



Prosesskultur og digitalisering

En kvalitativ casestudie av hvordan prosesskultur kan styrke digitaliseringsarbeidet i offentlige virksomheter

Even Dahlgren og Agathe Brattaule

Veileder: Kjersti Berg Danilova

Masterutredning i hovedprofilene

Strategi og ledelse og Økonomisk styring

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.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet Økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor våre hovedprofiler Strategi og Ledelse (STR) og Økonomisk Styring (BUS).

Prosessledelse og digitalisering er to fagfelt vi begge har hatt stor interesse av gjennom masterstudie ved NHH. Det er også denne felles interessen som har ført til at vi har ønsket å skrive en masteroppgave som bidrar til å styrke litteraturen på det fagfeltet som knytter prosessledelse og digitalisering sammen.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Kjersti Berg Danilova, for god hjelp og oppfølging gjennom hele arbeidet. Du har hele veien gitt oss gode tilbakemeldinger, ny forståelse og delt din kompetanse med oss. Vi har gjennom hele prosessen følt at vi har kunnet ta kontakt med deg, og du har alltid svart raskt og stilt opp på spontane samtaler.

Vi vil også rette en stor takk til alle informanter som har stilt opp i denne studien. Takk for at dere har tatt dere tid til å dele deres kunnskap, erfaringer og innsikt med oss. Dere har alle bidratt med verdifull data, og uten dere ville vi ikke kunne gjennomført denne studien. Takk for at dere har vært imøtekommende og bidratt til forskning på et spennende fagfelt med deres praktiske perspektiv.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en stor takk til familie og venner som både har motivert oss og heiet på oss gjennom utdanningen ved NHH. Spesielt stor takk til våre partnere og nær familie, for at dere alltid har stilt opp og støttet oss.

Bergen, 1. juni 2023

Even Dahlgren

Agathe Brattaule

Sammendrag

De to ulike fagfeltene prosessledelse og digitalisering har hver for seg vært gjenstand for forskning over lengre tid. Den siste tiden har imidlertid flere empiriske studier tatt for seg de to fagfeltene sammen, og flere har avdekket at det er en relasjon mellom dem. Et viktig element i prosessledelse er prosesskultur, og forskning har nylig avdekket en relasjon også mellom prosesskultur og digitalisering. Denne masterutredningen har derfor hatt som hensikt å undersøke denne relasjonen; mer spesifikt hvordan prosesskulturen vil virke inn på et digitaliseringsarbeid. Vi har valgt å sette denne relasjonen inn i en kontekst av offentlig sektor, ved å studere et digitaliseringsprosjekt i en større offentlig virksomhet. Vi har i denne casestudien valgt et eksplorativt forskningsdesign, der vi har benyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode. Gjennom denne metoden har vi hatt som mål å lære om hvordan prosesskulturelle verdier kommer til uttrykk i menneskers atferd og holdninger i et digitaliseringsarbeid, noe vi har gjort gjennom å intervjuer ansatte på ulike stillingsnivåer og fra ulike enheter i virksomheten.

Forskningen vår viser at det kan være utfordrende å gjennomføre digitaliseringsprosjekter i offentlige virksomheter, hvor organiseringene og strukturene ofte er hierarkisk og silopreget, og at prosesskulturen kan bidra til at man i større grad lykkes med gjennomføringen. Det gjør den gjennom å styrke digitaliseringsarbeidet på ulike måter, ved at de prosesskulturelle verdiene virker inn på de ansattes atferd og holdninger til digitaliseringsarbeidet. Dette kommer til uttrykk gjennom blant annet engasjement, ansvarstaking, endringsvilje og tilpasningsdyktighet.

Gjennom forskningen synliggjøres også prosessbevissthetens rolle i prosesskulturen, og den fremstår som betydningsfull for et digitaliseringsarbeid. Det blir tydelig at prosesskulturens verdier i begrenset grad vil styrke et digitaliseringsarbeid uten adekvat prosessbevissthet. De prosesskulturelle verdiene vil sammen med en adekvat prosessbevissthet hos de ansatte, dermed kunne bidra til en ytterlig styrking av digitaliseringsarbeidet.

Da det bortsett fra vår studie, er få eller ingen empiriske studier som tar for seg prosesskulturens virkning på et digitaliseringsarbeid i offentlig sektor, foreslår vi en videre forskning hvor man går i dypere inn på denne relasjonen. Det vil også være interessant å sette denne relasjonen inn i andre kontekster enn offentlig sektor, eksempelvis i privat sektor, for å lære om hvordan ulike kontekster påvirker prosesskulturens rolle i digitalisering. Videre anser

vi en forskning som går dypere inn på prosessbevissthetens rolle i prosesskulturen, som spesielt interessant.

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	6
1.1	BAKGRUNN OG MOTIVASJON.....	6
1.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	7
1.3	AVGRENSNING	7
1.4	OPPGAVERNS STRUKTUR	7
2.	TEORI.....	9
2.1	ORGANISASJONSKULTUR	9
2.1.1	<i>Kultur</i>	<i>9</i>
2.1.2	<i>Organisasjonskultur</i>	<i>10</i>
2.1.3	<i>Subkultur</i>	<i>11</i>
2.1.4	<i>Organisasjonskultur i offentlig sektor</i>	<i>12</i>
2.2	PROSESSKULTUR	13
2.2.1	<i>Prosess</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>Prosesorientering</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Prosessledelse</i>	<i>15</i>
2.2.4	<i>Prosesskultur.....</i>	<i>19</i>
2.3	DIGITALISERING.....	25
2.3.1	<i>Digitaliseringsbegrepet.....</i>	<i>25</i>
2.3.2	<i>Forutsetninger for å lykkes med digitalisering.....</i>	<i>26</i>
2.4	PROSESSKULTUR OG DIGITALISERING.....	29
2.4.1	<i>Hvordan prosesskultur kan styrke en digitalisering</i>	<i>29</i>
2.5	OPPSUMMERING	30
3.	METODE.....	31
3.1	FORSKNINGSDESIGN	31
3.1.1	<i>Forskningsdesign.....</i>	<i>31</i>
3.1.2	<i>Forskningstilnærming og forskningsmetode.....</i>	<i>31</i>
3.1.3	<i>Forskningsstrategi.....</i>	<i>32</i>
3.1.4	<i>Datainnsamling.....</i>	<i>33</i>
3.1.5	<i>Analysemetode</i>	<i>39</i>
3.2	DATAKVALITET	40
3.2.1	<i>Pålitelighet.....</i>	<i>40</i>
3.2.2	<i>Troverdighet.....</i>	<i>43</i>
3.2.3	<i>Overførbarhet</i>	<i>44</i>
3.2.4	<i>Bekreftbarhet.....</i>	<i>44</i>
3.3	ETISKE HENSYN.....	45

4.	PRESENTASJON AV FUNN.....	47
4.1	DIGITALISERINGSCASET	47
4.1.1	<i>Kanalstrategien</i>	48
4.1.2	<i>Ansattservice og Innbyggerservice</i>	51
4.2	PROSESSKULTURENS BETYDNING FOR DIGITALISERINGEN	52
4.2.1	<i>Kundefokus</i>	52
4.2.2	<i>Perfeksjonisme</i>	56
4.2.3	<i>Ansvar</i>	62
4.2.4	<i>Samarbeid</i>	69
4.3	OPPSUMMERING	72
5.	DRØFTING.....	74
5.1	PROSESSKULTURENS BETYDNING FOR DIGITALISERINGSARBEIDET	74
5.1.1	<i>Kundefokus</i>	74
5.1.2	<i>Perfeksjonisme</i>	77
5.1.3	<i>Ansvar</i>	80
5.1.4	<i>Samarbeid</i>	84
5.1.5	<i>Oppsummering</i>	86
5.2	PROSESSBEVISSTHET.....	87
6.	KONKLUSJON	90
6.1	SVAR PÅ FORSKNINGSPØRSMÅLET.....	90
6.2	TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	91
6.3	STUDIENS BEGRENSNINGER.....	92
6.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	93
7.	LITTERATURLISTE	94
8.	VEDLEGG	101
8.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	101
8.2	VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKEERKLÆRING.....	105

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Digitalisering av tjenester og arbeidsmetoder fører til store endringer i både offentlig sektor (Plesner et al., 2018), og over hele verden benytter offentlige organisasjoner ny digital teknologi til å støtte opp samspillet mellom innbyggere og det offentlige (Lindgren et al., 2019). Dette kan innebære digitale kommunikasjonsformer som blant annet digitale søknadsskjemaer og bruk av chatboter, smart boards og nettbrett i undervisning, digitalt saks- og arkivarbeid, og mye mer. Selv om det er gjort stor fremgang i det offentlige, er det fremdeles et stort potensial for forbedring (Alvarenga et al., 2020).

Studier viser imidlertid at mange organisasjoner ikke lykkes med digitalisering, og at en av årsakene til dette er manglende forståelse av hvilken fremgangsmåte man bør ha samt hva som må ligge til grunn (Fisher et al., 2020; Parviainen et al., 2017). I litteraturen trekkes ledelsesprinsippet prosessledelse frem som nøkkelen til en vellykket digitalisering (Antonucci & Fortune, 2021; Iden, 2022). Prosessledelse baserer seg på styring og kontinuerlig utvikling av en bedrifts prosesser på tvers av bedriften (Iden, 2022), og i et slikt perspektiv vil digitalisering defineres som en form for prosessutvikling, hvor denne utviklingen skal skje med et helhetlig perspektiv på bedriftens prosesser (Kilmann, 1995).

Utvikling og forbedring av en prosess vil innebære å foreta endringer, noe som forutsetter endrings- og samarbeidsvillighet blant ansatte på alle nivåer i bedriften. Prosessutvikling gjennom digitalisering forutsetter med dette en organisasjonskultur som støtter prosessledelse (Iden, 2022). I litteraturen er det gjort flere forsøk på å identifisere og definere relasjonen mellom prosessledelse og digitalisering, og en del av disse har forsøkt å gå i dybden ved å se på ulike kjerneområder innen prosessledelse, hvorav organisasjonskultur generelt defineres som én av disse (Fisher et al., 2020; Antonucci & Fortune, 2021). Det er gjort noen forsøk på å definere en organisasjonskultur som støtter prosessledelse, også kalt *prosesskultur* (Benraad et al., 2022; Schmiedel et al., 2020). Derimot dekkes relasjonen mellom det som i litteraturen defineres som en prosesskultur og digitalisering som prosessutvikling, i lav grad. Videre har heller ikke den eksisterende forskningen sett på relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering i konteksten av offentlig sektor. Det er på bakgrunn av dette gapet i forskningslitteraturen, at vi finner vår hovedmotivasjon for denne avhandlingen. Vi søker å undersøke hvordan prosesskulturen påvirker digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor. På

denne måten ønsker vi å bidra til å både styrke forskningen på koblingen mellom prosesskultur og digitalisering generelt, men også til å se det i en offentlig sektor kontekst.

1.2 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av den ovenfornevnte motivasjonen har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan prosesskultur styrke digitaliseringsarbeidet i offentlige virksomheter?

Forskingsspørsmålet prosesskulturen og hvordan dens verdier vil kunne påvirke adferd og holdninger under gjennomføringen av et digitaliseringsarbeid i offentlige virksomheter. Det blir derfor viktig å både ha en god forståelse for hva som kjennetegner en prosesskultur, og for hvilke forutsetninger som må ligge til rette for at man skal lykkes med digitalisering. Først med denne grunnforståelsen kan vi si noe om hvordan prosesskulturen kan styrke et digitaliseringsarbeid.

1.3 Avgrensning

Studien ser på hvordan prosesskulturen kan styrke en digitalisering, og konteksten vi har valgt, er virksomheter i offentlig sektor. Med dette menes at hovedfokuset er på prosesskultur og digitalisering, men da det er forskjell på privat og offentlig sektor, vil vi sette oss inn i teori om offentlig sektor for å forstå disse rammebetingelsene.

Vi har oversatt alle begreper til norsk da vi mener at dette fører til en bedre helhet i oppgaven. Dersom vi har en bekymring for at oversettelsen kan skape forvirring presenteres det engelske begrepet i en parentes.

1.4 Oppgavens struktur

I denne delen vil vi presentere en kort gjennomgang av masteroppgavens struktur og hovedtrekkene fra hver del.

Kapittel 2 – Teori: I dette kapitlet vil vi presentere teorien som ligger til grunn for å besvare forskningsspørsmålet. Hovedtrekkene i litteraturen er organisasjonskultur, prosesskultur og digitalisering.

Kapittel 3 – Metode: I dette kapitlet vil vi presentere hvordan vi har gjennomført studien. Vi presenterer forskningsdesignet, samt hvilken forskningstilnærming, -metode, og -strategi vi har brukt. Deretter presenterer vi hvordan vi har samlet inn og analysert data. Videre vil vi gjøre en vurdering av kvaliteten på forskningen, før vi til slutt presenterer etiske hensyn.

Kapittel 4 – Presentasjon av funn: I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene fra semi-strukturerte intervjuer. Vi vil først presentere et bakteppe for at leseren skal få en bedre forståelse av digitaliseringscase, før vi presenterer funn knyttet til de prosesskulturelle verdiene.

Kapittel 5 – Drøfting: I dette kapitlet vil vi drøfte funnene opp mot litteraturen. Drøftingen er på lik linje med presentasjonen av funn strukturert etter de fire prosesskulturelle verdiene. Til slutt drøfter vi betydningen av prosessbevissthet som fremkommer som et svært interessant funn gjennom drøftingen.

Kapittel 6 – Konklusjon: I det siste kapitlet vil vi presentere konklusjonen for studien, samt teoretiske og praktiske implikasjoner av studie, forslag til videre forskning og begrensninger ved studien.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere litteraturen som ligger til grunn for at vi skal kunne svare på forskningsspørsmålet. For å svare på hvordan prosesskultur kan styrke digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor vil vi først presentere teori om organisasjonskultur generelt og i offentlig sektor. Dette vil være en del av grunnlaget for å forstå prosesskultur. For å bygge videre på dette grunnlaget vil vi presentere begrepene prosess, prosessorientering og prosessledelse, før vi går dypere inn på prosesskulturen spesifikt. Etter å ha etablert en god forståelse for prosesskulturen vil vi se på digitaliseringsbegrepet og hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å lykkes med digitalisering. Til slutt vil vi presentere forskning på koblingen mellom prosesskultur og digitalisering.

2.1 Organisasjonskultur

Kultur er et omfattende begrep som har blitt forsøkt definert i flere tiår (Swidler, 1986). Det finnes derfor ikke kun én enkelt definisjon av kulturbegrepet generelt, noe Bang (2020) mener kompliserer det å definere begrepet *organisasjonskultur*. For å forstå hva organisasjonskultur er, må man derfor starte med å forstå hva kultur faktisk er. I dette delkapitlet vil vi derfor starte med en kort redegjørelse av fenomenet kultur, før vi videre presenterer definisjonen på organisasjonskultur som vi har valgt å legge til grunn for vår forståelse av prosesskultur. Videre tar vi for oss begrepet subkultur før vi til slutt ser på typiske trekk ved organisasjonskulturen i offentlig sektor.

2.1.1 Kultur

Schein (2004) deler kultur inn i tre nivåer, rangert etter hvor synlig et kulturelt fenomen er for andre. De tre nivåene, rangert etter lavest grad av synlighet, er grunnleggende antakelser, verdier og artefakter.

Grunnleggende antakelser er ifølge Schein (2004) det nivået som er minst observerbart. De grunnleggende antakelsene er virkelighetsforståelser, følelser og meninger som deles av en gruppe mennesker, og disse antakelsene er så integrert hos gruppeindividene, at de tas for gitt og er således en del av gruppeidentiteten. Antakelsene omhandler hvordan man kan tilpasse seg omgivelsene utenfor kulturen – ekstern tilpasning – og hvordan man kan tilpasse seg internt i gruppen – intern integrasjon (Schein, 2004). Med andre ord; antakelser om

menneskelig atferd, relasjoner, virkelighet og sannhet (Schein, 1985a; Schein, 1985b; referert i Leidner & Kayworth, 2006, s. 359).

Det Schein (2004) her omtaler som grunnleggende antakelser, omtaler flere, ifølge ham selv, som verdier. Selv mener han at individer har en større bevissthet rundt verdier, og at verdier generelt derfor kan diskuteres – i motsetning til grunnleggende antakelser. Verdier vil imidlertid også være viktig i en kultur, og de befinner seg på det Schein (2004) definerer som det andre nivået, hvor de representerer det som er opplevd som viktig i en gruppe (Leidner & Kayworth, 2006).

Artefakter er det man kan se, høre og føle i møte med en ny gruppe eller en ukjent kultur (Schein, 2004). Eksempler på artefakter kan være sjargonger, språk, hår- og klesstil samt myter og historier om en organisasjon (Hofstede et al., 2010; Schein, 2004). Til tross for at et kulturelt fenomen på dette nivået er veldig synlig, er ikke det gitt at man kan tolke de antakelsene som ligger til grunn i den aktuelle kulturen, kun basert på artefaktene. Dette er fordi ens egne følelser og reaksjoner vil påvirke ens tolkning av kulturen, og man kan derfor gjøre mistolkninger. Et eksempel Schein (2004) bruker, er at en veldig formell organisasjon kan tolkes å ha lav innovasjonskapasitet, dersom en selv forbinder formalitet med byråkrati og formalisering.

2.1.2 Organisasjonskultur

En av de mer populære definisjonene på organisasjonskultur som oppsummerer den ovennevnte kulturteorien på en illustrativ måte, kommer fra Deal og Kennedy (1982, referert i Bang, 2020): «kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss» (s. 22). Denne beskrivelsen har blitt populær grunnet sin korthet og lettfattelighet, men den beskriver organisasjonskultur kun rent overflatisk. Bang (2020) presenterer derfor en definisjon som går mer i dybden:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben. (Bang, 2020, s. 23)

I tråd med Scheins (2004) teori, vil verdiene som her omtales, på sitt vis legge føringer for hva som oppfattes som verdifullt og viktig, og for hva man i organisasjonen bør etterstrebe. Normene foreskriver hva som er riktig atferd, samt hva som er akseptable og uakseptable

handlinger og holdninger. Virkelighetsoppfatningene som deles, bidrar til en forståelse for hva som er sant og usant for organisasjonsmedlemmene, og for hvordan de skal tolke og forstå det som skjer rundt dem (Bang, 2020). Sammen kan dermed normer og virkelighetsoppfatninger forstås som grunnleggende antakelser.

2.1.3 Subkultur

Ifølge Schmiedel et al. (2015) oppstår kultur i grupper, enten det er land, organisasjoner, arbeidsgrupper eller en familie. Innenfor disse gruppene kan det oppstå ulikheter som fører til at det kan oppstå subkulturer innenfor den eksisterende kulturen, noe som gjør kultur til et komplekst konsept bestående av kulturen til flere sammenflettede grupper. Disse subkulturene har egne perspektiver, meninger og grunnleggende antagelser (Schein, 2004). Vi har oversatt (Maanen & Barley, 1983) sin definisjon av hva en subkultur er:

En delmengde av organisasjonenes medlemmer som samhandler regelmessig med hverandre, identifiserer seg selv som en distinkt gruppe innad i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige i at er problematiske, og som rutinemessig handler basert på gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning.

Subkulturer oppstår gjerne i organisasjoner etter hvert som de blir mer differensiert som følge av at de vokser. Denne differensieringen kan oppstå ut ifra flere faktorer som pågår i organisasjonen, som blant annet funksjonsforskjeller, geografisk desentralisering, produktdifferensiering, marked eller teknologi, divisjonalisering, og differensiering etter hierarkiske nivåer (Schein, 2004). Mens Trice og Beyer (1993, referert til i Bang, 2013, s. 329) mener at hyppig og nær kontakt mellom ansatte, felles erfaringer og like personlighetstrekk er tre viktige betingelser for at subkulturer.

Schein (2004) påpeker at store organisasjoner som følge av stor variasjon i subkulturene får problemer med å vedlikeholde en enkel felles kultur, og at det kan vokse frem sterke subkulturer som både reflekterer organisasjonens overordnede kultur, samtidig som det er tydelige forskjeller. I tillegg trekkes det frem at det kan gå så langt at det blir så store forskjeller og uenigheter mellom ulike subkulturer at det kan bidra til at organisasjoner ikke overlever (Schein, 2004).

Claver et al. (1999) viser til at det i offentlig sektor er vanlig å generelt snakke om en byråkratisk kultur, men at det egentlig er byråkratiske subkulturer innenfor ulike departementer og avdelinger. Videre peker forfatterne på at byråkratiet i offentlig sektor ofte oppfører seg om et konglomerat av ulike individuelle organisasjoner, alle med egne interesser, spesifikke mål, og at medlemmene bruker et eget språk. Dette, samt de ulike subkulturene, gjør at det er krevende å studere organisasjonskulturen i offentlig sektor.

2.1.4 Organisasjonskultur i offentlig sektor

Et hovedskille mellom virksomheter i offentlig og privat sektor, er eierskap. Mens private virksomheter er privateide, er offentlige organisasjoner eid av det offentlige (Antonsen & Beck Jørgensen, 1997). Dette betyr, ifølge Christensen et al. (2021), at offentlige organisasjoner er en del av samfunnets politiske organisasjon. To implikasjoner følger av dette. For det første skal offentlige organisasjoner utføre oppgaver på vegne av samfunnet (Christensen et al., 2021). Dette gjør ikke bare at de er underlagt lover, reguleringer og politiske vedtak som i stor grad vil være annerledes enn for private virksomheter (Bejerot & Hasselbladh, 2013). Strategiske endringer vil i stor grad også baseres på sentraliserte, politiske beslutninger, og gjennomføres gjennom «top-down»-strategier (Sminia & Van Nistelrooij, 2006). For det andre styres offentlige organisasjoner av politiske krefter, ikke markedskrefter (Boyne, 2002), og de vil dermed ikke stå overfor en økonomisk bunnlinje slik som private virksomheter gjør (Christensen et al., 2021). Mens lederes inntjening i private virksomheter ofte vil være knyttet til virksomhetens prestasjoner, i tillegg til at eiere og interessenter vil ha økonomiske insentiver til å overvåke og kontrollere lederes atferd, vil dette som regel ikke være tilfellet i offentlige organisasjoner (Boyne, 2002).

Videre er også offentlige organisasjoner som regel kjennetegnet av en stor grad av kompleksitet. Ifølge Christensen et al. (2021) er de ofte innnevde i hverandre i et hierarki, noe som gjør det vanskelig å fastslå hvor én organisasjon ender og en annen begynner. Et ytterligere bidrag til kompleksiteten hos mange offentlige virksomheter, er at de i stor grad fungerer som autonome siloer, og at slike siloer, i tillegg til å være preget av hierarkisk autoritet, også er preget av lokal rasjonalitet (Christensen et al., 2021). Sammen med de ovennevnte særtrekkene, bidrar den komplekse organiseringen i offentlig sektor, til å forme organisasjonskulturen i offentlige organisasjoner. Blant annet karakteriseres slik

organisasjonskultur som hierarkisk, sterkt regulert, samt lite fleksibel og endringsorientert (Parker & Bradley, 2000). En slik kultur finner Panagiotis et al. (2014) at er negativt korrelert med ansattes motivasjon. Samtidig er ledere i offentlig sektor mindre materialistiske enn de i privat sektor, og mer opptatt av samfunnsinteresser fremfor individuelle (Boyne, 2002; Kregel et al., 2022).

2.2 Prosesskultur

For å vurdere hvordan prosesskultur kan styrke digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor er det avgjørende med en forståelse av hva prosesskultur er. Vi vil først redegjøre for begrepet prosess, deretter hva det vil si å være prosessorientert, både som virksomhet og individ. Videre vil vi presentere hva prosessledelse innebærer før vi til slutt redegjør for begrepet prosesskultur.

2.2.1 Prosess

Begrepet prosess assosieres ofte forskjellig av ulike personer, og ofte er det konteksten begrepet blir brukt i som er årsaken til de ulike assosiasjonene (Iden, 2022). Setter man begrepet inn i organisatorisk kontekst, vil man i litteraturen ikke finne én felles definisjon, men heller flere ulike definisjoner hvor de fleste har noen elementer som er felles. Satt sammen vil disse elementene beskrive en organisatorisk prosess som en sekvens av sammenhengende og strukturerte aktiviteter som transformerer input til output gjennom bruk av ressurser, for å skape kunde- eller eierverdi (Palmberg, 2009). Iden (2022) mener at denne forståelsen av en prosess som et organisatorisk fenomen er for snever. Han presenterer derfor en utvidet forståelse av begrepet hvor han forsøker å vende fokuset over på menneskene i en prosess, *rollene*, samt relasjonene mellom dem, heller enn på aktivitetene. Videre presiserer han at en prosess også involverer bruk av digitale ressurser, og at dette samspillet mellom mennesker og digitale ressurser innebærer at en prosess er et *sosioteknisk system* – et system hvor det ikke gir mening å skille det sosiale fra det tekniske. I så måte vil en organisatorisk prosess være et komplekst fenomen, og et praktisk arbeid med prosesser innebærer å måtte definere en prosess basert på konteksten for arbeidet (Iden, 2022). Til tross for å beskrive en organisatorisk prosess som et komplekst fenomen, tilbyr Iden (2022) en enkel definisjon:

Det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert til kunden,

inkludert de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen, omtaler vi som prosess. (Iden, 2022, s. 48)

Det finnes flere typer prosesser, og det er vanlig å kategorisere dem i primærprosesser, støtteprosesser og ledelsesprosesser (Porter, 1985; Harmon, 2014). Primærprosesser er ifølge Iden (2022) prosesser som omhandler en virksomhets sentrale oppgaver, som blant annet innkjøp, salg og produksjon. Disse prosessene gir kundene verdi direkte. Støtteprosesser er ifølge Iden (2022) prosesser som støtter oppunder primærprosessene slik at disse fungerer effektivt, og omhandler blant annet økonomi, IT og HR. Støtteprosessene gir derfor ikke kundene verdi direkte, men snarere indirekte. Ledelsesprosesser har som formål å styre primær- og støtteprosessene på en slik måte at de når målene sine samt de kravene som kunden stiller. Ledelsesprosesser omhandler dermed aktiviteter som overvåking og måling av primærprosessene, samt iverksetting av forbedringstiltak ved behov (Iden, 2022).

En virksomhets prosesser kan også bidra til en virksomhets konkurransefortrinn, noe som ifølge Porter (1985, referert i Harmon, 2014, s. 38) oppnås når prosessene både sammen og individuelt fungerer bedre og mer effektivt enn konkurrentenes, og når de i tillegg samsvarer med virksomhetens strategi. Grunnet den økende graden av dynamikk i omgivelsene, vil det være viktig at prosessene er godt integrert med hverandre, i tillegg til at de stadig må utvikles i takt med interne og eksterne endringer. Dette er en forutsetning for velfungerende prosesser som bidrar til å opprettholde konkurransefortrinn (Harmon, 2014; Iden, 2022; Porter, 1985).

2.2.2 Proessorientering

Ifølge Iden (2022) er det tradisjonelle funksjonelle perspektivet det rådende perspektivet på organisering i mange virksomheter, noe som innebærer at det er en virksomhets funksjoner som definerer den aktuelle virksomheten. En virksomhets funksjoner kan beskrives som hva virksomheten gjør, hvem som gjør dette, og hvem som har myndighet og makt i bedriften. Typisk vil man for en virksomhet hvor det funksjonelle perspektivet råder, kunne tegne et organisasjonskart som illustrerer en hierarkisk organisering (Iden, 2022), og i en slik virksomhet vil dermed fokuset være oppover i dette hierarkiet. Dette til tross for at virksomhetens kunder betjenes gjennom aktiviteter i de ulike prosessene som er gjennomgående i hele hierarkiet (Armistead, 1996).

Til forskjell fra det funksjonelle perspektivet, vil prosessperspektivet fokusere på virksomhetens prosesser (Armistead, 1996). Innenfor dette perspektivet vil ikke en virksomhets prosesser kunne isoleres fra hverandre, men derimot sees i et helhetlig perspektiv hvor de individuelt og sammen skaper verdi for virksomhetens kunder (Smart et al., 2009). En virksomhet hvor prosessperspektivet dominerer ved at det fokuseres på prosesser heller enn på hierarkier og funksjoner, og hvor det i stor grad legges vekt på kundetilfredshet, omtales som en prosessorientert virksomhet (McCormack, 2001).

2.2.3 Prosessledelse

En prosessorientert virksomhet evner i større grad å tilby komplekse tjenester og produkter til kunder, samt å tilpasse seg kundenes behov, enn en funksjonsorientert virksomhet (Kumar et al., 2010). For å oppnå de potensielle gevinstene ved en prosessorientert virksomhet, ligger det imidlertid en rekke forutsetninger til grunn. For det første må det etableres en prosessorientert atferd på individnivå hos virksomhetens ansatte. Leyer et al. (2015) argumenterer for at dette vil være en kritisk suksessfaktor for at en virksomhet i det hele tatt skal kunne være prosessorientert. Individuell prosessorientering kommer til uttrykk i de ansattes daglige arbeid gjennom prosessorientert atferd, der de ansatte søker å bidra til å skape kundeverti gjennom prosessene. Dette gjør de gjennom å ha et fokus på kundene, gjennom å delta i kryssfunksjonelle samarbeid på tvers av virksomheten, samt å kontinuerlig reflektere over prosessene, og over hvorvidt de fungerer optimalt (Leyer et al., 2015). Bak denne atferden ligger det en bevissthet om hele prosessen en selv er en del av, ikke kun til egne aktiviteter og ansvar. Uten slik prosessbevissthet, vil de ansattes atferd være funksjonsorientert snarere enn prosessorientert. Prosessbevissthet innebærer også en bevissthet om hva kundenes behov er, samt til hvordan ens eget arbeid bidrar til å skape kundeverti (Leyer et al., 2015).

For det andre forutsetter det å lykkes som prosessorientert virksomhet, at det foretas regelmessige kontroller av virksomhetens prosesser, slik at en kan vurdere hvorvidt virksomheten oppnår ønskede resultater. Det må også foretas forbedringer av dem ved behov (Iden, 2022). Det kreves med andre ord en ledelse av prosessene, og Iden (2022) omtaler en slik ledelse som *prosessledelse*, hvor formålet er «at bedriften kan styre og utvikle prosessene slik at de bidrar til at bedriften når sine overordnede mål» (Iden, 2022, s. 49). Gjennom prosessledelse styres prosessene, både individuelt og samlet, i et helhetlig perspektiv, og det legges også til rette for skape prosessbevissthet hos de ansatte, slik at det etableres en slik individuell prosessorientering som nevnt ovenfor. Dette gjøres gjennom prosessledelsens fire

dimensjoner: *prosessbevissthet*, *prosesseierskap*, *prosessmåling* og *kontinuerlig prosessforbedring* (Iden, 2022). Vi vil videre redegjøre for de fire dimensjonene. Da prosessforbedring anses å være en sentral del i denne oppgaven, vil dimensjonen *kontinuerlig prosessforbedring* gjennomgås grundigere enn de tre førstnevnte dimensjonene. I forbindelse med prosessledelsens fire dimensjoner, blir det også aktuelt å se på prosessledelseskapasitet og prosessmodenhet. Denne teorien vil danne et grunnlag for å forstå ulike modenhetsnivåer i en prosesskultur, som vi vil komme inn på senere i teorikapittelet.

Prosessledelsens fire dimensjoner

Prosessbevissthet

Prosessbevisst handler om å skape bevissthet om prosessene hos virksomhetens ansatte. Dette foregår ved å identifisere, navngi og dokumentere virksomhetens prosesser, samt koblingene mellom dem (Iden, 2022; Smart et al., 2009). Mer spesifikt innebærer dette at man definerer prosessenes begynnelse og slutt, samt formål. Denne oversikten illustreres så gjennom et overordnet prosesskart som alle virksomhetens ansatte skal ha kjennskap til. På denne måten får de ansatte kjennskap til prosessene de selv er involvert i, samt til hvordan prosessene i sin helhet bidrar til å skape kunde verdi, og hvordan deres aktiviteter bidrar til denne kunde verdien (Iden, 2022).

Prosesseierskap

Prosesseierskap innebærer, ifølge Hrabal og Tučec (2018), at de individuelle prosessene i virksomheten, styres og ledes av roller med formelle lederansvar. En prosesseiers oppgaver vil med dette være å designe prosessen den er ansvarlig for. Videre er prosesseier ansvarlig for å jevnlig samle inn nødvendig data om prosessens ytelse og resultater, analysere denne, samt å foreta nødvendige forbedringer for at prosessen hele tiden skal gi ønskede resultater i henhold til dens definerte mål (Hrabal & Tučec, 2018; Iden, 2022; Danilova, 2019). Det er viktig at prosesseieren dedikeres et mandat hvor et klart beslutningsansvar for hele prosessen på tvers av funksjoner og enheter, et ende-til-ende-ansvar, tydeliggjøres. Dette vil være avgjørende for at prosesseieren skal ha den nødvendige autoriteten for å styre prosessene, og vil således være viktig for at prosesseierskapet skal fungere (Danilova, 2018).

Prosessmåling

Prosessmåling omhandler definering av konkrete mål for de individuelle prosessenes ytelser og resultater, basert på virksomhetens strategi. Det innebærer også definering av spesifikke måleindikatorer. I tillegg til at prosessene skal vurderes på prosessnivå, som nevnt under

avsnittet om prosesseierskap, skal de også vurderes på virksomhetsnivå. Dette foregår gjennom en systematisk innsamling av informasjon om prosessenes ytelser og resultater internt, i tillegg til å innhente informasjon eksternt, blant annet gjennom å se til konkurrenters praksis og kunders forventninger (Iden, 2022). På grunnlag av den innsamlede dataen, foretas det eventuelle prosessforbedringer.

Kontinuerlig prosessforbedring

Prosessledelse fremheves ofte som en beste praksis for å oppnå konkurransefortrinn, og dette begrunnes med at prosessledelse innebærer å forbedre virksomhetens prosesser, slik at det oppnås kunde verdi gjennom stadig å levere produkter og tjenester av høy kvalitet (Zairi, 1997; Yu-Yuan Hung, 2006). Prosessforbedring er derfor den mest verdiøkende aktiviteten i prosessledelse (Denner et al., 2018). Prosessforbedring kan innebære både inkrementelle endringer og større, mer radikale endringer (Harmon, 2015), og har med dette, elementer fra begge de to disiplinene, 'hvv. kvalitetsledelse og Business Process Reengineering (BPR), som ofte settes opp mot hverandre i litteraturen (Valentine & Knights, 1998; Dumas et al., 2013; Hammer, 1990).

Når det gjelder prosessforbedring, har prosessledelse adoptert flere andre prinsipper innen kvalitetsledelse (Armistead, 1996). Hovedsakelig gjelder dette prinsippene om dokumentering av eksisterende prosesser, samt inkrementell og kontinuerlig forbedring av disse (Valentine & Knights, 1998; Harmon, 2015; Iden, 2012). Sammen danner disse prinsippene en grunnidé innen prosessledelse, om at prosessforbedring ikke skal være prosjektbasert, men at prosessene derimot skal evalueres regelmessig, og forbedres så snart man oppdager forbedringsbehov. Dette er viktig for at virksomheten hele tiden skal kunne tilpasses de dynamiske omgivelsene (Iden, 2022; Skrinjar & Trkman, 2013).

Forbedring av prosesser skal gjøres i et helhetlig perspektiv, ved at man ser på hvordan prosessene yter og presterer både individuelt og sammen. Prosessforbedring finner derfor sted på både bedrifts- og prosessnivå, ved at det utøves hhv. strategisk og operativ prosessledelse på disse nivåene (Iden, 2022). Ifølge Kettenbohrer et al. (2015) er det i denne forbindelsen nødvendig å definere klare roller og ansvar, da dette er viktig for både å bevare helhetsperspektivet på virksomhetens prosesser, og for å kunne ta gode beslutninger om eventuelle endringer. Dette innebærer blant annet å utnevne roller som skal være ansvarlig for den operative prosessledelsen, og med dette, å foreta prosessforbedringer – prosesseiere

(Kettenbohrer et al., 2015). Blant annet vil etablering av prosesseierskap kunne sikre at aktivitetene relatert til prosessforbedringen, koordineres (Danilova, 2019). Gjennom å etablere samarbeid med hverandre, kunder og øvrige interessenter, vil prosesseiere videre kunne fungere som en teamleder gjennom å sørge for kommunikasjon og samarbeid mellom de ulike rollene som er involvert i prosessene (Van Looy, 2015; Danilova, 2019). Det å utnevne prosesseiere vil også kunne bidra til at virksomheten øker sin generelle evne til å endre dens prosesser, og prosesseierens rolle understrekes dermed som en kritisk suksessfaktor for at enkeltprosessene stadig skal kunne fungere optimalt (Skrinjar & Trkman, 2013).

For å sikre kontinuerlig prosessforbedring, er det imidlertid ikke tilstrekkelig å kun tildele roller. For å oppnå dette, må det være en infrastruktur som støtter endringer i prosesser, samt muliggjør samarbeid og god kommunikasjonsflyt på tvers av virksomheten. Det er også viktig at arbeidet med prosessforbedring og de involverte rollene koordineres strukturert, samt at toppledelsen er engasjert (Kettenbohrer et al., 2015; Trkman, 2010). I større prosessendringer i form av prosjekter, må man i tillegg må etablere en forståelse hos de ansatte, for hvorfor det er behov for en endring (Kotter, 2007). Slike tiltak vil motivere de ansatte i arbeidet med prosessforbedring, samt bidra til å unngå motvillighet til endringer hos dem (Kettenbohrer et al., 2015). I arbeidet med prosessforbedringer, er det også viktig at prosessenes mål samsvarer med virksomhetens strategiske mål (Kettenbohrer et al., 2015). Ved større prosessendringer i store virksomheter, er det ifølge Box og Platts (2005) også viktig å skape en felles visjon og et felles formål, for hele virksomheten. Dette er grunnet at det i store virksomheter ofte er slik at virksomheten i sin helhet har et overordnet formål, mens de ulike enhetene i virksomheten har egne formål. Til tross for at de ulike formålene i virksomhetens enheter er knyttet både til hverandre og til virksomhetens overordnede formål (Molden & Symes, 1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 375), kan fraværet av en felles visjon lede til at virksomhetens ansatte viser motstand mot endringen (Box & Platts, 2005). Å skape en felles visjon vil dermed kunne bidra til at de involverte rollene ikke bare forstår hvorfor det må en endring til, men også hvorfor deres bidrag i prosessendringen er viktig samt hvordan de selv kan nå egne mål gjennom endringen (Molden & Symes, 1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 375). Ytterligere suksessfaktorer i arbeidet med prosessforbedringer, er at det brukes systematiske metoder for utforming av prosessene, og at prosessroller involveres i prosessforbedringsarbeidet (Gable et al., 2004). Et verktøy som kan tas i bruk for å øke prosessrollers selvstendighet i prosessforbedringsarbeid, er bruk av KPI-er knyttet til prosessenes prestinger (Pritchard & Armistead, 1999).

I dag er også bruk av digitale verktøy som regel en selvsagt del i prosessforbedringsarbeid, både når det gjelder å støtte og forbedre prosessutformingen, -implementering og -optimaliseringen (Van Looy, 2010; Trkman, 2010). Det stilles med andre ord, sjeldent spørsmål *om* man skal bruke digitale verktøy for å forbedre prosessene, men snarere *hvordan*. Innenfor et prosessledelsesperspektiv vil derfor prosessforbedring i større og større grad kunne omtales synonymt med digitalisering (Danilova et al., 2022).

Prosessledelseskapabilitet og prosessmodenhet

Iden (2022) presiserer at for at en virksomhet skal kunne utøve prosessledelse langs de fire dimensjonene *prosessbevissthet, prosesseierskap, prosessmåling og kontinuerlig forbedring*, forutsettes det kapabiliteter på alle organisatoriske nivåer i virksomheten, samt hos alle involverte roller, som blant annet ledelse, prosesseiere og øvrige prosessroller. En virksomhets totale evne til å utøve prosessledelse avhenger av summen av alle kapabilitetene i virksomheten, og dette omtales av Iden (2022) som *prosessledelseskapabilitet*. I litteraturen er det noe ulikt både hvilket antall og hvilke typer kapabiliteter som trekkes frem som sentrale i et prosessperspektiv. Kultur er imidlertid en kapabilitet som pekes på av flere forskere (bl.a. Van Looy et al., 2011; Rosemann & vom Brocke, 2010; de Bruin, 2009). Vi vil se nærmere på kulturkapabiliteten i neste delkapittel, hvor prosesskultur redegjøres for.

Da alle virksomheter i utgangspunktet er funksjonsorienterte, vil de fleste bedrifter starte med en lav prosessledelseskapasitet. Prosessledelseskapasiteten kan imidlertid utvikles, og man bruker i denne forbindelsen begrepet *prosessmodenhet*. En virksomhets prosessmodenhet måles basert på dens kapabiliteter (Van Looy et al., 2011). Prosessmodenhet vil dermed være et mål på i hvilken grad en virksomhets kapabiliteter er utviklet; med andre ord i hvilken grad virksomheten evner å styre dens prosesser, slik at de samsvarer med dens strategi og på den måten bidrar til oppnåelse av dens mål (Iden, 2022; Van Looy et al., 2011). En grunntanke i litteraturen er at umodne virksomheter arbeider planløst, mens modne virksomheter arbeider med prosessledelse på en systematisk og planlagt måte som fører til oppnåelse av ønskede og optimale resultater (Harmon, 2014; Iden, 2022; Fisher, 2004).

2.2.4 Prosesskultur

Kultur er en kapabilitet som av mange forskere nevnes som viktig for utøvelsen av prosessledelse, og i litteraturen omtales en kultur i en prosessledelseskontekst, av mange for *prosesskultur*. De Bruin (2009) definerer prosesskultur på følgende måte “[i]n the context of

process management, **Culture** is the collective values and beliefs that shape process-related attitudes and behaviours” (s. 558). Med andre ord vil en prosesskultur gjennom dens felles verdier og antakelser, påvirke atferden til virksomhetens ansatte på en slik måte at deres handlinger og holdninger bidrar positivt til virksomhetens prosessarbeid. Det å etablere en prosesskultur vil dermed bidra til å øke de ansattes individuelle prosessorientering (Benraad et al., 2022).

Ifølge Schmiedel et al. (2015) vil det i organisasjoner være unike kulturelle kontekster, som er formet av de mange ulike subkulturene som finnes i de ulike organisasjonene. En kulturell kontekst vil dermed innebære flere ulike verdier, og det er ikke gitt at disse verdiene støtter målene man søker å oppnå gjennom prosessledelsen. Forskerne bruker begrepet *cultural fit* om kongruensen mellom en kulturell kontekst og en prosesskultur, der det å ha prosesskulturelle verdier i den kulturelle konteksten, innebærer at det er en cultural fit. Dersom det ikke er en cultural fit mellom den kulturelle konteksten og prosesskulturen, vil man ikke lykkes i den grad man ønsker, med prosessstilnærminger (Schmiedel et al., 2015). Dette vil igjen ha en negativ innvirkning på prosessenes prestinger (Schmiedel et al., 2020). Det å etablere en kultur med det som regnes å være spesifikke verdier som støtter oppunder prosessledelsestilnærminger, bør derfor være en topp-prioritet dersom man ønsker å lykkes med utøvelse av prosessledelse (Schmiedel et al., 2020; Benraad et al., 2022; Schmiedel et al., 2015).

En måte å etablere prosesskulturelle verdier på, er gjennom å ta i bruk ulike prosessledelsesmetoder, som for eksempel prosessmålinger, prosessdokumenteringer og prosessendringer. Det er to årsaker til dette, ifølge Schmiedel et al. (2020). For det første bidrar bruken av slike metoder til en økt prosessbevissthet, noe som leder til en større grad av prosessorientert tenkning enn funksjonsorientert tenkning. For det andre krever prosessledelsesmetoder nye måter å gjøre ting på, som eksempelvis å ta i bruk spesifikke teknikker for å forbedre prosesser. Dette leder til en atferdsendring i en retning av prosessorientering.

Kapabiliteten prosesskultur deles i litteraturen opp i fem kapabilitetsområder. : *innstilling til prosessendring, prosessrelaterte verdier og antakelser, prosessrelatert atferd og holdninger, ledelsesoppmerksomhet på prosesser og sosiale nettverk for prosessstyring* (de Bruin, 2009; Rosemann & vom Brocke, 2010). I tillegg er det spesielt fire verdier som har vist seg å være essensielle for prosesskultur. Dette er verdiene *kundefokus, perfeksjonisme, ansvar* og

samarbeid (Schmiedel & vom Brocke, 2013; Iden, 2022). De prosesskulturelle verdiene spiller en sentral rolle i prosesskulturens kapabilitetsområder, gjennom at de påvirker holdninger og atferd innen hvert av kapabilitetsområdene (Van Looy et al., 2014). Vi vil videre redegjøre for både de fem kapabilitetsområdene og de fire prosesskulturelle verdiene, og vi starter med kapabilitetsområdene.

Prosesskulturens kapabilitetsområder

Hvert av de fem kapabilitetsområdene kan ha ulike modenhetsnivåer, og de utgjør samlet sett prosesskulturens modenhetsnivå (de Bruin & Rosemann, 2007).

Innstilling til prosessendring omhandler virksomhetens evne til å respondere på prosessendringer samt til å tilpasse seg disse. Dette er eksempelvis endringer som foretas fordi man søker å løse et eksisterende problem (Rosemann & vom Brocke, 2010; de Bruin, 2009). Det omhandler også at de ansatte aktivt reflekterer over prosessene, med den hensikt å identifisere endringsbehov eller å finne løsninger som er bedre enn de opprinnelige (de Bruin, 2009). Også ansattes evne til å se forbi egne aktiviteter og handle etter det som er best for prosessen i sin helhet, er viktig i denne forbindelsen (Rosemann & vom Brocke, 2010).

Prosessrelaterte verdier og antakelser handler om de felles holdningene og verdiene som virksomhetens mest sentrale interessenter har, og hvor dypt forankret prosessledelse som en disiplin, er forankret i virksomheten (Rosemann & vom Brocke, 2010). Dette uttrykkes gjennom virksomhetens forpliktelse til prosessledelse, samt til hvordan prosessledelsesverdier artikuleres i virksomheten, gjennom blant annet virksomhetens uttalte visjon og formål, samt interne presentasjoner (de Bruin, 2009). Denne kapabiliteten innebærer også å stille brede og overordnede spørsmål for å kunne evaluere virksomhetens grad av prosessorientering. Dette kan være spørsmål som: «ser de ansatte naturlig på prosesser som måten å få ting gjort på», og «spiller prosesser en viktig rolle i virksomhetens visjon, formål og uttalte verdier?» (vom Brocke et al., 2010, referert i Rosemann & vom Brocke, 2010, s. 119).

Prosessrelatert atferd og holdninger omhandler i hvilken grad holdninger og atferd hos virksomhetens interessenter støtter, reflekterer og fremmer prosessorientering og prosessrelaterte handlinger (de Bruin, 2009). En evaluering av denne kapabiliteten, innebærer blant annet hvorvidt disse menneskene er villig til å stille spørsmål til dagens prosessledelsespraksiser i et prosessutviklingsperspektiv, samt til prosessrelatert atferd som

villighet til å utføre prosessene iht. deres spesifikasjoner, eller hvorvidt prosesser blir prioritert over ressurser (Rosemann & vom Brocke, 2010).

Ledelsesoppmerksomhet på prosesser vil være ledelsens grad av engasjement og fokus på prosessene, styring av disse, samt kvaliteten på prosessledelsen. Dette uttrykkes gjennom ledelsens ord og handlinger (Rosemann & vom Brocke, 2010; de Bruin, 2009). Et spørsmål som kan stilles for å evaluere denne kapabiliteten, er hvor ofte virksomhetens prosesser omtales av ledelsen i møter (Rosemann & vom Brocke, 2010)

Sosiale nettverk for prosesstyring omhandler hvorvidt, og eventuelt i hvilken grad virksomheten tilrettelegger og tar i bruk prosessrelaterte nettverk og plattformer, hvor deling av prosesskunnskap og -erfaringer kan skje (Rosemann & vom Brocke, 2010; de Bruin, 2009).

Prosesskulturelle verdier

Som nevnt, er det fire prosesskulturelle verdier: *kundefokus*, *perfeksjonisme*, *ansvar* og *samarbeid*, og hver av de fire verdiene har igjen to underliggende dimensjoner (Schmiedel et al., 2014).

Den første verdien, *kundefokus*, handler om at virksomhetens ansatte hele tiden skal være bevisst på at det er kunde verdi man søker å skape gjennom prosessarbeidet. De ansatte må derfor være både proaktive og reaktive når det gjelder hva som må til for å dekke kundenes behov, ved at de hele tiden tilpasser seg eventuelle endringer i disse (de Bruin, 2009; Schmiedel & vom Brocke, 2013). De to underliggende dimensjonene i kundefokus, er *eksternt kundefokus* og *internt kundefokus*. Eksternt kundefokus kan blant annet handle om at det i virksomhetens kjerneprosesser fokuseres på å tilfredsstille kundenes behov, at kundene inkluderes i utformingen av prosessene, samt at klager fra kundene sees på som en mulighet til å forbedre prosessene. Internt kundefokus, på sin side, er rettet mot virksomhetens interne kunder, og kan blant annet handle om at ansatte har en god forståelse for hvem de interne kundene er, samt at de interne kundene behandles som nettopp kunder, og ikke kun ansatte (Schmiedel et al., 2020). Kregel et al. (2022) presiserer at kundefokus' to dimensjoner, kan være ulik i offentlig sektor enn i privat sektor, blant annet grunnet at perspektivet på kunder kan være forskjellig. Dette kommer blant annet av det vi tidligere har nevnt, om at offentlige virksomheter ikke står overfor en økonomisk bunnlinje slik som private virksomheter gjør (Christensen et al., 2021). Videre vil det også være slik at ansatte i en offentlig virksomhet, i

tillegg til å levere tjenester til andre kunder, ofte også vil være mottakere av de samme tjenestene (Kregel et al., 2022).

Verdien *perfeksjonisme* har de to underliggende dimensjonene *kontinuerlig forbedring* og *innovasjon*, og denne verdien innebærer et fokus hos de ansatte på at virksomhetens prosesser stadig skal prestere optimalt. Det å kontinuerlig forbedre prosessene gjennom å søke etter forbedringsbehov, samt å tenke kreativt om prosessenes funksjoner, er derfor sentralt i denne verdien (Schmiedel & vom Brocke, 2013; Schmiedel et al., 2020). Kontinuerlig forbedring kan innebære både at virksomheten regelmessig evaluerer prosessenes presteringer, at ansatte bidrar til kontinuerlig forbedring av prosessene, samt at ansatte inviteres til å komme med idéer til forbedringer. Innovasjon vil kunne innebære blant annet at ansatte oppfordres til å tenke «utenfor boksen», for at det skal kunne skapes kreative løsninger i prosessene, samt at ansatte belønnes når de kommer på slike innovative løsninger (Schmiedel et al., 2020). Offentlige virksomheter er ofte preget av hierarkiske organiseringer og silopregede strukturer. En konsekvens av dette er ikke bare at det foregår lite kommunikasjon på tvers av virksomheten, men også at prosessforbedringer ofte begrenses til å foregå lokalt, i stedet for på tvers av virksomheten (Kregel et al., 2022). Ifølge Schmiedel et al. (2020) handler både verdien kundefokus og verdien perfeksjonisme om å ha en holdning om at det er viktig å gjøre en så god jobb som mulig, noe som innebærer at de ansatte er både læringsvillig og ønsker å stadig utvikle seg Schmiedel et al. (2020).

Den tredje verdien, *samarbeid*, innebærer at prosessperspektivet på individnivå, er større enn det funksjonelle perspektivet, og med det, at det er et fokus på samarbeid på tvers av virksomhetens enheter og funksjoner (Schmiedel & vom Brocke, 2013). De underliggende dimensjonene i denne verdien, er *formelle* og *uformelle kryssfunksjonelle samarbeid* (Schmiedel et al., 2020). Ifølge Schmiedel et al. (2020) innebærer formelle samarbeid at de ansatte har en positiv innstilling til nettopp slike samarbeid. Det innebærer også blant annet at virksomheten regelmessig arrangerer kryssfunksjonelle møter, der aktuelle prosessrelaterte temaer er fokus, samt at oppgaver koordineres på tvers av virksomhetens enheter. Uformelle samarbeid innebærer, på sin side, at de ansatte er positive til slike samarbeid. Andre eksempler på hva denne dimensjonen innebærer, er at de ansatte ikke bare identifiserer seg med sin egen enhet, men også med hele prosessteamet de er en del av, samt at ansatte i uformelle sammenhenger deler prosessrelatert informasjon (Schmiedel et al., 2020). I sin studie, finner Kane et al. (2018) at ansatte i kryssfunksjonelle team får en bedre forståelse for virksomhetens formål, og at dette kan bidra til at de tar beslutninger basert på andre grunnlag enn de kanskje

ellers ville gjort. I litteraturen nevnes også en rekke andre positive effekter som kan oppnås gjennom bevisst tilrettelegging av samarbeid, deriblant av Pritchard og Armistead (1999), som i sin studie finner man kan skape en sterk lagånd i team. Dette finner de kan skje ved å tilrettelegge for en relativt høy grad av autonomi i teamene, gjennom bruk av KPI-er på teamnivå, samt ved å oppfordre til konkurranse mellom teamene. Denne lagånden kan lede til at enkeltansatte både føler seg forpliktet til, og ønsker, å bidra til at ens eget team presterer godt i prosessarbeidet.

Den fjerde og siste verdien er *ansvar*, og dens underliggende dimensjoner er *engasjement og ansvarlighet* (Schmiedel et al., 2020). Denne verdien innebærer både at de ansatte engasjerer seg i hele prosessen de er involvert i, ikke kun sin egen aktivitet, samt tar ansvar for sine oppgaver, og på denne måten bidrar til at prosessen når ønskede resultater (Schmiedel & vom Brocke, 2013; Kregel et al., 2022). For at de ansatte skal kunne ta ansvar og ønske å engasjere seg i prosessarbeidet, nevner litteraturen en rekke virkemidler å ta i bruk. Når det gjelder å ta ansvar, understrekes blant annet det å ha tilstrekkelig kompetanse, som en avgjørende faktor for at de ansatte generelt skal ha mulighet til å kunne utføre sine arbeidsoppgaver (Buller & McEvoy, 2012). Å gi de ansatte nødvendig opplæring er av denne grunn viktig. Nødvendig opplæring vil også bidra til å øke de ansattes både evner og villighet til å utføre en prosess iht. dens spesifikasjoner, samt hjelpe dem å tenke nytt, og det vil dermed ha betydning for prosessenes prestinger (Benraad et al., 2022). Tumbas et al. (2013), på sin side, finner at det å utarbeide tydelige arbeidsbeskrivelser som inkluderer prosessrelaterte ansvar, vil kunne sikre prosessorientering hos medarbeidere allerede fra de blir ansatt i virksomheten. Dette vil dermed støtte ansvarlighets-dimensjonen. Det samme vil det å etablere en prosessledelsenhet som en del av styringsstrukturen gjøre, da dette vil bidra til at de ulike prosessrollene vet hvem de skal rapportere til.

Når det gjelder engasjement-dimensjonen, kan det å belønne ansattes dedikasjon til å arbeide mot prosessmål, være et virkemiddel (Tumbas et al., 2013). Det samme vil det å involvere de ansatte i ulike organisasjonsmessige aktiviteter, da dette, ifølge Appelbaum et al. (2000, referert i, Buller & McEvoy, 2012, s. 47), vil kunne lede til indre motivasjon grunnet en opplevelse av en menings- og betydningsfull jobb, samt til en eierskapsfølelse hos de ansatte (Carnall, 1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 379). Involvering av ansatte er derfor et sterkt virkemiddel når man søker å lykkes med endringer (Pascale & Millemann, 1997, referert i Box & Platts, 2005, s. 379). Spesielt gjelder dette å involvere ansatte i utarbeidingen av endringens

formål, da menneskers forpliktelse til et formål vil være sterkest i slike tilfeller (Molden & Symes, 1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 379).

2.3 Digitalisering

Nå som vi har en god forståelse av prosesskulturen vil vi nå gå videre inn på digitalisering. Hensikten er å få en god forståelse av hva digitaliseringsarbeidet innebærer, slik at vi senere kan forstå hvordan prosesskulturen kan styrke dette arbeidet. For å få denne forståelsen vil vi først se på digitaliseringsbegrepet før vi går nærmere inn på hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at man skal kunne lykkes med digitaliseringsarbeidet.

2.3.1 Digitaliseringsbegrepet

Ifølge Iden (2022) ble digitalisering som begrep tatt i bruk i akademisk litteratur fra rundt 2010. I litteraturen ser vi imidlertid at begrepet tilegnes noe ulike definisjoner av forskjellige forfattere, og at disse i tillegg varierer ut ifra hvilken sammenheng det settes inn i. Flere andre lignende begreper brukes sammen med digitalisering om hverandre. Blant disse begrepene er digital transformasjon, digital innovasjon og digitisering noen, og det er derfor vanskelig å komme med én entydig og konkret forklaring på hva digitalisering faktisk er.

Da vi i vår studie ønsker å se på relasjonen mellom prosessledelseskultur og digitalisering, vil digitalisering være en form for prosessutvikling. Iden (2022) setter begrepet inn i en kontekst av prosessledelse, og vi finner derfor hans definisjon å være riktig for vårt formål. Definisjon lyder som følger:

Digitalisering er å benytte digital teknologi til å endre en eller flere av bedriftens prosesser (Iden, 2022, s. 203).

For det første åpner denne definisjonen for at digitalisering kan ha ulike formål. Blant annet kan det å ta i bruk digital teknologi bidra til å effektivisere prosessene, ved eksempelvis å redusere ressursbruk. Digitalisering kan imidlertid også bidra til at en virksomhet kan yte bedre service overfor kundene sine, gjennom eksempelvis å redusere ventetid (Iden et al., 2022). For det andre åpner den for at en digitalisering kan variere både i tid og omfang (Iden, 2022). Digitalisering kan nemlig innebære både radikale endringer, som betydelig omstrukturering av en prosess, og inkrementelle endringer, som å automatisere kun noen aktiviteter i prosessen uten at den overordnede strukturen endres (Iden et al., 2022; Iden,

2022). I tillegg kan man benytte digital teknologi både i endringer som involverer kun én enkelt prosess, og i endringer som omfatter flere av virksomhetens prosesser (Iden, 2022).

2.3.2 Forutsetninger for å lykkes med digitalisering

Van Looy (2015) presiserer at en digitalisering avhenger sterkt av en engasjert ledelse som har oppmerksomheten sin rettet mot virksomhetens prosesser. Dette støtter Iden et al. (2022), som påpeker at en digitalisering krever organisatoriske endringer, i tillegg til at virksomhetens ansatte må endre måten de jobber på. For å oppnå endringer både i virksomheten samt ansattes praksis og tankegang, forutsettes derfor en rekke bevisste ledelsesaktiviteter. Blant annet er det på forhånd av en digitalisering av prosesser, viktig å gjøre en vurdering av hva formålet med digitaliseringen er. Digitalisering kun for digitaliseringens skyld, kan skape problemer heller enn å løse dem. Blant annet kan uheldige konsekvenser som usikre ansatte og misfornøyde kunder, eksempelvis som følge av hhv. nye aktiviteter og prosedyrer og nye måter å komme i kontakt med virksomheten på, oppstå. En grundig vurdering av formålet kan dermed bidra til å skape forståelse for konsekvensene som kan følge av digitaliseringen, noe som igjen kan føre til at man bedre lykkes med arbeidet (Iden et al., 2022). Når man har gjort en vurdering av formålet, må man vurdere den eller de aktuelle prosessene som skal omfattes av digitaliseringen, og deretter hvordan digital teknologi kan bidra til en positiv endring. Dette innebærer en vurdering av hva som er styrken i nåværende prosess, og hvordan man skal klare å bevare denne når prosessen digitaliseres, samt av hvilke teknologier som egner seg for den aktuelle virksomheten og dens prosesser. Det å forsøke å implementere et digitalt verktøy som ikke er godt egnet i virksomhetens unike situasjon, kan være uheldig, og det å gjennomføre slike vurderinger vil derfor kunne øke sannsynligheten for å lykkes med digitaliseringen (Iden et al., 2022).

I et digitaliseringsarbeid er prosessbevissthet av stor betydning. For det første vil tilstrekkelig prosessbevissthet hos ansatte være av en avgjørende faktor for kvaliteten på digitaliseringsarbeidet. Dette er grunnet at ansattes evne til å delta i digitaliseringsarbeid er avhengig av deres grad av prosessbevisst (Fisher et al., 2020). For det andre vil ulike vurderinger som de nevnt ovenfor, ifølge Iden et al. (2022) forutsette at man faktisk forstår virksomhetens prosesser og hvordan ulike prosesser henger sammen. Uten tilstrekkelig prosessbevissthet, vil det være vanskelig å gjøre slike vurderinger som nevnt ovenfor, godt nok. Dersom en virksomhet ikke allerede har hatt en systematisk tilnærming til dokumentering av prosesser, blir det derfor spesielt viktig å kartlegge og modellere prosessene som skal

omfattes av digitaliseringen, på forhånd av digitaliseringen. Kartleggingen må også inkludere alle roller som er involvert i prosessen, slik at man forstår alle sider ved den, og slik at man får dannet et riktig bilde av hvordan arbeidet i prosessen utføres, samt belyst alle svakheter og styrker. Uten tilstrekkelig prosessbevissthet kan man eksempelvis risikere at endringer man gjør i én prosess, har negative konsekvenser for en annen. Dette omtaler Iden et al. (2022) som suboptimalisering, og er noe som kan unngås ved å utarbeide prosesskart hvor sammenhengen mellom ulike prosesser tydeliggjøres. En grundig kartlegging kan dermed bidra til at man får et godt bilde av potensielle konsekvenser som kan oppstå som følge av digitaliseringen.

Iden et al. (2022) finner også i sin studie at prosesseierens rolle er sentral i en digitalisering. Blant annet vil ledere i funksjonsbaserte stillinger, ofte være opptatt av det som skjer i egen enhet snarere enn i prosessen som helhet, og gjennom prosesseiere, vil man dermed kunne sørge for at prosessarbeid blir prioritert. I forbindelse med en digitalisering bør prosesseier derfor ha ansvar for daglige beslutninger knyttet til digitaliseringen, i tillegg til ansvar for å kontrollere at digitaliseringen foregår iht. planen (Van Looy, 2015). En forutsetning for å lykkes med en digitalisering, er at den digitale løsningen som er utviklet og implementert, faktisk brukes slik at det skapes en reell endring i arbeidsprosessene. En prosesseier vil kunne sørge for en slik etterlevelse av de nye prosessene i etterkant av digitaliseringen (Iden et al., 2022). Det understrekes imidlertid at en prosesseier må tildeles tilstrekkelig beslutningsmyndighet fra toppledelsen for at prosesseierskapet skal fungere hensiktsmessig (Danilova, 2018, referert i Iden et al., 2022, s. 56). Det vil også være viktig at både prosesseierens og de øvrige involverte ansattes roller og ansvarsområder er klart definert. I motsatt fall vil digitaliseringen kunne påvirkes negativt (Van Looy, 2015).

Å utarbeide en digital strategi som er unik for virksomhetens situasjon, dens digitale miljø og industrien den konkurrerer i, understrekes også som en essensiell faktor i digitalisering (Yeow et al., 2018). I en slik strategi skal mål for det digitale arbeidet samt tiltak for å nå målene, defineres, og strategien må integreres med virksomhetens overordnede strategi (Kane et al., 2016; Fisher et al., 2020). Ikke minst er det viktig at de ansatte er bevisst på den digitale strategien, og hvordan den er intendert å enten direkte eller indirekte skape kunde verdi (Van Looy, 2015; Fisher et al., 2020). For at de ansattes motivasjon skal opprettholdes gjennom hele digitaliseringsarbeidet, bør det også lages en konkret kommunikasjonsplan som skal sørge for at de ansatte stadig er bevisst på at det pågående digitaliseringsarbeidet er en del av den digitale strategien. Dette er viktig da det å foreta virksomhetsendringer ofte tar tid, og mange gevinster gjerne ikke realiseres før etter lengre tid (Fisher et al., 2020).

Prosesser går på tvers av virksomheters strukturer og funksjoner (Iden, 2022), og en digitalisering vil dermed avhenge av kryssfunksjonell kommunikasjon og informasjonsdeling (Bharadwaj et al., 2013). En organisasjonsstruktur som muliggjør et kryssfunksjonelt samarbeid på tvers av virksomheten, vil derfor være en forutsetning for en vellykket digitalisering (Yeow et al., 2018; Kane et al., 2018; Bharadwaj et al., 2013). Én måte å gjøre tilrettelegge for slikt samarbeid på, kan ifølge Fisher et al. (2020) være å etablere plattformer hvor deling av kunnskap og erfaringer i et prosessperspektiv, kan skje. Det er også viktig at definering av roller, ansvar og regler gjøres på en slik måte at de muliggjør samarbeid (Fisher et al., 2020).

I tillegg må også organisasjonsstrukturen være fleksibel og tilpasningsdyktig, noe Fisher et al. (2020) omtaler som *agilitet*. Agilitet innebærer dermed virksomhetens villighet til å arbeide, handle og restrukturere ved behov (Hartl & Hess, 2017), noe som ikke kun er viktig for at virksomheten skal kunne tilpasse seg de konstante endringene i omgivelsene generelt (Fisher et al., 2020), men også fordi tempoet for digitale virksomheter er mye hurtigere enn for tradisjonelle virksomheter grunnet den stadige utviklingen i teknologi (Kane et al., 2018). En forutsetning for å klare å være fleksibel og tilpasningsdyktig, er at virksomheten stadig utforsker og eksperimenterer, og at de søker å lære av dette (Kane et al., 2018). Dette krever en åpensinnet kultur hvor det legges til rette for kreativitet og risikotaking (Fisher et al., 2020), samt hvor det er åpenhet mot og aksept for nye idéer og endringer (Hartl & Hess, 2017). En agil virksomhet forutsetter også både at de ansatte til enhver tid har tilstrekkelig med kunnskap og evne til å arbeide med digitaliseringen (Fisher et al., 2020; Kane et al., 2016) For å sørge for at de ansatte skal kunne ta ansvar i en digitalisering, fremhever Hartl og Hess (2017) også betydningen av tilstrekkelig autonomi, da dette vil muliggjøre proaktiv og selvstendig handling hos de ansatte. Det vil av samme grunn være viktig å styrke de ansatte, blant annet gjennom å utvikle dem. Ifølge Kane et al. (2018) kan det at ansatte arbeider sammen og deler sine individuelle erfaringer og kapabiliteter, være en kilde til slik utvikling, da det kan føre til at de ansatte både blir bedre evnet og i bedre stand til å utnytte de stadige endringene som skjer i et digitalt miljø. Forfatterne påpeker videre at det også er viktig å legge til rette for at de ansatte skal kunne oppnå nye perspektiver, slik at de kan tenke nytt og annerledes. Dette vil ikke kun handle om å identifisere nye muligheter, men også om å forstå hva kundene forventer, og hvordan de kan være beredt på å respondere på disse forventningene (Kane et al., 2018).

Hartl og Hess (2017) trekker også frem lærings- og endringsvillighet hos ansatte, som viktig for en digitalisering. Læringsvillighet handler om å kontinuerlig arbeide for å øke sin fremgang gjennom å tilegne seg nye evner og kunnskaper, mens endringsvillighet innebærer både å være åpen for nye idéer og en evne til å akseptere, implementere og fremme endringer. Forfatterne peker også på verdien kundefokus som en av de viktigste verdiene for å lykkes med digitalisering, og presiserer at kundesentrerte virksomheter oppfatter digitalisering som essensielle for å kunne møte endrede kundebehov, noe som fører til at de i større grad møter digitaliseringsprosjekter med engasjement og endringsvillighet (Hartl & Hess, 2017).

2.4 Prosesskultur og digitalisering

Flere studier peker på en positiv og gjensidig relasjon mellom prosessledelse generelt og digitalisering (bl.a. Van Looy, 2021; Antonucci & Fortune, 2021; Danilova et al., 2022), og at organisasjonskulturen spiller en viktig rolle i vellykket digitalisering, er det bred enighet om (Hartl & Hess, 2017; Kane et al., 2016; Fitzgerald et al., 2013). Det er i tillegg gjort funn om at prosesskultur fremmer utfallet av digitalisering (Danilova et al., 2022), men til tross for dette funnet, er det, av det vi finner, relativt få studier som går i dybden av denne relasjonen. Vi vil i det følgende presentere teori som omhandler relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering.

2.4.1 Hvordan prosesskultur kan styrke en digitalisering

Van Looy (2015) peker på flere mulige måter prosesskulturen kan styrke en digitalisering på. Blant annet vil prosesskultur, gjennom verdier som kundefokus og samarbeid, kunne bidra til at man unngår motstand mot digitaliseringen, samt øker sannsynligheten for at den blir akseptert. Dette kan også oppnås gjennom å gi de ansatte tilstrekkelig autonomi, samt av at det skapes en lagånd (team spirit) blant de ansatte. Van Looy (2015) trekker også frem en rekke virkemidler som kan benyttes for å skape endringsvillighet hos ansatte, i forbindelse med en digitalisering. Et eksempel på et slikt virkemiddel er det å inkludere hvordan de ulike prosessene yter i vurderingen av de ansatte, og deretter belønne de ansatte dersom prosessene presterer bedre. Et annet eksempel er å fremheve suksesshistorier og erfaringer fra andre lignende digitaliseringsprosjekter, på tvers av virksomhetens prosesser.

I sin studie finner Danilova et al. (2022) at en prosesskultur kan føre til et økt samarbeid på tvers av virksomheten i digitaliseringsarbeidet. Den prosesskulturelle verdien samarbeid

framstår derfor som spesielt viktig i en digitalisering. Også Van Looy (2015) peker på samarbeid som viktig, noe hun nevner flere årsaker til. Først og fremst handler dette om at fraværet av kommunikasjon og samarbeid mellom de involverte rollene, vil gjøre det vanskelig å oppnå de målene en har satt for digitaliseringen. I tillegg vil et fravær av samarbeid på tvers av enheter, også kunne resultere i at man går glipp av innovative løsninger grunnet et for snevert perspektiv. Ifølge Van Looy (2015) vil et kryssfunksjonelt samarbeid også kunne bidra til å skape engasjement, noe en kan oppnå gjennom å dele suksesshistorier og erfaringer om andre digitaliseringsprosjekter, på tvers av prosessene og funksjonene.

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på litteraturen som ligger til grunn for å besvare forskningsspørsmålet. Vi har lagt et godt grunnlag for å forstå prosesskulturen ved å se på organisasjonskultur generelt, samt begrepene prosess, prosessorientering og prosessledelse, før vi til slutt gikk i dybden for å forstå prosesskulturen. Vi presenterte da hovedsakelig prosesskulturens kapabilitetsområder og de fire prosesskulturelle verdiene kundefokus, ansvar, perfektjonisme og samarbeid. Videre så vi på digitaliseringsbegrepet og hvilke forutsetninger som må ligge til rette for en vellykket digitalisering, før vi deretter presenterte litteratur som viser til relasjonen mellom prosessledelse og digitalisering, samt at organisasjonskulturen spiller en viktig rolle for å lykkes med digitalisering. Avslutningsvis har tatt for oss det vi har funnet av eksisterende litteratur som tar for seg relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering. Denne forskningen tar imidlertid ikke for seg denne relasjonen i konteksten av en offentlig sektor, og det er her vår studie kommer inn, både for å belyse relasjonen i en kontekst av offentlig sektor, og for å styrke den eksisterende litteraturen som tar for seg de to fagfeltene prosesskultur og digitalisering.

3. Metode

I det følgende kapittelet vil vi presentere hvordan vi har gjennomført den empiriske studien. Vi starter med å presentere forskningsdesignet vi har benyttet, før vi videre vil presentere vurderinger vi har gjort av forskningsdesignets kvalitet. Avslutningsvis vil vi presentere etiske hensyn.

3.1 Forskningsdesign

I dette kapittelet vil vi presentere hvordan vi har gjennomført studien. Først vil vi presentere forskningsdesignet og hvilken forskningstilnærming, -metode og -strategi vi har tatt i bruk. Deretter vil vi presentere hvordan vi har samlet inn data. Her vil vi blant annet se på casevirksomheten og hvordan vi kom i kontakt med den, samt utvalget som har deltatt i studien. Til slutt vil vi presentere hvordan vi har analysert dataene våre.

3.1.1 Forskningsdesign

Hensikten med denne studien er å forsøke å forstå hvordan prosesskulturen kan bidra til å styrke det offentlige arbeid med digitalisering. Ønsket om å se nærmere på denne relasjonen, baseres på at forskning peker på en positiv relasjon mellom de to fenomenene prosesskultur og digitalisering, der prosesskultur synes å spille en viktig rolle i et digitaliseringsarbeid, og da spesielt den prosesskulturelle verdien samarbeid (Danilova et al., 2022). Det eksisterer imidlertid ellers lite forskning på denne relasjonen, og ettersom vår studie innebærer å utforske denne relasjonen, blir den dermed eksplorerende av natur (Saunders et al., 2019). Det å ha et eksplorerende forskningsdesign vil være fordelaktig når man skal utforske et tema som er lite forsket på. Dette er grunnet den fleksibiliteten som følger med designet som tillater en å endre retning, dersom man underveis i forskningen kommer over nye opplysninger som krever dette (Saunders et al., 2019). Underveis i datainnsamlingen, opplevde vi å få nytte av forskningsdesignets fleksibilitet, da vi kom over retningsendrende opplysninger. Dette vil vi utdype ytterligere i delkapittelet om intervjuguide.

3.1.2 Forskningstilnærming og forskningsmetode

Det faktum at relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering er relativt lite forsket på, har også naturlig nok ført til en induktiv heller enn deduktiv forskningstilnærming. I motsetning

til en deduktiv tilnærming, der man tar utgangspunkt i allerede utviklet teori og tester premissene for denne, innebærer induktiv tilnærming å tilnærme seg temaet sitt uten alt for mange idéer å teste. Man forsøker heller å dra slutninger om et fenomen gjennom analyser av innsamlet data, og videre utlede teori basert på disse slutningene (Saunders et al., 2019; Kvale & Brinkmann, 2015).

Gjennom den induktive tilnærmingen, har vi forsøkt å avdekke eventuelle prosesskulturelle verdier i en organisasjonskultur. Vi har deretter søkt å skape en forståelse for hvordan slike verdier påvirker menneskers holdninger og atferd, i forbindelse med et digitaliseringsprosjekt. Vi har derfor valgt en kvalitativ forskningsmetode, da dette er en metode som er godt egnet når man søker å forstå både sosialt konstruerte og subjektive meninger (Saunders et al., 2019).

3.1.3 Forskningsstrategi

For å kunne forstå hvordan prosesskultur kan styrke digitalisering, besluttet vi å foreta en casestudie. Casestudier er egnet i studier der forskningsspørsmålet har som formål å gå i dybden (Yin, 2018), slik som vi ønsket å gå i dybden i kulturen i Bergen kommune. Denne forskningsstrategien ville tillate oss å gå i dybden av organisasjonskulturen gjennom å belyse denne fra ulike perspektiver, og dens interaksjon med en bestemt kontekst (Saunders et al., 2019). Vi anså også det å foreta en enkeltcasestudie som mer hensiktsmessig enn en flercasestudie av flere grunner. For det første ville riktignok et flercasestudie tillatt oss å gjøre sammenligninger mellom de ulike casene, og på denne måten bidratt til at vi i større grad hadde kunnet foreta teoretiske generaliseringer (Saunders et al., 2019). Grunnet organisasjonskulturens generelle kompleksitet samt det faktum at dens natur vil være kontekstavhengig, anså vi imidlertid denne oppgavens omfang å være en begrensende faktor for at en slik generalisering skulle kunne være av tilstrekkelig kvalitet. Intensjonen med vår oppgave, vil derfor være å bidra med teori om hvordan prosesskultur *kan* styrke digitalisering i det offentlige, og ikke å forsøke å si noe om hvordan den *vil* gjøre dette.

For det andre skulle det vise seg at konteksten vi valgte for vårt enkeltcase, allerede var relativt omfattende av natur. Konteksten var et bestemt digitaliseringsprosjekt i Bergen kommune, og til tross for at dette digitaliseringsprosjektet ikke omfattet hele kommunen, ble mennesker på mange forskjellige avdelinger og ulike nivåer omfattet. Med så mange potensielle analyseenheter, måtte vi foreta en begrensning. Dette så vi som nødvendig for at vi skulle kunne dykke dypt nok inn i caset, slik at det ble mulig å tegne et godt bilde av relasjonen

mellom kulturen og digitaliseringsarbeidet (Johannessen et al., 2020; Saunders et al., 2019). Vi vil redegjøre for denne begrensningen senere i dette kapittelet.

3.1.4 Datainnsamling

Etablering av kontakt med casevirksomheten

Etter at vi hadde bestemt tema for oppgaven, samt besluttet å gjennomføre casestudie, startet vi arbeidet med å finne en aktuell case som ville kunne føre til den informasjonen vi var ute etter. Vi kjente på dette tidspunktet til digitaliseringsstrategien til Bergen kommune og vi hadde registrert oss at kommunenes prosesser og forbedring av disse, ble omtalt i stor grad i denne strategien. Dette førte til en antakelse hos oss, om at denne virksomheten i alle fall til en viss grad generelt er prosessorientert. Vi hadde ikke på forhånd satt det som et kriterium at virksomheten vi skulle studere måtte ha en spesiell grad av prosessorientering, da vi ikke så dette som avgjørende for hvorvidt det ville kunne være prosesskulturelle verdier i dens organisasjonskultur. Det at Bergen kommunes prosesser fikk et så stort fokus i digitaliseringsstrategien deres, gjorde imidlertid at vi fattet interesse for denne virksomheten, og til at vi nå vurderte den som en aktuell casevirksomhet.

Fra Bergen kommunes digitaliseringsstrategi fikk vi også informasjon om flere digitaliseringsprosjekter, men den ga oss begrenset med informasjon om disse. For å kunne vurdere hvilket digitaliseringsprosjekt som kunne være aktuelt for vår case, og i det hele tatt om Bergen kommune var interessert i å delta i studien vår, bestemte vi oss derfor for at vårt første steg måtte være å komme i kontakt med noen som kunne gi oss mer informasjon. Gjennom et bekjentskap fikk vi kontakt med en medarbeider som er involvert i flere av kommunens prosjekter. Etter en uformell samtale med denne personen, fikk vi ikke bare positiv respons på vår forespørsel om virksomhetens deltakelse i vår studie, vi ble også gjort oppmerksom på et digitaliseringsprosjekt som vi fant både interessant og aktuelt som et digitaliseringscase.

Beskrivelse av casevirksomheten og digitaliseringscasen

I denne delen vil vi først presentere Bergen kommune som er vår casevirksomhet før vi presenterer de ulike informantene.

Bergen kommune

Bergen ligger i Vestland fylke og hadde i 4. kvartal 2022, 289 330 innbyggere (SSB.no, 2023). Kommunen leverer ulike typer tjenester til både interne og eksterne brukere, og hadde per

november 2021, 16 077 totale årsverk (Bergen kommune, 2021). Kommunen er en svært stor og kompleks organisasjon som består av 7 byrådsavdelinger og 872 avdelinger og etater som er lokalisert rundt i hele Bergen kommune (Bergen kommune, 2023). Disse avdelingene og etatene har ansvaret for å drifte kommunens 33 tjenesteområder. Dette er områder som Skole, Barnehage, Kultur, Idrett, Bystyrets organer og administrasjon, Næring og Vann og avløp (Bergen kommune, 2022c). Kommunen leverer tjenester til både interne og eksterne kunder, disse blir omtalt som ansattssiden og innbyggersiden. Generelt er virksomhetens ansatte en veldig heterogen gruppe med en jevn fordeling mellom kvinner og menn, unge og eldre mennesker, og mellom nye medarbeidere og langtidsansatte, og de er lokalisert på flere forskjellige arbeidsplasser.

Bergen kommune driver for tiden en storsatsning på digitalisering av flere forskjellige prosesser, og ett av digitaliseringsprosjektene i denne forbindelsen, en såkalt kanalstrategi, er det prosjektet vi har valgt som vår case. Kanalstrategien omfatter virksomhetens kundeserviceprosesser, og den omfatter dermed et stort antall avdelinger og et enda større antall medarbeidere. Dette har resultert i et veldig varierende tidsbruk for gjennomføring av prosjektet, der noen avdelinger har startet digitaliseringsarbeidet tidligere enn andre, og noen avdelinger har brukt lengre tid på de implementeringen av prosjektet enn andre. Vi vil gå nærmere inn på digitaliseringsarbeidet i analysekapittelet.

Utvalg

Hvor mange informanter som er hensiktsmessig i en studie, avhenger ifølge Kvale og Brinkmann (2015) av formålet med studien. De presiserer videre at antallet må være så stort at det vil være mulig å trekke generaliserende slutninger, men samtidig ikke så stort at det ikke er tid til å gjøre et grundig analysearbeid i etterkant. Antallet i vanlige intervjuundersøkelser ligger ofte på rundt 15 +/- 10 intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015). Da vi har studert en kultur, har vårt fokus vært å avdekke felles verdier og virkelighetsoppfatninger. Vi har derfor sett det som hensiktsmessig å ha så mange informanter som mulig innenfor intervallet Kvale og Brinkmann (2015) presenterer, uten at det har gått utover kvaliteten på analysearbeidet. Vi tok derfor i utgangspunktet en beslutning om å forsøke å skaffe 10 informanter.

Som tidligere nevnt, omfattet kanalstrategien et stort antall medarbeidere. For å kunne danne oss et så godt bilde av kulturen og dens innvirkning på arbeidet med kanalstrategien som mulig, ønsket vi å gjennomføre intervjuer med personer fra både ulike avdelinger og ulike

nivåer; strategisk og operativt, samt ledere og medarbeidere. Vi ønsket også å få med informanter fra både innbyggersiden og ansattensiden.

For å skaffe informanter, benyttet vi oss av det som omtales som snøball-strategien (Saunders et al., 2019), ved å spørre de personene vi kom i kontakt med, om de kunne sette oss videre i kontakt med flere potensielle informanter. I starten ba vi kun om å bli satt i kontakt med noen som kunne generelt være av relevans for vårt prosjekt, men etter hvert passet vi på å be om å bli satt i kontakt med personer som oppfylte konkrete kriterium. Dette kunne for eksempel være at vi ønsket kontakt med noen som hadde arbeidet lenge i virksomheten, slik at vi kunne få informasjon om hvordan kundeserviceprosessene hadde vært før digitaliseringsarbeidet startet. Totalt fikk vi skaffet ni informanter, og alle disse var involvert i kanalstrategien enten gjennom konkret å ha deltatt i digitaliseringsarbeidet, eller gjennom å være ansatt i en avdeling som ble omfattet av kanalstrategien.

Vårt fokus var å kartlegge kulturen og dens innvirkning på arbeidet med kanalstrategien. Imidlertid var det på tidspunktet for vår undersøkelse, forskjellig hvor langt de ulike avdelingene hadde kommet i gjennomføringen av digitaliseringsarbeidet. I tillegg benyttes det generelt mange ulike digitale systemer utenom BK service, som kommunenes medarbeidere i ulik grad bruker i sitt daglige arbeid. Av disse årsakene, hadde vi til å begynne med ikke veldig god oversikt over de ulike aspektene i caset, og det var dermed litt vanskelig å vurdere de ulike informantens relevans for vår oppgave. Vi fikk imidlertid bedre og bedre oversikt jo lengre ut i intervjuprosessen vi kom, men først da vi hadde gjennomført omtrent alle intervjuene, følte vi at vi hadde god nok oversikt til å kunne vurdere de ulike informantens relevans. Vi oppdaget da tendenser til et hovedskille mellom kulturen i avdelinger som arbeidet med kundeservice rettet mot interne brukere og avdelinger som drev eksternt rettet kundeservice.

Informantene

I denne delen vil vi se nærmere på de ulike informantene som har deltatt i studien. Vi vil dele informantene inn i tre grupper basert på deres roller i kommunen. Dette er strategiske ansatte som er involvert implementeringen av digitaliseringsarbeidet, ansatte på innbyggersiden og ansatte på ansattensiden. Informantene har enten en type lederstilling eller er medarbeidere. Det er til sammen 7 ledere 2 medarbeidere. Informantene fordeler seg utover de ulike gruppene på følgende måte:

Informant	Stilling	Nivå	Ansattssiden	Innbyggersiden
Informant 1	Leder	Strategisk		
Informant 2	Leder	Operativt	1. linje	
Informant 3	Leder	Operativt		2. linje
Informant 4	Leder	Operativt		3. linje
Informant 5	Medarbeider	Strategisk		
Informant 6	Medarbeider	Operativt		1. linje
Informant 7	Leder	Operativt		3. linje
Informant 8	Leder	Operativt	1. linje	1. linje
Informant 9	Medarbeider	Operativt		1. linje

Tabell 3.1 - Oversikt over informantene

Ulike typer datamateriale

Ved gjennomføring av en studie kan man velge å samle inn datamateriale som skal brukes spesifikt for den aktuelle studien direkte fra kilden. Denne typen datamateriale kalles primærdata. Man kan imidlertid også benytte eksisterende datamateriale som er samlet inn for andre formål. Disse dataene vil ikke være direkte knyttet til den aktuelle studien, men blir likevel vurdert som relevant. Denne typen datamateriale omtales som sekundærdata (Saunders et al., 2019).

Vi har i vår studie foretatt en rekke intervjuer, og vi har derfor et stort primærdatamateriale. Vi har imidlertid også benyttet oss av noe sekundærdatamateriale. Blant annet befinner det seg en del offentlig informasjon om digitaliseringsprosjektet vi benytter som case, og der vi har sett det nødvendig, har vi benyttet noe av denne informasjonen. Vi har også fått tilsendt totalt to PowerPoint-presentasjoner fra to av informantene i studien. Dette er presentasjoner som har blitt benyttet av ulike personer som har vært involvert i kanalstrategien, og som vi har fått tillatelse til å hente informasjon fra dersom dette skulle være behov for. Når det gjelder både den offentlige informasjonen og de to presentasjonene, har vi imidlertid brukt disse i relativt liten grad, og der vi har brukt dette datamaterialet, er det spesifisert hvor informasjonen er hentet fra.

Intervjuguide

Det finnes flere forskjellige kvalitative datainnsamlingsteknikker å velge mellom, men vi har sett et kvalitativt forskningsintervju som mest hensiktsmessig for vårt formål. Dette grunnet at man gjennom et forskningsintervju søker å få frem betydningen av intervjupersonens erfaringer og avdekke dens opplevelser av verden (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg er intervjuer en av de viktigste datakildene for en casestudie (Yin, 2018, s. 161).

Intervjuene som ble gjennomført, var semi-strukturerte. Dette innebærer at intervjuguiden vi hadde utarbeidet på forhånd, inneholdt en oversikt over temaene vi ønsket å dekke, samt forslag til spørsmål som kunne hjelpe oss å med dette (Kvale & Brinkmann, 2015). Selve utarbeidelsen foregikk over flere iterasjoner der vi gjorde justeringer basert på tilbakemeldinger og drøftinger med veileder. I tillegg til problemstillingen, hadde vi oppgavens teorikapittel som utgangspunkt ved utarbeiding av intervjuguiden, og da spesielt de fire prosesskulturelle verdiene og de prosesskulturelle kapabilitetene som tidligere er beskrevet. Disse ble grunnlaget for temaene vi ønsket å dekke, som for eksempel tegn på kundefokus og samarbeid. Spørsmålene ble derimot formulerte åpne, av den hensikt at vi ønsket at informantene fritt skulle dele sine refleksjoner. I tillegg ble de formulert på en slik måte at informantene skulle svare basert på egne perspektiver og opplevelser. Videre ble intervjuguiden strukturert i tre deler som hadde som hensikt å finne ut hva årsaken til digitaliseringen var, hvordan digitaliseringsarbeidet hadde foregått og hvorvidt de opplevde digitaliseringsarbeidet som vellykket.

Grunnet at vi hadde et ganske heterogent utvalg med informanter, sørget vi for å utarbeide en intervjuguide som var så fleksibel at den ville passe i samtlige intervjuer. I et semi-strukturert intervju kan man bestemme rekkefølgen på spørsmålene etter det man ser som hensiktsmessig underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015), og man kan i tillegg utforske informasjon som potensielt kommer frem underveis i intervjuet gjennom å stille oppfølgingsspørsmål (Saunders et al., 2019). Denne fleksibiliteten bidro til at det var mulig å benytte kun én intervjuguide til samtlige intervjuer, gjennom at vi i alle intervjuene hadde de overordnede temaene som et fast utgangspunkt, men at vi tilpasset spørsmålene og rekkefølgen de ble stilt i, til de ulike informantene.

Etter å ha gjennomført de første intervjuene, opplevde vi å sitte med en litt annen forståelse av digitaliseringsprosjektet enn vi gjorde da vi utarbeidet intervjuguiden. Dette resulterte i at vi ved to anledninger gjorde noen mindre endringer i intervjuguiden. Det viste seg at dette er en

veldig stor og kompleks case, og vi fikk stadig ny informasjon som videre var med på å øke denne kompleksiteten. Dette førte til at mye tid ble brukt på å få en god forståelse av caset. Vi opplevde imidlertid, som nevnt tidligere, at vi fikk en bedre og bedre oversikt over de ulike aspektene i caset underveis i intervjuprosessen, noe som gjorde at vi også gradvis ble bedre rustet til å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene

Gjennomføring

Halvparten av intervjuene ble gjennomført fysisk på de ulike informantenes respektive arbeidsplasser, mens den andre halvparten ble gjennomført digitalt ved bruk av Microsoft Teams. Noen av disse intervjuene ble gjennomført digitalt grunnet at informantene selv ønsket det, mens det i noen tilfeller ble forespurt digitale møter av oss av tidsmessige årsaker. Vi var begge til stede i samtlige intervjuer, og vi hadde på forhånd avtalt hvem av oss som skulle stille spørsmålene. Den andre av oss hadde da i oppgave å observere kroppsspråk samt å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål dersom den følte behov for det.

For å skape en avslappende atmosfære, innledet vi intervjuene med en kort og uformell prat hvor vi blant annet forsikret oss om at informantene hadde riktig forståelse av studiens formål. Det ble også anledning for informantene til å stille eventuelle spørsmål til samtykkeerklæringen vi hadde sendt dem på forhånd av intervjuene. Videre ble det også bedt om tillatelse til å ta lydopptak av de fysiske intervjuene, og til å ta både lyd- og videopptak av de digitale intervjuene, noe samtlige informanter svarte ja til.

Noen av informantene ønsket en oversikt over de overordnede temaene på forhånd av intervjuene, noe de fikk, men ingen av informantene fikk tilsendt intervjuguiden i sin helhet på forhånd. Dette var en beslutning vi tok både fordi vi ønsket å være med på informantenes refleksjon over spørsmålene vi stilte, og fordi vi visste at flere av informantene var klar over hverandres deltakelse i studien vår, og vi ønsket ikke å risikere at det ble en samordning av noen av svarene.

Da vi sendte informantene forespørsel om å delta i studien vår, informerte vi om at intervjuenes varighet ville være på omtrent én time. Dette var både fordi vi selv mente at dette var tilstrekkelig med tid, og fordi vi var klar over at disse menneskene har en travel arbeidshverdag, og vi regnet med at sannsynligheten for positiv respons på forespørselen vår var større dersom vi de visste at vi kun ønsket én time av deres tid. Én informant hadde vi imidlertid to intervjurunder med; ett på 30 minutter og ett på 60 minutter, og disse ble

gjennomført hhv. på starten og slutten av intervjuprosessen. Årsaken til at det ble to intervjurunder, var at det første intervjuet av ulike årsaker måtte kortes ned, og informanten sa seg da villig til å la seg intervju igjen på et senere tidspunkt. Grunnet at vi på dette tidspunktet hadde fått en bedre oversikt over caset, samt at vi allerede hadde fått stilt denne informanten en del spørsmål, opplevde vi dette andre intervjuet som ekstra informativt.

3.1.5 Analysemetode

Transkribering

Transkribering er en skriftlig strukturering av de muntlige intervjusamtalene med formål å gjøre samtalene bedre egnet for analyse. Transkribering er med dette en del av analysearbeidet, og det er derfor viktig for kvaliteten på analysearbeidet at transkripsjonsprosessen gjennomføres grundig og på en bevisst måte (Kvale & Brinkmann, 2015). For å sikre at alle intervjuene ble transkribert så likt som mulig, definerte vi en transkripsjonsprosedyre på forhånd av transkripsjonsprosessen. Denne innebar blant annet at kun én av oss skulle foreta alle transkripsjonene. Vi vil komme mer detaljert tilbake til transkripsjonsprosedyren i 3.2.4 Bekreftbarhet.

Fordi kun én av oss skulle foreta samtlige transkripsjoner, foretok den andre stikkontroller ved å lytte til lydfilene mens den leste gjennom deler av transkripsjonene etter at alle var foretatt. I tillegg gikk vi tilbake til lydopptakene dersom vi var usikre på noe da vi senere benyttet transkripsjonene i analysearbeidet. Dette var både et ledd i det å kvalitetssikre transkripsjonene, og et ledd i det å bli kjent med datamaterialet. Dette siste punktet peker Saunders et al. (2019) på som det første steget i analysemetoden vi har valgt å benytte i vår studie, som kalles Template Analyse.

Template Analysis

Template Analysis innebærer en prosess hvor man starter med å organisere en del av det totale datamaterialet, gjennom å kategorisere data med lignende betydning. Den delen av det totale datamaterialet man starter kodingen i, må være av et adekvat omfang slik at det er mulig å identifisere relasjoner mellom kodene, og videre å kategorisere dataen (Saunders et al., 2019). For vår del ble for eksempel uttalelser om kundefokus plassert i én kategori. Gjennom denne prosessen blir det mulig å identifisere relasjoner og temaer på ulike nivåer, og et neste steg vil være å utarbeide en mal basert på disse temaene, som så benyttes i analysen av resten av datamaterialet (Saunders et al., 2019).

Vi begynte med å analysere en del av transkripsjonene hver for oss for at vi skulle få gjøre oss opp våre egne formeninger før vi hadde påvirket hverandre. I denne delen brukte vi en blanding av deduktiv tilnærming der vi fant temaer basert på den teorien vi allerede hadde, og en induktiv tilnærming der vi fant nye temaer underveis i analysearbeidet (Saunders et al., 2019). Vi benyttet ulike skrift- og bakgrunnsfarger tilknyttet kodene våre i Word når vi analyserte intervjuene. Etter dette gikk vi sammen og så over alle intervjuene vi hadde analysert individuelt. På denne måten fikk vi diskutert oss gjennom de ulike funnene vi gjorde og ble enige om hvilken kode som var mest riktig på de punktene vi hadde gjort det forskjellig. Vi etablerte så en felles mal med hovedtemaer og undertemaer. Disse hovedtemaene var som nevnt enten basert på teori som vi allerede hadde etablert som Kundefokus, Perfeksjonisme, Ansvar og Samarbeid, mens andre hovedtemaer hadde vi funnet underveis som for eksempel Utfordringer.

Etter å ha etablert den felles malen analyserte vi alle intervjuene på nytt. Det ble gjort noen små endringer på malen og lagt til et par undertemaer underveis i analysearbeidet etter hvert som vi oppdaget behov for det. Disse endringene ble diskutert fortløpende når de ble oppdaget.

Det neste vi gjorde var å samle all informasjonen fra de ulike intervjuene om hvert tema i hvert sitt Word-dokument. Dette gikk relativt raskt da vi allerede hadde markert alle temaene med egne farger. På denne måten hadde vi god oversikt over alle temaene og det ble lettere å arbeide med de i etterkant.

Til slutt analyserte vi oss gjennom alle dokumentene og så på likheter og forskjeller. Det ble også svært viktig å skille på hva som var de virkelige funnene våre, og hva som regnet som bakgrunnsinformasjon for å kunne forstå digitaliseringsarbeidet.

3.2 Datakvalitet

I den følgende delen skal vi vurdere kvaliteten på forskningsdesignet vårt. Ifølge Johannesen et al. (2020), er det pålitelighet, troverdighet, overførbarhet som er best egnet for å analysere kvalitative data. Derfor er det disse vi har tatt utgangspunkt i når vi gjør vår vurdering.

3.2.1 Pålitelighet

Pålitelighet omhandler studiens konsistens (Saunders et al., 2019), og i denne sammenheng vurderer man datamaterialet som brukes, samt hvordan dette har blitt samlet inn og bearbeidet.

Det å gi en god beskrivelse av konteksten, samt en åpen og detaljert fremstilling av forskningens fremgangsmåte, blir dermed viktig for å kunne vurdere en studies pålitelighet (Johannessen et al., 2020). Av denne årsak har vi tidligere i dette kapitlet valgt å gi en grundig beskrivelse av både casevirksomheten og digitaliseringscasen vårt, i tillegg til å begrunne våre metodiske valg slik at leseren selv kan vurdere og trekke slutninger om studiens konsistens.

Det er også viktig å forsøke å unngå situasjoner som potensielt kan svekke studiens pålitelighet (Saunders et al., 2019). Vi vil de følgende avsnittene redegjøre for, og drøfte vår fremgangsmåte for å styrke påliteligheten.

Som forsker må man være bevisst på måten man generelt samhandler med ens informantene. Dersom man klarer å oppnå informantenes tillit, vil dette kunne øke datamaterialets pålitelighet grunnet at det øker sannsynligheten for at informantene svarer det de selv mener, og ikke det de tror vi ønsker å høre (Saunders et al., 2019). I et forsøk på å skape tillit, innledet vi samtlige intervjuer med uformell småprat. Grunnet de tidsmessige rammene for intervjuene, var det imidlertid begrenset med tid vi kunne bruke på slik småprat. Det må i tillegg vurderes om det at noen av intervjuene ble gjennomført digitalt, på noen måte kan ha påvirket tilliten vi forsøkte å skape. Til tross for at vår opplevelse av at vi fikk skapt en avslappet atmosfære, anser vi det som sannsynlig at en bedre tillit kunne blitt oppnådd dersom vi hadde hatt bedre tid og dersom samtlige intervjuer hadde blitt gjennomført fysisk.

Ifølge Saunders et al. (2019) er det ulikt hvordan informanter opplever semi-strukturerte intervju. Det kan blant annet for noen informanter være ubehagelig å måtte svare på oppfølgings spørsmål, slik det ofte gjøres i semi-strukturerte intervjuer, hvor hensikten er å utforske temaer og søke å finne forklaringer. Dette kan resultere i at de holder tilbake informasjon som de tenker kan føre til dette. Det blir derfor viktig å skape tillit, da dette vil kunne bidra til trygghetsfølelse hos informantene. Videre vil også hvilken informantene har fått på forhånd av intervjuet, kunne spille en rolle (Saunders et al., 2019). Som tidligere nevnt, ønsket noen av informantene å få tilsendt de overordnede temaene for intervjuet, noe de fikk. Vi valgte å ikke sende dem intervjuguider av tidligere nevnte årsaker, og hvorvidt dette kunne bidratt til økt trygghetsfølelse hos informantene må vurderes.

Også det å gjennomføre intervjuet på en lokasjon hvor informantene ikke trenger å bekymre seg for å bli overhørt, er viktig. Samtlige informanter fikk velge lokasjon for intervjuet selv,

og vi går dermed ut ifra at dette er lokaler de selv har ansett som egnet for å kunne snakke fritt. Generelt er vår opplevelse at samtlige informanter svarte ganske utfyllende og fritt på spørsmålene, og vi fikk ikke et inntrykk av at noen av dem holdt tilbake informasjon. Dette kan imidlertid ikke utelukkes, og det er dermed selvsagt noe vi må ta med i beregningen av datamaterialets reliabilitet.

Vi vil også påpeke det faktum at vi foretok mindre endringer i intervjuguiden som vi hadde utarbeidet på forhånd av alle intervjuene, i etterkant av de første intervjuene. Det ideelle ville nok vært å ha testet ut intervjuguiden på noen andre enn informantene, i forkant av de første intervjuene. Dette kunne bidratt til at vi fikk identifisert forbedringspotensialer i intervjuguiden før vi startet intervjuprosessen, i stedet for å risikere å måtte bruke de første informantene som «testkaniner». Dette var imidlertid ikke noe vi gjorde hovedsakelig grunnet at vi ikke kjente til noen aktuelle personer som kunne bistå med dette, og delvis av tidsmessige årsaker. Vi mener likevel å ha fått tilstrekkelig informasjon av god kvalitet, ikke bare fra resten av intervjuene etter at vi foretok endringene, men også fra de intervjuene vi gjennomførte før disse endringene.

Ytterligere en faktor som kan påvirke en studies pålitelighet, omhandler det å eventuelt redusere varigheten av et intervju for at noen informanter skal være villig til å delta (Saunders et al., 2019). Dette er et punkt vi anser spesielt viktig å vurdere i vår studie, da vi i vår forespørsel om intervjudeltakelse, informerte om at intervjuenes varighet kom til å være på omtrent én time. Dette gjorde vi fordi vi antok at det ville øke sannsynligheten for at informantene skulle si seg villig til å delta, til tross for deres travle arbeidshverdag. I de fleste av intervjuene opplevde vi at én time var tilstrekkelig for å kunne få den informasjonen vi ønsket, men i etterkant av noen av intervjuene, følte vi at vi gjerne skulle hatt litt lengre tid. Flere av informantene ga imidlertid beskjed om at vi kunne kontakte dem igjen per e-post dersom vi hadde noen tilleggsspørsmål, men etter å ha analysert all dataen, var inntrykket vårt at vi hadde klart å hente inn tilstrekkelig med informasjon til å kunne besvare problemstillingen vår. Det kan likevel ikke utelukkes at vi kan ha gått glipp av relevant informasjon grunnet rammene vi satt for intervjuenes varighet, og dette blir dermed viktig å ta med i beregningen av studiens pålitelighet.

3.2.2 Troverdighet

Troverdighet i kvalitativ forskning handler ifølge Johannessen et al. (2020) om hvorvidt forskningsmetoden man benytter seg av, faktisk undersøker det den har til hensikt å undersøke. Mer konkret vil spørsmålet være i hvilken grad funnene man gjør i en studie, både reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten på en riktig måte.

I et semi-strukturert intervju handler troverdighet ifølge Saunders et al. (2019), om i hvilken grad intervjueren forstår det informanten intenderer å fortelle. Det å stille klarerende oppfølgings spørsmål og utforske informantens responser fra ulike perspektiver, kan bidra til høyere troverdighet. Ved at vi begge to har deltatt i samtlige intervjuer, har vi hatt to ulike perspektiver på det som har kommet frem underveis i intervjuene. Spesielt det at vi besluttet at én av oss skulle lede intervjuet, og at den andre skulle ha oppgaven med å følge ekstra godt med på det som ble sagt, opplevde vi som nyttig. Dette fordi det var enklere for den andre av oss å få med seg detaljer underveis i intervjuet.

I analysesammenheng, nevner Saunders et al. (2019) det å løsrive seg fra ens forutinntatte forventninger om hvilke funn man vil gjøre under analysen av datamaterialet, og på denne måten være åpen for å gjøre andre funn enn forventet, som viktig for troverdigheten. Riktignok hadde vi teorien i bakhodet da vi tok fatt på analysearbeidet, men vi var også opptatt av å være åpne for å gjøre andre funn enn de vi forventet. For å få dette til, hadde vi hadde vi en samtale om dette på forhånd av analysearbeidet, i tillegg til at vi hadde regelmessige samtaler om dette underveis i analysearbeidet, hvor vi diskuterte funn vi både hadde forventet og ikke forventet å finne. Det å reflektere over funn med en annen person, påpekes av Saunders et al. (2019) som ytterligere en måte å styrke troverdigheten på. For øvrig benyttet vi oss også av diskusjoner med veilederen vår for dette formålet, noe vi opplevde som veldig nyttig grunnet hennes kompetanse på dette området.

Også det å forhøre seg med informantene for å få bekreftet eventuelle funn, vil kunne styrke troverdigheten (Johannessen et al., 2020). Som tidligere nevnt, ga flere av informantene beskjed om at vi kunne kontakte dem i etterkant av intervjuene per e-post, dersom vi så behov for det. Da vi var klar over deres travle hverdag, valgte vi imidlertid å kun kontakte dem for de tilfellene vi var veldig usikker på om vi hadde riktig forståelse av funnene, noe vi kun opplevde noen få ganger. Vi fikk imidlertid ved alle disse tilfellene, bekreftet at funnene stemte overens med det informantene hadde intendert å fortelle.

3.2.3 Overførbarhet

Hvorvidt resultater fra én studie kan overføres til andre, lignende fenomener, er et spørsmål man søker å svare på når man vurderer studiens overførbarhet (Johannessen et al., 2020). Saunders et al. (2019) argumenterer imidlertid for at det i kvalitativ forskning ikke vil være mulig å generalisere på samme måte som i kvantitativ forskning, og at spørsmål om overføring av resultater, derfor ikke blir aktuelt. Gjennom å referere til Buchanan (2012, i Saunders et al., 2019, s. 216), argumenterer de for at overførbarhet i kvalitativ forskning i stedet handler om at læringspoeng i, eller spesifikke karakteristikk ved en studie, kan tas i bruk i andre lignende studier, og på denne måten potensielt kunne føre til generalisering.

Med kun 9 informanter som har delt sine perspektiver og meninger i en studie som har tatt utgangspunkt i et spesifikt digitaliseringscase og en spesifikk organisasjonskultur, mener vi at vår studie ikke alene kan brukes til å generalisere. Spesielt tenker vi på det faktum at en organisasjonskultur vil være et komplekst og omfattende fenomen for alle virksomheter, slik vi i teorikapittelet har vært inne på. Vi har likevel forsøkt å gi fylldige beskrivelser av vår fremgangsmåte gjennom hele studien, samt til både casevirksomheten og digitaliseringscasen, og på denne måten kan vår studie potensielt komme til å bli et bidrag til andre forskeres generalisering. I tillegg får leseren selv anledning til å bedømme om våre funn kan overføres til andre kontekster, slik Guba og Lincoln (1994, referert i Johannessen et al., 2020, s. 252) påpeker.

3.2.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er en form for objektivitetskriterium, og viser til i hvilken grad en studies resultater vil kunne la seg reprodusere av forskeren selv på et annet tidspunkt, eller av andre forskere i lignende studier (Johannessen et al., 2020; Saunders et al., 2019). Dette vil innebære at forskeren klarer å unngå å la sine subjektive holdninger påvirke studiens resultater (Johannessen et al., 2020). De neste avsnittene tar for seg hvordan vi har gått frem i forsøk på å styrke studiens bekræftbarhet.

Ifølge Saunders et al. (2019) er det viktig å være obs på faktorer som kan føre til at forskeren i intervju sammenheng tolker informantens uttalelser feil. Eksempler på slike faktorer kan være det at man er dårlig forberedt, eller bare det at man er trøtt. Vi passet derfor på å stille godt forberedt på alle måter, til alle intervjuene.

Saunders et al. (2019) påpeker også at man som intervjuer ubevisst kan komme til å fremme egne antakelser og meninger, gjennom kommentarer, tonefall og non-verbal kommunikasjon. Slik subjektivitet kan virke ledende på informantene, eller potensielt påvirke deres forståelse av spørsmålene, og dermed påvirke hvordan de svarer (Kvale & Brinkmann, 2015; Saunders et al., 2019). Under intervjuene hadde vi oppgavens teorikapittel i bakhodet, noe som naturligvis på sin måte hadde en innvirkning på spørsmålene vi stilte. Vi var imidlertid bevisst på dette, og forsøkte så godt vi kunne å unngå å stille ledende spørsmål samt å stille dem så objektivt som mulig. Vi er klar over at det likevel er vanskelig å unngå subjektiv påvirkning fullstendig, og dette må tas med i beregningen av studiens bekræftbarhet.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det også viktig å vurdere ens tolkninger under transkribering av intervjuene. For unngå forskjellige tolkninger og for å sikre at alle intervjuene ble transkribert likt, definerte vi som tidligere nevnt en konkret transkripsjonsprosedyre på forhånd av transkripsjonsprosessen. Dette innebar blant annet at vi tok å en beslutning om at kun én av oss skulle foreta alle transkripsjonene, og i tillegg at vi ble enige om noen standardregler for hvor detaljert uttalelsene skulle transkriberes. Da vi var opptatt av at viktig informasjon som non-verbal og kontekstuell informasjon, ikke skulle gå tapt i transkripsjonsprosessen, ønsket vi for eksempel å inkludere intonasjonsmessige understrekinger og lengre pauser. Vi besluttet også at transkripsjonen skulle være ganske ordrett, og inkluderte derfor gjentakelser. Vi utelot imidlertid å transkribere dialekt, samt kortere pauselyder som «eh».

Som nevnt ble det, siden én av oss foretok alle transkripsjonene, foretatt stikkkontroller i etterkant. Dette ble gjort som et ledd i det å kvalitetssikre transkripsjonene. Vår beslutning om at kun én av oss skulle transkribere, ble imidlertid også tatt av tidsmessige årsaker. Hadde vi hatt bedre tid, hadde vi nok besluttet at begge to foretatt transkribering av alle intervjuene, og videre foretatt en kontroll av transkripsjonenes objektivitet, slik Kvale og Brinkmann (2015) viser til.

3.3 Etske hensyn

Etske problemstillinger er noe man må ta hensyn til allerede fra starten av et forskningsarbeid (Saunders et al., 2019). Det er vi som forskere som har et selvstendig ansvar for å følge anerkjente forskningsetiske normer i alle ledd av forskningsprosessen, og vi har måttet ta stilling til flere etske hensyn, deriblant anonymisering av informanter, personvern, frivillig

deltakelse og retten til å trekke seg, slik Saunders et al. (2019) påpeker. Alle informanter har i henhold til De nasjonale forskningsetiske komiteene (Fossheim, 2015) fått tilsendt en samtykkeerklæring med informasjon om forskingsprosjektet, behandling av persondata, hvem som er ansvarlige, retten til å trekke seg og andre rettigheter, samt en bekreftelse på at Norsk senter for forskningsdata (NSD) har bekreftet at prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Disse samtykkeskjemaene har blitt signert og returnert til oss. Vi har ved gjentatte ganger presisert at informantene vil være anonymisert og at all informasjon vil bli slettet ved prosjektets slutt 1. juni 2023.

I håndteringen av persondata ble all informasjon lagret i en passordbeskyttet skytjeneste; Microsoft Teams. I tillegg ble alle informanters navn erstattet med nummer for anonymisering, og listen som koblet navn mot nummer ble lagret i en separat tjeneste; Google Drive. Dette har vi gjort for å sikre personvernet til informantene dersom informasjonen i Microsoft Teams av en eller annen grunn skulle komme på avveie.

4. Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven, presenteres funn fra de gjennomførte intervjuene. Vi ser det som hensiktsmessig å starte med å presentere digitaliseringscaset vårt, da det vil være nødvendig for leseren med et slikt bakteppe for å forstå funnene. Digitaliseringsprosjektet som er utgangspunkt for vårt case, er et svært omfattende prosjekt, og vi vil derfor i bakteppet kun gjøre rede for informasjon som er av relevans for våre funn.

I presentasjonen av digitaliseringscaset, vil vi veksle mellom å bruke informasjon vi har fått gjennom intervjuene, og sekundærkilder. Dette ser vi som nødvendig da informasjonen vi fikk fra informantene, ikke er tilstrekkelig for å danne et godt bakteppe. Sekundærkildene omfatter ulike offentlige dokumenter, samtlige funnet på Bergen kommunes egne nettsider.

I resten av kapittelet vil funn relatert til hver av de fire prosesskulturelle verdiene kundefokus, perfektjonisme, ansvar og samarbeid, presenteres i nevnt rekkefølge. Avslutningsvis vil vi oppsummere funnene våre.

4.1 Digitaliseringscaset

Digitaliseringscaset vårt er et stort digitaliseringsprosjekt i Bergen kommune, som igjen er en del av en enda større digitaliseringsstrategi. Prosjektet er en kanalstrategi som ifølge Bergen kommune selv, er «en plan for hvordan og gjennom hvilke kommunikasjonsplattformer kommunen ønsker å kommunisere med brukerne» (Bergen kommune, 2022b), og implementeringen av strategien foregår gjennom en såkalt Forbedringsløype bestående av tre trinn. Denne vil vi redegjøre for senere i bakteppet.

Kanalstrategien inneholder en rekke elementer som sammen skal føre til en forbedring av kommunens kundeserviceprosesser. Disse elementene er felles serviceprosesser, felles servicestandard og felles kundestøttesystem. Av kanalstrategien har et mindre prosjekt blitt utledet, av oss omtalt som KPI-prosjektet. Dette prosjektet har som formål å utvikle KPI-er som samsvarer med de forbedrede kundeserviceprosessene, og henger derfor sammen med dagens prosessforbedringspraksis. KPI-prosjektet er i skrivende stund ikke implementert.

I forkant av kanalstrategien har det blitt gjennomført en rekke andre prosjekter ment for å tilrettelegge for implementeringen av kanalstrategien. For vår del er to av disse prosjektene

relevant: etableringen av en egen etat på ansattssiden, kalt Ansattservice, og omorganisering og videreutvikling av en annen etat på innbyggersiden, kalt Innbyggerservice.

I det følgende vil vi i to hoveddeler, redegjøre for kanalstrategien og Program for digital fornyelse. I første hoveddel vil vi starte med å redegjøre for kanalstrategiens bakgrunn og formål. Deretter vil vi kort redegjøre for dens tre elementer; felles serviceprosesser, felles servicestandard og felles kundestøttesystem. Vi vil så kort gjøre rede for kommunens prosessforbedringspraksis, før vi går over til å presentere Forbedringsløypen. Avslutningsvis presenterer vi KPI-prosjektet.

I den andre hoveddelen, vil vi ta for oss etableringen og videreutviklingen av Ansattservice og Innbyggerservice.

4.1.1 Kanalstrategien

Bakgrunn og målbilder

Bakgrunnen for kanalstrategien er at det gjennom en kartlegging, er avdekket at kommunens brukere, både interne og eksterne, opplever kommunen uoversiktlig, samt at de opplever en uforutsigbarhet når det gjelder kommunens tjenester. Det er flere årsaker til dette, deriblant at kommunens avdelinger og etater er lokalisert på ulike steder, og at de har ulike åpningstider. De ulike enhetene er også ulikt organisert, i tillegg til at de har ulike arbeidsprosesser, rutiner og målsettinger. Mangelen på standardisering når det gjelder både prosesser og rutiner, og samhandlingsavtaler, fører også til en ineffektivitet når det gjelder samhandling internt (Bergen kommune, 2018).

At kommunen er fragmentert, oppleves også av flere av våre informanter, noe eksempelvis følgende sitat illustrerer:

«For vi er veldig sånn sektorisert kan du si. Og kanskje mest av hensyn til oss selv kan det virke som, og mindre av hensyn til kundene» (Informant 3)

Som kommunen avdekker, er det et behov for å øke brukertilfredsheten. Dette innebærer blant annet å skape en mer helhetlig kommune, både for alle kommunens brukere og for dens ansatte. Det avdekkes også et behov for å effektivisere og bedre dialogen mellom kommunen og brukerne, og som et ledd i dette, har kommunen også som mål at flest mulig henvendelser

skal kunne løses i første kontaktpunkt; enten hos kundesentrene i førstelinjen, eller gjennom bruk av selvbetjeningsløsninger (Byrådet, 2021).

Ifølge Bergen kommune (2022b) selv, er målbildene for kanalstrategien derfor:

- Én vei inn – en helhetlig kommune
- Økt brukertilfredshet
- Økt tilbud og bruk av selvbetjeningsløsninger

Målbildet «én vei inn» handler blant annet om at kommunen skal ha én brukerfront, noe som innebærer ett telefonnummer, én chat og ett publikumsmottak (Bergen kommune, 2018). Det kommer imidlertid frem i intervjuene, at dette målbildet har blitt moderert til «rett vei inn», ved at det eksempelvis skal være mulig for brukerne å komme i kontakt med kommunen gjennom flere telefonnumre.

Kanalstrategiens målbilder skal oppnås gjennom kanalstrategiens tre hovedelementer: felles kundeserviceprosesser, felles servicestandard og felles kundestøttesystem. Dette vil omfatte alle avdelinger som behandler henvendelser fra kommunens brukergrupper, både på innbygger- og ansattssiden, både i første-, andre- og tredjelinjen (Byrådet, 2022; Bergen kommune, 2018).

Felles kundeserviceprosesser

Serviceprosessene går i dag på tvers av, ikke bare avdelinger innad i etatene, men også etater og byrådsavdelinger. På innbyggersiden er det kun én serviceprosess, mens det på ansattssiden er fire prosesser: feilhåndtering, forespørselshåndtering, endringshåndtering og problemhåndtering.

De felles serviceprosessene er utarbeidet på en slik måte at både interne og eksterne brukere som kommer i kontakt med kommunen, alltid skal møte samme tilgjengelighet, forutsigbarhet og profesjonalitet. Dette på tross av de mange servicemiljøenes ulike erfaringer, samt deres ulike størrelser og kompleksitet (Byrådet, 2022).

Felles servicestandard

Servicestandarden gir retningslinjer for hvordan kommunens brukere skal oppleve tjenestene, samt for hvilke svarfrister som er målsatt de ulike brukerhenvendelsene (Byrådet, 2021). Det gjennomføres kurs i servicestandarden. Gjennom analysen ser vi at det er ulikt hvordan dette

praktiseres i de ulike avdelingene, da noen påpeker at det er et obligatorisk kurs for deres avdeling, mens andre omtaler disse kursene som valgfrie. Videre kommer det også frem at kurset foreløpig hovedsakelig tilbys ansatte i førstelinjen. Andrelinjen skal også på sikt gjennomføre dette kurset.

Det fremgår også av intervjuene, at flere av informantene fra ulike stillingsnivåer, har deltatt i utarbeidingen av denne standarden.

Felles kundestøttesystem

Det felles kundestøttesystemet, BkService, skal brukes til å registrere brukerhenvendelser. Dette gjelder alle innkommende henvendelser der det ikke er mulig å benytte selvbetjeningsløsninger. BkService vil på denne måten både støtte kommunens serviceprosesser, og bidra til kontinuerlige forbedring av prosessene (Byrådet, 2021).

Når det gjelder å støtte serviceprosessene, fungerer dette ved at BkService muliggjør samhandling på tvers av enheter, gjennom at involverte roller har tilgang til brukerhenvendelsene. Det fremgår av intervjuene at det tidligere ikke har eksistert et slikt felles system for alle servicelinjene. Imidlertid har flere av enhetene har hatt interne systemer til lignende formål, mens andre avdelinger ikke et slikt system i det hele tatt. Samhandling på tvers av enhetene har derfor foregått ved bruk av e-post og telefon, noe som pekes på som tungvint av informantene.

Gjennom registrering av brukerhenvendelser, sikrer man også relevante styringsdata som skal brukes til kontinuerlig forbedring av kundeserviceprosessene (Byrådet, 2021). Det kommer frem i analysen vår, at det tidligere ikke har eksistert noen felles, strukturert måte å samle inn slik styringsdata på. For eksempel fortalte en av informantene at de i vedkommendes avdeling hadde registrert brukerhenvendelser på ark.

Forbedringsløypen

Gjennom intervjuene får vi vite at kanalstrategien skal implementeres i totalt 36 etater og enheter på innbyggersiden. Den praktiske implementeringen av kanalstrategien er kalt Forbedringsløypen, og den består av tre trinn, der hver av etatene skal gjennom alle trinnene. I hvert av trinnene fokuseres det på ulike forbedringer iht. til kommunens identifiserte utfordringer (Bergen kommune, 2022a). Av intervjuene kommer det frem at arbeidet med implementering pågår fortsatt. Noen av etatene har ikke startet implementeringen enda, mens andre etater er på ulike trinn i Forbedringsløypen. Imidlertid har det vært et mål om at noen

spesifikke etater skulle ha fullført Forbedringsløypen innen en viss tid, men grunnet forsinkelser har dette målet ikke blitt nådd.

For gjennomføringen av Forbedringsløypen, etablerer prosjektgruppen et samarbeid med de ulike etatene. Det opprettes blant annet en dialog med kommunikasjonsrådgivere og digitaliseringskoordinatorer fra de ulike byrådsavdelingene, hvorpå digitaliseringskoordinatoren utpekes som byrådsavdelingens kontaktperson. Det utpekes også en kontaktperson fra hver av etat, for praktiske avklaringer, forberedelser og oppfølging av status. Etatslederne selv, får ansvaret for å *eie prosessene* «for eventuelle endringer knyttet til ressursstyring/oppgavefordeling, og har ansvar for å fremskaffe beslutning om effekter skal omgjøres i kvalitative eller kvantitative gevinster i etaten og byrådsavdelingen» (Bergen kommune, 2022a).

KPI-prosjektet

Det har blitt identifisert et behov for å etablere en forbedringskultur, for å sikre kontinuerlig forbedring av de nye kundeserviceprosessene som kanalstrategien nå fører til. Til forskjell fra tidligere praksis, hvor det kun var operative ledere som hadde mulighet til å vurdere KPI-er, utarbeides det i skrivende stund ulike KPI-er for alle kommunens stillingsnivåer. På sikt skal dette øke de ansattes selvstendighet når det gjelder kontinuerlige prosessforbedringer.

4.1.2 Ansattservice og Innbyggerservice

Som et ledd i det å øke antall henvendelser som blir løst i første kontaktpunkt, har det blir foretatt en del omorganiseringer. Blant disse, er etableringen av etaten Ansattservice og omorganiseringen av kommunens servicesenter, Innbyggerservice.

Etableringen av Ansattservice har innebåret en sammenslåing av kundesentre i andrelinjen, i fire forskjellige serviceavdelinger, som alle leverer tjenester til kommunens interne brukere – de ansatte. Avdelingene dette gjelder, er IT, HR, Økonomi og E-helse, og sammen defineres nå disse sammenslåtte kundesentrene som førstelinjer. Implementeringen av BkService i Ansattservice foregikk i samme tidsrom.

Servicesenteret Innbyggerservice, eksisterte før kanalstrategien ble vedtatt. Innbyggerservice var imidlertid da et mindre servicesenter, hvis hovedoppgave var å svare på generelle henvendelser fra innbyggere, samt å sette innbyggere videre til de ulike servicemiljøene. Flere av de ulike servicemiljøene har også selv hatt egne kundesentre som har tilbudt kundesupport

i en andrelinje. Disse kundesentrene har i større grad besittet spesialkompetanse innen servicemiljøet de har tilhørt. Dette begrunnes med at de har vært lokalisert sammen med saksbehandlerne, og dermed har kunne fått «*en input underveis*» (Informant 3). Henvendelser som er av en mer spesifikk karakter, har derfor blitt behandlet i kundesentrene.

Målet med omorganisering av Innbyggerservice, er at førstelinjen i Innbyggerservice skal kunne svare flere spesifikke henvendelser (Byrådet, 2022). Omorganiseringen innebærer dermed både at deler av disse kundesentrene skal flyttes over til Innbyggerservice, samt at ansatte i Innbyggerservice skal få den nødvendige opplæringen som kreves for å kunne håndtere slike spesifikke henvendelser. Dette prosjektet pågår fortsatt.

4.2 Prosesskulturens betydning for digitaliseringen

I dette delkapittelet vil vi presentere funn vi har gjort gjennom intervjuene. Da vi gjennom vår studie søker å finne svar på hvordan prosesskultur kan styrke en digitalisering, har vi vært interessert i ikke bare å avdekke en eventuell tilstedeværelse av de fire prosesskulturelle verdiene kundefokus, perfektjonisme, ansvar og samarbeid. Vi har vært interessert i å avdekke atferd, holdninger, og virkelighetsoppfatninger knyttet til disse verdiene, for å lære om hvordan prosesskulturen i sin helhet bidrar til å styrke digitaliseringsarbeidet. Vi vil imidlertid strukturere analysekapittelet etter de fire verdiene, da vi anser dette som den mest oversiktlige måten å gjøre det på.

Vi vil i det følgende presentere funnene i lik rekkefølge som verdiene er omtalt, og avslutningsvis vil vi oppsummere hovedfunnene våre.

4.2.1 Kundefokus

I denne delen av kapittelet, presenterer vi funn som er relatert til den prosesskulturelle verdien kundefokus, hvis underliggende dimensjoner er internt og eksternt kundefokus. Vi finner at kundefokus kan styrke digitaliseringsprosjektet ved at ansatte engasjerer seg utover sine stillingsinstrukser. Samtidig så finner vi at kundefokus ikke nødvendigvis fører til engasjement, men at det i verste fall kan føre til motstand mot digitaliseringsarbeidet. Vi skal også se nærmere på hva som må ligge til grunn for at kundefokus ikke skal føre til motstand, men heller fremme engasjement.

Kundefokus kan føre til engasjement for digitaliseringsarbeidet

Gjennom analysen gjør vi funn som kan indikerer at et kundefokus kan føre til at de ansatte engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet. På bakgrunn av informantenes utsagn, ser det imidlertid ut til at det er ulike grader av dette engasjementet, da noen av informantene tilsynelatende engasjerer seg i større grad enn andre, gjennom å delta i, eller initiere til, aktiviteter utover egne stillingsinstruksjer. Blant annet fremkommer det at en av informantene initierte til etablering av en samarbeidsgruppe i forbindelse med digitaliseringen. Vi ser en klar tendens til at de av informantene som engasjerer seg sterkest, i tillegg til å uttrykke et sterkt kundefokus, uttrykker forståelse for kundens behov slik de avdekkes i kommunens kartlegging. Dette illustreres blant annet av følgende sitat:

Jeg har jo vært en tilhenger av dette med å få like serviceprosesser, for det har vært et stort problem at de ulike kundekontaktsentrene, men også de ulike etatene, har hatt ulik service. Det skal jo være like hyggelig å komme til oss og til byggesak, eller til etat for barnehage. [...] Så [kundene] skal merke kommunen som en mer enhet, da. (Informant 3)

Det vedkommende legger til, illustrerer ikke bare er en forståelse for kundenes behov, men også at det oppleves som viktig:

Jeg føler det er et stykke frem til vi er der, men jeg tror jo vi kan komme dit en gang. Jeg har mast om det i 10 år. Jeg synes egentlig det er forferdelig at [kundeserviceprosessene] er så forskjellig. (Informant 3)

Da samtlige av disse informantene arbeider i en første- eller andrelinje, enten som operativ leder i en slik avdeling eller som medarbeider med direkte kundekontakt, kan det se ut til at denne forståelsen er knyttet til graden av kontakt de har med kundene i sitt daglige arbeid. Dette ble også påpekt av en informant:

Vi har direkte kontakt med [kundene], og så har vi jo litt sånn direkte kontakt oppover i systemet, så vi får det jo fra kilden, vi får høre det når det kommer endringer der. Men hvis du sitter langt ute i en avdeling i [en annen bydel], så er det ofte ikke så lett å forstå hvorfor. (Informant 6)

Funnene indikerer også at samtlige av informantene som uttrykker engasjement for digitaliseringen, har et helhetlig perspektiv på kundeserviceprosessene. Det ble blant annet

uttrykt forståelse for at det i kundeserviceprosessene gjerne er roller fra ulike etater, som alle samhandler for å levere tjenester til kundene. Blant annet fortalte en informant at deres etat samarbeider tett om å samordne kundeserviceprosessene med en annen etat, da disse to etatene behandler henvendelser fra flere av de samme kundene. Flere andre informanter omtalte på ulike måter, BkService som et samhandlingsverktøy. Blant annet ble følgende uttalt om BkService:

I stedet for at [kundene] tar kontakt med kommunen, og så ber kommunen [kundene] ta kontakt med en annen avdeling i kommunen, kan kommunen [heller] ta imot den henvendelsen og sende den internt. Da slipper [kundene] å forholde seg til den organisasjonsstrukturen som vi har. (Informant 6)

Vi gjør imidlertid også funn som kan tyde på at det å ha et kundefokus, ikke nødvendigvis er tilstrekkelig for å skape engasjement for digitaliseringsarbeidet. Gjennom intervjuene ble det ikke bare gitt uttrykk for lite engasjement, men også for lite kjennskap til digitaliseringsprosjektet. På bakgrunn av informantenes uttalelser, tyder disse funnene på at et manglende helhetsperspektiv på prosessene kan være en årsak. Blant annet var det noen av informantene som ga uttrykk for en forståelse av at kundeserviceprosessene de er involvert i, ble sett på som isolert fra resten av kommunen. Dette indikeres blant annet av at kundeserviceprosessene de selv er involvert i, ved flere anledninger ble omtalt som «deres». En annen uttalelse som peker i samme retning, er følgende uttalelse om BkService:

[...] Det er jo et system som kommunen... Altså, det kommer jo litt utenfra, kan du si da. (Informant 7)

Samme informant uttrykte imidlertid både et stort kundefokus, samt et stort engasjement for å forbedre egne kundeserviceprosesser, gjennom å implementere digitale verktøy til internt bruk.

Vi må jo alle jobbe med kundeprosessene våre, det er jo [kundene] vi er til for der ute. Vi har ingen eksistens uten dem. (Informant 7)

Vi gjør også funn som kan forstås å indikere at ansattes kundefokus, potensielt også kan hemme digitaliseringen. Dette fremgår av uttalelser fra flere informanter, om at digitaliseringsprosjektet hadde møtt mye motstand, både av medarbeidere og ledere, hovedsakelig knyttet til etableringen av ansatt- og innbyggjerservice. Motstanden som ble vist,

er hovedsakelig basert på frykt for at digitaliseringsprosjektet ville føre til dårligere kundeservice, samt til en større grad av utilgjengelighet for kundene. Da det gjennom kanalstrategien arbeides for å bedre både dialogen med, og tjenestene til, kundene, samt for å øke tilgjengeligheten for dem, kan denne motstanden tyde på en utilstrekkelig forståelse for digitaliseringsstrategien. Vedrørende bekymringen for dårligere kundeservice, ble denne basert på at andrelinjen besitter en spesialkompetanse som er vanskelig for andre en kundesentrene selv å oppnå. Følgende sitat illustrerer denne bekymringen på eksterne kunders vegne:

[...] Man føler at man sitter på spesialkompetanse, [og] hvis man skal gi det fra seg, så gir man dårligere service til innbyggerne. [...] Og det er mye av det som har vært motargumentene [mot digitaliseringsprosjektet] hele veien: at spesialkompetansen ikke kan leveres av innbyggjerservice. (Informant 4)

Det kom også frem at flere av informantene selv, som interne kunder allerede hadde opplevd dårligere kundeservice. Det ble blant annet uttalt at den desentraliseringen man hadde hatt til nå, hadde bidratt til en raskere respons på saker man tok opp:

Altså, vi har fagsystemansvarlig her, og det at folk er nær og vedkommende kjenner systemene våre, gjør at vi lett kan forklare at «vi trenger sånn og sånn hjelp». Sitter det noen langt vekk, opplever vi allerede nå på en del sentraliserte funksjoner, at det tar lengre tid. (Informant 3)

Det at ansatte som interne kunder hadde en opplevelse av dårligere kundeservice, så også ut til å styrke frykten på kundenes vegne. En informant fortalte om en opplevelse av utilgjengelighet hos kommunen, da vedkommende trengte hjelp med et digitalt system som gikk tregt. Dette ledet videre til en sterk frustrasjon på eksterne kunders vegne:

Du skal [ifølge kommunen] ikke ha navnet på saksbehandlerne på nettet. Du skal liksom inn [kun] én vei, og du skal på en måte bare forholde deg til en vegg. (Informant 7)

4.2.2 Perfeksjonisme

I dette underkapittelet, vil funnene knyttet til den prosesskulturelle verdien perfeksjonisme, og dens underliggende dimensjoner, innovasjon og kontinuerlig forbedring, presenteres. Vi gjør hovedsakelig to funn vedrørende hvordan denne verdien har betydning for digitaliseringsarbeidet. Mens det første funnet viser at ansatte som generelt er opptatt av at prosessene skal fungere optimalt, også «strekker seg litt lengre» i digitaliseringsarbeidet, viser det andre at praksisen for prosessforbedring har betydning for digitaliseringsarbeidet.

Perfeksjonisme kan føre til et engasjement for digitaliseringsarbeidet

Gjennom analysen fremgår det at verdien perfeksjonisme generelt kan lede til en positiv innstilling til digitaliseringsarbeidet, samt at den kan føre til at de ansatte engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet. Dette finner vi kan foregå ved at de ansatte bidrar til forbedringen av kundeserviceprosessene iht. digitaliseringsstrategien på ulike måter, samt til å utvikle sin egen kompetanse. Vi gjør også funn som kan tyde på at det skapes en forbedringskultur, når perfeksjonisme-verdien blir en felles verdi. Vedrørende en positiv innstilling til digitaliseringsarbeidet, kan følgende utsagn, hvor en informant fikk spørsmål om hvorvidt vedkommende mente at digitaliseringsprosjektet var fullført for deres del, illustrere denne:

Jeg tenker at vi har [gått] et veldig langt steg i riktig retning. Jeg føler på ingen måte at vi er ferdig, [...] så det er jo en vei vi må fortsette å gå, som en sånn forbedringsprosess som vi egentlig er i da. Og det kan jo ikke stoppe, i hvert fall ikke så lenge jeg er her. (Informant 8)

Samtlige informanter som ga uttrykk for en slik positiv innstilling, uttrykte også at det var viktig for dem å bidra til prosessforbedringen. Blant eksemplene på dette, er en informant i operativ medarbeiderstilling som har initiert til etableringen av en samarbeidsgruppe, hvis hensikt er forsterke samordningen av serviceprosessene. En annet eksempel vi finner på slike handlinger, er det å aktivt lete etter forbedringspotensialer. Blant annet ga en av informantene uttrykk for å være opptatt av å foreta forbedringer umiddelbart etter at de er identifisert. Vedkommende bruker derfor ofte innmeldingsløsningene på kommunens nettsider, opprinnelig ment for kundene, da informanten opplever at dette fører til en prioritering av forbedringsforslagene, og at forbedringene dermed går raskere:

Det er for [kundene] men jeg bruker den aktivt. Med en gang jeg får enten spørsmål [fra kunder], eller leser noe selv som jeg tenker lett kan misforstås, skriver jeg bare «nei, ikke fornøyd», og så skriver jeg hva det gjelder, et [forbedringsforslag], og at det er fra [meg]. (Informant 9)

Flere informanter fortalte også at de søker fellesskap for å samarbeide om forbedringer. Blant uttalelsene som illustrerer dette, er følgende:

Jeg har en del kontakt med tilsvarende stilling som min i [en annen etat], så vi har rottet oss litt sammen. Både for å dele og utveksle erfaringer og problemer, men også for å ta opp ting vi sliter med, [...] som vi vil ha tatt opp [som forbedringsforslag]. (Informant 3)

Vedrørende utvikling av egen kompetanse, fremkommer det at dette blant annet gjøres ved å reflektere over egen praksis. Blant annet påpekte en informant at, når man er i dialog med kunder i så stor grad som man som kundebehandler er, lages det «noen mønstre og manus i hodet, som hører til de ulike typene henvendelser» (Informant 6). Derfor mente vedkommende at det er viktig å både være åpen for konstruktiv kritikk fra andre på dette området, samt å reflektere over disse mønstrene selv, og gjøre endringer ved behov. Informanten la til at dette er noe vedkommende mener er viktig at alle gjør, men erkjenner at dette gjerne ikke er noe alle finner like enkelt:

Hvis noen sier at «her må du endre på det, så er det ikke så enkelt å endre på det du har sagt hundre, kanskje tusen ganger før, for det er så godt innarbeidet. Så det krever jo at de som jobber med mottak av henvendelser, er interessert i å bli bedre. (Informant 6)

Den samme informanten la følgende til, for å illustrere hvordan vedkommende selv jobber for å utvikle seg selv:

[...]Når du blir eksponert for nye fagområder, og suger til deg det du kan av informasjon og kunnskap fra de som kan det bedre enn deg, så blir du bedre på det selv etter hvert. (Informant 6)

Som nevnt innledningsvis, gjør vi også funn som kan tyde på at perfektjonisme-verdien i fellesskap, bidrar til å skape en forbedringskultur. Dette fremgår av et intervju, hvor en informant fortalte at det har blitt skapt en kultur for kontinuerlig forbedring i en etat, og at

dette har fungert styrkende i deres arbeid med digitaliseringsprosjektet. Blant informantens uttalelser som illustrerer dette, er følgende:

[De ansatte] er opptatt av forbedring, at [deres] arbeidshverdag blir forbedret. [...] Nå har vi fått systemer, men det [reflekteres hele tiden over]: «bruker vi det på best mulig måte? Utnytter vi alle muligheten som finnes i det? Kan vi spare oss for noen klikk i løpet av arbeidsdagen?» (Informant 8)

Det ble fortalt at kanalstrategien hadde kommet «*litt under huden*» (Informant 8) på de ansatte, og at de derfor ikke ser på dette prosjektet som et faktisk prosjekt, men mer som ytterligere støtte i deres daglige arbeid med å forbedre prosessene. Dette er tilsynelatende et resultat av en bevisst kommunisering av både gevinster og hvordan man skal oppnå dem, noe som er vanlig praksis generelt ved prosessendringer. Dette illustreres av følgende sitat, der det ble fortalt om hvordan de ansatte forholder seg til prosessendringer:

[De ansatte] tenker ikke så veldig hardt på det i virkeligheten. Altså, de sitter og jobber med sine fagoppgaver, [...] og er opptatt at å levere det de skal. Så jobber ledere og prosjektfolk med de ulike prosessene, og så bakes de ulike prosjektene inn i informasjon, sånn at de ansatte ser den røde tråden når ting skjer. (Informant 8)

På bakgrunn av informantenes uttalelser, fremgår det at digitaliseringsprosjektet ikke har blitt ferdig til planlagt tid. Det kommer også frem at implementeringen av BkService har tatt lengre tid på innbyggersiden enn på ansattensiden. Av en informant ble det påpekt at årsaken til dette, var at de ulike avdelingene mottar et ulikt antall kundeforhenvendelser i uken. Det er derfor ulike praksiser for hvordan man skal håndtere henvendelser på, og ikke alle avdelingene ser noen grunn til å endre disse praksisene. Følgende ble uttalt om dette:

[De ulike avdelingene] ser jo en viss sånn kostnad med å starte opp, for man må jo bruke tid på opplæring og på å sette seg inn i et system som ikke har forholdt deg til fra før. [...] Hvis jeg for eksempel jobber på [en etat], hva er grunnen til at jeg skal lære meg et nytt system hvis jeg får én sak i uken i det systemet? (Informant 6)

Vedkommende mente videre at det at ikke alle avdelinger har sett et behov for BkService, har ført til at implementeringen av BkService ikke har blitt prioritert like høyt på innbyggersiden som det har på ansattssiden.

En strukturert forbedringspraksis kan føre til prioritering av prosessforbedringsarbeid

Analysen avdekker at det ikke er en felles, strukturert måte å forbedre prosessene på i kommunen. I tillegg fortalte flere informanter at forbedringsarbeidet kun foregår avdelingsvis, og at det ikke eksisterer noe samarbeid om prosessforbedringer på tvers av enheter. Ett unntak er et nylig oppstått samarbeid i forbindelse med digitaliseringsarbeidet mellom to avdelinger; en første- og en tredjelinje. Funnene indikerer at den ulike praksisen fører til at forbedringsarbeid generelt prioriteres ulikt, og at forbedringer i forbindelse med digitaliseringsprosjektet prioriteres høyest i de avdelingene som har høyest grad av struktur på forbedringsarbeidet. I de neste avsnittene vil ulikhetene i forbedringspraksisene gjøres rede for.

Mens noen etater benytter kvalitetssystemet TQM og er ISO-sertifiserte, benytter andre Lean-metodikk, og for kort tid siden ble et nytt overordnet kvalitetssystem for Bergen kommunen, kalt BkKvalitet, implementert. I dette systemet er kommunens prosesser definert og dokumentert, men på bakgrunn av intervjuene er vår forståelse at de av etatene som bruker TQM, fortsatt skal dokumentere prosessendringer i eget system. BkKvalitet skal på sikt være kommunens felles kvalitetssystem, og i løpet av 2024 vil det erstatte TQM i de avdelingene dette er aktuelt. BkKvalitet er implementert i flere avdelinger allerede, men dette virker tilsynelatende å ikke være særlig godt forankret enda, noe blant annet dette sitatet underbygger:

[...] Noe av utfordringene er at når Bergen kommune er så stort, og så kjøper man et system som BkKvalitet, og sier til etatene at det er frivillig å bruke det. Da fortsetter jo så klart noen med regneark, og noen med ditt og noen med datt [...].

(Informant 4)

Dette utsagnet bidrar også til vårt inntrykk, som er at ikke alle prosessforbedringer dokumenteres, uavhengig av hvilket system som brukes. En av informantene som presiserte at vedkommende kun kan snakke for egen avdeling, fortalte om det samme inntrykket, og at dette er basert på det vedkommende selv har hørt i ulike samtaler:

Jeg har et inntrykk av at det meldes veldig lite forbedringstiltak i organisasjonen. Det betyr jo at det heller gjøres muntlige kommunikasjoner [om forbedringer] mellom den enkelte medarbeider, og deres egen leder. (Informant 2)

Vårt inntrykk støttes også av uttalelsen fra informant i en annen etat, som fortalte dette om deres forbedringspraksis:

[...] Vi er kanskje ikke alltid like flinke til [å forbedre alt], men vi gjør liksom små forbedring og sånt, uten at vi nødvendigvis legger det inn i kvalitetssystemet. Og da kommer jo kvalitetslederen vår og nærmest og sier at «så lenge det ikke [legges inn] der, så får dere ikke [foretatt endringen]. (Informant 7)

Det kommer imidlertid frem at noen av informantene flittig bruker det gjeldende kvalitetssystemet i sin etat, deriblant Informant 3, som kom med følgende uttalelse om bruk av BkKvalitet:

Det blir jo viktig at man bruker det, og ikke minst kanskje har det under huden. Det hjelper ikke med et system hvis ingen bruker det» (Informant 3)

Vedrørende strukturen på forbedringsarbeidet i de ulike avdelingene, fremgår det av intervjuene at denne er, som nevnt, ulik i de ulike avdelingene. Dette er noe det også ble uttrykt frustrasjon over:

Å jobbe strukturert med forbedringer i det daglige, er jo ikke på plass i dag, og det er et stort behov for å revitalisere forbedringsprosessen vår. (Informant 2)

I størst grad virker forbedringsarbeid å foregå ved at forbedringsforslag enten meldes muntlig til operativ leder i aktuell avdeling, slik som nevnt ovenfor, eller ved at forslag, dersom det er tekniske utfordringer, meldes inn gjennom ulike innmeldingsløsninger til ansvarlige roller. Det foregår også sporadiske forbedringsmøter når det gjelder større saker. Dette fortalte eksempelvis Informant 4 om, da vedkommende ble spurt om etaten vedkommende er ansatt i har noen formelle prosesser på forbedring:

Nei, [det] har nok [foregått] mer avdelingsvis, der det har vært noen [forbedrings]prosesser der man har spurt: «kan vi gjøre denne [Forbedrings]løypen bedre?», og så er alle i avdelingen med å jobbe med det. Jeg har brukt sånne Lean-prosesser internt her nå, hvor jeg har tatt opp [en endring

vi har hatt hos oss], og spurt: «funger det? Kan vi gjøre noe bedre? Og alle blir med på en sånn prosess. (Informant 4)

I mindre grad, virker forbedringsarbeid å være noe mer formelt. Forbedringsforslag meldes da inn enten via e-post eller en intern Teams-gruppe etter hvert som man identifiserer avvik, hvorpå disse blir tatt opp blant flere andre temaer i faste avdelingsmøter. En av informantene som plasseres i denne grupperingen, fortalte at det oppfordres i avdelingen til vedkommende å melde avvik:

Jeg synes det er fint at en ansatt i kundesenteret, eller en ansatt ute på et sykehjem, at alle kan melde om forbedring eller avvik. Og vi har prøvd å ha det litt sånn at «avvik er gøy!» Du får jo de aldri helt sånn da, men det skal ikke være noe skummelt å melde, men hvis du gruer deg til å melde, kan du gå til nærmeste leder, så kan de melde. Av og til har vi sagt at: «dere, prøv å melde litt, da». Men du skal jo ikke melde bare for å melde, selvfølgelig. (Informant 3)

I lavest grad virker det å være en god struktur på forbedringsarbeidet. Det fremkom at det i en avdeling holdes ukentlige møter à 30 minutter for å diskutere forbedringer, og at det var en form for Lean-metodikk som ble benyttet i disse møtene. Dette er før øvrig en avdeling som har vært ganske prosessorientert i mange år, og etter vår forståelse er det få eller ingen andre avdelinger som har denne graden av prosessorientering. Følgende sitat illustrerer denne avdelingens struktur:

Vi kaller «møtene» for tavlemøte, og så møtes vi hver fredag [...] og snakker om det har vært noen nye saker, og deler informasjon om nytt som har skjedd. Rett og slett fordi det bygger kompetanse på den måten, og alle blir informert. Vi har også en planner der vi legger inn forbedringsforslag, som vi tar frem i avdelingsmøtene som er hver 14. dag. Der jobber vi veldig med kontinuerlig forbedring av både prosesser og [andre typer] endringer. (Informant 8)

Det fremgår også av analysen at det ikke eksisterer en felles, strukturert måte å samle inn informasjon om prosessenens ytelse og resultater på. En av informantene fortalte blant annet at de i vedkommendes avdeling har registrert brukerhenvendelser på ark. Videre fremkommer det også at ikke alle ansatte har nøkkelindikatorer å forholde seg til i det daglige prosessarbeidet, og at slike KPI-er i dag kun eksisterer for operative ledere.

4.2.3 Ansvar

Vi vil her ta for oss funnene knyttet til ansvar-verdien, og dens to underliggende dimensjoner: engasjement og ansvar. Vi gjør fem funn knyttet til denne verdien, hvorav det første handler hvordan tydelige roller og ansvarsfordelinger er viktig for digitaliseringen og dens fremdrift. Det andre funnet, omhandler betydningen av autoritet og tillit for prosjektets fremdrift, mens det tredje er knyttet til bruken av suksesshistorier, og hvordan dette kan skape engasjement. Betydningen av tilstrekkelig opplæring i arbeidet med å skape en positiv holdning til prosjektet, fremkommer som et fjerde funn, mens det femte funnet er knyttet til støtte og involvering, og hvordan dette skaper engasjement. Vi vil presentere funnene i den nevnte rekkefølgen.

Klare roller og ansvarsfordelinger er viktig for digitaliseringens fremdrift

Funnene vi gjør, peker i retning av at tydelige roller og ansvarsfordelinger er viktig for fremdriften i digitaliseringsarbeidet. Det fremgår av analysen at det ved flere anledninger, har vært uklarheter knyttet til roller og ansvarsfordelinger, og at dette har hatt en negativ effekt på digitaliseringens fremdrift. I tillegg finner vi uttalelser i intervjuene, som taler for at også hvilke roller man involverer i samarbeidet med implementeringen, samt mangelen på prosesseiere har betydning for fremdriften. Vi vil videre redegjøre for funnene våre.

Informanter fortalte at det i forbindelse med samarbeidet om Forbedringsløypen, har oppstått uklarheter i roller og ansvar har ført til usikkerhet og forsinkelser. Her har det vært mange og varierte roller involvert, og det er i tillegg forskjellige kulturer i de ulike enhetene. Dette har ført til ulike utfordringer, noe følgende sitat eksemplifiserer:

Vi kan på en måte snakke med [personer i forskjellige etater som har] en bestemt rolle, men så kommer vi til en ny byrådsavdeling og skal snakke med den samme rollen, og får beskjed om at «dette er egentlig ikke mitt ansvar. (Informant 1)

Det kom også frem at ikke alle kontaktpersonene har forstått hva denne rollen faktisk innebærer, samt at uklarhetene eksempelvis har ført til at møter ved flere anledninger har blitt utsatt.

På bakgrunn av informantenes uttalelser, finner vi også at det har vært mangel på en overordnet rolle som har ansvar for å styre prosessene i sin helhet. For eksempel er det de operative lederne som i dag har et uformelt ansvar for å foreta kontinuerlige forbedringer ved behov. En av uttalelsene som taler for dette, er denne fra en operativ leder:

[...] Våre kundesentre [i min etat] kan melde avvik [...]. Da kommer det inn til de som eier prosessen, og i deres tilfelle ville det vært meg. (Informant 3)

Videre fremkommer det at ansvaret for å «eie prosessene» i forbindelse med Forbedringsløypen, er tildelt etatslederne. Imidlertid fremgår det av informantenes uttalelser, at både de operative lederne og etatslederne har en begrenset kapasitet til å håndtere de prosessrelaterte oppgavene de er tildelt. En konsekvens som følge av dette, er at både digitaliseringsarbeidet og arbeidet med inkrementelle, kontinuerlige forbedringer generelt, ikke har blitt prioritert i den grad det burde. Som en informant påpeker om de operative lederne, har de «*mye annet å ta ansvar for*» (Informant 2). De to følgende sitatene illustrerer kapasitetsmangelen som her nevnes, for hhv. forbedringsarbeidet og digitaliseringsarbeidet:

Prosessene ruller og går, men hvis det oppstår en utfordring i en av dem, stopper det jo litt opp. Da er det lederne som må ta det, [for] vi har ikke en dedikert koordinator [prosseieier] som kan jobbe uten lederinvolvering (Informant 2)

[...] Det er klart at engasjementet, eller muligheten, til å være veldig aktiv er jo litt forskjellig hos de ulike tjenestene. Det kan være frister på levering av [andre] ting, så det merker vi jo som prosjekt. Vi har jo en veldig tydelig plan på hva det er vi forventer av enhetene og oppfølgingen av det, men så ser vi noen ganger at når vi møter de igjen, så har de ikke hatt tid til å jobbe med det vi listet opp [...]
(Informant 1)

Videre kom det også frem at det er en forvaltningsgruppe knyttet til BkService, og at denne gruppen har ansvar for å forvalte BkService både under det pågående prosjektet, og i etterkant av prosjektets fullføring. Derimot er det ingenting som tyder på at det er utnevnt noen roller til å forvalte prosessene når kanalstrategien avsluttes.

Vedrørende involvering av roller i samarbeidet om implementeringen, er dette noe flere informanter fortalte om. Mer spesifikt handler dette om at det har oppstått uklarheter som følge av manglende involvering av HR-avdelingen i Forbedringsløypen. Funnene tyder på at denne

mangelen har ført til at det ikke har blitt tenkt godt nok gjennom ulike potensielle problemstillinger knyttet til ansattes fremtidige stillinger. En informants uttalelser støtter dette:

Jeg savner at [Forbedringsløypen] hadde noe mer forankring inn i HR, for jeg er ikke så sikker på hvor mye de som leder dette programmet, snakker med HR om hvilke konsekvenser [kanalstrategien] vil gi på sikt. (Informant 3)

At ikke det hadde blitt tenkt godt nok gjennom ulike problemstillinger knyttet til de ansattes stillinger, førte blant annet til motstand hos både ansatte, som følge av frykt, og ledere, som følge av usikkerhet. Angående motstand hos ansatte, var bakgrunnen for denne, en frykt for hvordan digitaliseringen ville påvirke deres stillinger. Det ble fortalt av flere informanter, at grunnet mangelen på HR-avdelingens involvering, hadde de en opplevelse av å stå alene i arbeidet med å møte denne motstanden, uten å helt vite hvordan å gjøre dette. Mangelen førte også til en usikkerhet rundt hvilke beslutninger man som leder skulle ta. Disse problemstillingene tydeliggjøres av følgende sitat:

Det har vært vanskelig litt vanskelig å møte [ansattes usikkerhet]. Vi har ikke hatt noe sånn felles «hvordan skal vi møte dette?» Og det har heller ikke kommet noe fra HR om hva jeg skal gjøre hvis jeg trenger en ny ansatt. Skal jeg gjøre det [ansette en ny] eller burde jeg heller helautomatisere noe fort? Det har ikke kommet noen retningslinjer for det. (Informant 3)

En annen informant fortalte at det som følge av mangelen på involvering fra HR-avdelingen, oppstod situasjoner hvor det var usikkerhet rundt juridiske spørsmål og arbeidsgiverspørsmål. Dette førte til usikkerhet hos informanten selv, da vedkommende ble satt til å ta beslutninger vedkommende ikke følte seg kompetent til. Informanten opplevde at det tok lang tid på henvendelser som ble sendt til HR-avdelingen angående dette:

Det tok lang tid å få dette avklart. Jeg sendte inn en henvendelse der, og så fikk jeg ikke svar, så jeg måtte purre på det, og så fikk jeg omsider svar. [...] Det tok litt tid å få et ordentlig svar, [og] det var en liten stund der det var lite greit. (Informant 4)

Autoritet og tillit er viktig for digitaliseringens fremdrift

På bakgrunn av informantenes uttalelser, finner vi at autoritet og tillit hos roller knyttet til styring av digitaliseringsprosjektet, er viktig for digitaliseringens fremdrift. Dette funnet fremkommer av informanternes uttalelser, om at det har blitt foretatt en del utskiftninger av roller knyttet til prosjektgruppen underveis i digitaliseringsprosjektet. Det kom også frem at det i starten av prosjektet har vært en del innleie av eksterne konsulenter. Informantenes uttalelser kunne indikere at roller i flere tilfeller kanskje ikke hadde mestret å oppnå tilstrekkelig autoritet og tillit hos de ansatte. Blant annet ble det uttrykt bekymring for de eksterne konsulentenes grad av forståelse for kommunens kompleksitet, og som en av informantene påpekte; når de først hadde begynt å forstå denne kompleksiteten, *«forsvant de, og så kom det inn nye»* (Informant 3). Vedkommende legger til:

Jeg har vært litt opptatt av at man bør i hvert fall ha med en del fra kommunen som kanskje kjenner kompleksiteten [...], slik at man kan få avsjekket en del ting, og ikke bare tro eller tenke. (Informant 3)

Vår forståelse av informantenes uttalelser, er at denne mangelen på autoritet og tillit, har hatt en negativ effekt på digitaliseringsprosjektet. Blant annet fortalte flere informanter om motstand mot prosjektet. Denne motstanden kom ikke bare fra operative medarbeidere, men også fra ledere, som det ble fortalt om sterk motstand fra. Mangelen på autoritet og tillit ser ut til å ha gjort det vanskelig å håndtere denne motstanden i enkelte tilfeller, og da spesielt når det gjaldt motstanden fra lederne. Det ble fortalt at sentrale personer i prosjektgruppen i prosjektets begynnelse, hadde trukket seg, og en av informantene spekulerte i om den sterke motstand fra lederne var noe av årsaken til dette. Vedkommende mente at prosjektgruppen på dette tidspunktet, hadde hatt *«litt for lite myndighet»* (Informant 4), noe som gjorde det vanskelig å si: *«dette er ikke noe vi diskuterer, vi er forbi dette stadiet»* (Informant 4).

Det ble også påpekt av flere informanter, at digitaliseringsarbeidet har endt opp med å vare lengre enn planlagt. Funnene indikerer at mangelen på autoritet og tillit, har vært en medvirkende faktor dette. Dette underbygges av Informant 4s uttalelser om at *«det å la alle få holde på med dette [digitaliseringsarbeidet] i evigheter»* (Informant 4) gikk negativt ut over de ansatte, og videre, av at vedkommende savnet noen som sa: *«nå er det dette vi gjør, og det skal alle gjøre»* (Informant 4).

Suksesshistorier bidrar til engasjement i digitaliseringsarbeidet

På bakgrunn av informantenes uttalelser, finner vi at suksesshistorier har hatt en positiv effekt på digitaliseringsarbeidet. Ved samtlige tilfeller hvor det ble fortalt om bruk av suksesshistorier, har virkningen tilsynelatende vært positiv for de ansattes engasjement, gjennom enten å være opplysende og informativ, eller inspirerende. En informant fortalte:

Jeg opplever jo òg at seksjoner eller etater, kommer til oss og spør «kan ikke vi få verktøyet [BkService] vi òg?». (Informant 2)

Om måter det har blitt delt suksesshistorier på, ble det fortalt om flere. Deriblant gjennom å sende ut månedlige nyhetsbrev, og ved å legge ut «gladsaker» og resultater fra de ulike prosjektene på de ansattes intranett. Vi fikk også høre at det har blitt delt suksesshistorier gjennom bruk av ansatte. Dette var knyttet til etableringen av Ansattservice, hvor en avdeling som ble oppgitt å ha en relativ høy grad av prosessorientering, ble brukt til å vise de andre avdelingene hva man kan oppnå gjennom bruk av prosessarbeid. I tillegg til å virke motiverende, skal dette ha bidratt til å forhindre motstand mot sammenslåingen av avdelingene:

Så da har [avdeling 2] blitt brukt som ambassadører inn i de andre gruppene, og da ser de [andre gruppene] at «å, det der er smart» [...] Så [det har ikke oppstått] noe motstand på noen punkter i det hele tatt i noen grupper. (Informant 8)

Tilstrekkelig opplæring kan bidra til en positiv holdning til digitaliseringen

Vi gjør funn som taler for at det å gi ansatte tilstrekkelig opplæring, kan bidra til en mer positiv holdning til digitaliseringsarbeidet, samt til at de ansatte har tilstrekkelig kompetanse til å utøve sitt ansvar. Dette baseres på at det av flere informanter ble fortalt at prosjektet ble møtt med motstand fra ansatte, grunnet usikkerhet rundt egen kompetanse. En viktig årsak til denne usikkerheten, er at flere av etatene tidligere hadde brukt interne digitale systemer, og det å måtte lære seg et nytt system, av mange ble opplevd som utfordrende. Funnene vi gjør, er knyttet til hvordan opplæringen foregår i praksis, de ansattes opplevelse av den, samt til innholdet.

Angående opplæringspraksisen, fremgår det av intervjuene at denne er ulik. Mens noen av informantene fortalte at det er obligatorisk å gjennomføre opplæring i BKservice, er det ikke alle avdelingene som har sett behovet for dette, og som av den grunn ikke har gjennomført opplæring i BKservice. For en av avdelingene dette var tilfellet, ble dette begrunnet med at

BKservice var et så intuitivt system som var lett å forstå. Ved et senere tidspunkt ble vi også informert om at det i denne avdelingen, nylig er avdekket gjennom en medarbeiderundersøkelse, at de ansatte opplever at deres selvstendighet har blitt lavere. Det er imidlertid usikkert om årsaken kan knyttes direkte til mangel på opplæring i BkService, men det kan heller ikke utelukkes:

Og vi stiller oss litt spørsmålstegn til hvorfor. Hva er det som gjør det? Er det de digitale systemene eller forholdet til nærmeste leder? Det er litt vanskelig å si uten å gå mer inn i det, men det kan være en blanding av ting. (Informant 4)

Også de ansattes opplevelse av opplæringen, finner vi er ulik. Samtlige informanter fortalte at de opplever opplæringen som tilstrekkelig. Det kom imidlertid frem at flere av dem har kolleger som opplever den som utilstrekkelig, noe som begrunnes med ulikt digitalt kompetansenivå. Videre kom det også frem fra enkelte av informantene, at de opplever å ofte må hjelpe kolleger i bruk av systemet. Som en av informantene uttalte:

Jeg er en som blir spurt hvis det er noen som trenger hjelp, så jeg vet at det er mange på avdelingen sliter med [BKservice], og som gjerne skulle hatt mer opplæring. Litt grundig opplæring. (Informant 6)

Vedrørende opplæringens innhold, ble det også fortalt at det i opplæringen av BkService, ble gått gjennom flyten i kundeserviceprosessene. Dette innebar en gjennomgang av hva som skjer fra en kunde tar kontakt med kommunen, til kundens henvendelse er behandlet, og hvilke roller som er involvert i disse prosessene. Til tross for denne gjennomgangen, kom enkelte informanter med utsagn som kan peke i retning av at denne gjennomgangen ikke har bidratt til et mer helhetlig perspektiv på prosessene. Et eksempel er en informants uttalelse, som kan tolkes som at vedkommende ikke helt forstod sammenhengen mellom kunnskap om prosessflyten og vedkommendes arbeidsoppgaver:

Vi har jo gått gjennom de tingene på PowerPoint-presentasjoner i begynnelsen, men det er ikke sånn jeg husker i detalj nå, eller noe vi har repetert veldig mye. Det er kanskje ikke så relevant for arbeidsoppgaven vår, vi jobber nok mer med: «hvordan skal vi registrere ting riktig [i BkService] for at de som skal motta det, skal få den informasjonen de trenger for å løse det?» (Informant 9)

En annen informant stilte seg noe kritisk til innholdet i opplæringen, og mente at det ikke hadde blitt lagt nok vekt på å kommunisere det vedkommende omtalte som gevinsten av BkService. Dette ble begrunnet med at ikke alle ansatte ser ut til å ha forstått at BkService ikke bare er et verktøy for å registrere brukerhendelser, men at det også er et samhandlingsverktøy.

Jeg skulle ønske at den gevinsten det går an å hente på samhandling, ble kommunisert litt annerledes enn det den har. Mitt inntrykk er at en ser på systemet mest som et system for mottak av henvendelser [...], men det ligger en sånn samhandlingskomponent der. (Informant 6)

Støtte og involvering i digitaliseringsarbeidet skaper engasjement

Flere informanter fortalte om en opplevelse av støtte, samt av å bli involvert i digitaliseringsarbeidet, og uttalelsene tyder på at det å få støtte og å bli involvert, oppleves som motiverende og engasjerende. Videre er det også uttalelser som peker i retning av at involvering vil kunne være et virkemiddel for å hindre motstand mot digitaliseringen. I de følgende avsnittene, presenteres bakgrunnen for våre funn.

Vedrørende involvering, kom det frem at de fleste av informantene har blitt involvert i digitaliseringsprosjektet på ulike måter, og vi finner at det å bli involvert, generelt oppleves motiverende for samtlige. Eksempelvis er det flere informanter fra ulike stillingsnivåer og etater, som har blitt involvert i arbeidet med å utforme den felles servicestandarden, og vårt inntrykk er dette har skapt en eierskapsfølelse for denne standarden. For noen av informantene er denne involveringen i stor grad imidlertid selvsagt, grunnet deres formelle lederstillinger. Hos de av informantene dette ikke er like selvsagt, finner vi at det å bli involvert, oppleves spesielt motiverende. En av disse informantene delte sin opplevelse av å bli involvert, og det tydeliggjøres her en følelse av å bli lyttet til og av å ha autonomi:

Jeg føler at jeg blir hørt når jeg forteller. Jeg sier hva jeg mener, og jeg føler at jeg blir tatt med i vurderingene som blir gjort, så jeg føler jo at jeg har en viss frihet til å si det jeg mener. [...] Jeg tror at de andre synes at mine oppgaver er litt annerledes ofte. Jeg har litt friere tøyler enn mange andre, så jeg får velge hvordan jeg skal angripe en oppgave. (Informant 6)

Vi ser en klar tendens til at denne motivasjonen bidrar til å ville yte «det lille ekstra». Dette kom til uttrykk gjennom ulike engasjement utover egen stillingsinstruks, hvorav både det å

68

engasjere seg i ulike samarbeidsgrupper, samt etablere slike, er noen eksempler på dette. Vi ble også fortalt om flere tilfeller hvor prosjektet ble fremsnakkert til andre kolleger. Dette kom blant annet frem i følgende uttalelse, hvor konteksten er at vedkommende besøker andre avdelinger i forbindelse med digitaliseringsprosjektet:

[Til kolleger] er kanalstrategien noe jeg ofte tar opp for å forklare hvorfor vi gjør det på denne måten, og ikke på denne måten. Som hvorfor vi bør ha like åpningstider [...]. (Informant 6)

Det ble også fortalt om at mangel på involvering i utarbeidningen av kanalstrategien, hadde vært en bidragsfaktor til motstand til digitaliseringsprosjektet hos flere ledere. Det ble påpekt at det å ikke ha fått sin stemme hørt før kanalstrategien ble vedtatt av bystyret, hadde ført til en opplevelse hos lederne, av at kanalstrategien ble «tredd over hodet». Dette hadde videre ledet til motstand, noe følgende sitat illustrerer:

Min oppfattelse var at det var ingen av [lederne] som ønsket [gjennomføring av kanalstrategien]. De motarbeidet det direkte, [og] det var veldig tydelig. (Informant 4)

Angående støtten, fremkommer det at flere av informantene opplever en organisasjonskultur, som generelt er preget av at man ikke skal yte bedre kundeservice enn nødvendig. I tillegg til at dette har ført til motstand mot digitaliseringen, har det også for enkelte ført til en opplevelse av at det er utfordrende å skille seg ut ved å være en av dem som ønsker forbedringer for kundenes del. Støtte fra både kanalstrategien i seg selv, og direkte støtte fra ledere, trekkes i denne sammenhengen frem som viktig for å skape motivasjon og engasjement. Blant en av uttalelsene som underbygger dette, er følgende:

[...] Kanalstrategien, servicestandarden og ledelsen ønsker jo at det er den veien vi skal gå. Det hjelper jo å ha den backupen og støtten i mine meninger eller hvordan jeg synes at ting skal være, så jeg føler jo at jeg får gjennomslag for mye, altså. (Informant 9)

4.2.4 Samarbeid

I denne delen av kapittelet, presenterer vi den siste prosesskulturelle verdien: samarbeid. Funnene vi har gjort knyttet til denne verdien, vil presenteres samlet i ett underkapittel. Årsaken til dette, er at samtlige funn er relatert til kryssfunksjonelt samarbeid, eller mangel på

det, på tvers av enheter i kommunen, og de ulike effektene dette har hatt på digitaliseringsarbeidet.

Samarbeid på tvers av enheter kan øke effektiviteten i digitaliseringen gjennom verdiene perfeksjonisme og ansvar

På bakgrunn av intervjuene, finner vi at det å tilrettelegge for formelle samarbeid på tvers av enheter i forbindelse med digitaliseringsarbeidet, kan lede til flere positive effekter. Eksempelvis fortalte informanter om at et slikt samarbeid, ikke bare har ført til en effektivisering av samordningen av kundeserviceprosesser, men at det også har ført til å etablere en sterkere samarbeidskultur i det daglige arbeidet med å yte kundeservice. Disse positive effektene ble også uttalt av en informant som et mål man søker å oppnå gjennom kanalstrategien:

[...] [Man ønsker også å oppnå] synergier for at de ulike kundesentrene skal jobber mer sammen, og kjenne mer hvem de er satt over til. (Informant 3)

Vedrørende de positive effektene av samarbeid, ble disse synliggjort i det vi ble fortalt om etableringen av Ansattservice. Det har blant annet blitt tilrettelagt for et kryssfunksjonelt samarbeid mellom de ulike avdelingene som skulle slås sammen, noe som viste seg å være en effektiv måte å både forbedre serviceprosessene, og å samordne dem på. I denne tilretteleggingen ble det bevisst utnyttet at en av avdelingene allerede hadde drevet med prosessarbeid i mange år:

[...] Da [avdeling 1 ble satt] sammen med [avdeling 2] som har jobbet mye med prosesser og systemer i lengre tid, [ble det] for det første lagt ned lite effektive e-postmottak. [...]. [Avdeling 1 ble inkludert] i systemer, og [det ble] lagt opp til bedre skjematløsninger i systemet for [kunder], sånn at [det skjedde en] profesjonalisering av hele denne biten der og samarbeidet mellom [avdeling 1 og 2]. [...] Det hjelper jo også de som jobber på [avdeling 3], for de er jo også i samme systemet. Det flyter kjempefint, og de tildeler saker frem og tilbake. Man jobber jo etter de samme prosessene. (Informant 8)

Det fremgår av intervjuet at det har blitt skapt en sterk samarbeidskultur i denne etaten, og tilretteleggingen av dette formelle samarbeidet på tvers av avdelingene, er bare ett blant flere tiltak som ser ut til å ha bidratt til dette. Det ble blant annet fortalt om kulturbygging gjennom at det har blitt holdt «noen fine fester» (Informant 8) utenom arbeidstid. Videre kom det også

frem at avdelingene som i utgangspunktet er spredt på ulike lokasjoner, har muligheten til å «flyte litt frem og tilbake på [de] ulike lokasjonene» (Informant 8), samt at det foregår en god del av denne «flytingen». Dette kontorfellesskapet bidrar til en ytterligere styrking av samarbeidet, gjennom at de ansatte får flere kolleger å samarbeide med, og ved at det blir lettere å dele informasjon som berører flere. Følgende uttalelse fra informanten illustrere dette:

[På arbeidsplassen] sitter [avdeling 4] på den ene siden, og [avdeling 3] sitter på den andre siden. Og så har vi noen ledige plasser, og der setter [avdeling 2] seg. De går litt sånn frem og tilbake, og spør og hjelper hverandre. (Informant 8)

Som vi tidligere har nevnt, har flere av kommunens avdelinger og etater, digitale systemer til internt bruk. Disse systemene fortalte Informant 8 at de ulike avdelingene har delt med hverandre, med den hensikt å bidra til hverandres effektivitet, og vi finner her enda et bidrag til den sterke samarbeidskulturen.

Til tross for at et tilrettelagt samarbeid på tvers av enheter, potensielt kan lede til slike positive effekter, viser funnene et begrenset samarbeid på tvers av kommunens enheter. Dette gjelder både digitaliseringsarbeidet spesifikt, og arbeidet med kontinuerlige, inkrementelle prosessforbedringer generelt. Funnene viser også at det ikke eksisterer et samarbeid om prosessarbeid generelt. På bakgrunn av informantenes utsagn, finner vi blant annet at det ikke er lagt til rette for formelt samarbeid, hvor det målrettet har blitt arbeidet om digitaliseringsarbeidet på tvers av etatene. Imidlertid har vi gjort funn som indikerer at det har vært ønskelig med slikt samarbeid. Blant annet har flere av informantene selv initiert til slike samarbeid i forbindelse med prosjektet. For eksempel fortalte enkelte informanter om uformelle samarbeid med kolleger i andre etater, hvor det ble tatt opp problemstillinger og utvekslet erfaringer. Flere av informantene fortalte også at de deltok i ulike samarbeidsgrupper på tvers av byrådetater, hvor prosjektet nå var blant temaene. En informant fortalte:

Vi har noe som kalles [samarbeidsgruppe], der alle vi som [sitter i første- og andrelinjen i ulike etater], møtes jevnlig. Det er noe som vi gikk i gang med selv fordi følte at vi trengte det, før de egentlig begynte med kanalstrategiprojektet. Og vi møtes jevnt og trutt og utveksler informasjon, og prøver å bli mer samordnet. (Informant 3)

Angående samarbeid om inkrementelle, kontinuerlige prosessforbedringer, finner vi på bakgrunn av informantenes uttalelser, at det foregår både formelle og uformelle samarbeid

innad i avdelingene. Derimot eksisterer det, som nevnt tidligere, ikke noe samarbeid for dette formålet på tvers av enheter, verken på innbyggersiden eller ansattensiden. Det ble blant annet uttalt at til tross for at kanalstrategien har ført til mer samhandling på tvers av avdelinger og etater, «*har [man] ikke klart å jobbe med den forbedringen som må skje på tvers av organisasjonen*» (Informant 2).

Når det gjelder det å samarbeide om prosessarbeid generelt, fremgår det av analysen at dette ikke eksisterer. Dette til tross for at det tilsynelatende arbeides for å øke prosessbevisstheten generelt i forbindelse med digitaliseringsprosjektet, gjennom opplæring i BkService. Det ble uttrykt frustrasjon for mangelen på et slikt samarbeid, av en informant som fortalte at vedkommende savnet den støtten et slikt samarbeid potensielt kunne gitt:

Det har vært for få [personer] å gå i dialog med, som også har prosesskompetanse
(Informant 2)

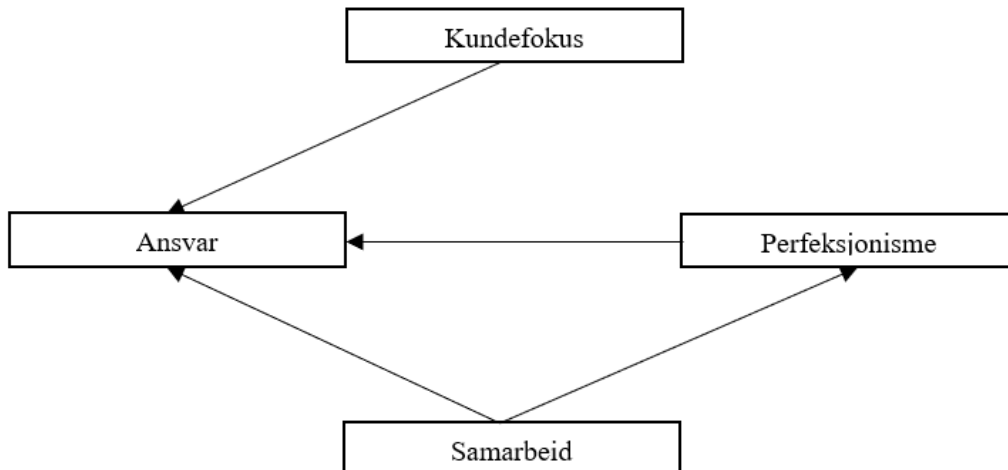
4.3 Oppsummering

Gjennom analysen finner vi at de ulike verdiene kan bidra til å styrke en digitalisering enten direkte, eller indirekte gjennom hverandre. Verdiene kundefokus, perfektjonisme og samarbeid, ser alle ut til å kunne lede til at de ansatte engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet. Mens kundefokus tilsynelatende fører til at de ansatte engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet gjennom ulike aktiviteter, ser verdien perfektjonisme ut til å både føre til at de ansatte på ulike måter engasjerer seg i forbedringsarbeid relatert til digitaliseringen, samt til utvikling av egen kompetanse. I tillegg til å tydeliggjøre at perfektjonisme-verdien gjennom en strukturert forbedringspraksis, leder til engasjement, kan funnene også forstås å vise at når perfektjonisme-verdien blir en felles verdi, skapes det en forbedringskultur. Vedrørende verdien samarbeid, fremkommer det av analysen at ansatte i et kryssfunksjonelt samarbeid, engasjerer seg i oppgaver relatert til digitaliseringsarbeidet i fellesskap. Det kommer dermed også frem at samarbeid også leder til perfektjonisme. Vi finner også at ved å tilrettelegge for kryssfunksjonelle samarbeid, kan det skapes en samarbeidskultur som videre ser ut til å styrke digitaliseringsarbeidet.

Funnene relatert til verdien ansvar viser for det første hvordan ansvarstaking hos ansatte i forbindelse med digitaliseringsarbeidet, muliggjøres. Her tydeliggjøres betydningen av å definere klare roller og ansvarsområder, samt av at de ulike rollene oppnår nødvendig autoritet

og tillit, for et digitaliseringsarbeid. For det andre synliggjør funnene relatert til denne verdien, ulike virkemidler man kan benytte for å oppnå engasjement.

Hvordan de ulike verdiene styrker et digitaliseringsarbeid gjennom å styrke hverandre, illustreres i følgende figur:



Figur 4.1 - Sammenhenger mellom de prosesskulturelle verdiene

5. Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte de av funnene vi finner mest sentrale, i lys av teori, og utgangspunktet for drøftingen vil være forskningsspørsmålet vårt:

Hvordan kan prosesskultur styrke digitaliseringsarbeidet i offentlige virksomheter

Som i kapittel 4, velger vi også her å strukturere kapitlet etter de fire prosesskulturelle verdiene. Avslutningsvis vil vi se nærmere på prosessbevissthetens rolle i prosesskulturen, da denne rollen gjennom drøftingen av verdiene, fremtrer som særdeles betydningsfull.

5.1 Prosesskulturens betydning for digitaliseringsarbeidet

5.1.1 Kundefokus

Studien vår viser at et kundefokus hos de ansatte, der de ansatte er opptatt av å tilpasse seg samt møte kundenes endrede behov (de Bruin, 2009; Schmiedel & vom Brocke, 2013), kan lede til den endringsvilligheten og agiliteten som en digitalisering forutsetter (Hartl & Hess, 2017; Fisher et al., 2020). Dette funnet støtter dermed også Hartl og Hess (2017) sitt funn, om at kundefokus er en av de viktigste verdiene for å lykkes med digitalisering. Dette kundefokuset, sammen med de ansattes forståelse for hva kundenes faktiske behov er, slik de fremkommer i digitaliseringsstrategien, bidrar til at de ansatte på ulike måter engasjerer seg i arbeidet. Dette engasjementet forstår vi å vise at ansatte evner å se forbi egne aktiviteter, og handle etter det som er best for prosessen i sin helhet. Vi finner også at det er ulike grader av dette engasjementet blant de ansatte, der noen engasjerer seg i større grad enn andre. Først og fremst finner vi at de ansattes engasjement baseres på en positiv holdning til digitaliseringen, og med dette, gjennomfører forventede aktiviteter i tråd med digitaliseringsstrategien. Dette engasjementet antas å ha en stor betydning for digitaliseringens fremdrift, da det i motsatt tilfelle kunne tenkes at det ble vist motstand mot prosjektet.

Vedrørende ansatte som engasjerer seg i større grad, er vår tolkning at dette engasjementet skyldes at de ansatte opplever digitaliseringen som så viktig, at de ønsker å bidra ytterligere. Dette ser vi gjennom at enkelte ansatte engasjerer seg utover egen stillingsinstruks, og vi finner at dette særlig gjelder ansatte som arbeider nærmest kunden. Dette engasjementet antas derfor å bidra til en effektivisering av digitaliseringen på to måter. Den første er at de ansatte,

gjennom deres unike perspektiver på prosessene, og deres gode forståelse for kundenes behov, trolig vil kunne bidra til en optimalisering av prosessene. Vi kan tenke oss et eksempel der en ansatt får ansvaret for en oppgave, og som på bakgrunn av sitt perspektiv, gjennomfører denne på en måte som den ansatte forstår vil kunne øke kundetilfredsheten ytterligere. Den andre måten er knyttet til det Kane et al. (2018) finner i sin studie, om at når ansatte som arbeider nært kunden, får ta beslutninger, vil man både få gjennomført oppgaver hurtigere og man får en hurtigere oppnåelse av kunde verdi. På bakgrunn av dette antas det at ansatte som engasjerer seg sterkt, samt har et kundefokus, vil kunne bidra til en effektivitet i digitaliseringen, gjennom en raskere gjennomføring av oppgaver. En slik effektivitet forstås imidlertid å forutsette at det tilrettelegges for at de ansatte skal kunne ta ansvar, samt handle proaktivt og selvstendig, gjennom å gi dem nødvendig opplæring og tilstrekkelig autoritet, slik det understrekes som nødvendig i litteraturen (Hartl & Hess, 2017; Fisher et al., 2020).

Gjennom studien vår gjør vi funn som kan forstås å indikere at ansattes kundefokus, potensielt også kan hemme digitaliseringen. Denne forståelsen er basert på at vi i digitaliseringscasen vårt, finner at ansatte som har vært bekymret for hvordan digitaliseringsarbeidet vil påvirke kundene, har vist motstand. I litteraturen understrekes utarbeidelse av en digital strategi som er unik for virksomhetens situasjon, som en essensiell faktor for å lykkes med digitalisering. Det samme gjør betydningen av at denne strategien skal være knyttet til virksomhetens overordnede mål og strategi (Fisher et al., 2020; Yeow et al., 2018). Den digitale strategien kan dermed forstås å være knyttet til den prosesskulturelle verdien kundefokus (Schmiedel & vom Brocke, 2013), og det at de ansatte er bevisst på den digitale strategien samt hvilke mål man søker å oppnå gjennom denne, som enten direkte eller indirekte skaper kunde verdi, er derfor viktig (Van Looy, 2015; Fisher et al., 2020). Basert på denne litteraturen ser vi det som en mulig årsak at de aktuelle ansatte ikke har en fullstendig forståelse for digitaliseringsstrategien. Dette illustrerer i så måte betydningen av en tilstrekkelig kommunisering av digitaliseringsstrategien, slik Fisher et al. (2020) påpeker, for å sikre digitaliseringsprosjektets fremdrift. Et annet perspektiv på motstand på dette grunnlaget, kan generelt være at det er en uheldig konsekvens som følge av at det ikke er gjort en grundig nok vurdering på forhånd av digitaliseringen. Som Iden et al. (2022) påpeker, kan slike uheldige konsekvenser oppstå, dersom man ikke har gjort en grundig vurdering av de potensielle konsekvensene under utarbeidningen av digitaliseringsstrategien. En mulig årsak til slik motstand, kan dermed være at det ikke er tatt nok høyde for hvordan kundene vil bli påvirket av digitaliseringen, og at dette er noe ansatte som arbeider nært kundene forstår.

Vi gjør også funn som kan tolkes dithen at ansatte, til tross for å ha et kundefokus, og av denne grunn være opptatt av at prosessene skal fungere optimalt, ikke engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet. Vår forståelse er at en mulig årsak til dette, basert på funnene, kan være at disse ansatte har en annen forståelse for hva kundenes behov er, enn det som fremkommer i digitaliseringsstrategien. Av digitaliseringscasen vårt, fremgår det at forståelsen for kundenes behov hos de ansatte som arbeider nærmest kunden, samsvarer med det som fremkommer i digitaliseringsstrategien. Et annet fellestrekk hos disse ansatte, er at de gir uttrykk for å ha et helhetlig perspektiv på prosessene. Dette står i motsetning til de ansatte som ikke engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet, da dette er ansatte som i tillegg til å ha mindre kontakt med kundene, også gir uttrykk for å se de ulike prosessene i stor grad som adskilt. Dette er en utfordring som ifølge Molden og Symes (1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 375) kan oppstå i store organisasjoner, slik som vår offentlige casevirksomhet er. Dette er grunnet at det i store organisasjoner ofte er slik at organisasjonen i sin helhet har et overordnet formål, mens de ulike enhetene i organisasjonen har egne formål. Formålene er videre, ifølge forfatterne, knyttet både til hverandre og til organisasjonens overordnede formål, men det kan tenkes at et manglende helhetsperspektiv på prosessene, kan gjøre det vanskelig å se hvordan disse formålene er knyttet sammen. Av funnene våre, kan dette forstås å være særlig aktuelt for ansatte i enheter som gjennom sitt arbeid, har en større avstand til kundene. Dette kan tenkes å skyldes at en større avstand til kundene, gjør det vanskeligere å se hva som er kundenes behov, noe som igjen kan føre til en dårligere forståelse av hvordan ens egen rolle bidrar til at prosessene i sin helhet skaper kunde verdi. I litteraturen presiseres det at det å ha prosessbevissthet, innebærer en bevissthet om hva kundenes krav er, samt en kjennskap til hvordan ens arbeid bidrar til å skape kunde verdi (Kumar et al., 2010; Tang et al., 2013, sitert i Leyer et al., 2015, s. 4). Vårt resonnement er dermed at ansatte som ikke engasjerer seg i digitaliseringen, til tross for å være kundeorientert, har en utilstrekkelig grad av prosessbevisst. Vår forståelse er at dette fraværet av engasjement skyldes at de ansatte ikke ser betydningen av å handle utover egne aktiviteter. På bakgrunn av dette forstås det at prosessbevissthet vil kunne spille en viktig rolle i kundefokus-verdiens styrking av digitaliseringen, gjennom ansvar-verdien, og at prosessbevissthet av denne grunn vil være betydningsfull i en digitalisering. Trolig vil den spille en særlig viktig rolle dersom den aktuelle virksomheten er en stor og kompleks organisasjon, slik som offentlige virksomheter er (Christensen et al., 2021), da det som nevnt ovenfor, kan være vanskeligere å se hvordan formål er knyttet sammen i en stor organisasjon.

5.1.2 Perfeksjonisme

Blant forutsetningene for å lykkes med digitalisering, trekkes lærings- og endringsvillighet, samt kreativ tenkning hos ansatte, frem (Hartl & Hess, 2017; Fisher et al., 2020). Perfeksjonisme-verdien innebærer at ansatte bidrar til kontinuerlig forbedring av virksomhetens prosesser, gjennom stadig refleksjon og kreative tenkning. Den innebærer også at ansatte stadig søker etter å kontinuerlig utvikle seg selv, for på denne måten å stadig være i stand til å bidra til at prosessene når ønskede resultater (Schmiedel & vom Brocke, 2013; Schmiedel et al., 2020). Slik vi ser det, samsvarer de nevnte forutsetningene for digitalisering med perfeksjonisme-verdien, og vår forståelse er dermed at perfeksjonisme har en viktig rolle i det å lykkes med digitalisering. Funnene våre støtter denne forståelsen, da vi i vår studie finner at ansatte som engasjerer seg i digitaliseringsarbeidet iht. perfeksjonisme-verdien, også svarer til disse forutsetningene.

Blant annet finner vi at ansatte tenker kreativt om prosessene samt initierer til innovative løsninger. Gjennom de ansattes unike perspektiver på prosessene, kan deres kreative og innovative bidrag til prosessenes utforming, antas å bidra til en optimalisering av prosessene. Vi finner også at det aktivt søkes etter forbedringspotensialer i prosessene og egne arbeidspraksiser, samt at det reflekteres over om disse fungerer optimalt. I tillegg til at det vil bidra til at prosessene stadig fungerer optimalt, er dette nødvendige aktiviteter for å sikre at virksomheten stadig skal være tilpasset de dynamiske omgivelsene (Iden, 2022; Skrinjar & Trkman, 2013), noe som ikke minst er viktig for en digital virksomhet (Kane et al., 2018). Vi finner også at ansatte er opptatt av å utvikle seg selv gjennom å tilegne seg ytterligere kompetanse. Disse handlingene kan tenkes å bidra til en styrking av digitaliseringsarbeidet på flere måter. Først og fremst, vil denne økte kompetansen trolig føre til at de ansatte bidrar til en økt kunde verdi gjennom prosessen som helhet, uavhengig av deres arbeidsoppgaver i prosessen og nærhet til kundene. Ansattes selvutvikling vil dermed kunne argumenteres for å bidra til en optimalisering av prosessene, gjennom at prosessenes involverte roller øker sin ytelse. Videre vil også en økt kompetanse kunne føre til nye perspektiver på prosessene hos de ansatte, noe som også kan antas å virke styrkende på digitaliseringsarbeidet, da deres evne til å reflektere over prosessenes funksjon, samt tenke kreativt om dem, trolig vil økes. Vår tolkning av funnene, at perfeksjonisme-verdien har en innvirkning på ansattes holdninger til prosessendringer, og at den leder til at de ansatte både engasjerer seg i forbedringsarbeidet og tar ansvar for relaterte oppgaver. Perfeksjonisme-verdien forstås dermed å kunne styrke

ansvar-verdien, hvor nettopp ansvarlighet og engasjement er to dimensjoner (Schmiedel et al., 2020), og på denne måten bidra til å styrke en digitalisering.

Av funnene våre gjør vi en tolkning om at når perfeksjonisme-verdien blir en felles verdi, kan dette bidra til å bygge en forbedringskultur i virksomheten. Vi finner at en slik forbedringskultur kan innebære at ansatte, med sine ulike kompetanser og perspektiver, reflekterer over prosessene sammen, og støtter hverandre i dette arbeidet. Gjennom at ansatte som i fellesskap utforsker og eksperimenterer i tråd med perfeksjonisme-verdien, forstår vi at det svares til nok en forutsetning for å lykkes med digitalisering; agilitet. Denne forståelsen gjøres på bakgrunn av litteraturen, der agile virksomheter defineres å være virksomheter som er fleksible, og som derfor evner å raskt tilpasse seg hurtige endringer (Fisher et al., 2020). Av drøftingen innledningsvis i dette kapittelet, antas dette å være tilfellet i en forbedringskultur der perfeksjonisme-verdien står sterkt. Med dette, argumenteres det for at også en forbedringskultur vil kunne bidra til å lykkes med en digitalisering. Funnene våre taler også for at en forbedringskultur kan føre til økt aksept for digitalisering. Van Looy (2015) påpeker at en lagånd blant ansatte, kan lede til slik aksept. I tråd med dette, kan det tenkes at en økt aksept for digitalisering er en konsekvens av at perfeksjonisme-verdien styrkes i fellesskap.

Vi gjør også funn som tyder på at ansatte opplever at det ikke er behov for endring. Det synliggjøres også at en konsekvens av dette, kan være at digitaliseringsprosjektet ikke blir prioritert i den grad det er ønskelig. I digitaliseringscasen vårt, ser vi flere mulige årsaker til denne manglende opplevelsen for behov hos ansatte. Den første er at det i casevirksomheten vår, til nå ikke har vært en systematisk metode for å samle inn informasjon om prosessenes ytelse og resultater, til tross for at dette er en viktig del av prosessledelse (Iden, 2022) Kotter (2007) påpeker at det ved gjennomføring av prosjekter, er viktig at ansatte har forståelse for hvorfor det er behov for endring. Uten en slik systematisk innsamlingsmetode, kan det tenkes at prosessenes ytelse og resultater ikke har vært like synlig for alle virksomhetens ansatte, og at dette derfor kan være en mulig årsak til opplevelsen av at det ikke er behov for endring.

Den andre mulige årsaken, kan være at perfeksjonisme-verdien i lav eller ingen grad er tilstedeværende, noe som bidrar til en holdning om at så lenge noe fungerer for en selv, trenger man ikke å foreta endringer. Eller sagt med andre ord: «if it ain't broke, don't fix it». At digitaliseringsprosjektet ikke vil prioriteres i nødvendig grad grunnet mangel på denne verdien, er i så måte tråd i med litteraturen, hvor det å ikke ha kulturelle verdier som støtter

oppunder målene man søker å oppnå, sannsynligvis vil føre til at man ikke lykkes med de prosessledelsesmetodene man tar i bruk (Schmiedel et al., 2015).

Vedrørende hva et eventuelt slikt fravær av perfeksjonisme-verdien skyldes, kan virksomhetens forbedringspraksis antas å ha en betydning. Denne antakelsen baseres på at det gjennom vår studie, synliggjøres en positiv sammenheng mellom en virksomhets forbedringspraksis og dens forbedringskultur. Dette funnet er i tråd med Schmiedel et al. (2020) sin teori, om at prosesskultur og dens spesifikke verdier, bygges gjennom bruken av prosessledelsesmetoder. Det kommer imidlertid frem at det i de ulike delene av virksomheten, er en ulik forbedringspraksis, der noen har en mer strukturert forbedringspraksis enn andre. Kregel et al. (2022) påpeker at en utfordring som kan oppstå i offentlig sektor, grunnet den silobaserte strukturen, er nettopp at forbedringsinitiativer ofte begrenser seg til å foregå lokalt. Dette kan forstås som en konsekvens av både for lite kommunikasjon på tvers av virksomheten, slik Kregel et al. (2022) også peker på, og av at det er ulike subkulturer i de ulike «siloe», i tråd med (Schein, 2004), og dermed ulike måter å praktisere forbedringsarbeid på. Av den ovennevnte litteraturen, gjør vi oss to antakelser. Den ene er at det vil være nærliggende å tro at perfeksjonisme-verdien i virksomheter hvor det er en lite strukturert forbedringspraksis, vil være svakere enn i virksomheter med strukturert forbedringspraksis. Det å etablere strukturerte forbedringspraksiser vil dermed kunne tenkes å bidra til en styrking av perfeksjonisme-verdien. Den andre er at det for komplekse organisasjoner som offentlige, er særdeles viktig å hensynta de ulike subkulturene når man skal gjennomføre en digitalisering, ved at man sørger for at det er en såkalt *cultural fit*, som Schmiedel et al. (2015) omtaler det, mellom subkulturene og de prosesskulturelle verdiene.

Det kommer også frem at de ansatte, i forbindelse med det kontinuerlige prosessforbedringsarbeidet, ikke har noen nøkkelindikatorer å forholde seg til. Da KPI-er gjør det mulig for ansatte å foreta selvstendige evalueringer av prosessenes ytelse (Pritchard & Armistead, 1999), antas fraværet av dem å ha hatt en betydning for de ansattes både individuelle og felles forbedringspraksis. Det kan tenkes at det å ha definerte KPI-er for prosessene, kunne bidratt til en mer strukturert forbedringspraksis, og videre til en styrking av perfeksjonisme-verdien, igjen i tråd med Schmiedel et al. (2020) sin teori. En annen naturlig tanke er at slike KPI-er, gjennom en økt selvstendighet i forbedringsarbeidet, samt en økt følelse av autonomi, kunne ledet til at de ansatte motiveres til å engasjere seg i digitaliseringsarbeidet.

Den tredje mulige årsaken til opplevelse av manglende behov for digitalisering, omhandler ansattes prosessbevissthet. Da prosessbevissthet innebærer at de ansatte har kjennskap til hele prosessen de er en del av, ikke bare deres individuelle ansvar og aktiviteter (Leyer et al., 2015), kan de ansattes opplevelse av manglende behov forstås å indikere utilstrekkelig prosessbevissthet. Trolig vil en høyere grad av prosessbevissthet lede til at de ansatte tar med andre prosessrollers behov, som kollegers og kunders, i sin vurdering av hvorvidt det er behov for digitalisering. Dette kan i så måte forstås å være i tråd med det Fisher et al. (2020) påpeker, om at ansattes grad av prosessbevissthet er avgjørende for deres evne til å delta i digitaliseringsarbeidet, og at prosessbevissthet derfor har betydning for digitaliseringens kvalitet. For at perfeksjonisme-verdien skal kunne bidra til å styrke digitaliseringsarbeidet, kan dermed en tilstrekkelig prosessbevisst antas å være en forutsetning.

5.1.3 Ansvar

Ansvarlighet

I litteraturen fremheves det at tilstrekkelig autonomi hos ansatte, slik at de skal kunne handle proaktivt og selvstendig, samt ta ansvar, er viktig i en digitalisering (Hartl & Hess, 2017). Ansvar-verdiens dimensjon, ansvarlighet, tolkes å samsvare med denne litteraturen, og den kan dermed i seg selv forstås som styrkende for digitaliseringen. Studien vår viser imidlertid at det foreligger en rekke forutsetninger for at de ansatte skal kunne utøve et slikt ansvar, og som dermed må svares til for at ansvarlighet skal kunne virke styrkende på digitaliseringen. Flere av disse funnene er knyttet til utfordringer som har oppstått i forbindelse med digitaliseringsarbeidet i casevirksomheten vår. Det kommer blant annet frem at digitaliseringsarbeidet ikke har blitt prioritert i den grad det gjerne burde, noe som forstås å være en konsekvens forårsaket av en rekke faktorer. Blant annet kommer det frem i casevirksomheten at flere av de involverte rollene opprinnelig besitter andre stillinger som er funksjonsbaserte, noe som forstås å bidratt til en nedprioritering av digitaliseringen grunnet begrenset kapasitet. Slike nedprioriteringer hos ledere i funksjonsbaserte stillinger, peker også Iden et al. (2022) på som en potensiell utfordring i en digitalisering. Videre kommer det også frem at det ikke er etablert noen prosesseierskap i tråd med det blant annet Danilova (2018) påpeker, om at prosesseiere skal ha et klart definert mandat som tydeliggjør et ansvar for de ulike prosessene «ende-til-ende», på tvers av funksjoner og enheter. Vi finner også at ikke alle de involverte ansatte har forstått hva deres roller har innebåret, samt at ikke alle involverte

roller har hatt nødvendig autoritet. Fraværet av autoritet forstås igjen å ha ledet til motstand mot digitaliseringen.

Betydningen av å ha klart definerte roller og ansvarsområder i en prosessforbedring, samt av å ha prosesseiere som følger opp at digitaliseringen går iht. planen, understrekes i litteraturen (Van Looy, 2015; Kettenbohrer et al., 2015), og våre funn støtter dermed dette. Trolig vil det å etablere prosesseierskap i tråd med litteraturen, kunne bidra til å forebygge slike uheldige konsekvenser som nevnt ovenfor. Det kan blant annet tenkes at en prosesseier, gjennom et tydelig beslutningsmandat, både vil kunne oppnå den autoriteten som vi finner er nødvendig for digitaliseringens fremdrift, og bidra til at digitaliseringsarbeidet blir prioritert. Videre kan en prosesseier antas å bidra til å avklare roller og ansvarsområder for de øvrige involverte rollene, gjennom sin koordinering av aktiviteter på tvers av prosessen, slik Danilova (2019) fremhever som en sentral oppgave for en prosesseier. En mulig årsak til de nevnte uklarhetene vi fant i digitaliseringscaset vårt, kan tenkes å være at casevirksomheten vår er en offentlig virksomhet hvor organiseringen er av høy kompleksitetsgrad. Prosesseiers rolle vil av denne grunn trolig være særdeles viktig i en slik offentlig virksomhet. Sammen med klart definerte roller og ansvarsområder, forstås dermed prosesseiere å kunne bidra til digitaliseringens fremdrifts gjennom ansvarlighets-dimensjonen.

Av digitaliseringscaset fremkommer det også utfordringer som følge av det som tilsynelatende har vært et fravær av sentrale roller i viktig arbeid, både på forhånd av digitaliseringen og i forankringen av digitaliseringsstrategien. Dette forstås å ikke bare å ha hatt en negativ effekt på digitaliseringens fremdrift, men også å ha bidratt til usikkerhet rundt egne roller hos andre involverte ansatte. En tolkning av disse funnene basert på Iden et al. (2022), er at det å ikke involvere alle de sentrale rollene i kartlegging og modellering av prosessene på forhånd av digitaliseringen, har ført til at ikke alle sider ved prosessene har blitt belyst, noe som ser ut til at potensielle konsekvenser ikke har blitt avdekket i tilstrekkelig grad. Av dette utledes det en antakelse om at den manglende involveringen skyldes utilstrekkelig prosessbevissthet. Trolig ville en tilstrekkelig prosessbevissthet ført til en forståelse for hvilke roller en burde hatt med i kartleggingen og modelleringen av prosessene. Et videre resonnement rundt prosessbevissthet er knyttet til drøftingen av prosesseierskap i forrige avsnitt, da det antas at en tilstrekkelig prosessbevissthet kunne ført til at man i planleggingsfasen ville sett behovet for å etablere prosesseierskap. Funnene våre forstås dermed å synliggjøre betydningen tilstrekkelig prosessbevissthet for digitaliseringens kvalitet.

Engasjement

Essensen i ansvar-verdiens andre dimensjon, engasjement, er at de ansatte ønsker å bidra til at prosessene når ønskede resultater, og derfor engasjerer seg i hele prosessen de er involvert i (Schmiedel & vom Brocke, 2013). Som vi allerede har drøftet under både kundefokus og perfeksjonisme, ser vi at engasjerte ansatte kan bidra til å styrke digitaliseringen på flere måter, og engasjement-dimensjonen anses derfor å være av stor betydning for en digitalisering. Gjennom studien synliggjøres flere virkemidler som, etter vår forståelse, kan benyttes til å skape engasjement for digitaliseringen. Blant annet fremkommer det i digitaliseringscaset at det har blitt brukt suksesshistorier for å skape engasjement for digitaliseringen. Vår tolkning av funnene er at viser at suksesshistorier kan bidra til å forhindre motstand mot digitalisering, gjennom at ansatte motiveres. Funnene kan også forstås å vise at suksesshistorier, gjennom å inspirere og informere, kan bidra til å skape endringsvilje. Funnene vil i så måte ikke bare støtte det Van Looy (2015) påpeker om bruk av suksesshistorier i digitaliseringsarbeid. Da det fremgår av digitaliseringscaset vårt at suksesshistoriene har spredd seg til flere enheter i casevirksomheten, kan de også forstås å kunne være et nyttig virkemiddel for å skape engasjement også i en så stor og kompleks organisasjons som en offentlig virksomhet.

Det fremkommer også av digitaliseringscaset at ansatte ble involvert i ulike aktiviteter, hvorav noen var relatert til gjennomføringen av selve digitaliseringen, mens andre var relatert til utformingen av den. Samtlige funn forstås å synliggjøre at involvering av ansatte i digitaliseringen kan ha en stor betydning for digitaliseringsarbeidet, og at involvering potensielt kan være et kraftfullt virkemiddel for å skape engasjement for digitaliseringen. Vedrørende involvering av ansatte i gjennomføringen av digitaliseringen, viser funnene våre at dette, gjennom å motivere, kan lede til et sterkt engasjement for digitaliseringen. I digitaliseringscaset, finner vi et ønske om å «yte det lille ekstra» i digitaliseringsarbeidet, hos noen ansatte, noe som foregikk ved at det ble initiert til ulike aktiviteter og handlinger som gikk utover deres stillingsinstrukser. Slik vi tolker funnene, skyldes dette sterke engasjementet at det å bli involvert, oppleves som en belønning for deres arbeidsinnsats, og at dette igjen motiverer til økt innsats. Dette er i tråd med det Appelbaum et al. (2000, referert i, Buller & McEvoy, 2012, s. 47) påpeker, om at involvering i ulike organisasjonsmessige aktiviteter, oppleves som menings- og betydningsfull jobb, noe som igjen kan lede til indre motivasjon hos ansatte.

I litteraturen understrekes det at menneskers forpliktelse til et formål, er sterkest når de har blitt involvert i utarbeidingen av dette (Molden & Symes, 1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 379), og vedrørende utformingen av digitaliseringen, gjør vi to interessante funn som begge synliggjør dette. Av det første funnet forstår vi at det å bli involvert i utformingen, vil kunne bidra til å skape en eierskapsfølelse for digitaliseringen, noe som igjen kan lede til et engasjement. Dette påpeker også Carnall (1999, referert i Box & Platts, 2005, s. 379). Det andre funnet viser at det å ikke bli involvert i utformingen, kan lede til motstand mot digitaliseringen. Vår forståelse er at motstand mot digitaliseringen generelt vil virke hemmende på digitaliseringens fremdrift. Om denne motstanden vises av ledere, imidlertid, slik det fremkommer i digitaliseringscasen vårt at det gjør, kan den tenkes å ha en større negativ effekt på digitaliseringen, enn om den vises av øvrige medarbeidere. Dette baseres på at ledelsens engasjement, ifølge Kettenbohrer et al. (2015), er avgjørende for de øvrige medarbeidernes motivasjon. Involvering forstås dermed ikke kun å styrke digitaliseringen gjennom at det skapes engasjement, men også gjennom å bidra til dens fremdrift gjennom at det forhindrer motstand.

Ytterligere et virkemiddel vi forstår kan skape engasjement, er opplæring. Funnene våre knyttet til dette virkemiddelet, kan ikke bare tolkes å vise at de ansatte må ha tilstrekkelig kompetanse for å kunne ta ansvar for arbeidsoppgavene sine, slik Buller og McEvoy (2012) viser til. På bakgrunn av funnene, gjør vi også en tolkning om at dersom ansatte får tilstrekkelig opplæring, vil de oppleve en større trygghet rundt sine egne ferdigheter, noe som videre vil kunne lede til en mer positiv holdning til digitaliseringen. I tillegg til at dette kan tenkes å forhindre motstand som følge av ansattes usikkerhet rundt egen kompetanse, og dermed vil ha en betydning for digitaliseringens fremdrift, antas det også å kunne engasjere ansatte til å utføre prosessene iht. deres spesifikasjoner som følge av digitaliseringen. Denne antakelsen baseres på Benraad et al. (2022) sin teori, om at tilstrekkelig opplæring hos ansatte, kan bidra til deres villighet og evne til å utføre prosessene slik de er spesifisert. Dette engasjementet fra de ansatte, vil videre være viktig for prosessenes prestinger, ifølge Benraad et al. (2022). Av denne drøftingen, argumenteres det derfor for at tilstrekkelig opplæring av ansatte ikke bare anses å styrke digitaliseringen gjennom å bidra til dens fremdrift, men også gjennom å bidra positivt til dens utfall.

5.1.4 Samarbeid

Studien vår forstås å vise at et kryssfunksjonelt samarbeid kan styrke digitalisering på flere måter. Blant annet gjør vi flere funn som, etter vår tolkning, viser at samarbeid bidrar til å styrke digitaliseringen, gjennom å styrke perfektjonisme-verdien. Det første funnet er i tråd med ordtaket: «flere hoder tenker bedre enn ett», ved at vi ser at ansatte som samarbeider om prosessforbedringer, med sine ulike kompetanser og erfaringer, sammen kan komme frem til kreative løsninger i prosessene. Slike samarbeidsaktiviteter, hvor det utforskes og eksperimenteres i fellesskap, anses å være forutsetninger for å lykkes med en digitalisering (Kane et al., 2018). Slik vi ser det, støtter våre funn dette, da vi finner at samarbeid bidrar til å effektivisere digitaliseringen, gjennom at det genereres kreative og innovative løsninger i prosessene i tråd med digitaliseringsstrategien. I tillegg antas det å fungere optimaliserende for prosessene som omfattes av digitaliseringen, da det kan tenkes at de kreative løsningene, gjerne er bedre enn de opprinnelige løsningene.

Vårt andre funn som vi mener viser denne positive effekten av samarbeids-verdien på perfektjonisme-verdien, er knyttet til det vi tolker som økte muligheter for å identifisere forbedringspotensialer. Studien vår viser at man gjennom å tilrettelegge for formelt samarbeid, kan oppnå en flatere organisasjonsstruktur som videre fører til en effektivisering av arbeids- og informasjonsflyten på tvers av enhetene. Kryssfunksjonelt samarbeid kan med dette ikke bare forstås å være en effektiv måte å bryte ned siloer i en offentlig virksomhet på, men det forstås også å bidra til å føre til en effektivisering av digitaliseringsarbeidet. Denne antakelsen gjøres på bakgrunn av at vi i digitaliseringscasen vårt, finner at størsteparten av forbedringsarbeidet som foregår i casevirksomheten, foregår avdelingsvis, og ikke på tvers av avdelinger. Ved at forbedringsarbeidet foregår adskilt på denne måten, kan det tenkes at en går glipp av forbedringsmuligheter, da man grunnet et manglende helhetsperspektiv på prosessene, ikke klarer å identifisere alle forbedringspotensialer. Det antas derfor at en mer effektiv arbeids- og informasjonsflyt på tvers av de ulike prosessene, vil kunne gjøre det lettere for prosessrollene å identifisere forbedringspotensialer på ulike områder i prosessene. Dette vil i så måte kunne tenkes å føre til at man identifiserer forbedringspotensialer i forbindelse med digitaliseringsarbeidet, som man kanskje ellers ville gått glipp av. Da prosessebevissthet, ifølge den (2022), blant annet innebærer prosessebevissthet at de ansatte kjenner til hele prosessen som de er en del av, er vår forståelse at dette skyldes en økt prosessebevissthet. Ifølge Kregel et al. (2022) vil de silopregede organisasjonsstrukturene i offentlige virksomheter være

en begrensende faktor for forbedringsarbeid på tvers av virksomhetene, men av studien vår utledes det en antakelse om at kryssfunksjonelle samarbeid vil kunne lede til at forbedringsarbeid i mindre grad begrenses lokalt, som følge av en økt prosessbevissthet.

Studien vår viser også, slik vi tolker det, at samarbeid styrker digitaliseringen, både gjennom å styrke ansvar-verdien, og gjennom å øke virksomhetens agilitet. Det første funnet handler om kompetanseutvikling i team. Etter vår forståelse bidrar ansatte til hverandres kompetanseutvikling ved at de gjennom samarbeid, deler sin kunnskap og kompetanse med hverandre. Kane et al. (2018) hevder at denne måten å utvikle de ansatte på, vil kunne skape en arbeidskraft som har bedre evner og er bedre i stand til å kunne tilpasse seg, og utnytte de stadige endringene som skjer i et digitalt miljø. En slik arbeidskraft kan basert på litteraturen (Fisher et al., 2020; Hartl & Hess, 2017), tolkes å kunne defineres som en agil arbeidskraft, og et samarbeid forstås dermed å kunne bidra til en økning i virksomhetens agilitet. Ifølge Buller og McEvoy (2012), er ansattes evne til å utføre arbeidsoppgaver avhengig av deres kompetanse. At samarbeid kan føre til at team-medlemmene utvikler sin kompetanse, kan tolkes dithen at samarbeid bidrar til å styrke digitaliseringen gjennom å styrke ansvar-verdien, ved at de ansatte bedre evner å delta i digitaliseringen.

Det andre funnet omhandler det vi forstår som en samarbeidskultur. I digitaliseringscasen finner vi at det på flere måter har blitt tilrettelagt for et uformelt, kryssfunksjonelt samarbeid, gjennom eksempelvis et åpent kontorfellesskap samt sosiale arrangement utenfor arbeidstid. Sammen med tilretteleggingen av formelt samarbeid, ser dette ut til å ha bidratt til å bygge en samarbeidskultur, hvor de ansatte spiller på hverandres styrker og kompetanser i det daglige arbeidet. Vår antakelse, basert på disse funnene, er at en slik samarbeidskultur, ikke bare vil bidra til å bryte ned den silobaserte strukturen, men at det også vil kunne bidra til en ytterlig styrking av det formelle samarbeidet. Denne antakelsen gjøres på bakgrunn av Pritchard og Armistead (1999) sin teori, om at en lagånd kan være et sterkt virkemiddel for å lykkes med i prosessarbeid, gjennom de ansattes forpliktelse overfor, og engasjement i, teamet. En samarbeidskultur forstås derfor å kunne styrke digitaliseringen, gjennom å styrke ansvar-verdiens to dimensjoner, ansvarlighet og engasjement, slik de defineres i litteraturen (Kregel et al., 2022; Schmiedel & vom Brocke, 2013; Tumbas et al., 2013): hhv. ved at de ansatte føler seg forpliktet til å ta ansvar for sine oppgaver i samarbeidet, samt blir holdt ansvarlig for dem, og ved at de ansatte ønsker å bidra til at deres team oppnår gode resultater i forbindelse med digitaliseringen. Av funnene, er vår tolkning at denne styrkingen av ansvar-verdien bidrar til

å øke de ansattes selvgåenhet, både i de formelle og uformelle samarbeidene, noe som igjen forstås å svare til forutsetningene om endringsvillighet og agilitet i en digitalisering.

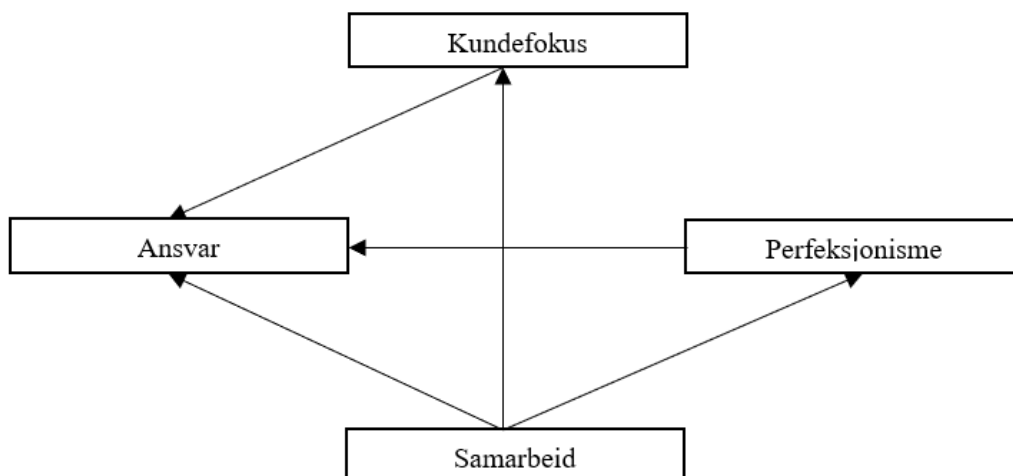
At ansatte har tilstrekkelig prosessbevissthet, fremheves som viktig for digitaliseringens kvalitet (Fisher et al., 2020; Iden et al., 2022), og av studien vår, er vår forståelse at et kryssfunksjonelt samarbeid bidrar til en økning i de ansattes prosessbevissthet, og dermed også til en økt kvalitet på arbeidet. Vi finner at en slik økning kan skje gjennom at noen av rollene i teamet har en høyere prosessbevissthet enn de andre, og at implisitt prosesskunnskap, gjennom samarbeidet, gjøres eksplisitt for de øvrige rollene. Vår forståelse av funnene, er at dette kan bidra til en økt forståelse for prosessarbeidet samt et større perspektiv på prosessene hos de øvrige rollene, og dermed også til en økt prosessbevissthet. Dette vil i så måte være i tråd med det Kane et al. (2018) finner i sin studie, om at ansatte i kryssfunksjonelle team får en bedre forståelse for virksomhetens formål, og at dette kan bidra til at beslutninger de tar, blir tatt på andre grunnlag enn de kanskje heller ville gjort. På bakgrunn av forfatterens funn, gjør vi en videre antakelse om at den økte prosessbevisstheten hos de ansatte, også vil kunne bidra til å styrke de tre andre verdiene, perfektjonisme, ansvar og kundefokus, i tråd med drøftingen vi har gjort, relatert til hver av disse verdiene. Vi antar imidlertid at det vil kunne ha en særdeles styrkende effekt på digitaliseringen gjennom kundefokus, da vårt resonnement er at en økt prosessbevissthet, kan bidra til at de ansatte blir mer bevisst på hvordan deres aktiviteter bidrar til å skape kunde verdi. Dette finner vi også er i tråd med Kane et al. (2018) sine funn, hvor de finner at det at de ansatte tenker annerledes som følge av den økte forståelsen, ikke bare handler om at de identifiserer nye muligheter. Det presiseres at det også handler om at de ansatte forstår hva kundene forventer, samt at de er beredt til å respondere på disse forventningene. Et videre resonnement på bakgrunn av dette, er at dette økte kundefokuset, ikke bare leder til at de ansatte engasjerer seg og tar ansvar i prosessene, men også til at de blir mer opptatt av at prosessene fungerer optimalt. Dette vil i så måte bidra til å styrke de ansattes holdninger til prosessarbeidet.

5.1.5 Oppsummering

Gjennom drøftingen tydeliggjøres en selvforsterkende effekt i prosesskulturen, gjennom at de fire verdiene ikke bare bidrar til å styrke et digitaliseringsarbeid direkte, men at de også bidrar til styrking indirekte gjennom hverandre. For eksempel fremgår det av drøftingen at både verdien kundefokus og perfektjonisme, styrker digitalisering gjennom at ansatte tar ansvar og engasjerer seg. Når det gjelder samarbeids-verdien, fremkom det av analysen at den bidrar til

å styrke digitaliseringsarbeidet gjennom verdiene perfeksjonisme og ansvar. Gjennom drøftingen kommer det imidlertid også frem at samarbeid potensielt også kan føre til et kundefokus, og på denne måten styrke et digitaliseringsarbeidet. Da samarbeid med dette forstås å kunne styrke samtlige av de tre andre verdiene gjennom fellesskap, har vi valgt å oppdatere figur 4.1 som ble i analysekapittelets oppsummering, 4.3 *Oppsummering*.

Figur 5.1 mener vi gir et mer riktig bilde av den selvforsterkende effekten som oppstår mellom verdiene i prosesskulturen.



Figur 5.2 - Sammenhenger mellom de prosesskulturelle verdiene

Vi finner også på bakgrunn av funnene våre, at det er relevant å diskutere betydningen av prosessbevissthet opp mot de prosesskulturelle verdiene. Dette vil vi gjøre i neste delkapittel.

5.2 Prosessbevissthet

Prosessbevissthet trekkes frem som et viktig element i både prosessledelse og prosessorientering generelt (Iden, 2022; Leyer et al., 2015), og dens rolle i en digitalisering understrekes som essensiell (Van Looy, 2015; Fisher et al., 2020). På bakgrunn av våre funn, vil vi fremheve at virksomhetens grad av prosessbevissthet vil ha betydning for i hvilken grad de prosesskulturelle verdiene kan styrke digitaliseringsarbeidet. Eksempelvis kan perfeksjonisme-verdien lede til at de ansatte engasjerer seg i arbeidet med kontinuerlig forbedring, som et ledd i digitalisering. Dette vil i så måte kunne forstås å styrke

digitaliseringsarbeidet. Som drøftet under samarbeids-verdien, vil imidlertid et manglende helhetsperspektiv på prosessene kunne tenkes å føre til at de ansatte går glipp av forbedringspotensialer, som potensielt kunne bidratt til å styrke digitaliseringsarbeidet ytterligere. Et annet eksempel er at man uten tilstrekkelig prosessbevissthet, kan risikere å ikke få avdekket alle potensielle konsekvenser av en digitalisering i planleggingsfasen, noe som kan føre til usikkerhet og dermed undergrave ansvar og roller. Av dette resonnementet forstås prosessbevissthet å være av stor betydning for at de ansatte skal være trygge i sine roller, slik at de kan ta ansvar for sine prosessrelaterte oppgaver, og med dette knyttes prosessbevissthet til ansvar-verdien.

Sammenhengen mellom prosessbevissthet og de prosesskulturelle verdiene kan forklares av at prosessbevissthet, ifølge Iden (2022), ikke bare innebærer at de ansatte har kunnskap om prosessene de selv er involvert i. Det innebærer også at de ansatte har en forståelse for hvordan virksomheten skaper kunde verdi gjennom prosessene i sin helhet, heller enn å se virksomheten som en samling av ulike funksjonsområder. Prosessbevissthet vil dermed være et grunnlag for det Leyer et al. (2015) omtaler som prosessorientert atferd, som igjen innebærer at de ansatte i sitt daglige arbeid ser på prosesser som måten å arbeide på, samt har et fokus på kunder, kryssfunksjonelt samarbeid og kontinuerlig forbedring av prosessene. Med andre ord vil den individuelle prosessorienteringen Leyer et al. (2015) omtaler, baseres på de fire prosesskulturelle verdiene, og dette kan dermed tolkes dithen at prosessbevissthet vil være essensiell for de prosesskulturelle verdiene. Denne relasjonen tydeliggjøres også gjennom de fem kulturkapabilitetsområdene som kulturkapabiliteten består av (de Bruin & Rosemann, 2007), da samtlige av kapabilitetsområdene innebærer nettopp prosessorientert atferd. Eksempelvis innebærer kapabilitetsområdet *prosessrelaterte holdninger og atferd*, hvorvidt de ansattes holdninger og atferd støtter, reflekterer og fremmer prosessorientering og prosessrelaterte handlinger (de Bruin, 2009), mens *innstilling til prosessendringer*, innebærer hvorvidt de ansatte evner å se forbi sine egne aktiviteter og handle etter det som er best for prosessen i sin helhet (Rosemann & vom Brocke, 2010). Prosessbevisst forstås dermed å være essensiell for hvert av de fem kapabilitetsområdene, og en utilstrekkelig grad av prosessbevissthet kan videre forstås å føre til et lavere modenhetsnivå i prosesskulturen. Et eksempel på dette er knyttet til drøftingen vi har gjort under ansvar-verdien, der det kommer frem at en utilstrekkelig grad av prosessbevissthet kanskje kan bidra til at det ikke etableres prosesseierskap iht. litteraturen (bl.a. Danilova, 2018). Dette funnet forstås igjen å være knyttet til kapabilitetsområdet *ledelsesoppmerksomhet til prosesser*, som innebærer ledelsens

engasjement og fokus på prosessene (Rosemann & vom Brocke, 2010; de Bruin, 2009). Det er nærliggende å anta at en adekvat prosessbevissthet kan lede til et høyere modenhetsnivå i dette kapabilitetsområdet, og dermed til en forståelse for prosesseierskapets betydning for digitaliseringen.

Oppsummert vil de fire prosesskulturelle verdiene på ulike måter, både direkte og indirekte, kunne styrke et digitaliseringsarbeid. Ved et høyere modenhetsnivå i prosesskulturen, gjennom en tilstrekkelig grad av prosessbevissthet, vil man imidlertid trolig kunne oppnå en ytterligere styrking. Prosessbevissthet anses dermed ikke bare å inngå som et viktig element i prosesskulturen, men den forstås også å være en avgjørende faktor for i hvilken grad en digitalisering vil styrkes.

6. Konklusjon

Vi vil i dette kapittelet starte med å besvare forskningsspørsmålet vårt. Deretter tar vi for oss studiens begrensninger, før vi avslutningsvis vil vi presentere forslag til videre forskning.

6.1 Svar på forskningsspørsmålet

I vår masteroppgave har vår hensikt vært å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan prosesskultur styrke digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor?

Vi søkte å svare på dette forskningsspørsmålet gjennom å benytte oss av en casestudie, der vår casebedrift har vært en offentlig virksomhet med en relativt høy kompleksitetsgrad, og digitaliseringscasen har vært et større digitaliseringsprosjekt. Gjennom studien har det kommet frem at prosesskulturens verdier kan styrke digitaliseringsarbeidet i offentlig sektor på ulike måter. For det første avdekkes det at flere av de prosesskulturelle verdiene fører til endrings- og læringsvillighet, samt tilpasningsdyktighet, hos de ansatte. Eksempelvis vil ansatte med et kundefokus være opptatt av kundenes behov, og videre også være opptatt av at prosessene stadig er optimale for kundenes del. Verdiene kan også føre til at de ansatte ønsker å utvikle seg selv, som et ledd i det å bidra til optimale prosesser. Prosesskulturen kan dermed ikke bare føre til en positiv innstilling til digitaliseringsarbeidet, men den kan også bidra til at man unngår motstand mot digitaliseringen, noe som vil være viktig for digitaliseringens fremdrift.

For det andre viser studien vår at de prosesskulturelle verdiene ikke bare styrker digitaliseringsarbeidet direkte, men også indirekte, og at dette foregår gjennom at de styrker hverandre. I hovedsak dreier dette seg om at ansvar-verdien styrkes av de tre øvrige verdiene kundefokus, perfektjonisme og samarbeid, gjennom at de fører til engasjement eller ansvarstaking hos de ansatte. Dette kan blant annet bidra til en effektivisering av digitaliseringsarbeidet. Imidlertid fremstår verdien samarbeid som den mest effektfulle i en slik indirekte styrking, da det er den eneste verdien som vår studie viser, at potensielt kan føre til styrking av samtlige av de tre øvrige verdiene. Spesielt i offentlige organisasjoner, hvor kompleksitetsgraden ofte er høy grunnet hierarkiske og silopregede strukturer, vil samarbeid kunne spille en viktig rolle i et digitaliseringsarbeid. Gjennom å tilrettelegge for kryssfunksjonelt samarbeid på tvers av virksomheten, kan man bryte ned silobaserte strukturer, og oppnå en flatere struktur der det blant annet kan oppstå både forbedrings- og

samarbeidskultur. Slike kulturer vil kunne bidra til en ytterligere styrking av digitaliseringsarbeidet.

Et fremtredende funn er at prosessbevissthetens rolle er et viktig element i prosesskulturen, og dens rolle er essensiell i prosesskulturens styrking av et digitaliseringsarbeid. En adekvat prosessbevissthet er for det første en forutsetning for at prosesskulturens styrking på digitaliseringsarbeidet skal være optimal. Prosessbevissthet kan føre til et helhetsperspektiv på prosessene, samt til en forståelse for hvordan prosessarbeidet som foregår ende-til-ende, fører til oppnåelse av kunde verdi, noe som både kan muliggjøre ansvarstaking, samt lede til engasjement og til at verdienes virkning på digitaliseringsarbeidet styrkes ytterligere. For det andre kan en økning i prosessbevissthet hos de ansatte, potensielt føre til at virksomheten generelt øker sin evne til å gjennomføre digitaliseringer. Det blir dermed viktig å sørge for en adekvat prosessbevissthet hos de ansatte. Dette vil særlig være tilfellet i offentlige virksomheter, da det kan være spesielt utfordrende for ansatte i slike komplekse organisasjoner, å se hvordan ens egne aktiviteter er en del av et større formål.

6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Så vidt vi vet, er det få eller ingen empiriske studier som ser på hvordan en prosesskultur kan styrke et digitaliseringsarbeid i offentlig sektor. Studien vår bidrar dermed med empiri på flere områder. For det første eksisterer det lite litteratur som tar for seg relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering, og vår studie bidrar dermed til å styrke prosessledelseslitteraturen. Dette gjør den ikke bare ved å vise at prosesskulturen er av stor betydning for et digitaliseringsarbeid. Den fremhever også på hvilke måter den kan bidra til å styrke et slikt arbeid, og hvordan man kan gå frem for å oppnå ønskede effekter gjennom kulturen, i tillegg til å synliggjøre prosessbevissthetens betydningsfulle rolle i en prosesskultur. For det andre er det få eller ingen studier som tar for seg prosesskultur i offentlig sektor. Ved at studien vår setter prosesskultur og digitalisering inn i offentlig sektor som kontekst, vil den også bidra til å fylle et gap i prosessledelseslitteraturen. Dette gjør den både ved å tydeliggjøre hvordan prosesskulturen vil fremtre og påvirkes i en digitaliseringssammenheng, i rammene av en offentlig virksomhet, der kompleksitetsgraden ofte er stor som følge av både silopregede strukturer og politisk styring.

Offentlige virksomheter kan ta utgangspunkt i vår studie når de skal gjennomføre digitaliseringsprosjekter. I tillegg til at en digitalisering krever organisatoriske endringer, fører

den til en endring i måten ansatte jobber på (Iden et al., 2022). Gjennom å peke konkret på hva som bør ligge til rette for å i forkant av en digitalisering hva gjelder kulturelle faktorer, vil studien vår kunne benyttes både til planlegging og nødvendige vurderinger i en slik fase. Den vil dermed kunne bidra til at offentlige virksomheter får synliggjort potensielle konsekvenser ved en eventuell digitalisering, og på denne måten lede til forståelse for hvilke tiltak som bør gjennomføres for å minimere risikoen for uheldige konsekvenser. Studien vil videre kunne benyttes som et referansepunkt for både å skape, og muliggjøre for, engasjement og ansvarstaking blant ansatte, og på denne måten øke sannsynligheten for en vellykket digitalisering på tross av en kompleks organisering og struktur.

6.3 Studiens begrensninger

En begrensning i vår studie er størrelsen på utvalget samt varighet på intervjuene. Vi har tatt for oss et omfattende digitaliseringsprosjekt som har involvert flere enheter og stillingsnivåer i en offentlig virksomhet, og med de mange ulike subkulturene en slik kompleks virksomhet vil ha, er vår forståelse for prosesskulturens rolle i en digitalisering i offentlig sektor, begrenset. Det begrensede utvalget er en naturlig konsekvens av de begrensede tidsrammene vi har hatt for vårt prosjekt, mens vi selv har lagt opp til den begrensningen varigheten på intervjuene førte til. Det ideelle ville vært både et større utvalg samt en lengre varighet på intervjuene enn 60 minutter, da vi anser det som sannsynlig at dette kunne ført både til et større datagrunnlag, samt en økt kvalitet på dette.

En viktig begrensning er relatert til digitaliseringscasetets kompleksitet. Caset har vist seg å være særdeles komplekst både grunnet dets varighet og omfang, noe som var vanskelig for oss å vurdere i starten av vårt masteroppgaveprosjekt. Dette gjorde det ikke bare utfordrende for oss å vite hvilke informanter som var mest hensiktsmessig å inkludere i studien vår, men det førte også til at vi opplevde det som utfordrende å skape en adekvat forståelse for hva caset faktisk innebar, før vi var ferdig med intervjuprosessen. Da vi ikke hadde en adekvat forståelse for caset i forkant av intervjuprosessen, ble store deler av intervjuene brukt til å øke denne forståelsen. Til tross for at vi mener at vårt datagrunnlag har bidratt til å danne en forståelse for prosesskulturens rolle i et digitaliseringsarbeid, dog noe begrenset, som vi har nevnt ovenfor, anser vi det som sannsynlig at kvaliteten på datagrunnlaget vårt kunne vært noe bedre, dersom vi hadde hatt en adekvat forståelse for caset tidligere i intervjuprosessen. Dette ville

sannsynligvis ført til et større fokus på kulturen og digitaliseringsarbeidet, noe som kanskje kunne ledet til informasjon vi anser det som sannsynlig at vi kan ha gått glipp av.

6.4 Forslag til videre forskning

Vår studie har avdekket at prosesskulturen er betydningsfull i en digitalisering, og at den potensielt kan være av en avgjørende faktor for i hvilken grad man lykkes med et digitaliseringsarbeid i offentlig sektor. Studien vår er imidlertid av et begrenset omfang, og en videre forskning som går mer i dybden på dette temaet, vil dermed kunne styrke det lille som nå er av litteratur på dette temaet. Som vi har nevnt ovenfor, anser vi det som sannsynlig at vi kan ha gått glipp av informasjon i intervjuprosessen, og med det erkjenner vi at andre studier ikke bare vil kunne bekrefte det vår studie viser, men potensielt også peke i en annen retning enn det vi nå gjør. Videre forskning på dette temaet, vil dermed sannsynligvis kunne bidra til å danne et enda klarere bilde.

Videre kan det være interessant å sette prosesskulturens rolle i en digitaliseringssammenheng, inn i andre kontekster enn den vi har sett på. Dette gjelder både offentlige virksomheter med andre kompleksitetsgrader, men også virksomheter i privat sektor. Det vil være interessant å se hvordan ulikhetene i kompleksitetsgrad, samt mellom privat og offentlig sektor, vil virke inn på prosesskulturen, og om det eventuelt kan vise seg at prosesskulturens rolle i et digitaliseringsarbeid vil være enten mer eller mindre betydningsfull i ulike kontekster.

I vår undersøkelse har vi fokusert på de prosesskulturelle verdiene, og hvordan de har kommet til uttrykk i ansattes holdninger og atferd under et digitaliseringsarbeid. Imidlertid har også prosessbevissthetens rolle fremtrådt som et viktig element i prosesskulturen, og en videre forskning på prosessbevissthetens rolle, vil dermed være interessant. Dette gjelder både dens rolle i prosesskulturen generelt, og dens rolle i samhandling med de fire prosesskulturelle verdiene under et digitaliseringsarbeid.

7. Litteraturliste

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R. & CO Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5824>
- Antonsen, M. & Beck Jørgensen, T. (1997). The 'Publicness' of Public Organizations. *Public Administration*, 75(2), 337-357. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00064>
- Antonucci, Y. L. & Fortune, A. (2021). An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*, 27(1), 124-144. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0079>
- Armistead, C. (1996). Principles of business process management. *Managing Service Quality*, 6(6), 48-52. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604529610149239/full/pdf?title=principles-of-business-process-management>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336. https://www.researchgate.net/profile/Henning-Bang/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring/links/0deec5269559aa310e00000/Organisasjonskultur-en-begrepsavklaring.pdf
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget AS.
- Bejerot, E. & Hasselbladh, H. (2013). Forms of intervention in public sector organizations: Generic traits in public sector reforms. *Organization studies*, 34(9), 1357-1380. https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840613477639?casa_token=EDhzJJ-OO2EAAAAA:x0dq7hBcFIgv2Pt3A9Jdg6X9DxuMwM_er8Of3tUP142S-tzR6_o137HbaVIEBQ3xkMwZbbV-OJQ
- Benraad, M., Ozkan, B., Turetken, O. & Vanderfeesten, I. (2022). The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance. *Business Process Management Journal*, 28(8), 1-22. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2020-0363>
- Bergen kommune. (2018). *Sluttrapport: Innspill og anbefalinger til kanalstrategi: Framtidens kanaler for ekstern og intern dialog i Bergen kommune* <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/1048013/Sluttrapport-Innspill-til-kanalstrategi-Fremtidens-kanaler-for-intern-og-ekstern-dialog-i-Bergen-kommune-v-1>
- Bergen kommune. (2021, 30.11.2021). *Antall årsverk i Bergen kommune*. Bergen kommune. <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/fakta-om-bergen/styreform/antall-arsverk-i-bergen-kommune>
- Bergen kommune. (2022a). *Informasjonspakke forbedringsløypen for implementering av kanalstrategi*. <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/5412801/informasjonspakke-forbedringsloypen-for-implementering-av-kanalstrategi#:~:text=Forbedringsl%C3%B8ypen%20skal%20gjennomf%C3%B8res%20for%20%C3%A5,med%20innbygger%20er%20sentrale%20momenter>
- Bergen kommune. (2022b). *Skal lage enklere veier inn til kommunen*. <https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/behandlede-saker/okonomi-og-administrasjon/skal-lage-enklere-veier-inn-til-kommunen>

-
- Bergen kommune. (2022c). *Årsmelding 2022*. Framsikt.net. https://pub.framsikt.net/2022/bergen/mr-202212-%C3%A5rsmelding_2022/#/
- Bergen kommune. (2023). *Avdelinger*. Bergen kommune. <https://www.bergen.kommune.no/omkommunen/avdelinger>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://www.jstor.org/stable/43825919>
- Box, S. & Platts, K. (2005). Business process management: establishing and maintaining project alignment. *Business Process Management Journal*, 11(4), 370-387. <https://doi.org/10.1108/14637150510609408>
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. <https://doi-org.ezproxy.nhh.no/10.1111/1467-6486.00284>
- Buller, P. F. & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Byrådet. (2021). *Byrådssak /21: Oppfølging av Kanalstrategi for Bergen kommune. Status og videre arbeid med å utvikle Ansattservice* (2021/43528-1). <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/4581199/Oppfolging-av-Kanalstrategi-for-Bergen-kommune-Status-og-videre-arbeid-med-a-utvikle-Ansattservice>
- Byrådet. (2022). *Byrådssak /22: Digital transformasjon og bærekraftig tjenestetilbud* (2021/95793-6). <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/5408864/Framstilling-Digital-transformasjon-og-baerekraftig-tjenestetilbud#:~:text=15.,over%C3%B8rt%20til%20den%20nye%20etaten>
- Christensen, T., Læg Reid, P. & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- 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. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513559910300226/full/pdf?title=public-administration-from-bureaucratic-culture-to-citizenoriented-culture&fbclid=IwAR1eB4z2_Lgh0vB5EYIRvBqyxMN2JsKUsLeYO1xUcNpCtbjZLONjZ9BYC4
- Danilova, K. B. (2018). Making process ownership work: Evidence from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1377-1412. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>
- Danilova, K. B. (2019). Process owners in business process management: a systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 25(2), 1-43. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0123>
- Danilova, K. B., Iden, J. & Eikebrokk, T. R. (2022). *Prosessledelse og digitalisering*. Norsk IKT-konferanse for forskning og utdanning,
- de Bruin, T. (2009). *Business process management: theory on progression and maturity* [PhD, Queensland University of Technology]. Brisbane. https://www.researchgate.net/profile/Tonia-De-Bruin/publication/266872378_Business_Process_Management_Theory_on_Progressi

-
- [on and Maturity/links/56de141208aeb8b66f94a61e/Business-Process-Management-Theory-on-Progression-and-Maturity.pdf](#)
- de Bruin, T. & Rosemann, M. (2007). Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas. 18th Australasian Conference on Information Systems, Toowoomba. <http://aisel.aisnet.org/acis2007/42>
- Denner, M.-S., Püschel, L. C. & Röglinger, M. (2018). Hot to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60(4), 331-349. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12599-017-0509-x>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management* (1. utg.). Springer Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/DOI10.1007/978-3-642-33143-5>
- Fisher, D. M. (2004). *The Business Process Maturity Model: A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. BPTrends. <https://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>
- Fisher, M., Imgrund, F., Janiesch, C. & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology, A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1-13. https://www.capgemini.com/dk-en/wp-content/uploads/sites/42/2017/07/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf
- Fossheim, H. J. (2015, 17.06.2015). *Samtykke*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/samtykke/>
- Gable, G. G., Rosemann, M. & Smyth, R. (2004). A success model for business process modeling: findings from a multiple case study. Pacific Asia Conference on Information Systems, China, Shanghai.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals* (3. utg.). Elsevier Inc.
- Harmon, P. (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. I J. Vom Brocke & M. Rosemann (Red.), *Handbook on Business Process Management 1* (2. utg., s. 37-80). Springer Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_1
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017), Boston, USA. https://www.researchgate.net/publication/330353915_The_Role_of_Cultural_Values_for_Digital_Transformation_Insights_from_a_Delphi_Study
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Companies. <https://www.cag.edu.tr/uploads/site/lecturer-files/geert-h-hofstede-gert-jan-hofstede-michael-minkov-cultures-and-organizations-software-of-the-mind-intercultural-cooperation-and-its-importance-for-survival-mcgraw-hill-2010-dnsu.pdf>

-
- Hrabal, M. & Tučec, D. (2018). What does it mean to own a process: Defining process owner's competencies. *FME Transactions*, 46(1), 138-150. <https://doi.org/10.5937/fmet1801138H>
- Iden, J. (2012). Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, 18(1), 104-121. <https://doi.org/DOI.10.1108/14637151211215037>
- Iden, J. (2022). *Prosessledelse: Ledelse og utvikling av prosesser* (3. utg.). Vigmostad & Bjørke AS.
- Iden, J., Danilova, K. B. & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse*. Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag AS.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., David, K. & Buckley, N. (2018). *Coming of Age Digitally: Learning, Leadership, and Legacy*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/technology/Coming-of-age-digitally.pdf>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future*. M. M. R. a. D. U. Press.
- Kettenbohrer, J., Kloppenburg, M. & Beimborn, D. (2015). Driving Process Innovation: The Application of a Role-Based Governance at Lufthansa Technik. I J. vom Brocke & T. Schmiedel (Red.), *BPM - Driving Innovation in a Digital World*. Springer International Publishing Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14430-6_18
- Kilmann, R. (1995). A Holistic Program and Critical Success Factors of Corporate Transformation. *European Management Journal*, 13(2), 175-186. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00005-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00005-6)
- Kotter, J. P. (2007). Best of HBR: Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, s. 64. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Roberto/publication/8008183_Change_through_persuasion/links/55311dab0cf2f2a588aca7c4/Change-through-persuasion.pdf#page=2
- Kregel, I., Distel, B. & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 201-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- Kumar, V., Movahedi, B., Lavassani, K. M. & Kumar, U. (2010). Unleashing process orientation: A comparative study of enterprise system implementation in Canadian and US firms. *Business Process Management Journal*, 16(2), 315-332. www.emeraldinsight.com/1463-7154.htm
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Leidner, D. E. & Kayworth, T. (2006). Review: A Review of Culture in Information Systems Research: Toward a Theory of Information Technology Culture Conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399. https://www.jstor.org/stable/pdf/25148735.pdf?casa_token=gknC9RzLuj8AAAAA:2OitmO1Nvk6cAh2w_mFOUVug1vGgY48c89RdxJTIM8B6h_1pez1Hgo2tOPmhlIX0C4y2xsbm9XdM9uCB5iQ2aAGyJG1xjTuso070T2sDE12QgEC1KfxWFA
- Leyer, M., Hirzel, A.-K. & Moormann, J. (2015). *Effectiveness of Role Plays on Process-oriented Behaviour in Daily Work Practices: An Analysis in the Financial Services Sector*. Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS), Münster. http://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr/120

- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S. & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427-436. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1830385X>
- McCormack, K. (2001). Business process orientation: Do you have it? Placing an emphasis on processes will help organizations move forward. *Quality Progress*, 34(1), 51-58. <https://www.researchgate.net/publication/289897073>
- Maanen, J. v. & Barley, S. (1983). *Cultural organization: Fragments of a theory*. ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA141412.pdf>
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*, 21(2), 203-215. <https://doi.org/DOI.10.1108/17542730910938182>
- 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. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550010338773/full/html?casa_token=VEi3AVWvHlwAAAAA:VuadgUmvHFQmfqrDUoaXK8iKgsHF4LLnzUGlQGu_4i2H4LMYo7nd0wt9iyPRh7bgS3YOS7Cva4ltmmpKSIVfJnhaEf5bkdkKzZp4JtuxxvVOn3u0_A
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Plesner, U., Justesen, L. & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-06-2017-0257/full/html?casa_token=mU2SsMgPJEEAAAAA:7mO3NRrTFob5jxJkc4Y8Sf-h7zOaFDEqeoVCAZsDYz5D_mNRaoz2F9oOYeUrww4saz_Yfs8i-vxoblQNEXDEuHHwEjNlz8xU6uGrxweh1bEtpat_A
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Pritchard, J.-P. & Armistead, C. (1999). Business process management: lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-32. <https://doi.org/10.1108/14637159910249144>
- Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management*. https://www.researchgate.net/publication/226852950_The_Six_Core_Elements_of_Business_Process_Management
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. utg.). Jossey-Bass. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2373/1/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership%20%203rd%20Edition.pdf>

-
- Schmiedel, T., Recker, J. & Brocke, J. v. (2020). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management*, 57(2), 1-51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>
- Schmiedel, T. & vom Brocke, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 292-317. <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J. & Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 51(1), 43-56. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.im.2013.08.005>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J. & Recker, J. (2015). Culture in business process management: How cultural values determine BPM success. I M. Rosemann & J. vom Brocke (Red.), *Handbook on business process management: Strategic alignment, governance, people and culture [International Handbooks on Information Systems]* (s. 649-663). Springer.
- Skrinjar, R. & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>
- Smart, P. A., Mattern, H. & Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 20(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00594.x>
- 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. <https://doi.org/10.1080/14697010500523392>
- SSB.no. (2023). *Kommune Bergen (Vestland)*. Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/kommunefakta/bergen>
- Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2). <https://www.jstor.org/stable/2095521>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Tumbas, S., vom Brocke, J. & Schmiedel, T. (2013, June). *Developing a BPM-supportive organizational culture: on the importance of contextual factors*. 21st European Conference on Information Systems (ECIS 2013), Utrecht, Netherlands.
- Valentine, R. & Knights, D. (1998). TQM and BPR - can you spot the difference? *Personell Review*, 27(1), 78-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00483489810368567>
- Van Looy, A. (2010). *Does IT Matter for Business Process Maturity? A Comparative Study on Business Process Maturity Models*. On the Move to Meaningful Internet Systems, OTM 2010 Workshops. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16961-8_95
- Van Looy, A. (2015). On the Importance of Non-technical Process Capabilities to Support Digital Innovations. I J. vom Brocke & T. Schmiedel (Red.), *BPM – Driving Innovation in a Digital World* (s. 259-274). Springer International Publishing https://doi.org/10.1007/978-3-319-14430-6_17
- Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413.

-
- Van Looy, A., De Backer, M. & Geert, P. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119-1137. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.624779>
- Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. (2014). A conceptual framework and classification of cap. *Enterprise Information Systems*, 8(2), 188-224. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17517575.2012.688222>
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems* 27(1), 43-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. (Sixth. utg.). SAGE Publications, Inc.
- Yu-Yuan Hung, R. (2006). Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 21-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783360500249836>
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1). <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8f7137a45e07186331bf4b785bf5d4a3723aa780>

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Masteroppgavens overordnede problemstilling:

Hvordan kan prosesskultur styrke digitaliseringsarbeidet i offentlige virksomheter?

Introduksjon

1. Hvor lenge har du jobbet i Bergen kommune?
2. Hva er din stilling?
3. Hvilken beslutningsmyndighet har du i stillingen din?

Hva er bakgrunnen for kommunens beslutning om å endre kundeserviceprosessene?

4. Hva var målene/formålet med disse prosessendringene?
 - a. Hva var eventuelle utfordringene med de tidligere kundeserviceprosessene?
 - b. Hvilke behov ønskes tilfredsstilt?
5. Hva kjennetegnet kundeserviceprosessene slik de var før denne endringen?
 - a. Forskjeller fra før til nå i for eksempel måter å gjøre ting på, både generelt og mellom de ulike etatene/avdelingene?
 - i. Samhandling med eksterne og interne kunder?
 - ii. Samarbeid internt?
 - iii. Roller og ansvar?
6. Hvilke betydelige endringer mener du har oppstått som følge av disse prosessforbedringene?
 - a. Hvilke endringer som følge av et felles kundestøttesystem?
7. Hva er din opplevelse generelt av disse prosessendringene/er det noe annet du vil tilføye om dette deltemaet?

Hvordan har selve digitaliseringsarbeidet foregått?

8. Fortell kort om Bergen kommunes kanalstrategi, og med det mener vi...
 - a. Hva omhandler denne?
 - b. Hva er målene for strategien?
 - i. Kundefokus? (Interne og eksterne)
 - c. Hva er bakgrunnen for denne digitaliseringsstrategien?

-
- d. Hvilke behov søker man å tilfredsstille?
9. Hvordan har kanalstrategien blitt kommunisert internt i kommunen?
10. Hvordan har du opplevd arbeidet med digitaliseringsprosjektet?
- Eventuelle utfordringer i forbindelse med gjennomføring av digitaliseringsprosjektet?
 - Hva har blitt gjort for å overkomme disse utfordringene?
 - Burde noe vært gjort annerledes for å håndtere utfordringene?
 - Hva har fungert bra i arbeidet med digitaliseringsprosjektet?
11. Hvordan har samarbeidet foregått?
- Hvordan har det eventuelt blitt tilrettelagt for samarbeid internt og på tvers av avdelinger?
 - Felles plattform (digital/fysisk), formelle møter?
 - Hvordan har eventuelt det daglige samarbeidet foregått?
 - Hvordan har kommunikasjonen foregått?
12. Hvordan har eventuelt fokuset på de overordnede målene for kanalstrategien blitt opprettholdt gjennom digitaliseringsarbeidet?
- Kundefokus? (Interne og eksterne)
13. Hvordan har digitaliseringsprosjektet blitt mottatt av medarbeidere på ulike nivåer?
- Hvordan har endringsvillighet, motivasjon og engasjement vært?
 - Hva har eventuelt blitt gjort for å sikre endringsvillighet, motivasjon og engasjement?
14. Opplever du at det vært tydelige og klare roller og ansvarsfordelinger ved gjennomføring av digitaliseringsprosjektet?
15. Hva har vært dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder?
16. I hvilken grad opplever du at du har hatt frihet/autonomi/autoritet/kompetanse til å utøve ditt ansvar/utføre oppgaver på ditt ansvarsområde?
- Hvordan har det påvirket ditt arbeid?
 - Har det vært eventuelle utfordringer?
17. Har det vært behov for kompetanseheving hos ulike roller for gjennomføring av digitaliseringsprosjektet?
18. Hvordan har du opplevd ledelsens engasjement i dette arbeidet?

Vil digitaliseringsarbeidet kunne sies å være vellykket?

19. Basert på din forståelse av målene for digitaliseringsprosjektet, vil du si at kommunen har lyktes i å oppnå disse?
- Hva mener du eventuelt har vært kritiske suksessfaktorer for å lykkes?
 - Hva mener du burde vært gjort annerledes for å lykkes?
20. Hvordan arbeides det i dag generelt med forbedring av prosesser?
- Hvem har ansvar for forbedring av prosessene i Bergen kommune?
 - Hvordan opplever du ledelsens engasjement i dette arbeidet?
 - Hvilke utfordringer har det eventuelt vært med denne måten å forbedre prosesser på?
21. Hva innebærer det å kontinuerlig forbedre de felles kundeserviceprosessene?
- Hvilke verdier vektlegges?
 - Kundefokus
 - Samarbeid
 - Autonomi
 - Hvilke verktøy/metoder brukes?
22. Hva føler du er din rolle/dine arbeidsoppgaver i det å sørge for en kontinuerlig forbedring av kundeserviceprosessene?
- Er det noen utfordringer?
 - Er det tydelig definerte roller i dette arbeidet?
23. Hvordan sørger dere eventuelt for på din avdeling/i kommunen å kunne være fleksibel slik at dere kan tilpasse dere disse hurtige endringene?
24. Hvordan sikres det eventuelt at de ansatte på de ulike nivåene (strategisk, operativt) har tilstrekkelig med kompetanse/kunnskap for å kunne bidra til kontinuerlig forbedring?

Avslutning

25. Er det noe du ønsker å tilføye som er relevant med tanke på problemstillingen vår?
26. Kan vi sende deg transkribering av intervjuet for å sikre at vi har samme forståelse av svarene som har blitt gitt i intervjuet?

Dersom tid:

27. Fortell kort om Bergen kommunes digitaliseringsstrategi, og med det mener vi...
- Hva omhandler denne?
 - Hva er målene for strategien?
 - Hva er bakgrunnen for denne digitaliseringsstrategien?
 - Hvilke behov søker man å tilfredsstille?

-
28. Hva skal en medarbeider gjøre dersom vedkommende har identifisert et forbedringsbehov?
- a. Hva kan sies om medarbeidernes beslutningsmyndighet når det gjelder å gjennomføre tiltak for å nå mål?
29. Hvordan vil eventuelt en forbedringskultur påvirke fremtidig digitaliseringsarbeid?
30. Hvordan arbeides det for å skape et fokus på kontinuerlig forbedring av kundeserviceprosessene på alle nivåer (på individnivå)?
- a. Har det vært noen utfordringer for å dette til?
 - i. Hva har eventuelt blitt gjort for å håndtere disse utfordringene?

8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

‘Relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering?’

Vil du delta i forskningsprosjektet ‘Relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering’? Dette informasjonsskrivet gir deg informasjon om prosjektet, hva deltakelse innebærer og om hvordan prosjektet ivaretar personvern og forsvarlig datahåndtering.

Formål

Denne studien utføres som ledd i en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole. Formålet er å undersøke hvordan en prosesskultur kan bidra til å styrke et digitaliseringsarbeid i offentlig sektor. Den overordnede problemstillingen for oppgaven, er:

Hvordan kan en god prosesskultur styrke det offentliges arbeid med digitalisering?

Og forskningsspørsmålene som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen, er følgende:

- 1) Hvordan bidrar prosesskulturen til vellykkede digitaliseringsprosjekter?*
- 2) Hvordan arbeides det med kontinuerlig forbedring i etterkant av digitaliseringsprosjekter?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din involvering i, eller eventuelt at din avdeling har blitt omfattet av, Bergen kommunes kanalstrategi, er interessant for oss. Spesielt gjelder dette forbedring av kundeserviceprosessene og digitaliseringsarbeidet som har foregått i denne sammenheng, hvor det har blitt etablert et felles kundestøttesystem.

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 ønsker vi å høre om dine perspektiver og lære av dine erfaringer, om hvordan arbeidet med det nevnte digitaliseringsprosjektet har foregått, samt opplevelser i forbindelse med dette i etterkant.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

I tillegg til Agathe Brattaule og Even Dahlgren som gjennomfører intervjuene, vil deres veileder ved Norges Handelshøyskole, Kjersti Danilova, ha tilgang til intervjudata og personopplysninger.

I alle sammenhenger hvor prosjektet omtales og data fra prosjektet brukes, vil deltakende informanter 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 kan gjenkjennes vil ikke bli gjengitt, eventuelt anonymisert ved at informasjon som kan bidra til å identifisere informanten 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.

Hvorvidt Bergen kommune skal anonymiseres, vil vi ta stilling til så snart vi vet hva informantene mener om dette. Dersom ingen av informantene har noen innvending til at kommunen skal omtales med navn, vil dette trolig gjøres. Det holder også med kun én informant som mener at kommunen skal anonymiseres, for at det skal gjøres.

Uansett om Bergen kommune ikke anonymiseres, vil vi ikke omtale informantenes respektive avdelinger med navn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Data anonymiseres senest når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 01.06.23. Etter prosjektets avslutning vil alle personopplysninger bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NHH ved Kjersti Berg Danilova: kjersti.danilova@nhh.no

-
- NHHs personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Agathe Brattaule (student)
Even Dahlgren (student)
Kjersti Danilova (veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet 'Relasjonen mellom prosesskultur og digitalisering', og har fått anledning til å stille spørsmål. Ved å bekrefte min deltakelse i prosjektet samtykker jeg til:

- å delta i personlig intervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
- at Bergen kommune omtales med navn (ikke kryss av dersom du ønsker anonymisering)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)