



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap.

Endringsledelse i kommunal sektor i et systeminspirert ledelseperspektiv.

Hvordan kan man lede endringsprosesser i offentlig sektor effektivt? Kan systeminspirert ledelse bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø Kommune?

Sanna Eira

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi. STV-3910, november 2019



FORORD

Denne oppgaven avslutter mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi ved UiT Norges arktiske universitet. Det var to og et halvt spennende år ved dette masterstudium. Prosessen har vært krevende, utfordrende og ført til mange vendinger i oppgavens innhold og retning. Det endelige produktet er basert på et selvstendig arbeid som har pågått over en periode på ti måneder, da dette har vært et deltidsstudie som har blitt gjennomført parallelt med fulltidsjobb.

Jeg takker Tromsø kommunen som arbeidsgiver, for at de er en attraktiv og åpen organisasjon som var veldig spennende å undersøke. Og jeg gleder meg til å bruke mine funn på min arbeidsplass.

Jeg takker mye min veileder Hege Andersen som er et inspirerende menneskene med et smittsomt engasjement, og hun har bidratt med konstruktive og profesjonelle innspill gjennom hele perioden. Hun hjalp meg å konkretisere mine tanker til det som ble spennende for meg å skrive om.

En spesiell takk går til familien min, som har vært av stor betydning under hele prosessen. Derfor går en stor takk til min kjære mann Svein Erik som støttet meg underveis og sønnen min Benjamin. Takker for deres tålmodighet og tro på meg.

Tromsø, november 2019

Sanna Eira.

SAMMENDRAG

Tema for denne oppgaven er endringsledelse i kommunal sektor i et systeminspirert ledelsesperspektiv. Formålet med oppgaven er å undersøke om det er mulig å lede endringsprosesser i kommunal sektor effektivt ved bruk av systeminspirert ledelse. Det er en kvalitativ casestudie av systeminspirert ledelse som kan bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser. Dette leder frem til følgende problemstilling: Hvordan kan man lede endringsprosesser i offentlig sektor effektivt? Kan systeminspirert ledelse bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø kommune?

Målsetningen har vært å bidra med empirisk innsikt som videre har blitt drøftet i lys av ulike teoretiske organisasjonsperspektiv som er fremtredende innen fagområdet. Det teoretiske rammeverket er knyttet opp mot både endringsledelse, systeminspirert ledelse og kommunal sektor.

Det er benyttet dokumentundersøkelse og intervjuer for å innhente relevant empiri om systeminspirert ledelse kan bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i kommunen. Resultatene kan være interessant for endringsledelse generelt som et fag, og spesielt for kommunal sektor som står ovenfor større omstillinger.

Funnene indikerer at endringsledelse i kommunal sektor står sentralt i dagens arbeidsprosesser. Studien har besvart om systeminspirert ledelse kan bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø kommune. I lys av problemstillingen er det særlig interessante funn knyttet til betydning av kommunikasjon som et strategisk viktig verktøy, og relasjonsintelligens som en ny tilnærming til øking av effektivitet.

Resultatene indikerer hvordan systeminspirert ledelse i stor grad kan endre tilnærmingen til endringsprosesser i kommunal sektor. Flere av funnene i denne studien kan være aktuelle for andre offentlige organisasjoner, og det er min forståelse at oppgaven har bidratt til å belyse relevante aspekter hvor systeminspirerte ledelse kan brukes som strategisk verktøy for å støtte opp under planlegging og gjennomføring av endringsprosesser i kommunal sektor.

Stikkord er: Endringsledelse, digitalisering, kommunal sektor, systeminspirert ledelse.

Innhold

Kapittel 1. Innledningskapittel.....	1
1.1 Tema	1
1.2 Problemstilling.....	2
1.3 Begrepsavklaring	3
1.4 Oppgavens oppbygning	4
Kapittel 2. Teoretisk rammeverk	6
2.1 Systeminspirert ledelse	6
2.1.1 Bakgrunn for systeminspirert ledelse.....	6
2.1.2 Prinsipper for systeminspirert ledelse	8
2.1.3 Systeminspirert ledelse i forhold til andre ledelsesteorier	8
Kapittel 3. Kontekst	13
3.1 Kommunal sektor.....	13
3.2 Digitalisering.....	15
3.3 Suksessfaktorer for gode endringer.....	15
3.4 Motstand mot forandring	18
Kapittel 4. Prestasjon av case.....	19
Kapittel 5. Metode og datainnsamling	24
5.1 Valg av metode og forskningsdesign	24
5.2 Kvalitativ metode.....	25
5.3 Data innsamling	26
5.4 Intervju og intervjuguide.....	27
5.5 Styrker og svakheter av data	28
Kapittel 6. Funn og analyse	29
6.1 Presentasjon av datamaterialet	29
Aspekt 1: Tromsø kommune har fokus på å skape gode endringsprosesser.	29
Aspekt 2: Tromsø kommune har fokus på ledelse på alle nivå.	32
Aspekt 3: Tromsø kommune har både god kommunikasjon og informasjon i forbindelsen med endringsprosesser.	35
Aspekt 4: Gjennomføring av endringer kontrolleres og rapporteres i forbindelse med iverksetting.....	36
6.2 Diskusjon av funn opp mot problemstilling.....	38
Kapittel 7. Konklusjon.....	46
Referanseliste.....	49
Vedlegg 1	54
Vedlegg 2.....	64



Kapittel 1. Innledningskapittel

1.1 Tema

Tema: Endringsledelse i kommunal sektor med et systeminspirert ledelsesperspektiv.

Problemstilling: Hvordan kan man lede endringsprosesser i offentlig sektor effektivt?
Kan systeminspirert ledelse bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø kommune?

Stikkord er: Systeminspirert ledelse, endringsprosess, digitalisering, kommunal sektor.

I de siste årene har vi opplevd en betydelig digitalisering og automatisering både på arbeidsplassen og i samfunnet. I dag ser vi at alle områder blir påvirket av digitalisering; slik som dagligvare, helse, reise, offentlig transport, banker og så videre. Dette har betydelig innvirkning på fremtiden. Jeg har derfor valgt å skrive masteroppgaven min om endringsledelse som vil lede kommunal sektor gjennom både digitaliserings- og endringsprosesser. Etter min mening er dette temaet svært spennende å undersøke, det er interessant og ikke minst både aktuelt og relevant for mitt arbeidsliv og min egen kompetanse.

I dagens situasjon er det en rivende utvikling i informasjons- og kommunikasjonsteknologien (IKT) og IKT tillegge størst vekt som drivkraft bak endringer både i offentlige og private organisasjoner. I dag er det utenkelig for de fleste organisasjoner å ikke være knyttet opp til Internett, enten via en egen hjemmeside, e-postløsninger eller e-handelsløsninger, noe som for bare snaut ti år siden var ren science-fiction. Takket være dagens teknologi kan mange i dag arbeide hjemmefra («fjernarbeid»), prosjektgrupper kan sitte fysisk atskilt, og store prosjekter kan koordineres via database. Avansert produksjon skjer i dag nesten uten menneskelig involvering, med unntak av de som styrer datamaskinene som igjen styrer robotene. Utviklingen skjer i et rivende tempo (Jacobsen, 2004:54-55).

Tromsø Kommune begynte sin digitaliseringsstrategi i 2017 mot år 2020. «Det er kommunene og fylkeskommunene som leverer flest offentlige tjenester. Det er derfor svært viktig å lykkes på dette området om Norge skal nå sine mål for digitalisering av samfunnet». Teknologiutvikling og digitalisering er drivkrefter for hvordan kommunal sektor organiserer, utvikler og leverer tjenester. De digitale løsningene endres i takt med at teknologien og samfunnet endrer seg. Digitalisering dreier seg i stor grad om endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Ledelse, kultur og holdninger er viktige stikkord her (Vedlegg 1).

Gjennom å lede en strategisk endring, sette opp en klar plan for hva som skal til for at endringen skal kunne gjennomføres, hvem som er involvert og hvordan disse skal involveres, øker sannsynligheten for suksess for endringen betraktelig. Endringsledelse er et eget fagfelt som alt for ofte blir neglisjert når noe skal endres i en organisasjon [1]. Derfor skal jeg fokusere min problemstilling på selve ledelse som leder endringsprosessen i en virksomhet, deres rolle og oppgaver i prosesser.

Mange har skrevet om endringsledelse før, men ikke med fokus på systeminspirert ledelse. Derfor er det både aktuelt og attraktivt å skrive om dette og dagens moderne ledelse som har mange utfordringer under omorganisering. Endringer er konstant, og prosessene interagerer i en kontinuerlig uavbrutt flyt uten markert start eller slutt. Det er alltid noe på gang. Mennesker påvirker og påvirkes i en interaktiv dynamikk. Menneskene er knyttet sammen i relasjonssystemer som har sin egen kraft, innsikt og intelligens. For å utnytte dynamikken og kreativiteten i disse systemene kreves en ny holdning til ledelse med tilhørende ferdigheter for å lykkes i praksis [2].

For å lykkes må moderne ledere nyttiggjøre seg ressursene de har rundt seg, og trekke veksler på den kollektive intelligensen som oppstår gjennom samhandling. Det vil være nødvendig å involvere og engasjere medarbeiderne for å initiere nødvendig endring, slik at de kan bidra uoppfordret med sin kompetanse og ta ansvar og eierskap for retningen som stokes ut. Tiden er inne for å utforske hvordan ledere kan engasjere sine team og medarbeidere med maksimal effekt, som også matcher tempo og teknologi. Man må flytte fokus fra hierarkiske strukturer til fordeling av lederskap, fra individuelt fokus til systemisk samhandling. Det handler om å se, forstå og utforske de relasjonssystemene vi er en del av, og forene oss om en annen type innsats med andre resultater (Rød, 2015:31).

Jeg har valgt en kvalitativ metode med fokus på dokumentinnsamling og intervjuer. Jeg bygger undersøkelsen på en casestudie som egner seg godt til å gå i dybden rundt endringsprosesser og besvarer problemstillingen.

1.2 Problemstilling

Digitalisering av Tromsø kommune som en endringsprosess står sentralt i oppgaven. I utgangspunktet tar jeg digitaliseringsstrategi som en endringsprosess i TK som jeg undersøker. Problemstilling ble derfor formulert som: Hvordan kan man lede endringsprosesser i offentlig sektor effektivt? Kan systeminspirert ledelse bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø kommune?

Denne undersøkelsen bygger på en antagelse at systeminspirert ledelse kan være en effektiv tilnærming til endringsprosesser i kommunal sektor, en metode som skaper gode og

virkningsfulle resultater i virksomhet, og som kan vise at alle vi er del av løsninger, som skaper et forpliktende engasjement. I følge Mintzberg (1979) har offentlig sektor maskinbyråkratisk organisasjonsform som karakteriserer sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering, for man styrer og koordinerer mye av virksomheten gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Denne studien har til hensikt å bidra til endringsteorien med empirisk innsikt rundt relasjonssystemet som kan tas i bruk til støtte for endringsprosesser i offentlig sektor. Problemstillingen kartlegger flere aspekter om effektivisering av endringsprosesser i kommunal sektor. Ambisjonen blir således å undersøke noen strategiske dokumenter i TK, blant annet Digitaliseringsstrategi (Vedlegg 1) og Arbeidsgiverstrategi [3].

Aspekt 1: Tromsø kommune har fokus på å skape gode endringsprosesser. Med dette mener jeg både god planlegging, gjennomføring og analysering.

Aspekt 2: Tromsø kommune har fokus på ledelse på alle nivå. Med dette mener jeg at ledelse er profesjonell og pro-aktiv, tenker nytt, forsøker nye metoder og muligheter.

Aspekt 3: Tromsø kommune har både god kommunikasjon og informasjon i forbindelsen med endringsprosesser. Med dette mener jeg at jo tidligere ansatte blir involvert i endringsprosessen, jo lettere blir det tatt imot, og mindre motstand.

Aspekt 4: Gjennomføring av endringer kontrolleres og rapporteres i forbindelsen med iverksetting. Med dette mener jeg at alle endringer får kontroll over implementering og har status «utført».

Aspektene skal bidra til å finne ut om dagens endringsprosesser i Tromsø kommune er gode nok, og om systeminspirert ledelse kan bidra til å oppnå effektivitet i endringsprosesser i kommunen. Resultatene kan være av interesse for endringsledere generelt, og spesielt for offentlige etater som står ovenfor større omstillinger.

1.3 Begrepsavklaring

Ledelse

Det fins mange forskjellige definisjoner av hva ledelse er. Kjernen i disse definisjonene er at ledelse handler om å skape orden og retning, det vil si struktur og strategi. I tillegg handler det om å få noen til å gjøre noe (Høst, 2009:9). Med andre ord er ledelse en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2013:416).

Jeg liker veldig godt hvordan Gary Yukl beskriver ledelse: «Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individuals and collective efforts to accomplish shared objectives» (Gjønnnes og Tangenes, 2014:50).

Endringsledelse

Endringsledelse trengs når virksomheten skal endre organisasjonsstruktur, digitalisere tjenester, justere arbeidsprosesser, effektivisere gjennom anskaffelsesprosesser eller nedbemanne. Derfor heter en ledelse som leder organisasjoner under endringsprosesser - endringsledelse. Topplederen under endringen spiller en sentral rolle [4]. Det krever ny kompetanse og lederne har gitt klar beskjed: de ønsker mer kompetanse på endringsledelse [5].

Endringsprosess

Endringsprosesser kjennetegnes ved at stabile rutiner og prosesser brytes opp, at etablerte oppfatninger utfordres, og at maktforhold endres. I slike sammenhenger øker betydningen av personer som kan fatte ikke-rutiniserte beslutninger, som kan trekke opp visjoner for fremtiden, og som kan skape orden i et tilsynelatende kaos. Organisasjoner kan ikke stå stille for lenge, da vil de ikke overleve hvis omgivelsene skifter. Endring betyr da å bryte med stabiliteten, å endre strukturer og prosedyrer eller å endre etablerte kulturer og maktforhold (Jacobsen, 2004:213-215).

Digitalisering

Digitalisering skal sørge for enkle, brukervennlige og effektive tjenester for innbyggere ved hjelp av teknologi og en kostnadseffektiv offentlig sektor. IT løsninger som gir nytte først når det tas imot og tas i bruk av alle, atferdsendring, prosesser som må etableres med brukerens behov i sentrum og ut fra et helhetlig perspektiv, kulturen, som er alfa omega i modningsprosessen mot en endrings- og utviklingsdyktig organisasjon, den interne digitale kompetanse [6].

Systeminspirert ledelse (Systems Inspired Leadership™) er ledelse, kommunikasjon og samarbeid som aktivt bruker det menneskelige relasjonssystemet og relasjonsintelligens for å beskrive og komme frem til hensiktsmessige løsninger og utnytte teamets kollektive potensial (Rød, 2015:19).

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven bygger på syv hovedkapitler som tar for seg tilhørende undertemaer. Etter innledningskapittelet følger teori- og kontekstkapittel hvor det redegjøres for det teoretiske rammeverket oppgaven er forankret i. Videre følger en presentasjon av forskningscasen. I neste kapittel belyser jeg valg av metoder og forskningsdesign, og prosedyrer rundt innsamling av data og intervju. I sjette kapittel gis en grundig presentasjon og diskusjon av empiriske data i lys av relevant teori. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av



hovedfunnene og det teoretiske bidraget til studien. Avsluttende kapittel er et konklusjonskapittel hvor oppgavens problemstilling besvares. I tillegg belyses praktiske implikasjoner og funn for videre forskning.

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk

2.1 Systeminspirert ledelse

Systeminspirert ledelse har sin opprinnelse i Systems Inspired Leadership og Relationship System Intelligence [7]. Metoden er utviklet av Marita Fridhjon og Faith Fuller ved CRR Global i USA. Relasjonsintelligens (RSI) er evne til å identifisere og samarbeide med grupper, team, lokalsamfunn og andre sosiale systemer. Arbeid basert på at gode forhold er et grunnlag for sunne familier, bedrifter og lokalsamfunn [7]. Ved å observere og utforske den iboende kollektive intelligensen og den skapende kraften i relasjonene mellom mennesker (relasjonssystem) kan man gripe tak i ulike utfordringer innenfor ledelse, samarbeid og endring.

Dagens ledere skal være tydelige og resultatorienterte. Tankegangen er lineær med situasjonsanalyser, planlegging, styring, måling og kontroll. Endrings- og beslutningsprosesser er fortsatt preget av hierarki og begrensede påvirkningsmuligheter. I den grad medarbeiderne inviteres, er det ofte en skinnprosess som skal gi inntrykk av medbestemmelse. Man taper av syne det mest sentrale som ligger til grunn for virksomhetens suksess; den menneskelige relasjonen og vår evne til å skape noe sammen [2].

De siste ti årene har Anne Rød brukt denne metoden som man kaller systeminspirert ledelse, i arbeid med hundrevis av ledere og lederteam over hele verden. Resultatene er gjennomgående meget bra [8]. Systeminspirert ledelse skaper sammensveidede team, mer empati, økt samarbeidsevne og bedre resultater. Samtidig økes forståelsen for egen og andres måte å kommunisere på, og man blir bevisstgjort sin egen effekt på andre. Med denne metoden skifter man fokus fra egobaserte politiske hensyn og agendaer, til et større samlet ansvar for felleskapet.

Ifølge Anne Rød vektlegger man i systeminspirert ledelse teamets eller organisasjonens samlede kreative kraft og intelligens. Det hjelper å legge til rette for gode endringsprosesser med målsetning å komme frem til konstruktive og bærekraftige løsninger. Det handler om å skifte fokus og være åpen slik at man ser gruppen som en helhet (et relasjonssystem) istedenfor en gruppe med enkeltindivider. Dermed får man tilgang til gruppens totale potensial. Metodikken gir team og organisasjoner tilgang til handlingsmønstre som fører til økt effektivitet, engasjement og eierskap til alle prosesser, deriblant endringer (Rød, 2015:11-12).

2.1.1 Bakgrunn for systeminspirert ledelse

Systeminspirert ledelse bygger på en nyutviklet teori om relasjonsintelligens som fokuserer på relasjonen som eksisterer mellom mennesker. Relasjonen fremstår som en egen

enhet, som man arbeider med i stedet for med enkeltindividene i gruppen eller teamet. Metoden har sitt utspring i grensesnittet mellom ulike teoretiske tilnærminger og modeller, blant annet systemteorien av Peter Senge som er kjent for begrepet «lærende organisasjoner». Et nøkkelement i denne teorien er kollektiv intelligens [9].

Anita Williams Woolley forsker på kollektiv intelligens og er spesielt opptatt av problemløsning og hvilke faktorer som er avgjørende for et team skal ta i bruk sin kollektive intelligens, en grunnleggende faktor i systeminspirert ledelse [10].

Arnold Mindell ansees som grunnleggeren av prosessorientert psykologi. Han kombinerer teorier fra fysikken og matematikken med psykologisk tankegodt og skaper en unik tilnærming til utvikling av, og arbeid med, menneskelige relasjonssystemer. Hans teori står sentralt i systeminspirert ledelse. Han er spesielt kjent for bruk av «stemmer i systemet», en metode som øker relasjonssystemets kollektive bevissthet og intelligens, og dermed frigjør potensial og konstruktive løsninger [11].

Daniel Golemans banebrytende arbeid med emosjonell og sosial intelligens er en av forutsetningene for systeminspirert ledelse. Evne til å forstå seg selv og andre gjør det mulig å se hvilken effekt mennesker skaper i de gruppene eller teamene, det vil si relasjonssystemene man er del av (Rød, 2015:15).

Esa Saarinen er en finsk filosof bak konseptet systemintelligens. Begrepet peker på evne til å handle i visshet om at man alltid er del av noe større, og bevissthet, tanker og handlingsmønstre kontinuerlig påvirker og påvirkes av det. Denne systematiske bevisstheten er grunnleggende i systeminspirert ledelse [12].

Psykologene Marciel Losada og Barbara Fredrickson har forsket på tilstedeværelsen av positivitet i menneskelige relasjonssystemer som en avgjørende faktor. Forskningen konkluderte med at når man ønsker å utvide menneskenes perspektiver, kreative tankesett og handlingsrepertoar, må teamets ledelansvar fordeles. Like mye fokus settes på teamet som system som på enkeltindividene i teamet. I systeminspirert ledelse vektlegges ressursene og de positive egenskapene i relasjonssystemet for å få tilgang til det samlede iboende potensial (Rød, 2015:16).

Yvonne Agazarians viser teori om levende menneskelige systemer hvordan roller kan endres og byttes avhengig av situasjon, mål og systemets behov. Bruk av roller er godt kjent innenfor systeminspirert familieterapi. Denne tilnærmingen er en sentral del av systeminspirert ledelse (Rød, 2015:16).

2.1.2 Prinsipper for systeminspirert ledelse

Systeminspirert ledelse bygger på relasjonsintelligensens fem fundamentale prinsipper, som i sin tur bygget på emosjonell og sosial intelligens:

- 1) **«Vår eksistens er relasjonell, og enhver relasjon har sin egen identitet, kraft, og uttrykk. Vi kaller den relasjonsenheten.»** Teamets relasjonsenhet, som flytter fokus fra individene i teamet eller organisasjonen, til relasjonen mellom dem. Med andre ord «vi» -et er i fokus.
- 2) **«Alle medlemmene i et relasjonssystem er informasjonsbærere, også kalt stemmer i systemet.»** Her observerer en leder dynamikken i teamets og deler det han ser med andre. Da hjelper han teamets å se seg selv og tilrettelegger dialoger for å finne løsninger sammen. Han går foran og viser gjennom ord og handling at han gir rom for, lytter og respekterer alle meningene, også de upopulære eller kritiske. Han lytter for å forstå selv om han ikke er enig, og oppfordrer andre til å gjøre det samme.
- 3) **«Ethvert relasjonssystem har sin egen iboende intelligens, kreativitet og skapende kraft.»** Det kreves at lederen aksepterer at han ikke har alle svarene, men tør å lytte og involvere hele teamet hele veien, ikke bare de sterkeste stemmene.
- 4) **«Relasjonssystemet avhenger av at vi tar på oss ulike roller slik at det kan opprettholdes funksjonelt og emosjonelt. Rollene tilhører relasjonssystemet, ikke enkeltindividene i det.»**
- 5) **«Relasjonssystemet er i konstant endring og vil alltid prøve å uttrykke hva det har behov for.»** [2].

2.1.3 Systeminspirert ledelse i forhold til andre ledelsesteorier

Jacobsen og Thorsvik (2013:23) mener at ledelse står sentralt for å påvirke mennesker direkte gjennom samtaler, ulike former for ordrer og direktiver, eller gjennom å støtte og inspirere medarbeidere. Samtidig påvirker ledelse atferd indirekte gjennom å være sentral i utforming av mål, strategier og formelle strukturer (organisasjonsdesign) og i å påvirke kultur og håndtere uformelle maktforhold.

Ledelse er nøkkelfigur i alle organisasjonens prosesser. Det finnes mange forskjellige både metoder, tilnærminger og teorier for å påvirke mennesker. Jeg vil benytte noen tilnærminger som enten sammenligner eller kritiserer systeminspirert ledelse.

2.1.4.1 Tradisjonell organisasjonsteori

Organisering av en virksomhet har til hensikt å sikre effektiv styring og ledelse. I tradisjonell organisasjonsteori struktureres styring gjennom hierarkiet i organisasjonskartet.

Denne en-dimensjonale tilnærmingen til virksomhetsstyring fungerer når oppgavene løses innad i en avdeling og lederen av avdelingen har endelig beslutningsmyndighet.

Tradisjonell organisasjonsteori vektlegger formell struktur, rasjonalisering og standardisering. Den bygger på antagelsen om at detaljerte planer, toppstyrt kontroll og analyser kan forutsi fremtidige resultater. Organisasjonen betraktes som en maskin der like startverdier gir samme resultat hver gang. Uenighet betraktes som en forstyrrelse som bør tones ned. Feil forhindres best gjennom forbud, standardiserte prosedyrer eller ved å endre på enkeltfaktorer. Et slikt syn på feil og avvik kan gi grobunn for en kultur der frykten for å feile overskygger gleden av å lykkes. Dermed øker risikoen for nye feil [13].

Weber er blant teoretikerne som i all hovedsak fokuserer på formell struktur. Han vektlegger blant annet arbeidsdeling, hierarki og rutiner, og hans fremstilling av det idealtypiske byråkratiet ble i nesten et århundre ansett for å være den mest effektive organisasjonsformen. På bakgrunn av dette er hans arbeid av betydning for de fleste som studerer formell struktur, og man ser i stor grad at nyere forskning og teorier om dette er inspirert, basert på eller er en videreutvikling av Webers teorier (Weber 2000:107-113).

Et moment som definisjonen fremhever er betydningen koordinering i organisasjonen har for den formelle strukturen, og her vises det til seks koordineringsmekanismer: Gjensidig tilpasning, direkte innsyn, samt standardisering av resultat, arbeidsoppgaver, kunnskap og normer (Mintzberg, 1979:3-6). Videre er et viktig aspekt ved den formelle strukturen fordeling av myndighet i organisasjonen, som kan deles inn etter to hovedprinsipper: Sentralisering og desentralisering (Mintzberg, 1979:208-210). Det siste elementet er knyttet til hvordan styring og kontroll utøves i organisasjonen, med fokus på rekrutteringsprosess og kontroll.

I tradisjonell organisasjonsteori er det en tendens til å knytte organisasjonenes målsetting direkte til eierens eller eiernes interesser. En oppfatter det naturlig, riktig, og mulig for eksempel å betrakte de ansatte som lojale overfor organisasjonens mål (eiernes mål). Nyere organisasjonstenkning reiser spørsmål ved dette. For det første vil det ofte være uklart hva som er eiernes mål. For det andre er det åpenbart at andre interessenter, herunder de ansatte, har bestemte interesser de søker å realisere gjennom sine relasjoner til organisasjonen. Den faktiske makt- / avhengighetsforholdet i organisasjonen kan, som nevnt ovenfor, utvikle seg slik at det kan reises spørsmål om i hvilken grad «eierne» makter å ivareta sine interesser i forhold til konkurrerende krav fra andre interessenter [14].

2.1.4.2 Nettverkstenkning

Den første teorien er nettverkstenkning. Nettverkstenkning handler om å oppfordre folk til å arbeide sammen med kollegaene istedenfor side om side med dem. Denne kombinerte fremgangsmåten, med behørig støtte og tilrettelegging, kan bli svært vellykket for selskapet. Nettverkstenkning fokuserer på viktigheten av å bryte med de tradisjonelle, lineære metodene og ta i bruk moderne metoder som innebærer bredere deltakelse og oppmuntrer til samarbeid [15]. Professor Ulrich Weinberg, leder av School of Design Thinking ved Hasso-Plattner-instituttet har utviklet en modell som heter «Brockhaus- thinking» som handler om at bedrifter skal kunne være nyskapende og bevege seg fremover. Lagarbeid er et vesentlig element i denne prosessen. Fremtidens forretningsuksess ligger i det kollektive, og derfor er det nødvendig å ha nettverkstenking. Den stadig økende kompleksiteten i verden vi lever i krever at vi tenker utenfor boksen. Det kan påstås at når en person begir seg ut på en enkelt vei for å løse et problem, er det ikke så effektivt eller produktivt som at en gruppe sammen oppdager flere veier og løsninger. Nettopp dette er premisset for nettverkstenkning. Weinberg mener at det som trengs for å la mennesker være mer kreative og finne løsninger på komplekse problemer, er å nærme seg mer inkluderende og mindre individuelle prosesser.

Modellen for nettverkstenkning som professor har utviklet, har tre fokusområder:

1. Tverrfaglige team – Inkluderer personer fra andre grupper eller avdelinger for å få et mangfoldig spekter av innspill.
2. Prosessen bør være gjentakende – Det handler om å arbeide seg gjennom et problem i rett linje og fra punkt A til Å. De ulike fasene bør repeterer så mange ganger som nødvendig for å oppnå tilfredsstillende resultater.
3. Arbeid i varierende fysiske rom – Det fysiske miljøet der man jobber, er en svært viktig faktor. Rommet bør støtte jobbing via samarbeid.

Endringene som bedrifter gjør for å tilpasse seg kravene i en moderne verden, går enda lenger enn prosessene. I noen tilfeller er det selve organisasjonsstrukturen som endrer seg for å imøtekomme en mer inkluderende arbeidsform. Weinberg mener at forestillingen om hierarki er noe som må endres radikalt i vår tid.

«Team som organiserer seg selv, trenger ikke en stor hierarkisk struktur over seg, for de kan gjøre mye på egen hånd. Vi bruker en type struktur som faktisk holder oss unna bra løsninger på komplekse problemer. Vi prøver bare å løse komplekse problemer her og nå, men vi bruker ikke den fulle mentale kapasiteten til personalet vårt. Vi må gi dem muligheten til å bruke evnene sine på en ny måte.»

[15]

Sagen (2008) beskriver nettverkstenkning som en varig utviklingsprosess som foregår gjennom en vekselvirkning mellom organisasjon og individ (Sagen, 2008:10).

Nettverkstenkning er å organisere sine ressurser mest mulig effektivt for å oppnå størst mulig systemintegrasjon, situasjonsbevissthet og forståelse av sjefens intensjon, og omfatter utvikling av mennesker, organisasjon og teknologi. Denne beskrivelsen indikerer at nettverkstenkningen er tredimensjonal, og handler om mennesket, organisasjon og teknologi. Nettverkstenkning handler om å skape en kultur der det er et felles ansvar å bidra til fortsatt utvikling i denne retningen (Sagen, 2008:10-15).

2.1.4.3 Kompleksitetsteori

Kompleksitetsteori (complexity science) er et samlebegrep for teorier som beskriver komplekse systemer. Den sentrale ideen er at systemer skal forstås som en helhet. Et system kan ikke forklares ved å studere enkeltkomponentene isolert. Innen kompleksitetsteori er man opptatt av egenskaper ved samspillet og interaksjonene i systemet, mer enn av egenskapene til enkeltdelene. Kompleksitetsteori har røtter i generell systemteori [13].

Hovedkomponenten i kompleksitetsteori kalles et komplekst adaptivt system. Et klassisk bilde av et komplekst adaptivt system og et godt utgangspunkt for å forstå teorien, er følgende: En fugleflokk som utgjør et system fordi den består av aktører som interagerer med hverandre. Den er kompleks fordi aktørene er mange og fordi den beveger seg i uforutsigbare mønstre. Den er adaptiv fordi den er robust og tilpasser seg påvirkning fra omgivelsene.

Kompleksitetsteori er relevant for de fleste vitenskapelige disipliner bl.a. organisasjon og ledelse. Komplekse adaptive systemer har karakteristiske egenskaper:

1. De er ofte selvorganiserende: for eksempel sosiale medier eller organisasjoner der det oppstår samarbeid og nettverk på tvers av formelle strukturer.
2. Helheten i et system er mer enn summen av delene: Unngå å analysere enkeltkomponenter, med andre ord å studere individene isolert.
3. Balansen mellom orden og kaos: Et system i komplett orden er stabilt og forutsigbart, men rigid og uten evne til fleksibel tilpasning. Et system i kaos er ustabil og upålitelig. Midt imellom finner man systemer i riktig balanse.
4. Fraktalmønstre: Fraktaler er mønstre som er identiske på mikroskopisk og makroskopisk nivå i samme system. Fraktaler er termodynamisk stabile strukturer og eksisterer overalt i naturen (snøkrystaller, elvedelta, bølger osv).

Kompleksitetsteori understøtter moderne ledelses- og organisasjonsteori. Den tilstreber fleksibilitet, handlefrihet og desentralisert lederskap. Formell struktur tillegges

mindre betydning. Organisasjonen er en dynamisk enhet i stadig endring. Planverk er fleksible og tilstreber balanse mellom detalj- og intensjonsstyring. Samhandling oppstår på tvers av avdelinger og i tilfeldige fora. Uenighet er sunt og er – med rett håndtering – kilde til ny kunnskap.

Tradisjonell organisasjonsteori er etter min mening er motsetning til systeminspirert ledelse. Med dette mener jeg at de hovedfokusene i formell struktur (organisasjonsdesign) kolliderer med «åpenhet og tillit» i systeminspirert ledelse. Akkurat dette kan bli til et hinder for å benytte systeminspirert ledelse i en kommunal organisasjon. Regler, rutiner og begrensninger kan bremse eller i verste fall stoppe implementering av nye metoder og tilnærminger i TK. Nettverkstenkning har noe til felles med systeminspirert ledelse, det at både mennesker, samarbeid og utvikling av organisasjon står i fokus. Fordelene ved samarbeid er betydelige. Produktivitet og effektivitet forsterkes, og det oppfordres til lagarbeid og kommunikasjon. Ved å følge de tre trinnene som er skissert i modellen for nettverkstenking, kan organisasjonen begynne å oppleve en reell positiv endring i de daglige arbeidsprosessene og i resultatene.

Generelt oppsummert kan systeminspirert ledelse bli tatt kritisk imot med tanke på den hierarkisk struktur i kommunen og at systeminspirert ledelse har bakgrunn i begrepet coaching [16]. Med dette mener jeg at: 1) den hierarkiske strukturen som kommunen har hatt i mange år er vanskelig å endre, og 2) ledere kan være skeptiske til en metode som ble skapt på en coaching bakgrunn [7]. Men samtidig blir coaching stadig mer kjent og populært både i private og offentlige organisasjoner. En stor fordel er at hvis man benytter prinsipper i systeminspirert ledelse trenger organisasjonen ikke store organisatoriske endringer. Dette betyr at organisasjonen kan implementere endringer på en smidig måte.

Kapittel 3. Kontekst

Enhver endring byr på både utfordringer og muligheter. Utfordringene er lette å få øye på. Mulighetene krever både refleksjon over tidligere erfaring og utforskning av nye måter å gjøre ting på. Men med endringsprosesser menes at alle ledernivåer er inkludert i og skal bruke mange forskjellige verktøy slik som: et systematisk arbeid med menneskelige sider, toppledelses engasjement, involvering av alle lag i organisasjonen, formell forklaring for endring, involvering av folk i å identifisere problemer og løsninger (eierskap), forklaring om endringsbehovet og veien videre, vurdering av det kulturelle landskapet, arbeidet med kultur, forberedelse til uventede og en prat med den enkelte [17].

En utviklingsprosess innebærer en stadig voksende erkjennelse av at mennesker er selvstendige deler i en større helhet, at denne helheten ikke bare er forutsigbar, at man likevel har et ansvar for den helheten man er en del av, at menneskelige forhold ikke kan forstås ut fra utelukkende rasjonelle forklaringsmodeller og at det beste man kan håpe på er å lære seg å leve med denne erkjennelsen (Greve og Kaufmann, 1990:238).

«Med en gang man begynne med noen endring eller et digitalt system, må man snakke med sine ansatte og informere at nå skjer det endring og dere må være med, hvordan skal vi kartlegge og jobber i dag og i framtiden, og alle må være inkludert i prosessen, for at ansatte kjenner at den dagen prosjektet sluttet, så er det ny måte å jobbe på.» sa respondent 2. Det er dessverre sjeldent at medarbeiderne blir invitert til å forme en prosess de kan stille seg bak med entusiasme, og i et tempo som samtidig gjør det mulig å håndtere de vanlige arbeidsoppgavene. Som konsekvens blir resultatene ofte en overarbeidet organisasjon som skal strekke seg etter en visjon de ikke var med å utmeisle, og mål de ikke var med å sette. Det handler også om hvordan og på hvilke måter ledelse forteller og forbereder medarbeiderne til å nå organisasjonens mål eller endringsprosess. Jeg mener jo enklere endringen blir presentert jo lettere aksepterer medarbeiderne den. Derfor bør ledelse snakke «medarbeidernes» språk.

Ansvar for å koble organisasjonens visjoner sammen med medarbeidernes kapasitet og støtte, faller oftest på mellomleders aksept av og eierskap til prosessen. Mellomledere må forstå og aktivt fylle den viktige rollen som bindeledd mellom den visjonære lederen og resten av organisasjonen. Rammene for endringene må kommuniseres tydelig, og synliggjøre hvordan organisasjonen kan påvirke prosessen og gi innspill (Rød, 2015:99-101).

3.1 Kommunal sektor

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013:29-30) består begrepet offentlig sektor for offentlige organisasjoner som er «eid» av det offentlige, det vil si statlige eller lokale

myndigheter, og formelt sett styrt av valgte politikere. Det menes derfor at offentlige organisasjoner er spesielle. For det første fordi de ledes av folkevalgte representanter som må forholde seg til demokratisk valgte grupper. For det andre fordi de er multifunksjonelle, noe som betyr at de må ta hensyn til flere og muligens motstridende hensyn. For det tredje fordi offentlige organisasjoner ikke opererer i et marked; de selger ikke sine varer og tjenester, og får dermed ikke den tilbakemelding fra markedet som private organisasjoner får.

Offentlige organisasjoner har byråkratiske strukturer, som betyr at organisasjoner har både mange regler, skriftlige rutiner og prosedyrer, komplekse mål og en kultur som er mindre preget av risiko (Jacobsen og Thornsvik 2013:96-97).

Mintzberg (1979) kaller denne organisasjonsformen for maskinbyråkrati og karakteriserer den som sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering, fordi man styrer og koordinerer mye av virksomheten gjennom skriftlige regler og prosedyrer. Maskinbyråkratiet slik det beskrives av Mintzberg, er i stor grad bygd på Weber sitt idealtypiske byråkrati. Den mest sentrale delen i denne organisasjonen er teknostrukturen, noe som indikerer at man i slike organisasjoner vil oppleve å bli trukket mot rasjonalisering. Individene i denne organisasjonsformen opplever en sterk grad av spesialisering både horisontalt og vertikalt. Fordelene ved maskinbyråkratiet kan kort formuleres som klare ansvarsforhold, stabilitet og forutsigbarhet, og standardisering som fremmer produktivitet. Ulempene er først og fremst at den byråkratiske organisasjonsstrukturen gjør at virksomheten blir rigid og vanskelig å endre. Det å følge reglene kan lett bli et mål i seg selv. Formalisering innebærer at man i liten grad får utnyttet de ansattes kompetanse og informasjon av relevans for virksomheten. Sentralisering av beslutningsmyndighet og standardiseringen av oppgaveløsning kan også virke demotiverende på de ansatte (Mintzberg 1979:314-347).

Ifølge Busch (1999) har politisk og administrativ ledelse og deres forhold mellom hverandre et viktig særtrekk ved offentlige organisasjoner. Samfunnet er blitt mer opptatt av effektivitet og service i den offentlige administrasjonen. Kritikken som rettes mot offentlige organisasjoner som byråkratiske og sendrektige treffer i siste instans den administrative ledelsen. Den møter nye krav fra de ansatte, klientene og politikerne. Det skaper en vanskelig ledersituasjon, men samtidig behov for forandringer (Busch et al., 1999:80-81).

Etter min mening virker denne organisasjonsformen dysfunksjonell i dagens samfunn hvor organisasjoner må være fleksible og kunne tilpasse seg raske endringer relatert til utvikling av ny teknologi.

3.2 Digitalisering

Digitalisering er en av de store utfordringene som ledere i offentlig sektor har møtt de siste tjue år. Digitalisering betyr at stadig flere aktiviteter gjennomføres ved hjelp av elektroniske virkemidler. I dag bidrar elektroniske medier til å endre markedet og offentlig virksomhet (Busch et al., 1999:9-10).

Ifølge Miles [20] er digitalisering ikke bare teknologi. Digitalisering skal sørge for enkle, brukervennlige og effektive tjenester for innbyggere og en kostnadseffektiv offentlig sektor. Ved hjelp av teknologi skal stat og kommune skape nye måter å levere innbyggertjenester på og legge til rette for økt verdiskapning, innovasjon og samskaping. Tjenester skal forbedres, prosesser forenkles og kompetansen fornyes. Digitaliseringsprosjekter gjennomføres over hele landet, ofte med store ambisjoner. Noen ganger med solide planer, men nesten aldri med forventede resultater. Årsakene til dette er kjent. Det skrives og snakkes stadig vekk om at digitalisering ikke handler om teknologi, men om:

- Mennesker
- Organisasjonens og individets endringsevne og endringsvilje
- IT løsninger som gir nytte først når de tas imot og tas i bruk av alle
- Atferdsendring
- Prosesser som må etableres med brukerens behov i sentrum og ut fra et helhetlig perspektiv
- Kulturen, som er alfa og omega i modningsprosessen mot en endrings- og utviklingsdyktig organisasjon
- Den interne digitale kompetansen.

Dette viser at digitalisering krever store endringer i organisasjoner både organisatorisk og strukturell.

3.3 Suksessfaktorer for gode endringer

Røvik (2007) hevder at translatørkompetanse kanskje er den viktigste suksessfaktoren for å kunne lykkes med endringsprosesser som inkluderer innføring av nye organisasjonsideer. Translasjonskompetanse er svært lite anvendt i tradisjonell organisasjonsteori. Evnen til å lage gode eller dårlige oversettelser mener han er en kritisk faktor som forklarer hvorfor mange implementeringer av nye organisasjonsideer mislykkes. Oversettelsen av organisasjonsideen til organisasjonsmedlemmenes hverdag er rett og slett for dårlig (Røvik, 2007:324).

I en del sammenhenger er det en tendens til å hevde at endringer bør gjennomføres raskt og konsekvent selv om de ikke alltid er like riktige. De kan alltid korrigeres etterpå. Det avgjørende etter dette synet er at ledelsen er klar og handlekraftig, og at man unngår ineffektiviteten i en langvarig forandringsprosess der mange aktører er involvert. Det er flere typer av premisser innebygd i et slik resonnement: 1) Ansatte har lite å tilføre i form av ideer, kunnskaper og erfaringer, 2) en frykt for at ansatte ville forhindre eller forkludre nødvendige endringer, og 3) ledelsens oppgaver og ansvar å fatte beslutninger, inkludert ubehagelige (Karlsen et al.1991:14).

For å lykkes med digital endring må konkrete forutsetninger være på plass. Sara Cecavova og Vebjørn Brastad [18] presenterer slike forutsetninger som:

Strategiske virksomhetsmål.

Digitale endringsprosjekter handler om oppnåelse av strategiske virksomhetsmål. Etablerte, tydelige og lett tilgjengelige strategiske virksomhetsmål som viser retning, er en forutsetning for vellykket endring. Målene må kommuniseres tydelig, og all aktivitet må kunne knyttes til disse målene. Det vil si at prioritering av digitale endringsprosjekter styres av hvilken påvirkning de har på oppnåelse av virksomhetsmålene. Kommuner som har et «gjemt»-budskap om retning og mål i kommuneplanen, og ikke har en god prosess for operasjonalisering av overordnet mål ut i linjeorganisasjonen, vil slite med styring og forklaring av formålet med endring.

Tydelige endringsroller.

Det er av vesentlig betydning at man klarer å være tydelig på hvilket ansvar, relatert til endring og gevinstuttak, som påligger henholdsvis prosjekt- og linjeorganisasjonens roller. For å styrke sin endringsevne bør kommunen etablere og bevisst dyrke de følgende endringsroller i linjeorganisasjonen.

Tjenesteeier som endringseier.

Alle endringer som skjer som følge av digitalisering, eller av andre årsaker, må ha tydelig forankring i et eierskap. Eierskapet må være tilknyttet den delen av organisasjonen som blir berørt av endringene. Enda viktigere er at eierskapet knyttes direkte til rollen til den som har ansvaret for tjenesteleveranser og som blir påvirket av den digitale endringen, en tjenesteeier.

Endringsagenter.

Suksessen av digitale endringsprosjekter er avhengig av endringsagenter som setter organisasjonen i bevegelse og sørger for at endringen skjer. Rollen krever en person med stor

påvirkningsevne og som tør å utfordre status quo. Viktigste av alt, må endringsagenten klare å «walk the talk» i hverdagen, med andre ord; gjøre som man sier.

Ildsjeler.

Ildsjelen ser ting på nye måter, har evnen og lysten til å ta initiativ, kjenner utfordringene og ser mulighetene. Ildsjelene har tålmodighet til å stå på, deres engasjement inspirerer og gir energi, og er derfor uvurderlige støttespillere i digitale endringsprosesser.

Styringsroller.

Det er viktig at alle endringer som skal gjennomføres har en viss form for styring, og at det er mulig å måle effekten av de endringene som gjøres. Det er viktig at tilsvarende styringsroller er tydelig definert i linjeorganisasjonen, slik at endringer som ikke er prosjektrelaterte blir styrt på en god måte. Dette er en forutsetning for å kunne etablere en kultur for endring og kontinuerlig forbedring. Tydelige strategiske og overordnede mål er en forutsetning for at enkeltprosjekter eller enkeltendringer blir en del av en helhet.

Kommunens utviklings- og endringsevne.

Samfunnsutviklingen, krav fra statlige etater samt forventninger fra innbyggerne setter press på kommunens ressurser og den måten tjenestene skal leveres på. Ser man på teknologien som en mulighet og ikke selve løsningen, vil «digitalisering» plutselig handle om kommunens evne til å utnytte denne muligheten, kommunens utviklings- og endringsevne. Tydelige strategiske virksomhetsmål som viser retning, tjenesteeiere som tar eierskap til endringene, sammen med dyrking av endringsagenter og ildsjeler, vil være et godt utgangspunkt for å kunne lykkes med digitale endringsprosjekter [18].

«Ledere er nøkkelpersoner i alle endringsprosesser. Personlige egenskap er viktig, men man kan utvikle sine ansatte ved å være en bedre leder. Inger er perfekt, alle har sine sterke og svake sider. I offentlig sektor skjønner man at nye ansatte er ikke produktive med en gang, ting tar tid å lære. Ledere må motivere sine ansatte, de må ha evne til å motivere.» hevder respondent 2. Ifølge Jacobsen (2004) finnes det to idealtyper av endringsledelse. Den ene er «hard» endringsledelse og den andre er «myk» endringsledelse.

Generelt kan man si at ledere som skal klare å gjennomføre en endring, først må klare å opparbeide seg en maktbase. Ledelse kan basere seg på svært forskjellige maktbaser, noe som da også blir et kjennetegn på forskjellige lederstiler. Dernest må lederne anvende de riktige teknikkene slik at maktbasene de har, blir anvendt på den beste måten (Jacobsen, 2004:220-221).

For å lykkes må man tenke nytt, og man må akseptere at endringen er kommet for å bli. *«Vi lever i en dynamisk tid der vi må tenke helt annerledes og ta i bruk andre former for*

ledelse for å lykkes. Vi trenger nye perspektiver og nye metoder. På den måten kan vi gå fra å være ofre for endring til å bli de som påvirker utviklingen. Til det trenger organisasjonen en god ledelse», sa respondent 2.

3.4 Motstand mot forandring

Ifølge Jacobsen (2004) kan motstanden grunne i rene interesseforskjeller, men også i mer følelsesmessige forhold. Motstand mot endring går ofte gjennom ulike faser, og at den følger ulike faser der intensiteten i motstanden ofte økes fra fase til fase.

Fase 1 heter apati og likegyldighet og handler både om fravær av positive eller negative følelser og manglende interesse.

Fase 2 heter passiv motstand og handler både om negative oppfatninger, og holdninger og negative og kritiske synspunkter på endringen.

Derneft kommer *fase 3* – aktiv motstand, som handler om sterke kritiske ytringer, stiller seg tvilsomt til poenget med videre deltakelse i prosessen og fredelige boikotter og protester.

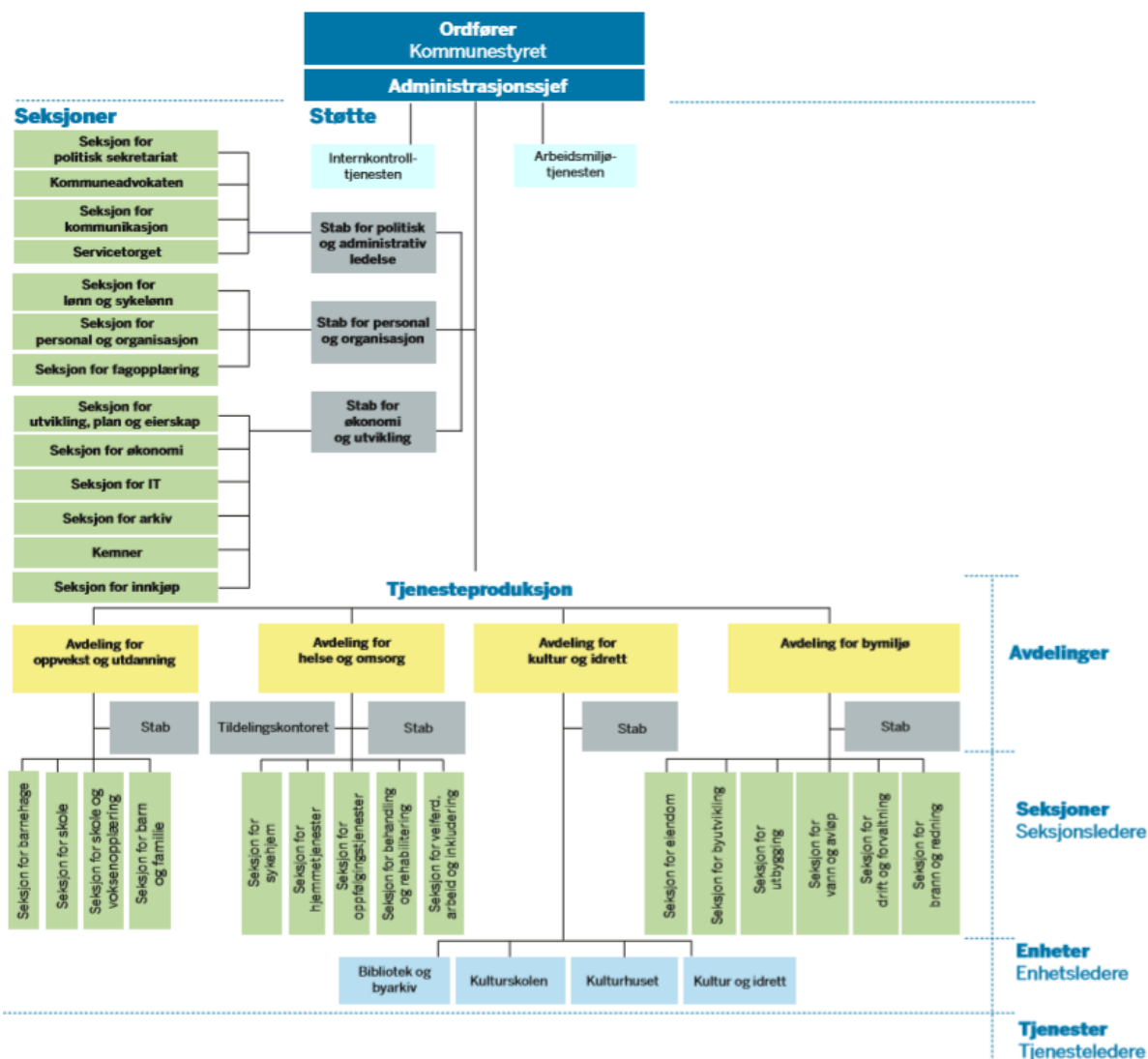
Den *siste fasen* – aggressiv motstand handler om aktiv spredning av negative rykter og historier, nekting av iverksetting av endringstiltak, mer voldsomme streiker og aksjoner, direkte undergraving og skjult sabotasje, direkte ødeleggelse og «terrorisme». (Jacobsen, 2004:155-171).

I systeminspirert ledelse anses konflikter og uenigheter som en mulighet for vekst. En konflikt er et signal om at noe ikke fungerer, og man kan lete etter andre måte å løse oppgaven på eller endre situasjonen. Man vet at bak enhver anklage ligger et uforløst ønske eller behov, og man stiller åpne spørsmål for å utforske motsetningene. Ved å stole på det handler om noe som relasjonssystemet trenger å uttrykke, styrer man endringskraften over i et mer konstruktivt spor. Man skifter fokus fra individ til relasjonssystem slik at spørsmålstillingene går fra «hvem gjør hva mot hvem?» eller «hvem er med meg og hvem er imot meg?» til «hva er i ferd med å skje i vårt system? og «hva trenger man her nå?» (Rød, 2015:107).

Kapittel 4. Prestasjon av case

Tromsø kommune (TK) er Nord-Norges største by med over 75.000 innbyggere. Tromsø er strategisk plassert i nordområdene, og byen har universitet, universitetssykehus, godt flyrutetilbud, fantastisk natur og et yrende kultur- og idrettsliv. Tromsø er en attraktiv by å bo og jobbe i. Byen vokser raskt og stiller krav til god og riktig infrastruktur [19].

Tromsø kommunes virksomhet er delt inn i fire ledernivå; administrasjonssjef, avdelinger med avdelingsdirektører, staber med stabssjefer, seksjoner med seksjonsleder og enheter med enhetsledere (Figur 1).



Figur 1. Organisasjonskart.

Det jobber cirka 5630 fastlønte ansatte i kommunen [20].

Tromsø kommune er en stor, kompleks virksomhet. Det gjør at endringer kan ta tid. TK skal endre noen av arbeidsmetodene sine, skal digitalisere og samarbeide tettere med

virksomheter, næringsliv og frivillig sektor. TK har valgt å møte dette med et forbedringsprogram. Ikke for å kutte, men for å forbedre måten TK arbeider på. Endringen har åpnet opp beslutningsprosessene. «Fokus på utvikling, økonomistyring og kvalitet har høyeste prioritet, både hos politisk og administrativ ledelse.» Målet er at TK skal drive smart, der kommunen, næringsliv, frivilligheten og innbyggere står sammen om å utvikle byen [19].

Ifølge administrasjonssjefen Britt Elin Steinveg [19] «skal TK i framtiden være en attraktiv kommune å bo i, som legger til rette for næringsutvikling og trekker til seg besøkende og nye innbyggere. Sentralt i dette står utviklingen av Tromsø som Arktisk hovedstad. Vi setter fokus på innovative løsninger, nye måter å utføre tjenester og arbeidsprosesser på. Dette mener vi gir langsiktige virkninger, som igjen gir oss nødvendig økonomisk handlingsrom på sikt. Målet er en kommune som utnytter egne ressurser bedre og som sikrer en tettere samhandling med innbyggere og næringsaktører. Kommunen har som mål å tilby tjenester effektivt og av riktig kvalitet. Vi legger derfor vekt på å sammenligne oss med andre kommuner. Rapportene viser at vi har mål som ikke er nådd. De viser også at vi har utfordringer som vi må jobbe med. Vi skal verken slå oss til ro med et fortsatt høyt sykefravær eller at vi har høyere driftsutgifter enn de vi sammenligner oss med.»

TK står overfor utfordringer i framtiden som handler om å møte den demografiske og digitale utviklingen samt innbyggernes behov for velferdstjenester. Dette betyr at TK vil tenke nytt omkring involvering, organisering, måten de designer sine tjenester og arbeidsoppgaver på. Tromsø kommunens arbeidsgiverstrategi 2019 [3] har sin forankring i kommunens visjon og verdier. Kommunens visjon og verdier er en rettesnor og skal kjennetegne organisasjonskultur når virksomheten leverer sine tjenester. En visjon er en beskrivelse av hva organisasjonen ønsker å oppnå – noe man skal strekke seg etter. TK sin visjon er «Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø». Det innebærer at TK samarbeider og lojalt slutter opp om kommunen sine viktige samfunnsoppdrag. TK er inkluderende og skal møte alle med åpenhet og respekt. TK utgjør en organisasjon som er engasjert, kreativ og fremtidsrettet. Ordene **sammen**, **varmt** og **livskraftig** vektlegges slik som:

- ***Sammen** betyr at man i fellesskap samhandler og lojalt slutter opp om vårt viktige samfunnsoppdrag*
- ***Varmt** betyr at man er inkluderende og at man skal møte alle med åpenhet og respekt*
- ***Livskraftig** betyr at folk er engasjerte, kreative og fremtidsrettede.*

For å kunne strekke seg etter sin visjon, har organisasjonen noen grunnleggende verdier som er ment å underbygge ønsket atferd. TKs verdier kjennetegnes ved akronymet **RÅMAT** som står for:

- **Respekt** som kjennetegnes ved ydmykhet og at man verdsetter andre.
- **Åpenhet** som betyr at man er imøtekommende, lyttende og ærlig.
- **Mot** betyr at man prøver nye ting, utfordrer og utvikler, samt at man har utholdenhet.
- **Anerkjennelse** som forstås med at man ser, verdsetter, roser og hyller hverandre.
- **Tillit** viser man ved at man er til å stole på, man gir og tar ansvar, viser lojalitet og samhandler.

Alle medarbeidere i TK har et selvstendig ansvar for å virkeliggjøre verdier. På hver arbeidsplass skal ledere sørge for at verdiene konkretiseres sammen med medarbeiderne. Sammen mot sitt felles mål og sin felles visjon [3]. TK satser på medarbeiderskap og helhetlig ledelse. Godt medarbeiderskap bidrar til motiverte og ansvarsbevisste medarbeidere, bedre resultater, økt nærvær og mindre turnover. Et styrket medarbeiderskap vil derfor også bidra til å skape helsefremmende arbeidsplasser. Ledelse handler om å skape resultater gjennom andre ved å involvere, inkludere og myndiggjøre medarbeidere. God ledelse i TK handler om å være trygg i rollen som leder, vise tillit og gjennomføringskraft, og mestre styring innen fastsatte rammer. For å sikre innflytelse fra medarbeiderne, skal medbestemmelse utøves tidligst mulig i beslutningsprosesser, slik at de ansattes muligheter til medbestemmelse blir reell.

For å møte lokale arbeidsgiverutfordringer skal TK rette innsatsen mot tre områder:

- Organisasjons- og lederutvikling
- Kompetanse og rekruttering
- Helse, miljø og sikkerhet (HMS)

I arbeidet med å styrke det strategiske utviklingsarbeidet i TK, er det viktig å se samfunnsutvikling, organisasjonsutvikling, overordnet planlegging, politiske vedtak og økonomi i sammenheng. TK bruker medarbeiderundersøkelsen «10-faktor» [21] som et verktøy i utviklingen eller med andre ord måleverktøy av sine ledere, medarbeidere og arbeidsmiljøet. 10-faktor er et forskningsbasert verktøy for å måle ti faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater – og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Faktorene er teoretiske begreper som måles ved hjelp av et avgrenset antall påstander/måleindikatorer. Verktøyet basert på indre motivasjonsteori er utviklet av Edward Deci og Ricard Ryan.

1. **Indre motivasjon:** motivasjon for selve oppgavene
2. **Mestringstro:** tiltro til egen jobbkompetanse
3. **Autonomi:** opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig
4. **Bruk av kompetanse:** opplevd bruk av egen kompetanse
5. **Mestringsorientert ledelse:** ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
6. **Rolleklarhet:** tydelig kommuniserte forventninger
7. **Relevant kompetanseutvikling:** medarbeidernes opplevelse av egne muligheter til relevant kompetanseutvikling
8. **Fleksibilitetsvilje:** villighet til å være fleksibel på jobb
9. **Mestringsklima:** kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode
10. **Prososial motivasjon:** ønske om å bidra til andres måloppnåelse (prososial motivasjon).

I utgangspunktet undersøker jeg digitaliseringsstrategi som en endringsprosess i TK. For å utnytte digitale data i planlegging og oppfølging av egne tjenester, kan kommunen legge til rette for økt verdiskapning og innovasjon. Derfor er det vedtatt en Digitaliseringsstrategi for perioden 2017-2020 (Vedlegg 1). Strategien er utarbeidet i samsvar med stortingsmeldingen "Digital agenda for Norge" [22] og KS digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner [23]

De fem hovedprioriteringene for den nasjonale IKT-politikken speiler disse hovedprinsippene hos Tromsø kommune:

- Brukeren i sentrum
- IKT som en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet
- Styrket digital kompetanse og deltakelse
- Effektiv digitalisering av offentlig sektor
- Godt personvern og god informasjonssikkerhet (Vedlegg 1).

De prosjektene som er støttet av digitaliseringsfondet i TK, skal til enhver tid være forankret i en handlingsplan som gjelder både tjenester, autonome prosesser, universell utforming og klarspråk, og innovasjon og effektivisering av tjenester. Alle gruppene er etablert, og strategien er vedtatt i kommunestyret i desember 2017.

Ut ifra egne observasjoner i mars 2019 så har Tromsø kommune utarbeidet et nytt kompetansestyringsprosjekt som er begrunnet på Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021 [24]. Befolkningens kompetanse er samfunnets viktigste ressurs og grunnlag for



velferd, vekst, verdiskaping og bærekraft. Prosjektet gir muligheter og skaper nye kompetansebehov for å øke produktivitetsnivå, og handler om vurdering av den kompetansen man har, og utvikling av de kompetansene organisasjonen mangler for å oppnå digitaliseringsstrategien. Prosjektet settes i gang foreløpig i kun en avdeling i TK fra og med oktober 2019.

Kapittel 5. Metode og datainnsamling

5.1 Valg av metode og forskningsdesign

En metode tvinger oss til å gå gjennom spesielle faser når man gjennomfører en undersøkelse. I tillegg skal metoden hjelpe oss til på en systematisk måte å stille kritiske spørsmål knyttet til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha. En undersøkelse skal med andre ord være en metode til å samle inn empiri. Uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør den tilfredsstillende to krav: 1) Empirien må være gyldig og relevant (valid), og 2) Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel). Med gyldighet og relevans menes at man faktisk måler det man ønsker å måle, at det man har målt oppfattes som relevant, og at det man måler hos noen få også gjelder for flere (Jacobsen, 2005:19)

Generell *gyldighet og relevans* kan splittes opp i tre delkomponenter slik som: begrepsgyldighet (måler det teoretiske fenomenet man ønsker å få fatt på), intern gyldighet (går på hvorvidt man har dekning i sine data (empiri) for de konklusjoner man trekker) og ekstern gyldighet (går på om resultater fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger, for eksempel i andre organisasjoner).

Med *pålitelighet og troverdighet* menes at undersøkelsen må være til å stole på, med andre ord det man ønsker, er resultater som er riktige, og som man kan stole på (Jacobsen, 2005:20).

Dette studiet av endringsledelse i kommunal sektor i et systeminspirert ledelsesperspektiv er i hovedsak basert på dokumentinnsamling og i tillegg intervjuer av til sammen to ledere i Tromsø kommune. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign og begrunne hvorfor jeg har valgt kvalitativ metode. Det vil si at jeg vil redegjøre for hvordan datainnsamling og analyse er planlagt og gjennomført. Det finnes mye litteratur om endringsledelse, kommunal sektor og digitalisering. I denne oppgaven har jeg valgt å støtte meg til en norsk forsker; Anne Rød, som har forsket på og skrevet en god del om temaet. Hennes bok, erfaring og forskning, har satt meg i stand til kunne utforske temaet systeminspirert ledelse og utnytte det på min egen arbeidsplass, -Tromsø kommune. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg redegjøre for undersøkelsens gyldighet, troverdighet og pålitelighet, herunder kritisk analysere min rolle som forsker på egen organisasjon.

Undersøkelsen er bygd opp som en casestudie rundt digitaliseringsstrategi og endringsprosesser rundt dette i Tromsø kommune. En casestudie innebærer at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Ut fra denne avgrensningen studeres det som skjer i den konteksten der et fenomen utvikler seg, eller der en spesiell hendelse finner sted. Designet er valgt for å kunne belyse forskningsspørsmålet på en god måte, da studiet baserer seg på et spesielt sted, i

det man kan kalle en kollektiv enhet. En kollektiv enhet består av flere absolutte enheter og kan være en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn, for eksempel en enkelt kommune (Jacobsen, 2005:90-92).

Casestudier egner seg svært godt til å gå i dybden rundt organisasjons- og ledelsesprosesser. Han argumenterer videre for at casestudie er den foretrukne strategien til å besvare problemstillinger bygget rundt *hvordan*-spørsmål. Casestudie ble også valgt for å bidra til å få fram kompleksiteten og mangfoldet i caset, og for å fremskaffe relevant empiri til å belyse forskningsspørsmålet. Det anses som en fordel at det er et fleksibelt forskningsdesign, ettersom det gjør det mulig å benytte ulike datakilder for å sikre et bredt nok grunnlag til å kunne konkludere i oppgaven (Hagen, 2018).

En dokumentundersøkelse er setninger og fortellinger som er samlet inn eller nedtegnet av andre (sekundærdata). Forskere kan benytte seg av både offentlige dokumenter, årsrapporter, strategiske dokumenter for en bedrift og så videre. Sekundærdata kan også ofte forekomme i ren ordform. Det kan være i form av politiske taler fra en viss tidsperiode, politiske programmer, brevveksling mellom to personer eller i aviser og tidsskrifter. En dokumentundersøkelse egner seg når man ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse og når man ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort (Jacobsen, 2005:163-165). Denne formen for studier kan gi orientering om hva som allerede er kjent rundt spesifikke tema i tillegg til å gi nye perspektiver på problemstillinger.

Det individuelle intervjuet egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015:146-147). Kvalitative intervjuer skal hjelpe meg å få frem den enkeltes forståelse, oppfatning og opplevelse. Dette vil igjen kunne bidra til at jeg får et detaljert og nyansert bilde av denne endringsprosessen og hvilke særlige utfordringer ledere stod ovenfor (Pedersen, 2017).

5.2 Kvalitativ metode

Ved alle undersøkelser må forskeren ta stilling til hvordan man skal samle inn informasjon om virkeligheten. Det er ifølge Jakobsen (2005) liten grad av enighet om hva som er prinsipielt riktig, men pragmatisk sett er kvalitative og kvantitative metoder like gode, selv om de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger. Jeg har valgt å benytte kvalitativ metode basert både på en dokumentundersøkelse og på åpne intervjuer med faste spørsmål til de enkelte lederne. Kvalitative data legger få føringer på den informasjonen forskeren får inn. Bakgrunnen for at jeg valgte en kvalitativ tilnærming var for å få fram nyanser og den subjektive meningen til de ulike respondentene, slik at de kunne komme frem

med sine fortolkninger og oppfatninger av hvordan endringsprosesser foregår og hvordan organisasjonen kan nå effektivitet i endringsprosesser, og unngå tap av motivasjon og produksjon. Premissene har derfor vært hos de som er undersøkt og ikke hos meg som forsker. Målet har vært å få frem deres oppfatninger, formidlet med deres egne ord. Det er et underliggende premiss at ulike respondenter har ulike ståsteder og derfor høyst sannsynlig vil ha ulike oppfatninger av situasjonen.

Jeg vurderer en kvalitativ tilnærming som best egnet til å gi dybdekunnskap om emnet jeg ønsker å undersøke. Bjørndal (2011) sier at kvalitative undersøkelser åpner opp for en helhetsforståelse av sosiale prosesser og sammenhenger blant noen få personer. Kvalitative forskningsintervju regnes som en selvstendig forskningsmetode i samfunnsvitenskapene. Metoden kan anvendes som en enkeltstående teknikk eller som et supplement til annen datainnsamling (Nordås, 2017).

5.3 Data innsamling

I dette studiet er det tatt i bruk ulike datakilder for å fremskaffe nødvendig empiri. De ulike metodene anvendes til å utfylle hverandre, kontrollere og konstatere hverandre. Dette vil føre til et mer detaljert og levende, og muligens også sant, bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2005:168). Informasjonsinnhenting er basert på primærdata og sekundærdata. Primærdata er den informasjonen som jeg har innhentet spesifikt for denne oppgaven ved hjelp av kvalitative forskningsintervju. Sekundærdata er annen informasjon som er relevant for mine problemstillinger. Det er data som andre har produsert.

I dokumentundersøkelser benytter jeg meg av informasjon som er skrevet eller samlet inn av andre. I min oppgave vil jeg bruke offentlige kilder slik som nettsider, strategiske dokumenter, årsmeldinger og årsrapporter. I dette studiet dreier det seg om informasjon som ligger tilgjengelig på kommunens hjemmeside og andre dokumenter som jeg har fått tilgang til gjennom arbeidsplassen min. Dokumentene omhandler arbeidsgiverpolitikken som følger vedlagt, blant annet digitaliseringsstrategi 2017-2020 (Vedlegg 1), arbeidsgiverstrategi [3], årsmelding 2017 [19] og 2018 [20], digital agenda for Norge [22], Nasjonal Kompetanse - politisk strategi [24], Regjeringens nye Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor [25].

I kvalitative undersøkelser må man skille mellom utvalg av enheter til intervju, til observasjon og til dokumentundersøkelser. Man må være oppmerksom på hvilke personer man snakker med og, hvis man benytter dokumentundersøkelser, må man være kritisk til det utvalget av kilder man benytte seg av. For å forsterke resultater har jeg valgt kombinasjon av dokumentundersøkelsen og intervjuet (Jacobsen, 2005:170-171). Derfor er jeg opptatt av pålitelighet av de valgte dokumenter, respondenter og mine egne observasjoner.

5.4 Intervju og intervjuguide

Åpne individuelle intervjuer kjennetegnes ved at undersøger og undersøkt – heretter kalt respondent eller informant – prater sammen som i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger. Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få fram enkeltindividers fortolkning av et eller annet fenomen. Jeg har valgt å foreta disse intervjuene ansikt til ansikt, ved å ta notater skriftlig og lydopptak av intervju. For min del er det lettere for personer å snakke om et tema ansikt til ansikt og sannsynligvis er det enklere for to personer å oppnå personlig kontakt når de sitter fysisk overfor hverandre. Det er lettere å skape et klima av fortrolighet (Jacobsen, 2005:142-143).

Valg av informanter har foregått gjennom hensikten med undersøkelsen. Det vil si at jeg har valgt ut respondenter som jeg mener kan gi meg mye og god informasjon, mennesker med mye kunnskap om ledelse i offentlig sektor, som er gode til å formulere seg, har god erfaring under endringsprosesser i offentlig sektor, at de er villige til å gi fra seg informasjon, de har jobbet lenge i offentlig sektor og de er gode informasjonskilder man kan stole på (Jacobsen, 2005:173-175). I dette tilfellet har ansatte i TK som i lys av sin stilling innsikt i arbeidet med å utvikle og implementere digitaliserings- og kompetansestyringsstrategi til støtte for endringsprosesser. Hovedfokus er rettet mot informantenes personlige erfaringer og betraktninger rundt dette temaet. Dette samsvarer i stor grad med en fenomenologisk tilnærming som handler om å utforske og beskrive menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen.

Informantene i min oppgave ble valgt ut ifra at de har meget god kjennskap og erfaring i ledelse i kommunal sektor. Informantene hadde vært ansatt i Tromsø kommune mellom 4 og godt over 20 år, det vil si at de har opplevd forskjellige endringer gjennom flere år. Totalt intervjuet jeg to ledere på forskjellige nivåer som har vært og er involvert i digitaliseringsendringer. Av anonymitetshensyn, vil jeg ikke oppgi kjønnsfordelingen blant informantene. Jeg kaller informantene mine «respondent 1» og «respondent 2».

Intervjuene foregikk i en av kontorene til Tromsø kommune, da dette var enklest med tanke på å nå informantene. Jeg åpnet intervjuene med å snakke om temaet før jeg peilet meg inn på selve spørsmålene. Dersom noe fremsto som uklart, ble det stilt oppfølgingsspørsmål. Jeg tok notater underveis slik at viktig informasjon og poenger ikke skulle bli glemt. Det ble tatt lydopptak, for jeg ønsket i ettertid å lytte på intervjuene for å formulere svarene ordentlig og skrive sitater på den informasjonen som ble gitt. Intervjuene varte i 40-60 minutt. Jeg brukte tid på å forklare og peile informantene inn på hva som ligger i de nye begrepene. De

hadde lett for å snakke om utfordringer som oppstod under digitaliseringsendringer og endringsprosesser i kommunen (Intervjuguide i Vedlegg 2).

5.5 Styrker og svakheter av data

Den største styrke i kvalitativ metode er åpenhet til ny informasjon. Den deduktive datainnsamling «fra teori til empiri» som jeg benytter i oppgaven min, handler om at man først skaper noen forventninger om temaet, og dernest går man ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Forventningene dannes på bakgrunn av tidligere empiriske funn og tidligere teorier. Kritikken mot slik tilnærmingen til datainnsamling er at den nødvendigvis vil føre til at forskeren leter etter informasjon han finner relevant, og som dermed har en tendens til å støtte opp om de forventninger forskeren startet undersøkelsen med. Forventningene begrenser informasjonstilgangen, og man risikerer at viktig informasjon ble oversett (Jacobsen, 2005:28-29).

Aspektene skal bekrefte eller avkrefte antagelser på områder hvor det finnes mye forhåndskunnskap. Dette er en fordel. Det at jeg jobber i bedriften som undersøkes kan være en fordel og styrke; man får tid til å observere i praksis det teoretiske materialet man jobber med. Ulempen er at man kan se seg blind i sitt eget vante miljø og se på situasjoner med forinntatte subjektive meninger.

Ifølge Jacobsen (2005:143) er intervju som datainnsamlingsmetode godt egnet i kvalitativ forskning. Det som jeg opplevde, var at intervju ga rom for at respondentene kunne dele sine erfaringer og komme med dybdeinformasjon som de opplevde som relevant for situasjon. Jeg har også fått tilbakemeldinger fra respondentene om at de satte pris på det som undersøkes, i den forstand at det var noe de har lyst til å vite mere om, og det høres spennende ut. En ulempe med intervju som metode er at det krever erfaring i ulike spørreteknikker for å få frem den data man er ute etter fra informantene.

Kapittel 6. Funn og analyse

6.1 Presentasjon av datamaterialet

I casestudier handler analyse om å finne en logisk sammenheng mellom data og teoretiske antagelser. Det ble anvendt en fortolkende tilnærming i analysen av datamaterialet, noe som innebærer å forsøke å forstå hvordan informantene opplever virkeligheten. Denne undersøkelsen bygger på en antakelse at systeminspirert ledelse kan være en effektiv tilnærming til endringsprosesser i kommunal sektor, en metode som kan skape gode og virkningsfulle resultater i virksomhet, og som kan vise at alle involverte er del av løsninger, som skaper et forpliktende engasjement. Metoden fokuserer på hvordan vi sammen kan bli mer effektive og operasjonelle, slik at et samlet team kan sette ambisiøse og realistiske mål for virksomheten og velge strategier for å nå disse. Systeminspirert ledelse gir tilgang til de samlede ressursene som eksisterer i en virksomhet og som er nødvendige for å lykkes med effektive og gode endringer. Dette gjorde det naturlig å velge en analyse basert på teoretiske antagelser, som innebærer å la antagelsene som lå til grunn for undersøkelsen styre analyseprosessen (Hagen, 2018).

Problemstillingen er: Hvordan kan man lede endringsprosesser i offentlig sektor effektivt? Kan systeminspirert ledelse bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø kommune? Det leder til flere aspekter som jeg vil fokusere på. Aspektene skal bidra til å finne ut om dagens endringsprosesser i Tromsø kommune er gode nok, og om systeminspirert ledelse kan bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i kommunen. Med andre ord skal aspektene bekrefte eller avkrefte mine antagelser.

Aspekt 1: Tromsø kommune har fokus på å skape gode endringsprosesser.

Med dette mener jeg gode både planlegging, gjennomføring og analysering.

Godt planlagte endringsprosesser bidrar til å lede slike effektivt. Gode prosesser innebærer fornuftig planlegging, gjennomføring, måloppnåelse, inkludering og trivsel. Jo flere som aksepterer at vi lever i en tilstand av «turbulente omgivelser», «hyperkonkurranse», «teknologisk revolusjon», desto bedre forutsetninger har ledelse og eiere for å gjennomføre endringer de selv vil tjene på. Jo lengre tidsperspektiv vi legger på ting, desto lettere blir det å se kontinuitet og stabilitet. Jo mer kortsiktige vi blir, desto mer synes vi at vi ser stadig endring (Jacobsen, 2004:271-274).

For å ha en god endringsprosess eller med andre ord for å lede en endringsprosess effektivt, må «*man benytte endringsledelse veldig tidlig. Med en gang man begynne med noen endring eller digitalt system, må man snakke med sine ansatte og si at nå skjer en endring og dere må være med. Den endringsreise må starte veldig tidlig, lenge-lenge før*

prosjektet starter, da jobber man mentalt med ansatte. Når prosjektet starter begynner man å jobbe med prosesser, kartlegging, hvordan fremtiden skal være, slik at ansatte er klar over det at når prosjektet er sluttet da er det ny verden å jobbe med, nye måte å jobbe med, nye kompetanser man trenger. Per i dag funker det som et sjokk for ansatte. Ansatte er ikke inkludert fra starten. Bearbeiding med ansatte må tas med i selve prosjektet. Man bør jobbe parallelt med utviklingslinje, digitalisering og kompetanseutvikling, alt må inkluderes i prosjektet. Hos TK starter kompetanseutvikling når prosjektet er ferdig. Det siste som skjer i prosjektet, er å sende de ansatte på kurs» (Respondent 2).

«Innføring av gode digitale arbeidsprosesser vil føre til effektivisering og forenkling for avdelingene. Disse arbeidsprosessene er i dag i stor grad preget av manuelle rutiner. Standardisering og forenkling av disse rutinene vil i strategiperioden være en prioritert oppgave.» (Vedlegg 1). Tromsø kommune må planlegge helhetlige og sammenhengende digitale tjenester. Digitalisering i kommunen legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon. Dette kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor (Vedlegg 1). De sosiale og politiske forandringer som finner sted, skaper et konstant behov for nye tjenester og videreutvikling av dem som allerede ytes. Satsingsområdene i Meld. St. 27 (2015– 2016) «Digital agenda for Norge» [22] har stor betydning for digitalisering av offentlig sektor. Kommunen må derfor både være godt koordinert og samordnet seg mellom for å møte disse satsingsområdene.

Utvikling er et godt tegn av gode prosesser, for det gir mulighet til å utvide horisonter og ambisjoner både for organisasjonen og ansatte. Ifølge Arbeidsgiverstrategi [3] er formålet med organisasjons- og lederutvikling i Tromsø kommune å fremme god og helhetlig utvikling av kommunens ulike tjenesteområder gjennom å:

- styrke ledelseskulturen med fokus på medarbeiderskap, innovasjon og nyskaping
- styrke tverrfaglig samhandling i organisasjonen
- videreutvikle dialog og styringssystem som ivaretar resultatoppfølging på en hensiktsmessig måte

- ivareta nytilsatte ledere spesielt.

Målet «ivareta nytilsatte ledere» er interessant å se nærmere på. Ifølge respondent 1 har de som får lederstilling i TK ikke «mentor eller veileder» for å tilpasse seg organisasjonens tempo og visjon (Lyberg og Lier, 2017). «De blir kastet ut i åpent hav uten redningsvest» opplever respondent 1. Dette viser at TK har ikke fokus på ombording av sine nye ledere. «For at et lederskifte skal bli vellykket er det viktig at både bedriften og lederen setter sitt preg på hverandre gjennom sosialisering- og personaliseringsprosessen. Målet til

bedriften med sosialiseringsprosessen er å få den nye lederen raskest mulig til å bli et fullverdig organisasjonsmedlem. I tillegg er det også viktig at bedriften er åpen for at lederen også kan sette sitt preg på bedriften ved å omforme organisasjonsstrukturen samt arbeidsbetingelser. Utfallet av disse prosessen kan enten føre til en vellykket integrasjonsprosess eller resultere i spenninger, interessekonflikter, ubalanse, sammenbrudd, eller at den nyansatte føler seg fremmedgjort utilpass og til og med unyttig» (Lyberg og Lier, 2017).

Produktivitet er en av de store endringsbehovene i næringslivet. Organisasjoner har behov for mennesker med kunnskap og ideer, teknologi og velutviklede organisasjons- og ledelsesformer som kan bidra til å omsette disse ressursene på en målrettet måte. De menneskelige ressursene vil ha avgjørende betydning sammen med virksomhetenes evne til å vedlikeholde og fornye den kompetansen de representerer. I dette bildet er tjenestesektoren viktig, og særlig de kunnskapsbaserte tjenestene vil bli en stadig viktigere dynamo for utvikling (Karlsen et al., 1991:9).

Ifølge ITIL[®]4 former hver organisasjons et økosystem som i sin tur fasiliterer verdier for organisasjoner, kunder og interessenter, og derfor øker motivasjon og produksjon for organisasjon (Glasspaper, 2019:77). Respondent 2 delte om at *«Siden juni har TK begynt å arbeide med ITIL[®]4 prinsipper. To ledere fra en avdeling i TK har vært på kurset ITIL[®]4 og skal lære videre opp sine ansatte ved å arrangere et internt kurs. Dette gjør organisasjonen for at alle ansatte både øker sin kompetanse og skal jobbe etter ITIL-rammeverket med prosessene som foregår i avdelingen.»* Dette viser at organisasjonen investerer i sine ansatte ved økning av kompetanse, som i sin tur bidrar til å øke effektivitet under endringen med fokus på verdier.

Respondent 1 oppfatter at *«endring og endringsbeslutning tas på et nivå som jeg ser lite. Beslutninger tas av politikere eller av gruppeleder jeg er veldig sjelden i møte med. Min leder må gjerne fortelle meg om endringer og det som må implementeres. Jeg oppfatter at det er ikke forhandlingsbart, det er lite inspirasjon i forkant. På grunn av at det er mennesker som gjør endringer bør vi begrunne det med ikke bare med nye tider, men det må være pedagogisk begrunnelse eller effektivisering, som ligger bak digitaliseringsendringen. Det mangler en god begrunnelse for endringen. Veldig ofte innfører man endringer uten at det fundamentert godt nok. Ansatte har for sjelden mulighet til å påvirke både hva endringen skal bestå i eller hvordan den skal innføres. Vi er dårlige til å advare mot det som man skal ha underveis – ekstra arbeid, arbeidskrevende for en periode, det blir dyrere, det blir dobbelt arbeid.»*

For å lykkes med digital endring i TK «*må man innse at det koster penger, det er arbeidskrevende i starten og at man må på en måte endre vedholdninger. Man trenger en bedre prosjektorganisering, god planlegging og informasjon.*» svarte respondent 1. «*Gode ledere er det viktigste elementet!*» svarte respondent 2.

Det mottoet som TK har «Sammen for et varmt og livskraftig Tromsø» (Kapittel 4) må formidles, forstås og skape konsensus, og de strategiske målene må dekomponeres slik at de gir mening for virksomhetens ulike avdelinger (Hoff, 2016:281).

Gode endringsprosesser må dekke behov som både organisasjon og ansatte har. Disse behovene er trygghet, rettferdighet, autonomi, status og tilhørighet (Rød, 2005:124-127). Når behovene er dekket, opplever alle motivasjon og trivsel, som i sin tur påvirker til økning av effektivitet i endringsprosesser.

Aspekt 2: Tromsø kommune har fokus på ledelse på alle nivå.

Med dette mener jeg at ledelse er profesjonell og pro-aktiv, tenker nytt, forsøker nye metoder og muligheter.

God ledelse i Tromsø kommune handler om å være trygg i rollen som leder, vise tillit og gjennomføringskraft, og mestre styring innen fastsatte rammer [3].

Ifølge Arbeidsgiverstrategi [3] må all ledelse utøves i tråd med kommunens verdier og mål, innenfor de rammene som de folkevalgte og administrasjonssjefen setter. I det skapende spenningsfeltet mellom folkevalgte, omgivelsene og den kommunale organisasjonen må god og tydelig ledelse utøves på alle ledernivåer, slik at effektene kan forplante seg nedover i organisasjonen. Derfor har alle ledernivå en like viktig rolle for at de yter vårt beste for innbyggerne, hver dag. Ledere skal:

- kommunisere tydelige forventninger og krav til ansvar og roller
- sette innbyggernes behov i sentrum og skape resultater
- være lojal mot vedtak og etiske retningslinjer
- anerkjenne og vise tillit til den enkelte medarbeider
- legge til rette for utvikling og mestring hos den enkelte medarbeider
- samhandle på tvers av fag- og tjenestoområder når det er hensiktsmessig
- praktisere arbeidsgiverrollen på en tydelig og god måte

Tromsø kommune sine medarbeidere skal inneha og bruke sin kompetanse til det beste for kommunens innbyggere. Utvikling av egne medarbeidere og rekruttering av relevant kompetanse er derfor avgjørende for å ivareta samfunnsoppdraget og attraktivitet som arbeidsgiver [3]. «Dette betyr blant annet at vi sikrer profesjonalitet i rekrutteringsprosesser,

og utøver samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å møte fremtidens behov. Ved strategisk satsning på kompetanseutvikling økes vår forståelse av fremtidig kompetansebehov. Det vil i tillegg bidra til å fremme gode læringsarenaer, videreutvikle fagmiljø, samt synliggjøre utviklings- og karrieremuligheter for våre medarbeidere.» [3]. Profesjonalitet i rekrutteringsprosesser i dokumentet stemmer ikke overens med det respondenter understreker at *«TK har lite fokus på ledelse og ofte får man lederstilling uten enten god erfaring eller utdanning, kun på grunn av det var ikke andre kandidater, eller ikke nok tid til å søke etter en god leder»*.

Dersom organisasjonen skal kunne tilpasse seg hurtige og uberegnelige forandringer, må den derfor utvikle en smidighet og evne til å møte nye problemer av ulike slag. En slik smidighet og evne til å meste forandringer er avhengig av organisasjonens menneskelige ressurser. Det er ledere i nøkkelposisjoner som må stå for denne planmessige forandringen eller organisasjonsmessige utviklingen, og disse lederne må også kunne se på organisasjonen fra en systemteoretisk synsvinkel, klargjøre kompleksiteten i de problemer organisasjonen står overfor og bruke utenforstående ressurser, hvor dette høver, for å hjelpe til med diagnosen og inngrepet og lære opp andre medlemmer innenfor organisasjonen til å gjøre det samme. Arbeidsform er viktig (Schein, 1983:47-50).

Respondent 2 opplever endringsledelse i TK som *«fragmentert, ikke noen systematikk rundt det, og personavhengig. Under digitalisering i TK har jeg opplevd at enkelte ledere er tilstede og har fokus på endringsledelse, på endringsprosesser, nødvendige prosesser og organisasjonsutviklinger, mens andre ikke er til stedet i det hele tatt. Hvis man går tilbake og ser på lederutviklingsprogrammer i TK, var det ikke så mye fokus på at ledere bør kunne det. Human Resources (HR) burde jobbe med det mot ledere. Vi lever i en verden som kontinuerlig endrer seg, og det å ha fokus på endringsledelse burde være viktig. Jeg opplever at der vi står i dag er det alt for lite fokus på endringsledelse og organisasjonsutviklinger. Det er umulig å gå gjennom automatisering, robotisering, digitalisering uten en ledelse som forstår hva de gjør med organisasjon. De er nødt til å kjenne konsekvenser i at vi lever i et samfunn som endrer seg og blir mer og mer digital, beslutninger må tilpasse dette.»*

For å lykkes med en endringsprosess er man nødt til å få menneskene med seg, fastslår Henriette Grønn [26]. Det er et faktum at 70 prosent av store endringsprosesser mislykkes, og hovedårsaken er menneskene: Alle ønsker forandring, men ikke alle ønsker å endre seg. Nøkkelen til suksess er derfor å få menneskene med seg, med reell mulighet til å påvirke fremtid. Det hjelper ikke hvor gode ideer man har hvis man ikke klarer å involvere, forankre og kommunisere på en måte som henger på greip for dem det gjelder. Det er mye

kulturjobbing i slike prosesser også. Man lykkes best om man er et lag som spiller hverandre gode.

Tromsø kommune har som et mål å tilby tjenester effektivt og av riktig kvalitet. Dette krever både gode prosesser og god ledelse som skal lede disse prosessene. «Vi legger derfor vekt på å sammenligne oss med andre kommuner. Rapportene viser at vi har mål som ikke er nådd. De viser også at vi har utfordringer som vi må jobbe med.» sier administrasjonssjef i TK [19]. Det viser at TK har et strategisk mål å øke produktivitet via benchmarking.

Benchmarking er en metode som går ut på å sammenligne egne ytelser mot hva de beste på området presterer. Satt i systemet er benchmarking en kontinuerlig prosess hvor nær sagt alle virksomhetens interne og eksterne prosesser, produkter og tjenester måles og sammenlignes med de hardeste konkurrentene, eller med virksomheter i helt andre bransjer som utfører noen av de samme arbeidsprosessene på en fremdragende måte «best practice» (Hoff, 2016:268-274).

Høst mener at inspirasjon handler om at lederen legger stor vekt på å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. Dette kan gjøres gjennom å formulere inspirerende visjoner, trekke med seg medarbeidere i beslutninger og å opptre med entusiasme og optimisme for framtiden. Kommunikasjonen bør være klar om forventede resultater fra de enkelte og gruppen (Høst, 2009:79). Respondent 1 har sagt at «*Vi har alltid altfor dårlig tid uansett prosjekter*». Det stresser ansatte og som konsekvens har TK høyt fravær (9,7% i 2018) [20]. Respondent 1 fortsetter at «*Kommunen er en stor og kompleks virksomhet, og vi ser aldri toppledelsen som bestemmer for oss og gir oss retningslinjer, det gir lite inspirasjon. Min leder har ikke fokus på min motivasjon. Jeg motiveres av jobben i seg selv. Etter min mening må en god leder se på alle ansatte på en positiv måte, tildele arbeidsoppgaver på toppen av hva de føler de kan mestre, mestringsfølelse er viktig, å være medmenneske, respekt for hverandre må stå sentralt. Dersom organisasjonen planlegger endringer bedre, begrunne det, advarer og motivere sine ansatte, unngår den tap av produksjon og motivasjon*» mener respondent 1.

«*Personlige egenskaper er viktig, men man kan utvikle sine ansatte ved å være en bedre leder. Ingen er perfekt, alle har sine sterke og svake sider. I offentlig sektor skjønner man at nye ansatte er ikke produktive med en gang, ting tar tid å lære. Ledere må motivere sine ansatte, ha evne til å motivere. Ledere bør levere resultater. I TK er «10 faktorer» kriterier for gode ledelse, men er det godt nok?»* svarte respondent 2.

For å øke effektivitet må organisasjonen motivere sine ansatte uansett stilling og erfaring. I dagens kommunale sektor «*har ledelse ikke fokus på motivasjon i det hele tatt*», sier respondent 1 på intervjuet.

Ledelse er nøkkelfigur i endringsprosesser, og fornuftig ledelse disponerer sine ressurser på en effektiv måte.

Aspekt 3: Tromsø kommune har både god kommunikasjon og informasjon i forbindelsen med endringsprosesser.

Med dette mener jeg at jo tidligere ansatte blir involvert i endringsprosessen, jo lettere blir det tatt imot, og jo mindre motstand blir det.

Å informere alle involverte underveis i endringsprosessen er svært viktig. Det skaper respekt, forståelse og motivasjon til å bidra. «Digital kommunikasjon skal være hovedregelen når offentlige myndigheter kommuniserer med innbyggerne og næringslivet.» (Vedlegg 1). Når man tar hensyn til at ethvert system har mange forskjellige funksjoner, og dessuten eksisterer innenfor et miljø som byr på uberegnelige faktorer, kan et systems effektivitet defineres som dets evne til å klare seg, tilpasse seg, holde seg og vokse, uansett hvilke funksjoner det utfører (Schein, 1983:278).

Ifølge respondent 1 «*har ledelse ikke noe advarsel i forhold til endringer.*» Dette peker på dårlig kommunikasjon i kommunens byråkratiske struktur. Informasjon eksisteres hos noen på et toppnivå, men spres seg ikke videre til alle avdelinger. Det handler om at ledelse på alle nivåer må være produksjons- og menneskeorientert. Gjennom konsulentintervjuene gjorde Røvik (2007) en interessant observasjon: Alle respondenter ble spurt om å beskrive sin idealorganisasjon, bl.a. i forhold til ledelse, formell struktur, kultur, HRM osv. Om lag 2/3 av de intervjuede konsulentene nevnte uoppfordret «flat organisasjonsstruktur» som kjennetegn ved «sin» idealorganisasjon. Dette er en indikasjon på at ideen om flat struktur for disse er blitt en institusjonalisert norm for riktig og effektiv organisering. Man mener altså at organisasjoner i prinsippet bør være designet med så få vertikale nivåer som mulig (Røvik, 2007:142).

Respondent 1 fortsetter at «*Ledere må både begrunne endringer og informere best mulig sine ansatte om det som foregår underveis.*» «*Alle ledere har sitt eget ansvar til å informere sine underordnede om det som de selv ble informert om fra sine overordnede*» sa respondent 2.

Når medarbeidere ikke blir informert eller kommunisert med, opplever de at de ikke blir tatt på alvor og at de ikke er av verdi for virksomheten. Dette fører til en negativ spiral på trivsel og motivasjon. Ledelse må sørge for å ha tydelige prinsipper for kommunikasjon som

sier noe om når, hvor og hvordan informasjon skal formidles. Ledelse bør heller ha flere korte møter med færre budskap enn få og store møter [27].

I systeminspirert ledelse står teamets relasjonsenhet sentralt, som handler om at alle er inkludert i prosessen og er del av løsninger, dette betyr også at folk er godt informert om alle prosesser og beslutninger.

Aspekt 4: Gjennomføring av endringer kontrolleres og rapporteres i forbindelse med iverksetting.

Med dette mener jeg at alle endringer som implementeres blir kontrollert og har status «utført».

«Implementeringen av arbeidsgiverstrategien må finne sted både på avdelingsdirektør-, seksjonsleder- og enhetsledernivå. Administrasjonssjefen vil legge til rette for at prinsippene i strategien implementeres i hele organisasjonen. Alle ledere har et særlig ansvar for å sikre at arbeidsgiverstrategien benyttes aktivt i arbeidshverdagen. Oppfølgingen av arbeidsgiverstrategien vil skje gjennom årlige virksomhetsrapporter, medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR og resultatoppfølging.» [3]. Jeg har ikke fått dette bekreftet noe sted.

Nasjonal kompetansepolitisk strategi har som mål å bidra til at enkeltmennesker og virksomheter har en kompetanse som gir Norge et konkurransedyktig næringsliv, en effektiv og god offentlig sektor, og gjør at færrest mulig står utenfor arbeidslivet [24]. Digitale tjenester må være lette å forstå og lette å bruke for alle. Digitale kommunikasjon må være hovedregelen når offentlige myndigheter kommuniserer med innbyggerne og næringslivet. Arbeid med kvalitetsutvikling og effektivisering ved hjelp av digitalisering krever ny kompetanse. TK må legge til rette for nødvendig digital kompetanse hos innbyggerne, gjennomføre endringsprosesser som inkluderer digitalisering, ha ledere og ansatte med tilstrekkelig kompetanse til å forstå sammenhengen mellom tjenesteutvikling og digitalisering, og ta i bruk digitale verktøy for deling av kunnskap og kompetanseheving.

En god leder må kombinere både oppgaveorientert atferd som gjør virksomheten mest mulig effektiv, relasjonsorientert atferd som handler om å skape tillit til og mellom medarbeidere, og endringsorientert atferd som har til hensikt å tilpasse organisasjonen til ytre krav, som for eksempel brukere eller politikere (Høst, 2009:19).

For å gjennomføre endringsprosesser effektivt må organisasjonen tenke nytt og bruke sine ressurser rasjonelt. Respondent 1 har opplevd *«negativitet til endringer, og det skyldes for dårlig økonomi og for lite informasjon og lite motivasjon. TK må tenke helt nytt om opplæring i forbindelsen med digitalisering. Kommunen taper mye penger for å leie inn*

vikarer, dekke reiser for kursdeltakere, taxi eller busspenger, kursholder, servering og så videre. Jeg tror at opplæring vil foregå best hvis man kan øve på ting i sitt vante miljø ved bruk av et nettkurs.»

«En av de beste metodene til å innføre en forandring er å la det berørte system ta direkte del i beslutningsprosessen. Dess mer et slikt system tar del i beslutninger om hvordan forandringer skal gjennomføres, dess mindre sjanse er det for systemet motsetter seg forandringen, og desto mer stabil blir forandringen.» (Schein, 1983:283).

Offentlige digitaliseringsprosjekter må planlegges og gjennomføres profesjonelt. Det betyr at ledelse er en meget viktig komponent av endringen. Effektive ledere kombinerer det gamle med det nye, det vil si at de benytter ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i en tidlig fase for å etablere personlige relasjoner og tillit, for deretter å arbeide spredt. De kjenner teknologien, det vil si de vet hvilke muligheter teknologien gir for å gi direkte tilbakemeldinger, for å se den enkelte, for å overvåke og kontrollere arbeidsprosesser og resultater, og for å skape «sosiale rom» for medlemmene. Samtidig bruker de teknologien bevisst for å bygge opp en «kollektiv kunnskap» i form av felles databaser og informasjon som på andre måter er tilgjengelig for alle medlemmene. De legger svært mye vekt på å fremheve gruppen, gruppens arbeid og gruppens resultater. Dette for å unngå at organisasjonen fragmenteres og at medlemmene begynner å arbeide mot sine lokale målsetninger. Med andre ord ser effektive ledere ut til å legge stor vekt på relasjonsbygging, noe som ligner mye på relasjonsorientert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013:450-451).

Forretningsmålet er resultatet som en virksomhet ønsker å oppnå. Derfor må TK sikre at deres folk tydelig forstår det eller ikke. Mennesker er en avgjørende ressurs for en organisasjon, og det er viktig for at de skal være på samme scene. Hvis de ikke er det, vil den organisatoriske effektiviteten lide. Derfor bør de være tydelige på sitt bidrag til å oppnå målet om å skape verdier for kunder, samarbeidspartnere og interessenter (Glasspaper, 2019:62 fri oversettelse).

I intervjuet har jeg stilt spørsmålet «Hvem er det som står mest i fokus; teknologier eller mennesker?» Respondentene svarte forskjellig: «*Teknologier får for mye tillit. Så glemmer vi at teknologier aldri blir bedre enn mennesker som håndterer den. Hvis man har en robotisert prosess, blir det håndtert på et eller annet vis av mennesker. Det er mennesker som legger inn informasjon for å få ut et godt resultat. Vi burde ha mere fokus på mennesker, men nå har vi mere fokus på teknologier.*» Men respondent 2 hadde annen mening om det: «*Mennesker alltid. Alle prosjekter har mangfold i mennesker og lite del i teknologi med enkle ting.*»

Bakgrunnen for at selskaper er opptatt av digitalisering er ofte virksomhetens ønske om å effektivisere, optimalisere og forstå kundene på en bedre måte, for så å kunne tilfredsstille kundenes behov og ta ut økt margin på leveransen. Å behandle store mengder data krever selvsagt teknologi, men først og fremst handler det om mennesker, og mennesker trenger å forstå både for å drive reisen fremover og for å være med. Vi kan legge til hvilken teknologi vi skal bruke og hvordan for å løse utfordringene, dersom det er viktig for oss. Først da kan vi bevege oss raskere mot et felles mål om gode kundeopplevelser, som kanskje er den viktigste suksessfaktoren, ikke teknologien i seg selv [28].

For å gjennomføre en endring må organisasjonen regne med at det tar tid. Jeg har forsøkt å finne ut hvor lang tid tar for at en endring eller et system tilpasser seg den nye hverdagen. Respondent 1 mener at *«i forhold til ny teknologi så tar det tid for organisasjonen å endre seg, cirka 2-3 år. TK ledere må tenke langsiktig og være tålmodig. Vi må jobbe i lag, ikke i hver sin silo, men jobbe for innbyggere i TK. Vi har veldig dyktige medarbeidere og folk i kommunen, men vi må tenke på hvordan innbyggere opplever oss alle sammen. Hvordan jobber vi med det daglig for å oppnå TK sine mål og strategi? Verdier må betyr noe for alle i TK. Man har så mye fokus på det daglige, får man lite tid til å jobbe med strategiske dokumenter – verdier, levere gode tjenester. Det må vi være bedre på.»* Respondent 2 synes at *«det tar cirka ett år for at noe tilpasser seg til ny organisasjon eller nytt system»*.

I dagens arbeidsprosesser ble *«mange prosjekter og prosesser glemt, aldri spurt om, ble ikke kontrollert eller rapportert om resultater»*, mener respondent 2. Mine egne observasjoner er at mange prosesser som foregår i kommunen i dag blir hverken dokumentert godt nok, kontrollert tydelig eller rapportert til ledelse om resultater.

6.2 Diskusjon av funn opp mot problemstilling

I denne delen av oppgaven skal jeg diskutere mine funn opp mot problemstilling.

I denne oppgaven har jeg undersøkt endringsledelse i kommunal sektor i et systeminspirert ledelse-perspektiv og hvordan man kan lede endringsprosesser i offentlig sektor effektivt; ved fokus på at systeminspirert ledelse kan bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser i Tromsø kommune. Undersøkelsen bygget opp på en antagelse at systeminspirert ledelse kan være en effektiv tilnærming til endringsprosesser i kommunal sektor, en metode som skaper gode og virkningsfulle resultater i virksomhet, og som kan vise at alle involverte er del av løsninger, som skaper et forpliktende engasjement. Denne innsikten innebærer at organisasjonen må akseptere at de alltid er i en eller annen form for endring. Jeg har utforsket et systemisk perspektiv på endringsprosesser, samtidig som jeg har

sett på hva som foregår på den organisatoriske siden. Jeg har tatt i bruk systeminspirert ledelse for å forstå hva som rører seg i omgivelsene slik at organisasjonen i større grad kan forutsi endringer og påvirke dem etter beste evne.

Hvis jeg tar utgangspunktet i de suksessfaktorene for gode endringsprosesser som nevnt i kapittel 3.3, da får jeg vite om kommunen har gode nok endringsprosesser per i dag. Undersøkelse av strategiske dokumenter og intervjuer viser at det som står i dokumenter stemmer ofte ikke med det som foregår i virksomheten. Strategiske virksomhetsmål som viser retning blir etablert klart, er tydelige, og lett tilgjengelige. Målene blir kommunisert utydelig, og all aktivitet knyttes ikke til disse målene. Ansatte oppfatter de strategiske endringene fragmentert og som «papirbestemmelser» som ikke blir gjennomført i organisasjonen. Kommunen etablerer ikke og dyrker tydelige endringsroller i organisasjonen. Ansatte opplever endringsroller uklart og hvilket ansvar som ligger på henholdsvis prosjektroller. Dette peker på at den byråkratiske formelle strukturen ikke virker godt nok. Teorien hevder at byråkratiet ville bli mer effektiv jo mer man klarer å regelstyre tenkning og atferd, slik at muligheten til å anvende personlig skjønn minimaliseres, og slik at personlige følelser og holdninger, og andre uberegnelige forhold, ikke kan influere på beslutningene (Kap.2.1.4 og 3.1). Men moderne teorier og tilnærminger, som er nevnt i kapittel 2, understreker hvor viktig innspill er fra alle ansatte i organisasjonen for å få en vellykket endringsprosess. Tydelige strategiske virksomhetsmål som viser retning, tjenesteeiere som tar eierskap til endringene, sammen med dyrking av endringsagenter og ildsjeler, vil være et godt utgangspunkt for å kunne lykkes med digitale endringsprosjekter.

Ifølge Brastad (2016) mener cirka 90% av de undersøkte at godt definerte roller la til rette for effektiv strategi-implementering, samt at cirka 80% mener at en godt definert struktur gjorde strategi-implementering lettere. Det å kunne tviholde på de kulturelle verdiene ved implementeringen av nye strategier vil sette en dempning på effektiviteten siden organisasjonen muligens må tilpasse strategien til de allerede eksisterende verdiene. Det kan tenkes at dette vil kunne få en negativ effekt som følge av at strategien egentlig har andre forutsetninger når det kommer til selve implementasjons-fasen. Videre vil det kunne skape fremtidige problemer siden det blir en form for gap mellom implementeringen av strategien som følge av at den må tilpasses organisasjonen, og slik den var tiltenkt å fungere i praksis. Over 90 % svarer at dynamikk, entreprenørskap og kreativitet resulterer i vellykket strategi-implementasjon, og 80% mener at kun strategier som fokuserer på resultater og at arbeid blir fullført blir vellykket implementert i organisasjon (Brastad, 2016).

Ifølge Roos (2014) ved organisatoriske omlegginger må man forsøke å oppnå en god balanse mellom standardisering og uavhengighet, funksjonell oppløsning og gjensidig avhengig informasjon, distribuert ledelse og sentral autoritet. Endringer i omgivelsen kan føre til at toppledelsen presser på for å endre og tilpasse bedriften til eksterne endringer. Ledelsen må uttrykke en klar og velbegrunnet visjon om hvordan verden vil se ut etter endringsarbeid (Roos et al., 2014:252, 258). Det er utfordrende for offentlig sektor fordi den opererer under og overfor politiske innflytelse (Roos et al., 2014:60). Det betyr at målene endrer seg konstant i henhold til politikere som bestemmer retningsveien. Målene i TK er uklare for enkelte ansatte, som betyr at ledelse må forenkle og forklare de hovedmålene som forventes å bli nådd. Men å velge den riktige prioriteringen av målene, og sikre at organisasjonens egentlige funksjoner blir skjøttet, er en mer kompleks prosess som ligger nokså nær effektivitetsbegrepet (Schein, 1983:275).

Ifølge Digitaliseringsstrategien (Vedlegg 1) dreier digitalisering seg i stor grad om endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Ledelse, kultur og holdninger er viktige stikkord. TK har derfor utarbeidet en overordnet digitaliseringsstrategi og handlingsplan. Digitalisering i kommunen legger til rette for økt verdiskapning og innovasjon. Dette kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor. I meldinger [22] konkluderes at «Norge har hatt en god utvikling for digitale offentlige tjenester og er et av de mest digitale modne landene i verden. Bruk av teknologi står sentral i arbeidet for å forbedre og fornye offentlig sektor i Norge, og det er et stort uutnyttet potensial for effektivisering i forvaltningen gjennom bruk av IKT.»

For å oppnå sine mål må organisasjonen ha et godt team. Ifølge Jacobsen (2004) betyr det å ha et team det samme som om man har flere gode konsulenter på forskjellige nivåer og områder. Så er det selvfølgelig lurt å bruke hverandres kompetanse og lytte til hverandre for å finne frem til bedre løsninger for felles beste. At det skjer store endringer i datateknologi, vil nok de fleste være enige i, også at disse endringene til en viss grad er revolusjonære, det vil si at de krever omfattende endringer. Slik er oppfatning av endring som noe nødvendig og godt, med på å opprettholde og muligens styrke den eksisterende maktstrukturen i våre samfunn. (Jacobsen, 2004:271-274).

Implementering av arbeidsgiverstrategien må finne sted både på avdelingsdirektør-, seksjonsleder- og enhetsledernivå. Alle ledere har et særlig ansvar for å sikre at arbeidsgiverstrategien benyttes aktiv i arbeidshverdagen, slik at man styrker en organisasjonskultur som bidrar til å løse organisasjonens samfunnsoppdrag [3]. Mine egne observasjoner viser at arbeidsgiverstrategi ble oppdatert på kommunens nettside mai 2019.

Etter fire måneder oppdaget de ansatte at dette ble gjort. Dette peker på at ledelse på alle nivåer har dårlig kommunikasjon, som i sin tur svikter organisasjonskultur.

Digitalisering krever at virksomheter må endre måten de jobber på, derfor velger mange å styre etter smidige prinsipper ifølge Helene Pederstad Øien. Nye måter å organisere arbeidet på, krever også nye måter å lede på. Å jobbe smidig forutsetter at ansatte arbeider i tverrfaglige, autonome team som kan ta raske avgjørelser. Som leder kan man invitere ansatte til å ta beslutninger, kommunisere tillit, gi støtte og veiledning [29]. «Menneskene er vår viktigste ressurs», og det er smartere, billigere og ikke minst er mer humant å gjøre en innsats for å utvikle de medarbeiderne man allerede har.» [30].

Funnene viser at TK har «dårlig tid» for å skape gode endringsprosesser. Økonomien har heller ikke gode resultater. Årsmeldinger 2018 viser et negativt netto driftsresultat på 99,4 millioner kroner [20]. Med dette menes egentlig at organisasjonen bruker sine ressurser både menneskelig og økonomisk urasjonelt. Organisasjonen må tilpasse seg omgivelsene som fører til endringer ikke bare i strategi, men også i organisasjonens struktur. TK burde bruke kompetansen som de har for å oppnå ny strategi, og samtidig må de ha vilje til å skaffe seg «VIL» kultur i organisasjonen. Dette skal inkludere alle viktige ressurser i virksomheten. Med kultur mener jeg både system, stab, stil og struktur. Endring i organisasjonsstruktur og forbedring av styringssystemer er relativt vanlig ved de fleste strategiske omstillinger (Greve og Kaufmann, 1990:312-313). Med å endre strukturen mener jeg å ta avdeling for avdeling. Endringer er fleksible og tilpasser hver enkelt avdeling i organisasjonens struktur. Hvis en avdeling i TK skal benytte systeminspirert ledelse, og etter hvert viser gode resultater, skulle det ha, etter min mening, en smittsom effekt. Det betyr at andre avdelinger kan bruke denne erfaringen for å implementere det i sin egen avdeling. Etter at flere avdelinger opplever effektivitet, sprer effekten ut på hele organisasjonen.

Utviklingen i arbeidslivet er avhengig av at offentlig sektor fungerer godt innen forvaltning, helse, transport og utdanning for å nevne noen sentrale områder. Man må innen det offentlige styrke bevisstheten om nødvendigheten av en effektiv ressursutnyttelse. Det er derfor behov for å tenke nytt om hvordan man organiserer og styrer offentlig virksomhet (Karlsen et al., 1991:9). Ansatte og ledelse må forstå at det er deres evne til å endre og utvikle organisasjonen, arbeidsprosesser og tjenester som skaper verdier. Digitalisering er et vesentlig virkemiddel for verdiskapningen. Digitalisering gjør det mulig å løse samfunnsutfordringer på nye måter og dermed skape samfunnsmessige gevinster. Innovative anskaffelser er et strategisk verktøy for å fornye offentlig sektor. TK må ta i bruk teknologi

som bidrar til tjenesteinnovasjon og effektive tjenester, og gjennom innovative anskaffelser bidra til nyskaping og produktivitet.

Systeminspirert ledelse kan hjelpe organisasjonen skape gode og hensiktsmessige endringsprosesser med fokus på betingelser for bærekraftige endring, slik som:

- Ny informasjon må komme inn i systemet og svare på hvem, hva, hvor og hvorfor man trenger denne endringen.
- Det må være en felles forståelse og hensikt for endringen, som også er meningsfylt for alle medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen.
- Alle medarbeidere skal gis mulighet til å bidra med informasjon og påvirke hvordan endringen kan finne sted.
- Det lages et veikart for endringsprosessen der alle forstår når og hvordan deres bidrag vil spille inn, hvilke avgjørelser som tas, hvordan og når (Rød, 2015:244-245).

Systeminspirert ledelse kan bidra til å nå effektivitet i endringsprosesser og skape gode rammer for vellykket endring, hvis kommunen setter fokus på slike tiltak under endringsprosesser:

- Forberede
- Gjøre endringen meningsfylt for alle
- Vær åpen for innspill
- Kommunikasjon
- Skape engasjement
- Håndtere motstand.

Så snart TK registrerer en forandring eller et problem i sitt indre miljø, må den vurdere denne informasjonen og foreta endringer etter et logisk mønster, som man kan skisserer i fem stadier:

1. Merke en forandring i en eller annen del av det indre eller ytre miljø.
2. Føre inn den relevante informasjon om forandringen til de deler av organisasjonen som skal ta den til følge, og tenke gjennom hva denne informasjonen innebærer.
3. Forandre produksjons- eller omdannelsesprosesser innenfor organisasjonen i samsvar med informasjonen som er skaffet til veie, redusere eller kontrollere uønskede bivirkninger i andre systemer, og stabilisere endringen.
4. Føre ut nye tjenester o.l. som er mer i samsvar med de miljømessige forandringene som man opprinnelig registrerte.

5. Skaffe tilbakemeldinger om hvor godt forandringen har lyktes ved å studere tilstanden i det ytre miljø og graden av integrering i det indre miljø (Schein, 1983:278-281).

På tross av kunnskap om at digitalisering i stor grad ikke handler om teknologi, men om mennesker og organisasjon, ser man stadig at digitaliseringsprosjekter som igangsettes i kommunal sektor legger for stor vekt på den tekniske løsningen. Det medfører at punktene over ofte glemmes og gjennomføringen av prosjektene ender opp med et ensidig fokus på løsning og ikke på menneskene og organisasjon.

Ifølge Karlsen (1991) har man flere grunner til å legge sterk vekt på organisasjons- og ledelsesspørsmålet. For det første er alle aktiviteter i en organisasjon avhengig av at det er mennesker som følger dem opp og som synes de er viktige. Hvis forståelsen for endringene er mangelfull eller de oppleves som unødvendige, vil også oppfølgingen lide. Det er nok av eksempler på at vedtatte planer, rutiner, mål etc. ikke er blitt annet enn papirbestemmelser. For det andre innebærer endring at noen må gjøre noe annerledes enn de gjorde før, og jo mer omfattende endringene er, jo flere vil de berøre. For det tredje er organisasjon og ledelsesspørsmål viktigere når det gjelder valg av arbeidsformer i endringsprosessen. Valg av arbeidsform vil alltid være et spørsmål om hensiktsmessighet i forhold til mål, ressurser og tidsrammer. Arbeidsformene kan alltid vurderes og kritiseres, og forbedres. Det som er sentralt, er at de gir plass for flest mulig av de berørte i alle faser av en omstilling (Karlsen et al., 1991:10).

Alt overnevnte bekrefter mine fire aspekter. Generelt sagt har TK et gap mellom det som er dokumenter i strategiske dokumenter og rutiner, og det som foregår i virksomheten (det som gjennomføres). Med dette mener jeg at endringsprosesser ser bra ut i strategiske dokumenter, men i arbeidsprosesser mangler organisasjonen både tid, god planlegging, profesjonell ledelse, teamarbeid og teamkultur, motivasjon og engasjement, kommunikasjon og informasjon. TK må få mer motivert ledelse, som er mer bevisst på sin rolle og dermed kan yte en bedre lederjobb, og har fokus på menneskelige behov i endringsprosesser.

Resultater viser at systeminspirert ledelse er en attraktiv metode eller tilnærminger som er enkelt og effektiv, gir verdifull innsikt i hvordan man kan agere sammen som gruppe. Tilnærming resulterer i færre omkamper og økt omforent eierskap til retning og reise. Det fører til mer effektive møter og beslutningsprosesser som frigjør tid for ledelse og utvikling. Videre gir det en mulighet for bedre utnyttelse av medarbeidernes ressurser, økt deltagelse, motivasjon og engasjement. Evnen til å lytte til det helhetlige behovet og lede prosesser som

får frem den kollektive visdommen vil være en kritisk suksessfaktor fremover.

Systeminspirert ledelse kan bidra til endringsenergi, og bringe frem gode bærekraftige løsninger [31].

Jeg fant ut at hvis ledelsen lytter til alle ansatte om hvordan de opplever situasjonen og hvilken effekt det har på dem, får de positive og effektive resultater og unngår dermed motstand. Ledelse må gi rom for å lytte til hverandre uten kommentarer og meninger, dette gir rettferdighet og trygghet. Ledelse må forsterke tilhørigheten til relasjonssystemet ved å fokusere på hva som binder teamet sammen og hvilke oppgaver som er felles, gir tilhørighet og trygghet. Å bygge positivitet ved å verdsette hverandre, individuelle og felles bidrag gir status og trygghet. Team må få tillatelse til å utforske løsninger på problemet sammen, dette gir autonomi, rettferdighet og trygghet. Med alt overnevnte endrer organisasjonen sin kultur og ytre miljø, som påvirker strategiske beslutninger i en positiv retning.

Etter min mening er den største fordelen med systeminspirert ledelse at det ikke trenger ekstra kostnader for å benyttes i organisasjonen, det har fokus på medarbeidere, team og arbeidsmiljø, som i sin tur øker effektivitet av organisasjonen. På grunn av fokus på psykologiske behov av medarbeidere, økes produktivitet og forsterker arbeidskultur og arbeidsmoral. Emosjonell og sosial intelligens skaffer sterk relasjonsintelligens, med andre ord et forhold til relasjonssystem. Evne til å se seg selv, og andre, som stemmer i systemet som uttrykker noe på vegne av systemet.

Ulempene med å benytte systeminspirert ledelse er: tid til å bygge team og teamarbeidskultur, og dette kan etter hvert påvirke og endre organisasjonsstrukturen. Men i henvisning til global digitalisering, som inneholde kontinuerlig endring, krever denne prosessen store endringer i organisasjoner, både organisatoriske og strukturelle.

Å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet i kvalitative undersøkelser, betyr ikke at man underkaster data av kvantitativ logikk. Det betyr bare at man forsøker å forholde seg kritisk til kvaliteten på de data man har samlet inn. Har man fått tak i det man ønsket å få tak i (intern gyldighet)? Kan man overføre det man har funnet til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Kan man stole på de data man har samlet inn (pålitelighet)?

Viten om at man skal tilbake til samme organisasjon kan føre til at kritiske synspunkter sensureres, enten mot ledelsen eller mot andre grupper og personer. Dette har jeg naturlig nok vært svært bevisst på under innsamling av data, da jeg ikke ønsker å kritisere hverken ledere eller øvrige ansatte som tross alt er mine kollegaer. Lojalitet til egen arbeidsplass verdsetter jeg høyt og jeg har derfor forsøkt å lage en intervjuguide som ikke setter meg i et slikt dilemma, altså ikke åpner opp for kritisering av enkeltpersoner. Man kan

kritisere antall informanter. Ved å ha valgt ut flere, kunne jeg fått mer og annen informasjon om opplevelsene og hvilke utfordringer som kom til syne. Jeg ville også hatt flere å sammenligne svarene med, altså fått frem hvorvidt flere var av samme oppfatning. Tiden jeg hadde til rådighet gjorde det nødvendig å sette en grense for hvor mange informanter det lot seg gjøre å intervju (Pedersen, 2017).

Kapittel 7. Konklusjon

Etter min forskning av temaet endringsledelse i kommunal sektor i et systeminspirert ledelse-perspektiv fant jeg ut at systeminspirert ledelse kan bidra Tromsø kommune til å nå effektivitet i endringsprosesser. Dette skal hjelpe ledelse til å lede endringsprosesser på en effektiv måte der både organisasjon og ansatte er fornøyde og lykkes med endringer. Denne tilnærmingen er en ledelse, kommunikasjon og samarbeid som aktivt bruker det menneskelige relasjonssystemet og relasjonsintelligens for å komme frem til hensiktsmessige løsninger og utnytte teamets kollektive potensial. Dette er den største fordel, for alle endringer handler først og fremst om mennesker og etter på om teknologi.

Disse fem hovedprinsippene for systeminspirert ledelse kan endre Tromsø kommune sitt perspektiv og bidra til å skape gode endringsprosesser i forhold til Digitaliseringsstrategi og endringer som kommer fremover:

1. Vår eksistens er relasjonell, og enhver relasjon har sin egen kraft, identitet og uttrykk. Det kaller man relasjonsenheten.
2. Alle medlemmene i relasjonssystemet er informasjonsbærere som forteller noe om systemets tilstand. De kalles stemmer i systemet.
3. Ethvert relasjonssystem har sin egen iboende intelligens, kreativitet og skapende kraft.
4. Relasjonssystemet avhenger av at man tar på seg ulike roller for at det skal opprettholdes funksjonelt og emosjonelt. Rollene tilhører relasjonssystemet, ikke enkeltindividene i det.
5. Relasjonssystemet er konstant i endring og vil alltid prøve å uttrykke hva de har behov for (Kapittel 2.1.2).

Hvis organisasjonen vil benytte systeminspirert ledelse for å nå effektivitet i endringsprosesser må den satse på sin viktigste ressurs – de ansatte - med å dekke deres psykologiske behov i endringen, bl.a. gi motivasjon, utviklingsmulighet, samarbeid og perspektiv. Organisasjonen generelt og ansatte på alle nivå må forstå at kun sammen kan de være mer effektive og rasjonelle, slik at et samlet team kan sette ambisiøse og realistiske mål for virksomheten og velge strategier for å nå disse. I tillegg bør den byråkratiske organisasjonsstruktur få en avbyråkratisering, med andre ord utflating. Utflating er ikke bare et populært reformgrep i private bedrifter, men også i offentlige organisasjoner, ikke minst i lokalforvaltningen og kommuner (Røvik, 2007:124-144).

TK må ha fokus på å bygge opp team. Tradisjonell ledelse har et individfokus der man betrakter hverandre som en samling individer med ulike agendaer og holdninger. Man vil vurdere noen som alliansepartnere, og andre som oppponenter. Systeminspirert ledelse skifter fokus og åpner vidvinkelen så man kan se på gruppen som et system, ikke bare en gruppe enkeltindivider. Det handler om en perspektivendring fra drakamp mellom individuelle agendaer og posisjoner, til å tenke og fremme den kollektiv intelligens. Evnen til å lytte til det helhetlige behovet, og fasilitere prosesser som får frem kollektiv kreativitet, løsninger og felles eierskap er en kritisk suksessfaktor for fremtidens ledere [32].

Ledere må skifte fokus fra å lede en-to-en til å lede et team som et system, og huske at lederen også er en del av teamet. Ledelse må både bestemme seg å endre det gamle systemet og bygge opp det nye ved å bruke teamets potensial og høre på alle i teamet sitt [33].

Ledere i TK bør tenke nytt, bruke moderne og effektive verktøy og metoder. Et slikt verktøy er Relationship Systems Intelligence (RSI). Det er et rammeverk som utnytter gjensidige avhengige forholde mellom teammedlemmer for å støtte det kollektive potensial i team. Utviklingen av RSI i et team-system akselererer kreativitet, forbindelse og ytelse, og etterlater fordelen som trengs for å lykkes i dagens dynamiske forretningsmiljø. Det hjelper å utstyre ledere, team og organisasjon med en mental modell og tankesett til å få tilgang til rå potensial i et team, slik at dens iboende intelligens og kreativitet kan dukke opp. Kapasiteten som utgjør største forskjell i teamets effektivitet er lederens evne til å forholde seg til teamet som et helt system i stedet for en gruppe individer. For å utvikle et høyt utøvende team trenger leder og teamet å bli både bevisst, lydhør, ansvarlig, forsettlig og medansvarlig for dynamikken i teamsystemet [34]. Mange medarbeidere er ikke vant til å tenke kreativt og selvstendig fordi sjefen alltid tar beslutningene. Systeminspirert ledelse tar utgangspunkt i at løsninger finnes i ethvert menneske. Alle må bli flinkere til å fokusere på hva de er gode til, og å være mer opptatt av de positive tingene enn å bli opphengt i hva folk ikke er gode til [35].

I systeminspirert ledelse blir uenighet betraktet som utviklingskraft, snarere enn et hinder for framdrift. Alles stemmer, også de upopulære, negative eller politisk ukorrekte, blir ansett som nødvendige for at systemet skal bli kjent med seg selv. Når alle blir lyttet til med respekt øker lysten til å bidra. En systeminspirert leder hjelper medarbeiderne til å flytte oppmerksomheten fra en individorientert tilnærming hvor fokuset går i retning av hvem gjør hva mot hvem, til en systemorientert tilnærming hvor viktigere spørsmål er: Hva er i ferd med å skje i samtalen? Hva er dette et tegn på? Hva trengs nå? [35].

Alt overnevnte peker på at systeminspirert ledelse kan være et godt alternativ til å få og øke effektivitet i endringsprosesser i kommunal sektor, bl.a. Tromsø kommune. Resultatene indikerer at systeminspirert ledelse i stor grad kan endre tilnærmingen til endringsprosesser i kommunal sektor. Flere av funnene i denne studien kan være aktuelle for andre offentlige organisasjoner, og det er min forståelse at oppgaven har bidratt til å belyse relevante aspekter hvor systeminspirerte ledelse kan brukes som strategisk verktøy for å støtte opp under planlegging og gjennomføring av endringsprosesser i kommunal sektor.

Videre forskning.

Som videre forskning kan det være interessant å undersøke norske organisasjoner som har arbeidet med SIL, og finne ut hvilken effekt har de fått etter implementering eller utnyttelse av SIL prinsipper.

- **Norske organisasjoner som arbeidet med SIL bl.a.:**

Den Norske Opera, Ericsson, Basefarm, Cisco, Telenor, Norges Politihøyskole, Politidirektoratet, Melbye Skandinavia, Fokus Bank, Kongsberg Gruppen, Mattilsynet, Justisdepartementet, Rådet for Psykisk Helse, Handelshøyskolen BI, Oslo International School, Dagbladet, Intelcom, BUFETAT.

- **Internasjonale bl.a.:**

FN, Volkswagen Financial Services, Venus, Nordea, Asics, Hunke-Møller, Spec Savers, Tenemos [8].

Referanseliste

- Brastad, R. (2016). **Strategi og organisasjonskultur**. Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi (MBA) BED-3904. Universitet i Tromsø.
- Busch T., Johnsen E. og Vanebo J.O. (1999). **Endringsledelse i det offentlige. 2.utgave**. Norge.
- Gjønnnes, S.H. og Tangenes, T. (2014). **Økonomi- og virksomhetsstyring. 2.utgave**. Bergen: Fagbokforlaget.
- Glasspaper Learning A/S, Course Book **ITIL® 4 Foundation**. Copyright © AXELOS Limited 2019.
- Greve, A. og Kaufmann, G. (1990). **Ledelse. Psykologiske og strategiske perspektiver**. TANO.
- Hagen, C. S. (2018). **Endringsledelse i offentlig sektor**. Masteroppgave i Styring og ledelse OsloMet – storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo.
- Hoff, K. G. (2016). **Strategisk økonomistyring. 2.utgave**. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, T. (2009). **Ledelse – en helhetlig modell**. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen D.I. (2004). **Organisasjonsendringer og endringsledelse**. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2005). **Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode**. 2. utgave, Høyskole Forlaget, Norge.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). **Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave**. Oslo: Fagforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). **Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave**. Oslo: Fagforlaget.
- Karlsen, I., Veium, Ødegaard, Aamot, Aarvak m.fl. (1991). **Bedrifter i utvikling**. Norsk organisasjonsutvikling i praksis. NKS-Forlaget, Norge.
- Lyberg, C. og Bysveen, L. K. (2017). **Lederskifte-Onboarding av nyansatte ledere i norske bedrifter**. Masteroppgave i økonomi og ledelse - Strategi og kompetanseledelse. Høgskolen i Sørøst-Norge.

Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs, N.J.07632: Prentice-Hall.

Nordås, L. (2017). **Verdier og ledelse i Narvik kommune**. Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV – 3906. Universitet i Tromsø.

Pedersen, K. E. (2017). **Endringsledelse- Opplevelser og utfordringer knyttet til en endringsprosess ved Universitetssykehuset Nord- Norge**. Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) STV- 3906. Universitet i Tromsø.

Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J., & Boldt-Christmas, L. (2014). **Strategi: en innføring. 6. utgave**. Bergen: Fagbokforlaget.

Rød A. (2015). **Endring – Systeminspirert ledelse i praksis**. Flux Forlag: Trondheim.

Røvik, K.A. (2007). **Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon**. Universitetsforlaget, Norge.

Sagen, T. (2008). **Den menneskelige faktor i nettverkstenkning**. Masteroppgave ved Forsvarets stabsskole. Oslo.

Schein, E. H. (1983). **Organisasjonspsykologi. 3.utgave**. Tanum-Norli A/S forlaget, Norge.

Weber, M. (2003). **Makt og byråkrati**. 3 utg. Trondheim: Gyldendal.

Nettkilder:

[1] Hveem, M.S. **Betydningen av endringsledelse i it-prosjekter**. Publisert: 02.04.2014.

Lest dato: 15.04.2019. <https://blog.soprasteria.no/blog/2014/04/02/endringsledelse-i-prosjekter/>

[2] Hovde, C. **Morgendagens ledelse – Kvelende kontroll eller kollektiv kreativ kraft?**

Publisert: 13.12.2015. Lest dato: 6.10.2019.

<https://chrishovde.com/2015/12/13/morgendagens-ledelse-kvelende-kontroll-eller-kollektiv-kreativ-kraft/>

[3] Arbeidsgiverstrategi, Tromsø Kommune. Lest dato: 5.04.2019.

<https://img8.custompublish.com/getfile.php/3493216.1308.pssxdetswq/Arbeidsgiverstrategi.pdf?return=www.tromso.kommune.no>

[4] Difi. Arbeidsgiverportalen. Lest dato: 14.05.2019. <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/omstilling-og-endring/endringsledelse>

- [5] Kommunal og moderniseringsdepartementet. Lest dato: 14.05.2019.
<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/nyheter/endringsledelse-hva-er-det-og-hvordan-fa-det-til-i-praksis/>
- [6] Cecavova, S. og Brastad, V. **Implementerings- og endringsledelse i kommunalsektor**. Miles, Oslo. Publisert: 30.10.2017. Lest dato: 15.05.2019.
<https://www.miles.no/blogg/tema/radgivning/implementerings--og-endringsledelse-i-kommunal-sektor>
- [7] CRR Global. Lest dato:10.08.2019. <https://www.crrglobal.com/our-founders.html#>
- [8] Anne Rød et.al.as. **Systeminspirert ledelse i praksis**. Referanser. Lest dato: 4.10.2019.
<https://anne-rod.no/referanser/>
- [9] Digitaldidaktikk. **Lærende organisasjoner**. Lest dato: 5.10.2019.
<http://digitaldidaktikk.no/refleksjon/detalj/laerende-organisasjoner>
- [10] Woolley, A.W. (2010). **Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups**. Lest dato: 5.10.2019.
<https://science.sciencemag.org/content/330/6004/686>
- [11] Mindell, Amy and Mindell, Arnold. **Prosess = follow nature**. Lest dato: 5.10.2019.
<http://www.aamindell.net/>
- [12] Hämmäläinen, R.P. og Saarinen, E. (2007). **The Way Forward with Systems Intelligence**. Systems Intelligence in Leadership and Everyday Life. Systems Analysis Laboratory, Helsinki University of Technology, Espoo. Lest dato: 5.10.2019.
<https://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/rham07c.pdf>
- [13] Antonsen, L.P. Hva kompleksitetsteori kan lære oss om sykdom og organisering. Tifsskr Nor Legeforen 2019. Doi: 10.4045/tidsskr.18.0724. Publisert: 25.01.2019. Lest dato: 25.10.2019. <https://tidsskriftet.no/2019/01/kronikk/hva-kompleksitetsteori-kan-laere-oss-om-sykdom-og-organisering#ref1>
- [14] Røkholt, P.O. (1999). Organisasjonsteori. System/bytte perspektiv. Institutt for økonomi og ressursforvaltning. Lest dato: 24.10.2019. <https://www.nmbu.no/download/file/fid/15152>
- [15] Staples. **Hemmeligheten til suksess: samarbeid**. Lest dato: 20.09.2019.
<https://www.staplesadvantage.no/bli-inspirert/samarbeid/hemmeligheten-til-suksess-samarbeid/>

- [16] Rønning, R. (2005) **Coaching - et ullent begrep og en risikabel praksis**. Magma. Publisert: april 2005. Lest dato: 26.10.2019. <https://www.magma.no/coaching-et-ullent-begrep-og-en-risikabel-praksis>
- [17] Dagens Perspektiv. **10 prinsipper for endringsledelse**. Publisert: 6.02.2013. Lest dato: 15.05.2019. <https://www.dagensperspektiv.no/2013/10-prinsipper-for-endringsledelse>
- [18] Cecavova, S. og Brastad, V. **Digital endring i kommunal sektor**. Miles, Oslo. Publisert: 14.11.2017. Lest dato: 15.05.2019. <https://www.miles.no/blogg/tema/radgivning/digital-endring-i-kommunal-sektor>
- [19] Årsmelding 2017 Tromsø Kommune. Lest dato: 12.04.2019. https://img8.custompublish.com/getfile.php/4194130.1308.zqztpw7nkqzsmw/TrKommune%20C3%85rsmelding2017_.pdf?return=www.tromso.kommune.no
- [20] Årsmelding 2018, Tromsø Kommune. Lest dato: 1.06.2019. https://img8.custompublish.com/getfile.php/4507145.1308.ulawnzuwwquuii/%20C3%85rsmelding_juli_2018.pdf?return=www.tromso.kommune.no
- [21] Prinsipper for 10-faktor. Lest dato: 15.04.2019. <https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/Prinsipper%20for%2010-faktor%20til%20publisering%20Jan2018.pdf>
- [22] Meld. St. 27 (2015–2016). Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet. Lest dato: 15.05.2019. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- [23] Kommunesektorens organisasjon. Lest dato: 21.05.2019. <https://www.ks.no/om-ks/om-ks/hvem-er-vi/>
- [24] Nasjonal kompetansepolitisk strategi 2017-2021. Lest dato: 14.04.2019. <https://www.regjeringen.no/contentassets/3c84148f2f394539a3eefdfa27f7524d/nasjonal-strategi-kompetanse-nett.pdf>
- [25] Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor, Avdelingsdirektør Katarina de Brisis, 2018. Lest dato: 22.04.2019. https://www.difi.no/sites/difino/files/sak_14-18_presentasjon_-_regjeringens_nye_digitaliseringsstrategi_-_innspill_fra_skate.pdf

[26] Lederne. Inspirasjon for ledende og betrodde ansatte. Nummer 2-2017/ årgang 107:46-48. Lest dato: 6.10.2019. <https://lederne.no/wp-content/uploads/2017/11/Magasinet-Lederne-nr-2-17.pdf>

[27] Bakken, B. **Sjefsprat**. Dagbladet. Publisert: 8.11.2003. Lest dato: 27.09.2019. https://anne-rod.no/wp-content/uploads/2014/06/24_sjefsprat-2003_magasinet-08.11.2003.pdf

[28] Dyrnes, G.E. **Nordmenns yndlingsord på tur i Silicon Valley er helt «off», og snart vil også vi le av det**. Publisert: 20.11.2019. Lest dato: 21.11.2019. <https://shifter.no/kommentar/nordmenns-yndlingsord-pa-tur-i-silicon-valley-er-helt-off-og-snart-vil-ogsaa-vi-le-av-det/169940>

[29] Computerworld. **Smidig ledelse: fire praktiske råd**. Pederstad Øien, Helene. Annonsebilag fra Sopra Steria AS. Publisert: 17.12.2018, kl.10:38. Lest dato: 23.09.2019. <https://bilag.cw.no/art/smidig-ledelse-fire-praktiske-rad>

[30] Computerworld. **Er det HR eller IT som skal sitte i førersetet for digitaliseringen?** Leveraas, Paal. Publisert: 05.09.2019, kl. 12:46. Lest dato: 20.09.2019. <https://www.cw.no/artikkel/hr/hr-it-som-skal-sitte-forerisetet-digitaliseringen>

[31] Rød, A. **Endringskraft i fellesskap – fra «en til en»-ledelse til ledelse av grupper**. Publisert: 15.07.14. Lest dato: 7.10.2019. <https://www.politiforum.no/artikler/endringskraft-i-fellesskap-fra-en-til-en-ledelse-til-ledelse-av-grupper/385968>

[32] **Systeminspirert ledelse – i praksis**. Lest dato: 2.06.2019. <https://anne-rod.no/>

[33] IT-karriere nr.8. **Bli en bedre it-leder**. Publisert: 18.11.2005. Lest dato: 27.09.2019. <https://anne-rod.no/wp-content/uploads/2014/06/Bli-en-bedre-IT-leder.pdf>

[34] CRR Global Inc. **Relationship Systems Intelligence™. Transforming the Face of Leadership**. Publisert: 10.10.2014. Canada. Lest dato: 27.10.2019. <https://anne-rod.no/wp-content/uploads/2014/06/RSI-Transforming-the-Face-of-Leadership-10th-October.pdf>

[35] Rød, A. (2014). **Endringskraft i fellesskap - fra «en til en»-ledelse til ledelse av grupper**. Publisert: 15.07.2014. Lest dato: 27.09.2019. <https://anne-rod.no/wp-content/uploads/2014/06/Endringskraft-i-fellesskap-fra-%C2%ABen-til-en%C2%BB-ledelse-til-ledelse-av-grupper-Politiforum.pdf>

Vedlegg 1

Sammen for et varmt
og livskraftig Tromsø

tromso.kommune.no

Innhold

Innledning	2
Digitalisering mot år 2020.....	2
Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge	3
Brukeren i sentrum	3
Digitalisering som vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og økt produktivitet.....	4
Mål	5
Styrket digital kompetanse og deltakelse.....	6
Effektiv digitalisering av offentlig sektor	6
Informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjonsforvaltning.....	8
Mål	9
Ordlister	9

Innledning

Digitalisering mot år 2020

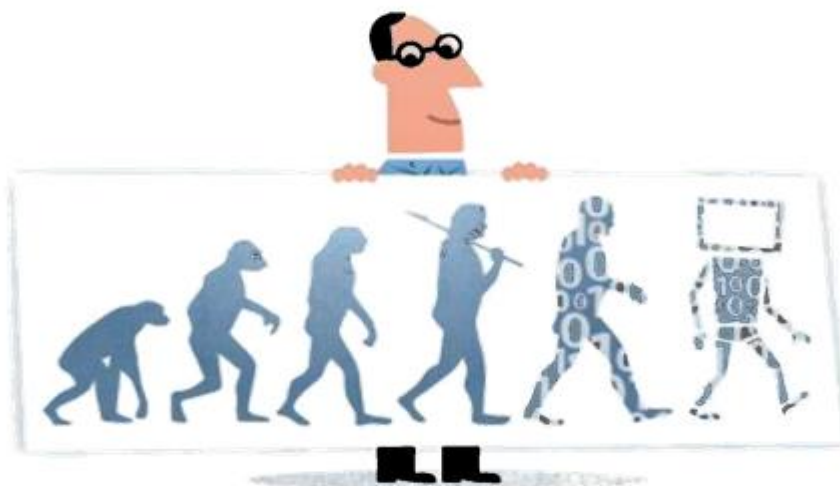
Det er kommunene og fylkeskommunene som leverer flest offentlige tjenester. Derfor er svært viktig å lykkes her, om Norge skal nå sine mål for digitalisering av samfunnet.

Teknologiutvikling og digitalisering er drivkrefter for hvordan kommunal sektor organiserer, utvikler og leverer tjenester. De digitale løsningene må endres i takt med at teknologien og samfunnet endrer seg. Demografi, klima og inkludering (hva betyr det i denne sammenhengen?) er eksempler på områder hvor vi må tenke nytt om etablerte løsninger.

Digitalisering dreier seg i stor grad om endring og fornyelse av tjenester, prosesser og arbeidsmåter. Ledelse, kultur og holdninger er viktige stikkord. Tromsø kommune har derfor utarbeidet en overordnet digitaliseringsstrategi og handlingsplan. Dokumentene må ses i sammenheng med organisasjonens overordnede planer og hvert tjenestoområdes behov.

Tromsø kommune må planlegge for helhetlige og sammenhengende digitale tjenester. Vi må også utnytte digitale data i planlegging og oppfølging av egne tjenester. Digitalisering i kommunen legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon. Dette kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.

Satsingsområdene i Meld. St. 27 (2015 – 2016) «Digital agenda for Norge» har stor betydning for digitalisering av offentlig sektor. Kommunene må derfor både være godt koordinert og samordnet seg mellom for å møte disse satsingsområdene. Det er også avgjørende med god koordinering med staten og at staten selv er godt samordnet på tvers av departementer, direktorater og andre statlige virksomheter.



Meld. St. 27 (2015–2016) Digital agenda for Norge

I meldingen konkluderes det med at Norge har hatt en god utvikling for digitale offentlige tjenester og er et av de mest digitalt modne landene i verden. Samtidig viser undersøkelser at tjenestene kan bli mer brukervennlige.

Bruk av teknologi står sentralt i arbeidet for å forbedre og fornye offentlig sektor i Norge, og det er et stort uutnyttet potensial for effektivisering i forvaltningen gjennom bruk av IKT. De demografiske endringene medfører behov for store omstillinger. Vi må bli mer produktive. Det vil si at vi blir i stand til å produsere flere varer og tjenester med gitt ressursinnsats. Økt automatisering av kommunikasjon og saksgang i og mellom virksomheter, og mellom virksomheter og innbygger og næringsliv, kan bli et viktig grep. Bruk av velferdsteknologi kan avhjelpe behovet for manuell bistand til eldre og hjelpetrequende og bidra til økt livskvalitet for den enkelte.

Digital agenda for Norge formulerer fem hovedprioriteringer for den nasjonale IKT-politikken, som også er gyldige for kommunal sektor. KS' digitaliseringsstrategi for kommuner og fylkeskommuner 2017–2020 speiler disse hovedprinsippene:

Brukeren i sentrum: Offentlige tjenester skal oppleves som sammenhengende og helhetlige for innbyggere, næringsliv og frivillig sektor. Forvaltningen skal gjenbruke informasjon i stedet for å spørre på nytt.

IKT som en vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og produktivitet: Næringslivet og samfunnet skal kunne utnytte mulighetene som digitaliseringen gir. Myndighetene skal legge til rette for økt digital innovasjon.



Styrket digital kompetanse og deltakelse: Gjelder fra grunnopplæringen og gjennom alle faser i livet. Digitale tjenester skal være lette å forstå og lette å bruke for alle. Avansert digital kompetanse og forskning er en forutsetning for digitalisering av Norge.

Effektiv digitalisering av offentlig sektor: Offentlige digitaliseringsprosjekter skal planlegges og gjennomføres profesjonelt. Gevinster skal realiseres. Markedet skal brukes når det er hensiktsmessig. Stat, kommune og ulike sektorer bør benytte fellesløsninger for å dekke like behov.

Godt personvern og god informasjonssikkerhet: Personvern og informasjonssikkerhet skal være en integrert del av utviklingen og bruken av digitale tjenester. Den enkelte innbygger skal i størst mulig grad ha råderett over egne personopplysninger. Informasjonssikkerhet skal ivaretas med utgangspunkt i risikovurderinger basert på trussel og sårbarhetsinformasjon, og følges opp gjennom god internkontroll.

Brukeren i sentrum

Brukernes behov må ligge til grunn når kommunen forbedrer og utvikler digitale tjenester. Derfor må brukerne involveres i utviklingen av tjenestene.

For brukerne vil gode digitale løsninger bidra til en enklere og mer effektiv hverdag. Med brukere menes både innbyggere, ansatte, frivillig sektor og offentlige og private virksomheter.

Tromsø kommune skal gjennom gode og sammenhengende digitale tjenester bidra til helhetlige og gode tjenestetilbud. Mange brukere er vant med avanserte digitale løsninger og forventer at det offentlige leverer det samme. Innbyggerens behov for de ulike kommunale tjenester vil i stor grad være avhengig av hvilken livssituasjon de befinner seg i. I dag kan mye av saksbehandlingen automatiseres og tilpasses livsfaser. Det kan skje gjennom å tilby såkalte «pushtjenester». Dette er tjenester der innbyggeren ikke trenger å gjøre noe for å motta tjenesten, fordi kommunen vet når innbyggeren har behov for tjenesten og tildeler denne automatisk. Automatiserte regelstyrte prosesser og kunstig intelligens kan hjelpe de ansatte i forvaltningen. For brukerne betyr dette raskere svar og enklere selvbetjening.

For at en tjeneste skal oppleves som nyttig av brukerne, må utviklingen av tjenesten være basert på en grundig forståelse av brukernes behov. Tromsø kommune må utfordre etablerte arbeidsprosesser og tjenester. Dette kan for eksempel gjøres gjennom tjenstedesign. Dette innebærer en systematisk kartlegging av hvilke behov de som bruker tjenesten har. Ofte viser det seg at etablerte løsninger er utilgjengelige, vanskelige og ikke møter brukerens faktiske behov. Bruk av tjenstedesign gir nyttig innsikt for å kunne forbedre og utvikle gode digitale tjenester.

I dag bruker de fleste innbyggere ulike digitale plattformer, som smarttelefon, nettbrett eller PC. Digitale tjenester bør kunne benyttes på disse plattformene uavhengig av skjermstørrelser.

Nye digitale løsninger må være universelt utformet, og de eksisterende løsningene skal følge kravene om universell utforming innen 1. januar 2021. Universell utforming skal bidra til å gjøre løsningene lette å forstå og enkle å bruke. Dette kan være et av virkemidlene for å redusere digitale skillelinjer i befolkningen.

Et klart og brukertilpasset språk er en viktig forutsetning for at digitale tjenester blir tatt i bruk. Tromsø kommune vil arbeide systematisk for at klarspråk blir en del av utviklingen av de digitale tjenestene. Et uklart og tungt språk kan skape avstand mellom brukerne og det offentlige, og samtidig øker det faren for misforståelser og unødvendig merarbeid. Innbyggere og næringsliv mottar mye informasjon som handler om rettigheter og plikter, og derfor er det avgjørende at de kan finne, forstå og bruke denne informasjonen. Klarspråk skaper mindre avstand og mer tillit, og det kan bidra til inkludering.

Det må også være et tilgjengelig tilbud for de som av ulike grunner ikke kan benytte seg av digitale løsninger.

Mål:

1. Tromsø kommune skal digitalisere tjenester med utgangspunkt i brukernes behov
2. Tromsø kommune skal automatisere regelstyrte prosesser
3. Tromsø kommune skal følge kravene om universell utforming i digitale løsninger
4. Tromsø kommune skal kommunisere i et klart og forståelig språk

Digitalisering som vesentlig innsatsfaktor for innovasjon og økt produktivitet

Det er lederes og ansattes evne til å endre og utvikle organisasjonen, arbeidsprosesser og tjenester som skaper verdier. Digitalisering er et vesentlig virkemiddel for verdiskapningen. Digitalisering gjør det mulig å løse samfunnsutfordringer på nye måter og dermed skape samfunnsmessige gevinster.

Innovative anskaffelser er et strategisk verktøy for å fornye offentlig sektor. Utvikling av nye systemer eller løsninger vil omfatte mange anskaffelser, og her ligger det et stort potensial for innovasjon og nyskaping. Innovative anskaffelser handler om å benytte mulighetene som regelverket gir i alle faser av prosessen. Når Tromsø kommune er tydelige på sine behov og etterspør innovasjon i sine anskaffelser, utfordres markedet til å utvikle nye løsninger som møter morgendagens behov. Tromsø kommune har utarbeidet en egen veileder som skal brukes i de tilfeller hvor innovative anskaffelser blir benyttet som verktøy.

Innføring og bruk av velferdsteknologi krever at Tromsø kommune klarer å endre måten de leverer tjenester på. Velferdsteknologi kan bidra til økt mestring, trygghet og kontroll over egen helsetilstand for innbyggerne, i tillegg til å forebygge belastningsskader hos de ansatte. Framover vil bruk av velferdsteknologi kunne bidra til å gi gode tjenester til langt flere innbyggere, større egenmestring og bedre liv for den enkelte innbygger.

Innføring av gode digitale arbeidsprosesser innenfor personal, økonomi og arkiv vil føre til effektivisering og forenkling for avdelingene. Disse arbeidsprosessene er i dag i stor grad preget av manuelle rutiner. Standardisering og forenkling av disse rutinene vil i strategiperioden være en prioritert oppgave.

Begrepet Stordata omfatter alt fra offentlige data og informasjon som legges ut på internett, til data fra bedrifter og sanntidsinformasjon fra sensorer i det offentlige rom, for eksempel fra trafikklys. Analyse av store datamengder kan brukes for å vurdere om tjenestene har effekt og møter brukernes reelle behov, samt til å planlegge framtidige tjenester og virkemidler. Dette gir kommunale og fylkeskommunale virksomheter ny kunnskap som grunnlag for å utvikle framtidige smarte løsninger for innbyggerne.

Å gjøre stordata tilgjengelige for ekstern bruk bidrar til at næringslivet, forsknings- og utviklingsmiljøer og innbyggerne selv kan få tilgang til data fra offentlig sektor og bruke dataene i nye sammenhenger. Næringslivet får mulighet til å utvikle nye tjenester og produkter, og innbyggerne kan få bedre grunnlag for å forstå hvordan beslutninger og politiske prioriteringer følges opp.

Smarte byer og lokalsamfunn tar i bruk teknologi og innovasjon for å automatisere prosesser og gi bedre og mer effektive tjenester. «Internet of Things» innebærer aktiv bruk av sensorer og måling for effektivisering og utvikling av bedre tjenester, samt for å øke livskvaliteten til byens innbyggere.

Smarte byer og lokalsamfunn involverer innbyggere og næringsliv, og bruker teknologiske løsninger for å sikre bedre oppgaveløsning og mestre samfunnsmessige utfordringer. I tillegg legger de til rette for selvhjelp og mestring.

Mål

1. Tromsø kommune skal ta i bruk teknologi som bidrar til tjenesteinnovasjon og effektive tjenester
2. Tromsø kommune skal gjennom innovative anskaffelser bidra til nyskaping og produktivitet
3. Tromsø kommune skal sørge for at næringsliv, forskere og andre samfunnsaktører får tilgang til sektorens åpne offentlige data
4. Tromsø kommune skal bruke stordata til planlegging og styring av tjenester

5. Tromsø kommune skal ta i bruk velferdsteknologiske løsninger som gir brukerne bedre trygghet, bedre tjenestekvalitet og øke produktiviteten
6. Tromsø kommune skal etablere et eget smartby-prosjekt med mål om blant annet å etablere et felles veikart for smartbyarbeidet

Styrket digital kompetanse og deltakelse

Digital kommunikasjon skal være hovedregelen når offentlige myndigheter kommuniserer med innbyggerne og næringslivet.

Teknologi gir nye muligheter for økt demokratisk deltakelse og bedre tjenester, men gjør samtidig at innbyggerne må forholde seg til en stadig mer digitalisert hverdag. Digital kompetanse blant innbyggerne er en forutsetning for å lykkes med digitalisering. Mange innbyggere i Norge har ikke tilstrekkelig digital kompetanse til å bruke digitale løsninger og kan dermed ikke betjene seg selv på nett. Kommuner og fylkeskommuner må bidra til at disse innbyggerne får grunnleggende digital kompetanse.

Arbeid med kvalitetsutvikling og effektivisering ved hjelp av digitalisering krever ny kompetanse. Når kommunene og fylkeskommunene legger vekt på tverrfaglighet og en sammenhengende offentlig sektor vil det bli skapt et behov for å forstå organisasjonsutvikling og endringsprosesser på tvers av sektorer.

Medarbeidere innenfor alle fagområder må være forberedt på å løse oppgaver på nye måter for å møte innbyggernes krav og forventninger om effektive tjenester av høy kvalitet.

Digitalisering innebærer omfattende endringer. Ledernes kompetanse og håndtering av slike omstillingsprosesser er avgjørende for å skape mer effektive arbeidsprosesser, levere høy kvalitet på tjenestene, redusere sårbarheten, gi økonomisk gevinst og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver for fremtidens arbeidstakere.

KS Læring er en nasjonal fellesløsning fra KS for deling av kunnskap og kompetanseheving for ansatte i kommuner og fylkeskommuner. KS tilbyr også kompetansenettverk for rådmenn om strategisk bruk av IKT.

Mål:

1. Tromsø kommune skal legge til rette for nødvendig digital kompetanse hos innbyggerne.
2. Tromsø kommune skal gjennomføre endringsprosesser som inkluderer digitalisering.
3. Tromsø kommune skal ha ledere og ansatte med tilstrekkelig kompetanse til å forstå sammenhengen mellom tjenesteutvikling og digitalisering.
4. Tromsø kommune skal ta i bruk digitale verktøy for deling av kunnskap og kompetanseheving.

Effektiv digitalisering av offentlig sektor

Offentlige tjenester skal oppleves som sammenhengende og helhetlige for brukerne, uavhengig av hvilke offentlige virksomheter som tilbyr dem.

De digitale tjenestene som kommuner og fylkeskommuner tilbyr brukerne, for eksempel barnehagesøknad og søknad om videregående utdanning, er ganske like. Derfor har digitalisering av

tjenester til innbyggere og næringsliv stort gjenbrukspotensial. For å oppnå dette må kommunal sektor samordne seg på digitaliseringsområdet. I tillegg må det etableres mer og bedre digital samhandling mellom stat og kommune.

Samordning av kommunal sektor på digitaliseringsområdet vil bidra til forenkling av den enkelte kommunes og fylkeskommunes arbeid med å tilby digitale tjenester til innbyggere, foreninger, næringsliv og egne ansatte. En slik samordning vil styrke gjennomføringskraften i kommunal sektor og bidra til gode løsninger på tvers av forvaltningsnivåene. Samordning vil i denne sammenhengen si at kommuner og fylkeskommuner legger kommunale og nasjonale fellesløsninger til grunn for digitaliseringsarbeidet og utvikler fellesløsninger der det er hensiktsmessig. Tilstrekkelig bredbåndsdekning er en forutsetning for å realisere de mulighetene digitaliseringen gir. Tromsø kommune har i løpet av de siste 6 årene hatt stort fokus på bredbåndsutbygging og status pr. i dag er at om lag 98% av innbyggerne i distrikts-Tromsø har eller har fått tilbud om fiberbasert høyhastighetsbredbånd.

Digitale løsninger må bidra til samhandling på tvers av systemer, fagområder, sektorer og forvaltningsnivå. Når innbyggere og næringsliv har behov for tjenester som går på tvers av sektorer, må den digitale informasjonsflyten ikke være til hinder for et helhetlig tjenesteforløp. KS har etablert KS SvarUT og KS Læring som de første fellesløsningene for kommunal sektor. Staten har etablert nasjonale felleskomponenter, og mange kommuner og fylkeskommuner har allerede tatt disse i bruk. De nasjonale og kommunale felleskomponentene må legges til grunn for utvikling av digitale tjenester i Tromsø kommune.

KS utarbeider planer for utvikling og innhold i et felles kommunalt rammeverk for digitalisering. I rammeverket inngår IKT-arkitektur for kommunal sektor. Formålet er at den enkelte kommune og fylkeskommune kan utvikle digitale tjenester basert på et felles fundament som blant annet består av felleskommunale og nasjonale løsninger, tjenester og standarder. Bruk av felleskomponenter og felles løsninger bidrar også til forenklet samarbeid med staten og styrker bestillerkompetansen overfor leverandørene.

Mål:

1. Tromsø kommune skal legge felleskommunalt rammeverk, løsninger og prinsipper til grunn i digitaliseringsarbeidet
2. Tromsø kommune skal legge nasjonale felleskomponenter og standarder til grunn i digitaliseringsarbeidet
3. Tromsø kommune skal sammen med andre kommuner være en tydelig premissleverandør i digitaliseringsarbeid på tvers av forvaltningsnivåer
4. Tromsø kommune skal sammen med andre kommuner bidra til at det utvikles felleskomponenter for bruk i digitaliseringsarbeidet
5. Tromsø kommune skal ha enhetlig metodikk for prioritering og gjennomføring av felleskommunale og nasjonale digitaliseringsprosjekter
6. Tromsø kommune skal ha enhetlig metodikk for utvikling og forvaltning av kommunale fellesløsninger
7. Tromsø kommune skal dele resultater og erfaringer fra eget digitaliseringsarbeid

Informasjonssikkerhet, personvern og dokumentasjonsforvaltning

Informasjonssikkerhet og personvern på alle områder er en forutsetning for tillit til digitale løsninger.

Tromsø kommune behandler store mengder informasjon, både muntlig, på papir og elektronisk. Formålet med informasjonssikkerhet og tilhørende internkontroll er å medvirke til at informasjonsbehandlingen i kommunen på en best mulig måte realiserer kommunens samlede mål, er kostnadseffektive og i samsvar med myndighetskrav. Dette krever systematisk planlegging, organisering og strukturering. Fungerer ikke informasjonsbehandlingen og IT-systemene vil det potensielt ha store konsekvenser for måloppnåelse, effektivitet og etterlevelse av lover og regler. Internkontroll for informasjonssikkerhet er en grunnleggende forutsetning for velfungerende og målrettet informasjonsbehandling og bruk av IT i kommunen.

Brudd på informasjonssikkerheten gir tap av omdømme, som er krevende å bygge opp igjen. Kompetansehevende tiltak knyttet til digitalisering vil kreve økte ressurser.

Alle offentlige myndigheter må ha et personvernombud og nye løsninger skal ha innebygget personvern fra og med mai 2018, slik det er bestemt i EUs nye personverndirektiv. På grunn av de nye personvernreglene er det behov for mer konkrete vurderinger av risiko opp mot personvern og informasjonssikkerhet.

Når kommunikasjonen med innbyggerne og næringslivet blir digital, har kommunen et større ansvar for å ivareta de rettighetene hver enkelt har til innsyn i egne saker. Opplysninger om den enkelte skal være tilgjengelig ved behov samtidig som opplysningene ikke skal komme på avveie, og forvaltningsrutiner for innsyn, retting og sletting må være på plass. Innbyggerne skal i størst mulig grad ha råderett over egne personopplysninger.

Datakriminalitet, sabotasje og digitale innbrudd på kommunale IT-systemer kan få store samfunnsmessige konsekvenser. Håndtering av slike hendelser krever systemer for avvik- og krisehåndtering, og beredskapsøvelser må inneholde scenarier knyttet til digital sårbarhet. Kommunal sektor bør samarbeide og dele informasjon om hendelser for å håndtere disse utfordringene.

Automatisering av saksbehandling og muligheten for kommunikasjon på tvers av IT-systemer vil kunne påvirke hvordan offentlige oppgaver organiseres og utformes i fremtiden. Skytjenester og innsamling og bruk av stordata utfordrer informasjonssikkerhet og personvern.

Kommunens dokumentasjon skal være tilgjengelig på kort og lang sikt for alle som har rettmessige krav. For å oppnå dette må kommunal sektor ha forsvarlig og effektiv arkiv- og dokumentasjonsforvaltning både nå og i fremtiden. Helhetlig dokumentasjon- og arkivforvaltning skal sikre riktig tilgang, hensiktsmessig bruk, sletting til rett tid og at bevaringsverdige opplysninger faktisk blir bevart.

Med dagens arkivkjerne kan Tromsø kommune ikke sikre at arkivverdig informasjon fra kommunens mange fagsystemer blir sikret for langtidsbevaring.

Offentlige organ skal, jf. Arkivforskriften § 2-2, ha en arkivplan. Planen må holdes oppdatert slik at den gjenspeiler den faktiske arkivsituasjonen. Tromsø kommunes arkivplan fra 2007 er "*ikke dekkende for dagens arkivsituasjon og ikke tilpasset fullelektronisk arkiv*". (Endelig tilsynsrapport, Riksarkivaren 30.1.2017). Konsekvens av dette er at vi må revidere nåværende eller utarbeide en ny helhetlig plan for hvordan arkivverdig og personsensitiv informasjon skal sikres i Tromsø kommune.

Mål

- 1 Tromsø kommune skal ivareta informasjonssikkerhet og personvern på alle områder.
- 2 Tromsø kommune skal sikre at riktig informasjon er tilgjengelig for rett person.
- 3 Tromsø kommune skal sørge for innebygd personvern i nye løsninger.
- 4 Tromsø kommune skal ha styringssystem for informasjonssikkerhet.
- 5 Tromsø kommune skal dele informasjon om sikkerhetshendelser de har vært utsatt for.
- 6 Tromsø kommune skal ha helhetlig dokumentasjons- og arkivforvaltning

Ordliste

Internet of Things (IoT)	<p>Om noen år vil vi leve i et samfunn der de fleste ting og «dingser har mulighet til å sende og motta elektroniske meldinger. Det er dette som kalles tingenes internett, The Internet of Things IOT. Ting rundt deg vil ha elektroniske kretser med innebygget intelligens og kan derved sende og motta meldinger - noen av disse bare i form av enkle meldinger og andre med mulighet for full kommunikasjon via tekst, bilde, lyd, video. Innebygget programvare gjør at disse kan styre seg selv gjennom å motta og sende meldinger om tilstand og utføre enkle oppgaver.</p>
Smarte byer (Smart City)	<p>Det er tre vesentlige hovedakser langs definisjonen av en Smart City:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bærekraftig – der bærekraft blir brukt i sitt videste perspektiv; <ol style="list-style-type: none"> a) at naturressursene forvaltes på en slik måte at fotavtrykket av vår ressursbruk har minimale konsekvenser i et globalt perspektiv b) at løsninger og tjenester er markedsmessige og er i stand til å drive og videreutvikle seg selv. 2) Menneskene som lever og jobber i området opplever byen som enkel, effektiv, fleksibel og innovativ. 3) Området må kunne tiltrekke seg relevant arbeidskraft, utdanne riktig kompetanse og være lim på kapital og industri. <p>Å etablere et Smart City prosjekt er noe som ikke er gjort gjennom et politisk vedtak, men møysommelig arbeid over flere år. Og det er mange bidragsytere for å få dette til, og det viktigste er at byen/regionens politiske ledelse setter seg noen klare målsettinger om hva en ønsker å oppnå, og at en styrer etter det. En 10 års horisont er ikke uvanlig i slike prosjektet. Ofte dreier dette seg om å ta mindre skritt for å vise retning, og samtidig som flere aktører som kommuner, fylkeskommune, infrastrukturselskaper, universitet og industri generelt bidrar til å skape substans rundt posisjonen.</p>

Felleskomponenter	<p>Offentlig sektor har etablert en rekke åpne, gjenbrukbare IT-løsninger som dekker typiske behov på digitaliseringsfeltet, slik som innlogging, autentisering, registre, osv. Disse løsningene kalles for Felleskomponenter. Bruk av nasjonale felleskomponenter bidrar til å øke kvaliteten, og samtidig redusere kostnadene ved etablering og drift av gode digitale tjenester. I tillegg kan felleskomponentene bidra til å gi innbyggerne mer enhetlige tjenester på tvers av forvaltningen.</p> <p>Eksempel på dette er:</p>
	<p><u>ID-porten (Difi)</u>, <u>Altinn (Brønnøysundregistrene)</u>, <u>Digital postkasse til innbyggere (Difi)</u>, <u>Kontakt- og reservasjonsregisteret (Difi)</u>, <u>Det sentrale folkeregisteret (Skatteetaten)</u>, <u>Enhetsregisteret (Brønnøysundregistrene)</u>, <u>Svarut</u></p>

Vedlegg 2

Intervjuguide

Tema av min oppgave er: Endringsledelse i kommunal sektor med et systeminspirert ledelseperspektiv.

Problemstilling: Hvordan kan man lede endringsprosesser i offentlig sektor på en effektiv måte, slik at organisasjon unngår tap av motivasjon og produksjon? Hva mangler dagens kommunale sektor for å bruke systeminspirert ledelse i praksis?

Stikkord er: Endringsledelse, digitalisering, kommunal sektor, systeminspirert ledelse.

1. Hvordan kan du beskrive endringsledelse i organisasjonen? Hvordan har du oppfattet den?
2. Hvordan kan man lede endringsprosesser på en effektiv måte? Slik at organisasjonen unngår tap av motivasjon og produksjon?
3. Hvordan motiverer kommunen sine ansatte?
4. Hvordan oppfatter ansatte i organisasjonen endringer?
5. Hva trenger organisasjoner og hva må være på plass for å lykkes med digital endring i kommunal sektor?
6. Hvordan påvirker digitaliseringsstrategi på dagens endringer? Hvordan medarbeidere oppfatter det?
7. Hvem som står i fokus mest teknologier eller mennesker?
8. Hva vet du om systeminspirert ledelse, relasjonsintelligens, relasjonskompetansen, relasjonssystem. Bruker man disse i dagens endringsprosesser?
9. Har du opplevd teamarbeid? Var det effektiv, spennende, lærerik osv?
10. Hvordan kan man håndtere negative reaksjoner på en konstruktiv måte?
11. Hvor lang tid vil det ta før systemet tilpasser seg den nye hverdagen?
12. Hvordan vil organisasjonen reagere hvis man må tvinge igjennom endringen?
13. Hvordan skal man håndtere de som ikke godtar endringen, eller slutter underveis?

12.08.2019

