

Ekonomi och Styrning  
Anders Nordh

## **Skrivtolkad version av telefonintervju med Katarina L Gidlund, professor och digitaliseringsforskare, Mittuniversitetet**

*(drömsk musik)*

**Kjell:** Jakten på den perfekta digitaliseringen.

*(rington)*

**Katarina:** Katarina.

**Kjell:** Hej, Katarina! Det var Kjell Eriksson här som ringer.

**Katarina:** Nämen hej, hej.

**Speaker:** Och det är inte vilken Katarina som helst, utan professor Katarina Gidlund som också är digitaliseringsforskare som blivit uppringd av den frågvise ledaren Kjell, som ju skaffat sig en fiktiv kommun som heter Kjellstavik. Den ska digitaliseras, och istället för att chansa hur man gör har Kjell bestämt sig för att våga fråga.

**Katarina:** Det är superviktigt, för folk sitter och vågar inte ställa de här dumma frågorna och visa vad det är de inte kan, och det är ett jätteproblem.

**Speaker:** Så varsågod, Kjell. Våga nu att ställa en fråga om digitalisering.

**Kjell:** Ja, gärna! Varför inte då helt enkelt fråga vad digitalisering är för något. Jag är säker på att vi genom att ställa en sån enkel fråga kan lära oss mycket av en professor.

**Katarina:** Och då skulle jag säga att digitalisering är lika med tre S. Det blir som en liten ekvation där.

**Det första S:et är sakerna** – artefakterna heter det på forskningsspråk. Det är mobilerna, datorerna – det där du kan hålla i handen eller se.

I de där sakerna finns det ju också program, kod, och system. Det räknar vi fortfarande som saker faktiskt, för de finns där och det är människor som har skapat dem.

Så långt brukar de flesta hänga med, och så vet man på ett ungefär vilka som gör de där sakerna.

**Sen har vi det andra S:et som är sätt.** Vi gör på nya sätt. Nya beteenden: vi betalar parkeringen med mobilen, medan vi faktiskt har lämnat bilen. Förr skulle vi inte springa ifrån bilen på parkeringen, men det gör vi nu. Eller så säger vi att vi ses lite senare ikväll, och så har vi inte bestämt var och när, men det gör vi ju nu.

Det är ett nytt sätt att göra någonting på, som också hänger ihop med digitalisering. Eller att vi hanterar våra ärenden på något annat sätt i vår organisation och sådär.

Det är fortfarande organisering, och så brukar vi kalla det för verksamhetsutveckling med digitaliseringens möjligheter, eller någonting sånt. Så långt är vi fortfarande också med, och vi vet på ett ungefär vilka det är som pysslar med att göra det där.

**Men det tredje S:et** har vi lite svårare för, och det är egentligen ytterligare en dimension. Det är samhället. Saker, sätt och samhället. Samhället är lättast att förklara med hjälp av begreppet industrialisering, för det är ju verkligen att visa att samhället görs om. Värderingarna görs om, vad som är viktigt görs om. I industrialisering handlar ju jättemycket om effektivisering, till exempel.

Det var inte lika viktigt innan industrialiseringen, men det blev det ju då. Så att på den här samhällsnivån handlar jättemycket om vilka värderingar vi bär på, vilka logiker vi vill ha, hur vi vill att vårt samhälle sak se ut. Då var det jättemycket att fler ska få tak över huvudet, mat, och kanske kunna resa lite fortare. Att det inte är så kallt, eller någonting sånt som fanns som grund för industrialiseringen. Att fler ska få tillgång till saker och ting.

Idag har vi ju kanske helt andra utmaningar i vår del av världen, men det är lite mer sällan vi pratar om det. Vad är det för egentliga utmaningar som vi vill att den här digitaliseringen ska svara upp mot?

**Så att digitalisering är tre S. Saker, sätt och samhälle.**

**Kjell:** Om jag ska gå in i en digitaliseringsprocess, är det då viktigt att jag har koll på den här definitionen och hela tiden tänker på de här tre S:en?

**Katarina:** Ja, det tycker jag. För det som jag ser är ju att man möjligen har grepp om de två första, men det är mycket svårare att ha en diskussion om det tredje.

Jag brukar säga ”Kan du inte förklara det meningsfulla med det du tänker att du ska digitalisera eller göra?”. Då får du inte med dig folk, för du fastnar. ”Du vet ju att det här är viktigt”, eller ”Du måste göra det här”. Varför då? Vad är det egentligen det här hänger ihop med? Vad är helhetsbilden?

Så jag brukar faktiskt säga att det bästa tipset är att se till att vi pratar om alla de där tre samtidigt, och inte fastnar i att det måste göras.

*(jazzig strängmusik)*

**Speaker:** En liten repetition här. **Tre stycken S: saker, sätt och samhälle.** Men, Kjell, om jag får ha lite synpunkter på din digitalisering av Kjellstavik, så tycker jag att du ibland digitiserar, och inte digitaliserar.

**Kjell:** Digitiserar?

**Speaker:** Ja, vet du inte vad det är?

**Kjell:** Jo, eller vet jag det? Äsch, jag kanske borde passa på att våga fråga.

*(musik stoppas)*

**Kjell:** När jag håller på med den här digitaliseringen så har jag också stött på uttrycket digitisering. Vad är skillnaden på digitalisering och digitisering?

**Katarina:** På engelska har man ju faktiskt två olika ord, och så har de två olika innebörd. Digitisering kan tekniskt vara ganska komplicerat. Att göra någonting digitalt. Men grundidén är egentligen inte någon större skillnad alls. Du gör någonting analogt digitalt.

Ett exempel på digitisering är när du har ärendehantering och man får sitta innanför väggarna på någon myndighet och skanna in papperna. Det blir en massa dubbeljobb, och är ett dåligt exempel på digitisering.

Digitalisering är ju mycket mer genomgående. Du kanske gör det på något helt annat sätt och får helt nya vinster med det. Så det är ett mycket större begrepp.

**Kjell:** Men ska jag sträva efter en ökad digitisering eller en ökad digitalisering? Eller ska de samverka på något sätt? Hur ska jag hantera de här två olika begreppen?

**Katarina:** Jag tänker att man ska veta om när man gör vad. Ibland kan det vara jätteeffektivt att digitisera. I vissa processer kan det vara supersmart att du redan från början får in de i digital form, för då händer det någonting där bakom. Den stora förändringen bygger på något ganska enkelt. Om vi säger att vi jobbar på en myndighet där de förr skrev på blanketter ”Hej, jag vill ha bostadsbidrag”. Om jag istället har tillgång till någon slags ”device” som gör att jag kan göra det digitalt hemma och skicka in det, så har du gjort det digitalt. Då kan det underlätta hur det ska åka runt inne i myndigheten. Själva grundgrejen var egentligen inte så svår, men sen händer det massor.

Det kan absolut vara jättesmart att digitisera någonting ibland, men om man inte tänker efter så kan vi digitiserar oftare än vi digitaliserar, och så har det egentligen inte inneburit så stor skillnad. Är du med nu, eller?

**Kjell:** Ja, nu är jag med. Att skilja på digitisering och digitalisering, och framförallt fokusera på det sista S:et, vilket jag ändå måste erkänna är det svåra, eftersom jag hela tiden känner kravet att jag måste digitalisera.

**Katarina:** Kjellstavik måste digitaliseras. Den där ångestladdade digitaliseringen, eller digitiseringen i värsta fall. ”Jag måste göra det här för att vi vill satsa på att bli årets IT-kommun”, eller något sånt där. Vi vet inte varför det är viktigt att vara det. Om jag jobbar i Kjellstavik tänker jag då ”Okej, nu måste jag göra något digitalt”, men jag har egentligen inte funderat över det tredje S:et. Varför ska jag göra det här? Varför är det här viktigt? Då kan man till och med komma på att den där processen som du har digitiserat kanske ska tas bort.

**Kjell:** Varför är det viktigt då? Varför gör jag det här egentligen?

**Katarina:** När vi pratar om vad vi har för samhällsutmaningar som digitaliseringen ska svara upp mot så har vi lite svårt att bryta oss loss från industriella

samhällsutmaningar. Det är så otroligt ingrott i vårt västerländska samhälle att saker och ting exempelvis ska vara effektiva, eller bidra till någon tillväxt. Vi har massa såna här begrepp som vi faktiskt kom på var viktiga för oss under 1700-talets slut.

Vi har lite svårare att stanna upp och tänka ”Men vad är det som är viktigt nu? Är det viktigt att göra på det sättet, eller har vi något helt annat?”, och då pratar vi mycket med exempelvis barn. De är duktiga på att identifiera vad det egentligen är som är viktigt nu.

Vi vuxna tappar kanske ibland hjärtat och magen – vad det är som egentligen är viktigt. Vi springer på de här inlärdade bollarna.

**Kjell:** Till sist här, när jag har en professor på tråden, vilka skulle du säga är dina tre bästa tips för en perfekt digitalisering?

**Katarina:** Då skulle jag ge dig ett jätteenkelt första tips.

Sluta säga att vi måste digitaliseras. Utan när du pratar om det, säg ”Hej, nu här i Kjellstavik tänkte jag höra om vi tillsammans ska digitalisera?” Vi digitaliserar, istället för digitaliseras. Hör du skillnaden i det passiva ”Vi måste göra det här”, från att vi stannar upp och tänker till ”Aha, det här är någonting vi gör. Vad vill vi göra med det här då?”.

**Kjell:** Det blir nästan som en ramsa. Glöm inte de tre S:en, och sen att byta ett fjärde S mot ett R.

**Katarina:** Alldeles riktigt.

**Speaker:** Tips ett. Gå från att ”måste digitaliseras” till att ”det är vi som digitaliserar”.

**Katarina:** Sen skulle jag också vilja säga att när du ska göra det här, ”Hej, här i Kjellstavik tänkte vi ha den här grejen eller göra det här”, tänk att du alltid ska kunna svara på ”Varför är det här meningsfullt?”. Kan du inte det – för det kanske innebär att vi ska säga upp 22 personer – då måste du fortfarande förklara varför det ändå är meningsfullt. ”Därför att det ser ut såhär, vi har färre och färre inflyttande och vi får färre och färre skatteintäkter, och vi har tyvärr inte råd att ha de här anställda”. Du måste våga köra hela den stora berättelsen.

**Kjell:** Jag kan inte gömma mig i någon app och sen skylla på den, utan här måste jag ta helhetsgreppet?

**Katarina:** Inte komma med floskelförklaringarna, ”Det förstår ni ju att vi måste hänga med”, utan våga tänk hela banan och känn själv att du förstår varför det är meningsfullt. Om inte du gör det, hur ska någon annan kunna göra det om du är digitaliseringschef?

**Speaker:** Tips två. Se till att du själv kan svara på frågan varför din digitalisering är meningsfull.

**Katarina:** Digitalisering görs ofta av de som har gått någon slags teknikutbildning, eller ekonomiutbildning. Om man jämför med industrialisering så behöver digitalisering mycket bredare kompetensbas för att vi ska kunna göra det bra. Det är inte för att ekonomer och tekniker är elaka som de tänker att det blir en viss sak, att vi måste effektivisera eller att det är coolt med den här tekniska grejen, utan det är för att det är det de kan. De sökte den utbildningen, de har gått den och de kan det här. Då är det det man gör.

Men om man tittar på vad digitalisering är i vårt samhälle idag så handlar det jättemycket om hur vi ska lösa utmaningar i skolan, eller lösa utmaningar i socialtjänsten. Då är det jättebra att de som kan det också är med. Så när du ska sätta ihop grupper eller göra någonting, se till att tänka på kompetensen, vad man kan för någonting. Det räcker inte med att ha några digitaliseringsmänniskor som ska göra det, för de räcker faktiskt inte till.

**Speaker:** Tips tre. Bredda kompetensen i din digitaliseringsprocess. Tänk inte bara på teknik och IT, tänk bredare.

**Kjell:** Så Jakob, skulle du vilja hjälpa mig?

**Speaker:** Men jag kan ju ingenting om det här.

**Kjell:** Och där gick jag in i en återvändsgränd. Hur ska jag kunna övertala de som tror att de inte kan? Det blir lite grann som i bostadsrättsföreningen när man ska ha ny styrelse och alla håller tyst när man frågar vilka som kan tänka sig ställa upp. Folk vågar inte riktigt alltid. Människor i en position som inte känner sig som de här teknik- och IT-nördarna, men som ändå besitter en kunskap, kanske inte vågar säga "Jag vill vara med och digitalisera". Eller så kanske de inte ens tror att de kan, fast de kan bidra med massa.

**Katarina:** Det är precis det där jag är ute efter. Det är därför mitt första råd var "Skriv inte 'Vi måste digitaliseras'", för då har du skrämt bort dem med en gång. Om du istället öppnar upp med "Hörrni, vi tänkte att vi skulle digitalisera. Vi vet faktiskt inte så noga vad det är, men därför vill vi vara fler och prata om det öppnare". Då kommer de våga.

*(drömsk musik)*

**Kjell:** Jakten på den perfekta digitaliseringen.