



NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Styringsparadokser: Digitalisering krever endring av praksis

Thomas Hoholm
Institutt for innovasjon og økonomisk organisering
Senter for helseledelse

Digitalisering krever endring av praksis

- Behov for tydelige ambisjoner for digitaliseringen av offentlig sektor, selvsagt et styringsmessig og ledelsesmessig ansvar
- Samtidig er digitaliseringen i samfunnet en betydelig driver for endring
- Samtidig er implementeringsutfordringen (dvs. endring av praksis) vel så stor som den overordnede styringen. Forutsetter massiv innsats bottom-up
- Det er i dette spennet, mellom overordnet ambisjon og utvikling av lokal praksis, at utforming og gjennomføring av endring må foregå
- Gjør man dette kunnskapsbasert? Organiserer man deretter?

Styringsparadokser?

- Avstand mellom styring og ressursbruk
- Styring vs lokal anvendelse
- De-sentralisering kan gi mer sentral kontroll
- Jo fler som skal samhandle, jo mer arbeid
- Endringsprosesser kan føre til en rigid situasjon
- Samhandling/samsvar mellom politikk og instrumenter
- Den norske formen for implementering av reformer

- *”Vi ser på én gang tiltagende differentiering og selvstændiggjørelse, tiltagende afhængighed på tværs og tiltagende behov for fleksibilitet”*
(N.Åkerstrøm Andersen, CBS)

Hva vet vi om digital implementering i offentlig sektor?

- **Infrastrukturteori** (Aanestad & Blegind, 2011)
 - Top-down: problemer i overgangen mellom nye og gamle systemer, høy kompleksitet, vanskelig å realisere i praksis, og dyrt å endre senere
 - Bottom-up: relaterer bedre til eksisterende systemer, er mer robust ved framtidig endring, men samtidig fører ofte til mindre integrasjon nasjonalt
 - Design og implementering som langsiktige prosesser: “cultivation of the installed base”
- **Design-prinsipper for infrastruktur** (Hanseth & Lyytinen, 2010)
 - *prinsipp #1: design fra start med tanke på direkte nytte*
 - *prinsipp #2: bygg på allerede det man allerede har (“installed base”)*
 - *prinsipp #3: utvide “installed base” via overbevisende innrulleringstaktikker*
 - *prinsipp #4: gjør organiseringen av IT-kapasitet enkel*
 - *prinsipp #5: lag modularisert infrastruktur*

Hva vet vi om implementering i off.sektor?

- **Normaliseringsprosessteori** (May, et al., 2009)
påstår at suksess med implementering av komplekse tiltak forutsetter tiltak for å skape:

- Sammenheng mellom tiltak og (ulike) mål og praksiser)
- Opplevd deltakelse
- Kollektiv handling
- Refleksiv monitorering

Appendix 3 – Intermediate development of the theory – macro to micro links between constructs [39]

Domain of work (macro level)

(Defined as generative mechanisms in Normalization Process Theory)

Coherence: Work that defines and organizes the objects of a practice.

Cognitive participation: Work that defines and organizes the enrolment of participants in a practice.

Collective action: Work that defines and organizes the enacting of a practice.

Reflexive monitoring: Work that defines and organizes the knowledge upon which appraisal of a practice is founded.

Everyday practices (micro level)

(Defined as constructs of the Normalization Process Model)

Practices that ensure contextual integration with health-care systems and services

Practices that are defined by their skill-set workability within formal and informal divisions of healthcare labor.

Practices that are defined by their interactional workability within a set of everyday social relations.

Practices that ensure relational integration of knowledge and practice in a network of actors

Mekanismer ved lokal tilpasning

Hvordan håndterer lokale brukere løsninger utviklet av andre?

UTVIDE. Mismatch i brukerbehov - deling av pasientinformasjon

- Utnytter og justerer løsningen, tilpasning til lokale behov, skape oppmerksomhet om andres behov, og justere lokal praksis for å øke kvaliteten på informasjonen

RE-FORTOLKE. Ny bruk - forhandling av tjenestetilbudet

- Innovasjon fører til endring i makt. Re-forhandling av privilegier, innflytelse, roller
- Risiko for at ny løsning “kapres” av aktører med andre hensikter og behov
- Re-fortolkning, et kreativt svar på det nye. Gir uintenderte og uforutsigbare effekter

ORKESTRERE. Kombinere – koordinere tjenesteleveransen lokalt

- Håndtere lokale behov: kombinere ulike verktøy, rutiner og praksiser (hva man har for hånden)
- Innovasjon krever justering av relaterte praksiser
- *Innføring av standardiserte innovasjoner fører ofte til “orkestrering” av verktøy og praksiser som en kreativ respons, for å muliggjøre effektiv lokal praksis*

Så hva kan man gjøre?

- **Forstår man infrastrukturens rigide og responsive sider?**
 - Kultivering og design av infrastruktur
- **Endring av praksis:**
 - Tar man hensyn til behovene for «normalisering»?
 - Tilpasning og forbedring av løsninger
 - Skape sterke allianser med tilpassningsdyktige brukermiljøer
 - Involverer man brukere bottom-up godt nok?
 - Unngå undergravende kreativitet
 - Utnytte lokal innsikt og endringsvilje



NORWEGIAN
BUSINESS SCHOOL

Referanser

- Aanestad, M. & Blegind, T. (2011) «Building nation-wide information infrastructures in healthcare through modular implementation strategies», in *The Journal of Strategic Information Systems*, 20:2
- Hanseth, O. & Lyytinen, K. (2010) «Design theory for dynamic complexity in information infrastructures», in *Journal of Information Technology*, 5:1
- La Rocca, A., Hvidsten, A. and Hoholm T. (2016) «The role of creativity when translating innovation locally», in Skerlavaj, Krapez, Calsen, Dysvik and Cerne (eds) *Capitalizing on Creativity at Work*, Edward Elgar
- May, C. *et al.* (2009) «Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory», in *Implementation Science*, 4:29