Digitaldirektørens endring av organisasjonskultur

Referansenummer

568124

Registrert

04.10.2020 av Lasse Magnussen - Lasse.Magnussen@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for strategi og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kjersti Berg Danilova, kjersti.danilova@nhh.no, tlf: 92248498

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lasse Magnussen, Lasse.magnussen@student.nhh.no, tlf: 98467302

Prosjektperiode

17.08.2020 - 20.12.2020

Status

15.10.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

15.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.10.20, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG.

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.20. Data med personopplysninger oppbevares videre til 31.12.22. Opplysningene lagres til forskningsformål og oppbevares internt ved behandlingsansvarlig institusjon.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft Teams er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)