

Kokbok för digitalisering

Recept från offentlig sektor

Charlotta Kronblad och
Dina Koutsikouri (red.)



Dina Koutsikouri
Docent i informatik
Göteborgs Universitet

Charlotta Kronblad
Dr i digital transformation, jurist,
forskare på Informatik
Göteborgs Universitet

Inledning

Vi lever i en digital tid, olika digitala teknologier påverkar oss, våra företag och våra myndigheter. Både samhälle och industri stöps om. Men hur skapar vi en lyckad digital transformation? Hur ser vi till att vi ställer om på ett klokt sätt med förnuft och känsla? Hur tar vi vara på våra erfarenheter av digitalisering och lär oss av tidigare misstag?

Tack vare vår forskarskola, som består av doktorander med ett ben i varje värld (den akademiska och den praktiska verkligheten) sitter vi på fantastiska insikter. Och genom denna antologi, eller 'kokbok', vill vi skapa en möjlighet för dem att nå ut med sina forskningsinsikter och berätta för er, på ett lättsamt och inspirerande sätt, hur det faktiskt går till där ute. Vi har samlat tolv recept på lyckad digitalisering som också bygger på lärdomar från projekt som gått snett.

Idén till denna kokbok fick vi under en konferens på Grand Curiosa, Liseberg i januari 2024. Kanske hade det ett finger med i spelet – att vi var på just Liseberg och gick lite utanför vår egen box när tanken kom att skapa ett mer lättsmält format för att förmedla kunskap. Denna bok kan du därför gärna läsa på tåget, på trädgårdsbänken, eller varför inte vid köksbänken. Utöver att be våra doktorander om sina bästa recept på digitalisering så bad vi dem nämligen också om att bidra med ett "riktigt" favoritrecept – det är ju trots allt kring mat och dryck många av de viktigaste samtalen pågår. Vi har alltså bett våra samverkansdoktorander om deras bästa recept på digital transformation, och deras bästa recept på en maträtt, drink eller dessert som fyller på deras

glädjekonto. En sak som lyser igenom i dessa samlade berättelser är vikten av en ledare som vill, kan och orkar driva förändringsarbete – att ledarskapet har, och visar på, mod.

Att samla insikter i formen av en kokbok är också passande just för en bok om digital transformation då receptet är en effektiv analogi för algoritmen – givet vissa ingredienser och förutsättningar så skapas ett visst resultat. Algoritmer och kodning handlar ytterst om instruktioner som ett system följer och skapar en output: ett resultat. Samtidigt kanske just mat och måltiden som föremål för samverkan och samtal, är så långt från det digitala som vi kan komma. Det är kring mat, samtal, njutning, som vi är som mest mänskliga och maskinen känns som längst bort. Smaker, dofter, hunger och mättnad är sådant som är djupt kopplade till den mänskliga kroppen och som vi inte kan digitalisera, i vart fall inte än.



Vi hoppas denna bok kan öppna upp ditt tänkande, ge dig inspiration att sitta ner över en bit mat och samtala med andra, och att detta kan skapa nyfikenhet och hjälpa till att etablera kulturer för att våga prova nya saker.

Låt oss därför föreslå en middag som börjar med en kir och en rådig räkmacka, fortsätt med carnitas (konsensusgryta) och surdegsbröd, och avsluta sedan med en delaktighetstårta.

Eller varför inte starta med en IPA till en slice hawaiiipizza, en sallad med en artificiellt genererad ratatouille, där ni kan avsluta med maränger och drömmar med en twist.

Nedan får du en glimt av respektive kapitel, som kanske kan inspirera dig till att sätta upp en egen meny och initiera ett samtal kring digitalisering.

Introduktion till våra recept

Långbänk och maränger – I det första kapitlet skriver *Malin Tinjan* om hur digitaliseringen i offentlig sektor ofta ”dras i långbänk”. Hon betonar att vi behöver förstå hur digital innovation fungerar i grunden för att uppnå förändring och få upp farten på omställningen. Vad som behövs enligt Malin är ökat samarbete mellan olika kompetenser, förmåga att snabbt lära av misslyckanden och modet att ompröva tidigare beslut.

Konsensusgryta och carnitas – I kapitel två skriver *Kristian Norling* om digital transformation och jämför processen med långkokets principer. Han belyser vikten av tålamod (ge processen tid att ”puttra”), inkludering och uthållighet i

förändringsarbetet och lyfter fram att det handlar mera om människor än om teknik. Att nå konsensus är en viktig ingrediens.

Delaktighet och delaktighetstårta – I kapitel tre skriver *Petra Sintorn* om processen att skapa digital delaktighet och att denna kan jämföras med processen att baka en tårta. Hon betonar vikten av att förstå sin målgrupp, anpassa metoder och innehåll samt att sträva efter att skapa meningsfull inkludering snarare än ytlig delaktighet. Det handlar om att bjuda in till samtal och att därefter se till att man verkligen lyssnar, så att delaktigheten inte blir som en oätbar garnering som visserligen är snygg men som inte förbättrar tårtans smak.

Rådighet och rådiga räkmackor – I det fjärde kapitlet reflekterar *Carl Heath* om rådighet och dess betydelse i offentlig sektor i tider av snabb förändring och osäkerhet. Han belyser att det är en förmåga att fatta beslut om hur resurser ska användas, hur verksamheten ska styras samt hur man ska uppnå satta mål. Carl menar att rådighet är viktig att kultivera på alla nivåer inom organisationen, inte bara inom den högsta ledningen. Det handlar om att kunna navigera självständigt i en komplex värld. Vilket är svårare än att glida in på en räkmacka – därav att också räkmackan ska vara rådig.

Samskapande och surdeg – I kapitel fem skriver *Måjt Wik* om vikten av samskapande för en framgångsrik digital transformation. Hon argumenterar för att både medarbetare och invånare behöver involveras aktivt i förändringsprocesser. För att illustrera detta, beskriver hon en vårdcentral som med stor entusiasm implementerade ett nytt system, men som stötte på hinder när

tekniken inte fungerade som förväntat och patientengagemanget uteblev. Måjt drar en intressant parallell mellan digital transformation och surdegbakning, båda är processer som kräver mod och flexibilitet för att växa och frodas.

API-strategi och IPA – *Per Persson* berättar i sitt kapitel att en väldefinierad API-strategi kan liknas vid ett välbalanserat ölbrygningsrecept. Han bygger sina digitaliseringserfarenheter på praktiskt arbete i Sundsvalls kommun, som gjort sig kända för att själva ha kontroll över sin digitaliseringsresa, och där öppenhet är en viktig ingrediens. Han pratar om att vi ska plocka fram visionärer med kunskap, pondus och mod, men att vi också måste addera gigantiskt tålamod och rätt tekniska förutsättningar.

Nyttorealisering och en (nästan) nyttig sallad – I detta kapitel presenterar *Leman Isik* kritiska framgångsfaktorer för nyttorealisering inom kommunal och regional verksamhet. Att man måste våga prioritera sina projekt och arbeta med smarta effektmål på ett engagerat sätt. Vi måste utse ansvariga för varje projekt utan att glömma bort vikten av en engagerad ledning genom hela transformationen. För att nytta verkligen ska realiseras behövs resurser och support. Leman bjuder oss också på en färgstark sallad med friterade tillbehör, nästan nyttigt alltså.

Virtuella chefen och Kir Royale – *Jessica Nordlander*, som har skrivit vårt åttonde kapitel, har egen erfarenhet av virtuellt chefskap då hon i flera år lett digitala team från sin bostad i de kanadensiska bergen. Det har tagit formen av ett distribuerat ledarskap som uttrycks genom ett filter av teknologi. I detta nya landskap behöver ledarskapet anpassas, men humor och självdis-

tans kommer även fortsatt att vara viktiga faktorer. Också i virtuella team måste man fira ibland, och då föreslår Jessica en Kir Royal i glaset.

En transformationsresa och digitala drömmar – I kapitel nio tar *Christina Nilsson* ut svängarna och låter oss landa i en sagovärld fylld med spännande karaktärer. Med ett målände språk får hon oss att känna hur det är att vara i ett ”ofantligt offentligt rike, omringat av byråkratiska bergskedjor och genomskuret av trögflytande processfloder”. Hon påtalar vikten av att dela våra erfarenheter och har en orubblig tro på kunskapens och kompetensens kraft. De digitala drömmar som hon bjuder på passar väl att avnjuta på denna kreativa plats.

AI på allt och Hawaipizza – I sitt kapitel berättar *Antonio Molin* om vår benägenhet att lägga AI på allt. Men AI är inte som ketchup, det passar inte överallt (vilket många även tycker gäller för just ananas på pizza). Antonio presenterar tre hörnstenar för att säkra lyckade AI-satsningar, som också räknar hem nyttor och värdeskapande. Vi måste förstå oss på juridiken runt projekten, säkra tillgången till data och skapa intresse och engagemang genom hela verksamheten.

Juridisk orienteringssviss och marängsviss – I det elfte kapitlet fortsätter *Robert Åhlén*, som till vardags arbetar på Valmyndigheten, att måla upp svårigheterna att navigera i ett föränderligt juridiskt landskap. Han jämför med orientering och vikten av att ha en kompass att hålla sig till. Han förklarar också hur svårt det är för myndigheter att inom ramen för sin begränsade handlingsfrihet vara så innovativa och digitala som medborgarna förväntar sig. Robert bjuder oss på en marängsviss med stort utrymme för att lägga till våra egna favoritingredienser.

Genererade insikter och ratatouille – Man kan ju inte skriva en antologi med recept på digitalisering 2024 och inte ha med ett kapitel från ChatGPT. En av våra doktorander, *Christina Nilsson*, skrev in följande prompt: ”Låtsas att du är en samverkansdoktorand som forskar om offentlig sektors digitalisering på halvtid och du arbetar som digitaliseringsstrateg inom det offentliga på halvtid. Du får i uppgift att medverka i en kokboksantologi enligt följande instruktion [vår instruktion till samtliga doktorander inklippt]. Berättelsen du skriver ska vara personlig och beskriva ett digitaliseringsprojekt där du delar erfarenheter och lärdomar.” Även om resultatet är en lärdom som baseras på ett helt påhittat projekt är andemeningen förvånansvärt bra, och receptet är dessutom gott.

Smaklig måltid!

Charlotta och Dina

Långbänk och maräng

Att ”dra något i långbänk” och ”maräng” är två uttryck eller begrepp som vid första anblick inte verkar ha någon direkt koppling till varandra, eftersom det första relaterar till utdragna processer eller fördröjningstaktiker, medan det andra avser en sötsak gjord på vispad äggvita och socker.

Jag har arbetat med utveckling av offentliga verksamheter i många olika roller hela mitt yrkesliv. Jag har varit politiker i fullmäktige, i nämnd och i bolag och jag har arbetat som tjänsteperson i kommun, stat och vid lärosäte. Jag har varit chef och jag har haft chefer på många olika nivåer av skiftande typer, både tjänstepersoner och kommunalråd. Jag har deltagit i och lett nationella och lokala nätverk i flera sektorer. Under dessa nästan två decennier i offentlig sektor har jag lärt mig att utveckling och förändring går långsamt, fruktansvärt långsamt, vi misslyckas ofta med att göra det vi tänkt oss och ”drar frågor i långbänk”.

De senaste tio åren har jag fokuserat på digitalisering som metod för verksamhetsutveckling och trots att

teknikutvecklingen går snabbare och snabbare går vår digitalisering inte fortare. Vi fortsätter att bedriva verksamhetsutveckling och IT-utveckling på samma sätt som förut med beställningar av vattenfallsprojekt med fokus på effektivisering, eller fokusera på system som ska bytas ut eller upphandlas. Vattenfallsprojekt är, i motsats till agila projektmetoder, en traditionell projektledningsmetod som följer en sekventiell och linjär process som är mest lämplig när kraven är väldefinierade från början och inte förväntas förändras avsevärt under projektets gång.

Detta är en metod som inte längre är ändamålsenlig. När projekten sedan misslyckas ökar vi kontroll och styrning till nästa gång och gör så att det blir ännu viktigare att mallar



Malin Tinjan
Digitaliseringsutvecklare
Örebro universitet

fylls i på rätt sätt och att rätt person har sett eller beslutat om olika direktiv. Vi jagar vår egen svans i hopp om att gamla lösningar ska lösa nya problem.

Det är nu istället dags att byta perspektiv och förstå hur digitala innovationer fungerar i grunden. Vi behöver *avlära* oss det vi tror vi kan om hur utveckling går till och vi

behöver inse att digitalisering har ett rörligt mål. Om du inte reskillat (*lärt om*) eller upskillat (*lärt nytt*) inom digitalisering, låt säga inom de senaste fem åren, så behöver du backa från att leda digitalisering och ta hjälp. I min forskning ser jag hur medarbetare och chefer medvetet fördröjer eller förlänger aktiviteter eller beslut om digitalisering för att undvika en viss slutsats eller ett visst agerande.

Det kan bero på olika faktorer som osäkerhet, upplevd brist på information, konflikter inom gruppen, eller av rent strategiska skäl. Jag ser också att tendensen att dra frågor i långbänk innebär ökade kostnader och att det skapar frustration och besvikelse i organisationen. Vi behöver inse att arbetet med att rädda välfärden behöver göras tillsammans med människor som kan andra saker än en själv, där eventuellt misslyckande snabbt upptäcks och vi vågar ompröva våra tidigare beslut. Digitalisering är en lagsport för dem som vill åstadkomma något, inte något man gör ensam för att man måste.

Att ”dra något i långbänk” och ”maräng” är två uttryck eller begrepp som vid första anblick inte

Konsensusgryta och carnitas

Åren av forskning har lärt mig att digital transformation handlar mindre om teknik och mer om människor. Att investera tid och omsorg i att skapa en djup samsyn är avgörande för att lyckas. Genvägar som ett ”snabbkok” lockar, men riskerar att resultera i en tunn soppa utan förankring och riktning.

Jag har alltid fascinerats av matlagningens kemi – hur rätt ingredienser, tajming och tålmod kan förvandla enkla råvaror till en symfoni av smaker. Och efter år av forskning kring digital transformation inser jag att samma principer gäller även där. Nyckeln stavas ”konsensusgryta” – en metafor för hur man genom inkludering, dialog och uthållighet skapar en robust samsyn kring förändring.

I min forskning har jag gång på gång sett hur avgörande det är att engagera en mångfald av röster och perspektiv för att ro iland digitala transformationer. Liket en kock som nogra väljer sina råvaror, handlar det om att samla intressenter med vitt skilda perspektiv. Precis som i köket

blir det sällan rätt från början. Tvärtom kan initiala motsättningar och förvirring vara tecken på att man har ingredienserna till en riktig ”konsensusgryta”.

Jag minns särskilt en organisation som verkligen tog långkokets principer till sig. Under nästan tre år puttrade deras digitaliseringsstrategi på låg värme, och ingredienserna fick tid att mogna och smakerna att utvecklas. Inte mindre än sju gånger lyfte de på locket och rörde om, justerade kryddningen och lät det sjuda vidare. Varje iteration bidrog till en djupare smak och en rikare samsyn. Det fascinerande var att när de till slut serverade sin digitala transformationsstrategi, så var den till sitt väsen mycket lik det allra första



Kristian Norling
Strateg
Västra Götalandsregionen

utkastet. Men nu hade varje ord, varje mening, fått tid att införlivas och förstås av organisationen. Den slutliga strategin hade en djup och komplex smak, resultatet av en långsam, uthållig process för att skapa verkligt samförstånd. Organisationen insåg att deras digitaliseringsstrategi behövde tid för att puttra. Precis som en köttgryta där smaker långsamt gifter sig och köttet blir mörkt, krävde den kognitiva konsensusen tålmod och tid. De vågade låta processen ta tid, övertygade om att det långsamma tillagandet skulle ge ett bättre resultat i slutändan.

Att koka ihop en digitaliseringsstrategi innebär många, långa och djuplodande samtal kring abstrakta begrepp och höga visioner. Själva strategidokumentet blir som en gryta att samlas kring, ett ”socialt objekt” som alla kan bidra till och hämta näring från. Men precis som en gryta mår bäst av begränsat med lock-lyftande, måste vi inse att för stor transparens i processen kan leda till missförstånd och förvirring. Så välj medvetet att begränsa antalet kockar i köket tills smakerna har satt sig. När strategin väl har puttrat klart och samförståndet är moget,

GOOLG

Ett företag inom SKR