



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service management
och tjänstevetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

När den heliga graal blir digital

Fokus på digital implementering inom
Estlands offentliga sektor

Akiko Fujioka
Anders Paradis

Antal ord: 14.785

Gruppenr: 70 / D

Handledare:

Alina Lidén

Examensarbete

VT 2020

”Especially different kinds of clerks, they don’t want to do things digitally because paper is a ’holy grail’.”
(Respondent F)

Förord

Vi läser det tvärvetenskapliga kandidatprogrammet Logistics Service Management, hälften av vår utbildning tillhör Lunds Tekniska Högskola (LTH) och den andra halvan tillhör Institutionen för service management och tjänstvetenskap. Därför har vi valt att skriva vårt examensarbete om hur tekniska hjälpmedel används i samband med servicearbete. Vid valet av ämne hämtades inspiration från kursen ”Förändringsprocesser i försörjningskedjan”, men i arbetet riktas vårt fokus istället mot den sortens processer inom serviceverksamhet.

Initialt var vår plan att åka till Estland med hjälp av ett stipendium som vi fått från Helsingborgs stad för att samla empiriskt material och genomföra fysiska intervjuer med personer på Pärnu kommun som är insatta i de frågor vi behandlar. Det blev dock omöjligt för oss att resa när gränserna stängdes i samband med coronapandemin, vilket inträffade samtidigt som arbetet genomfördes.

Trots dessa omständigheter bestämde vi oss för att hålla fast vid den ursprungliga forskningsfrågan, dock med viss modifiering. Det går att se denna situation som en chans att prova ett digitalt alternativ till det traditionella sättet att interagera.

Vi vill tacka de personer som har ställt upp på intervjuer i samband med undersökningen och även rikta ett tack till vår handledare Alina Lidén för den återkoppling och vägledning som vi fått under arbetets gång. Vi tackar också Jan-Henrik Nilsson som ställde upp för att hjälpa oss med handledning.

Avslutningsvis riktar vi ett stort tack till de vänner och bekanta som bidrog med stöttning och värdefull feedback. Speciellt är vi tacksamma för att Jüri Viikberg, docent i estniska språket på Högskolan i Tallinn (Tallinna Ülikool), besvarade våra allmänna frågor om Estland.

Helsingborg, 4 juni, 2021

Akiko Fujioka och Anders Paradis

Sammanfattning:

Titel: När den heliga graal blir digital - Fokus på digital implementering inom Estlands offentliga sektor

Författare: Akiko Fujioka och Anders Paradis

Universitet och kurs: Logistics Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet. SMKK60 VT 2020. Examensarbete för kandidatexamen, 15p.

Handledare: Alina Lidén

Problemområde: Vi lever idag i ett samhälle där vi knappast kan undvika digitala verktyg. Vi kommunicerar, får information och utför olika ärenden i den digitala sfären. Ny teknologi har skapat andra typer av behov hos oss och vi har ett mycket effektivare och bekvämare liv tack vare digitala verktyg. Forskningen om e-government visar många av dess positiva sidor, exempelvis ökad effektivitet och minskad korruption. Detta väckte vårt intresse för vad det var som drev Estland till att implementera e-government och hur de lyckades med sin förändringsprocess.

Syfte: Syftet med detta arbete är att undersöka hur Estland genomfört digitaliseringen av den offentliga sektorn. Vi tar också reda på vilken typ av relation den offentliga sektorn byggde med folket i Estland under den förändringsprocessen.

Frågeställning: Hur arbetade estniska myndigheter för att lyckas implementera det e-government som gjort Estland till ett så digitaliserat land?

Urval: Målstyrt urval med hjälp av Helsingborgs stad. Delvis tillämpades även ett snöbollsurval.

Metod: Kvalitativ forskning. Det empiriska materialet består av elva semistrukturerade djupintervjuer, samt en observation och dokumentanalys som tillsammans med inhämtad teori utgör underlag för vidare analys och slutsatser.

Teori: business process reengineering, e-government, digitalisering, bekvämlighetszon, digitalt utanförskap, cybersäkerhet

Slutsatser: Det estniska folkets starka vilja att skapa en ny "clean state" bidrog till att bryta bekvämlighetszonen och främja en drastisk förändring till det bättre, dvs e-government. Trots att landet ekonomiskt sett inte var förmöget, lyckades Estland att implementera en effektivare styrning och ett system med digitala lösningar som lönar sig på längre sikt. Politiker förmådde att förbättra relationen med sina medborgare. Större förtroende och transparens hjälpte människorna att bygga en ny "clean state" så som de önskade.

Nyckelord: Förändringsprocess, Estland, trygghet, förtroende, kunskapsdelning, antikorruption, business process reengineering, digitalisering, bekvämlighetszon, e-government, transparens

Innehållsförteckning.

1. Inledande del.....	1
1.1 Inledning / Bakgrund	1
1.2 Problemformulering / Problemdiskussion	2
1.3 Avsnitt om Estland	3
1.4 Syfte och frågeställning.....	5
1.5 Avgränsning	5
2. Teori.....	7
2.1 Val av teorier	7
2.2 E-government och hur det implementeras i mindre länder	7
2.3 Förtroendet för e-government.....	8
2.3.1 Kunskapsdelning	11
2.4 Business Process Reengineering	13
2.5 Sammanfattning av teori	14
3. Metod:	16
3.1 Val av metod	16
3.2 Fallstudie (forsknings-design)	16
3.3 Metodologi	17
3.4 Förförståelse.....	17
3.5 Källor och referenser	18
3.6 Ostrukturerad öppen observation	18
3.7 Semi-strukturerade intervjuer med intervjuguide samt transkribering	20
3.8 Målstyrt urval och snöbollsurval	21
3.9 Dokumentanalys	22
3.10 Reducera insamlat material och argumentering	23
3.11 Forskningsetik	24
3.12 Operationalisering av teorier	24
4. Analys	25
4.1 Att öka förtroende	25
4.1.1 Att utbilda människor / cybersäkerhet.....	28
4.1.2 Trygghetskänsla.....	31
4.1.3 Att ta till sig ny teknik och att dela kunskap	33
4.2 Banbrytande förändringar	37
4.2.1 Orsaker till att BPR kunde tillämpas	39
5. Diskussion	42
5.1 Sammanfattande diskussion.....	42
5.2 Egna reflektioner.....	45
5.3 Förslag till vidare forskning	46

1. Inledande del

I denna del introduceras studiens bakgrund genom en förklaring av varför ämnet är relevant och värt att undersöka. Den diskussionen är sedan grundläggande för det syfte och den frågeställning som valts.

1.1 Inledning / Bakgrund

Under de tre åren vi har studerat på Lunds universitet insåg vi hur djupgående kommunikationen och interaktionen mellan människor har förändrats av digitala verktyg. Vår vardag har blivit mycket bekvämare tack vare ny teknologi. Det digitaliserade samhället har under de senaste decennierna påverkat världen genom ökad tillgång till information och en snabbare globaliseringsprocess (Alvehus & Jensen, 2015, s.183). Även offentliga organisationer och företag påverkas och nya sätt att kommunicera med allmänheten behövs i det ständigt föränderliga samhället (Savage, 2018).

Digitalisering handlar inte bara om sociala medier, användbara applikationer eller *Artificiell Intelligens*. Hela myndigheter kan också vara digitaliserade. Digitaliseringen ses då som ett kostnadseffektivt sätt att skapa större öppenhet och att minska korruptionsnivån (Bertot, Jaeger & Grimes, 2010). Att ta bort gamla oönskade processer och ersätta med ny digital teknik leder även till att radikala förbättringar möjliggörs (Willoch, 2012). Med hjälp av konceptet Business Process Reengineering kan även den offentliga sektorn anpassa sig till ett snabbare och effektivare servicebemötande (Li & Yang, 2016, s.199).

Estland har uppmärksammas som ett land med väl utvecklad digitalisering (Anthes, 2015; Savage, 2018). Vi har därför valt att undersöka hur deras offentliga sektor arbetar för att implementera e-government. E-government översätts ibland med 'e-förvaltning', men i vårt arbete använder vi den engelska termen. Studien motiveras utifrån behovet av att undersöka hur den digitala utvecklingen i samhället kan påverka statlig och kommunal förvaltning. Vi vill också undersöka hur den offentliga sektorn har förhållit sig till folket i Estland i samband med införandet av denna nya typ av förvaltning.

I en studie av ett fall av implementering av e-government måste naturligtvis termen "e-government" först definieras. Bannister och Connolly (2012, s.5) skiljer mellan

begreppen "e-government" och "e-governance", samtidigt som de har svårt att definiera de två begreppen. Båda termerna har många betydelser: "...[governance] has too many meanings to be useful there is no universally accepted definition of governance".

Trots att det kan vara svårt att entydigt definiera "e-government" och "e-governance" ser Baxter (2017) stora skillnader mellan de två begreppen. Han definierar "e-government" som en mer enkelriktad kommunikation, exempelvis användning av hemsidor, sociala medier eller olika teknologier för att utföra vissa funktioner, medan "e-governance" är en ömsesidig relation där interaktion sker från båda håll.

1.2 Problemformulering / Problemdiskussion

Vårt arbete fokuseras på hur den unga staten Estland skapat förutsättningar för att få medborgarnas förtroende att genomföra en långtgående digitalisering.

Här är esternas tankesätt/mind-set och deras historia viktiga faktorer som påverkar hur de tar emot sådana förändringar som staten introducerar. Dessa frågor har dock inte berörts i den forskning som är relaterad till Estlands e-government och inte heller för vår uppsats har vi kunnat samla något material som belyser hur medborgarna i Estland tog emot e-government. Vi får därför begränsa oss till att undersöka myndigheternas implementering av e-government. Att Estland nu är så digitaliserat, visar att strategin lyckats.

Förtroendet för staten var nyckeln till att ett nytt projekt som e-government skulle bli framgångsrikt. Två av de faktorer som är viktiga för förtroendet är motverkandet av korruption och cybersäkerheten.

Efter Sovjetunionens upplösning ökade korruptionen i Ryssland och många tidigare sovjetrepubliker i Centralasien. Ökad korruption i Estland skulle ha lett till mindre förtroende för staten och för hela digitaliseringsprojektet. Införande av digitala verktyg kan förhindra korruption menar Bertot et al. (2012). Estland lyckades undvika korruptionen tack vare politisk transparens (Johannsen & Pedersen 2011, s.97).

Bristande cybersäkerhet leder i dagens samhälle till att digitala verktyg inte kan användas och det nämns som en bidragande anledning till att individernas förtroende minskar (Colesca, 2009, s.7). När Estland blev utsatt för cyberattacker vid månadsskiftet april-maj 2007 väcktes en medvetenhet kring cybersäkerhet på både global och nationell nivå (Baltic Security & Defence Review, 2008, s.261-268). Myndigheter måste vara medvetna om att en god cybersäkerhet är en viktig faktor för att förändringsprocessen ska accepteras av medborgarna.

Idag lever vi i ett allt mer informationsinriktat samhälle och den digitala teknologins snabba utveckling är en viktig faktor bakom den förändringen (Alvehus & Jensen, 2015, s.183). Som väl många människor själva har upplevt, har det liv vi lever i samhället förändrats och politik och myndigheter måste i sin tur måste anpassa sig till de nya förhållanden som råder idag.

Olika grupper i samhället riskerar att hamna utanför och individer kan inte ta del av den offentliga sektorns nya teknologi, vilket kallas för digitalt utanförskap (Schou & Pors, 2019, s.464-465). Estland har dock lyckats att hitta lösningar på flera av de problem som kan uppstå vid implementering av ”e-government”, exempelvis när det gäller att etablera förtroende för säkerhet och integritet. Just förtroendet är en viktig faktor för att ett e-government ska bli väl mottaget av användarna (Colesca, 2009).

1.3 Avsnitt om Estland

Vi valde att studera de estniska myndigheternas arbete med att implementera e-government. Frågan är intressant eftersom Estland kallar sig självt för det mest digitaliserade samhället. Myndigheternas arbete har alltså varit framgångsrikt.

Ett lands historia kan påverka dess politik och ge landet dess styrka och det är viktigt att känna till ett lands bakgrund för att förstå kulturer och karaktärer (Alvehus & Jensen, 2015, s.105). För att förstå Estland som nation måste man vara medveten om vad dess medborgare upplevt.

The Soviet Union was a thoroughly corrupt country where the elite of the communist party enjoyed supremacy and material wealth In the Soviet Union, everything worked through a system of sticks and carrots. The latter being for example having a telephone at home, a

permit to buy a car or access to better shops. One of the highest privileges was to join a tourist group and go abroad (to Bulgaria for example) (J. Viikberg, personlig kommunikation, 21 maj 2021).

1991 återfick Estland sin självständighet efter 48 års sovjetisk ockupation (Anthes, 2015, s.18). Landet var relativt litet och hade en befolkning på cirka 1,3 miljoner. Vid tiden för självständigheten var det heller inte något rikt land (Anthes, 2015). Under ockupationstiden hade ändå estniska sovjetstaten ett anseende som en av de mest utvecklade delarna av unionen. Sovjettiden präglades bland annat av nyckfull behandling av medborgarna, (vänskaps)korruption och oförutsägbarhet. Det verkar som om ester i gemen hade ett mycket lågt förtroende för den sovjetiska statsmakten.

Trots sådana förutsättningar har Estland i fråga om digitalisering snabbt nått en högt placerad position i jämförelse med många andra länder (Nyman Metcalf, 2019, s.4). Estland påstås rentav vara världsledande inom e-government. Att en så liten nation kan instruera stora länder som exempelvis Tyskland i deras digitaliseringsarbete beskrivs av Polese, Ambrosio och Kerikmäe (2020, s.39) som ett unikt fall. En sådan digitalisering har krävt en omfattande implementeringsprocess behövts och hur myndigheterna lyckades genomföra den är den fråga vår undersökning ägnas åt. Att digitaliseringen accepterats visar att myndigheternas digitaliseringsarbete bedrivits med en genomtänkt och framgångsrik strategi.

En viktig faktor för att ett e-government ska fungera är det som kallas för X-road. Man använder X-road för att kunna utbyta information över internet på ett tryggt och säkert sätt (e-Estonia Briefing Centre, 2020). Detta nationella intranät blev ett så kallad "backbone" i Estland och X-road gör det möjligt för Estlands privata och offentliga sektor att operera effektivt och smidigt. X-road är något mycket essentiellt inom det digitaliserade samhället i Estland (J. Viikberg, personlig kommunikation, 21 maj 2021). Samtidigt berättar han att det inte är så många som är medvetna om hur X-road fungerar, X-road bara finns. Han fortsätter: *"It makes life so much easier and that's why Estonians living abroad usually feel as though going back in time."*

X-road innebär att databaser kan kommunicera med varandra direkt, vilket ger den auktoritet som behöver vissa data tillgång till det som den behöver via X-road istället för att skapa egna databaser (Nyman Metcalf, 2019, s.6). Detta system tillåter i sin tur Estland att ha den princip

som de kallar för ”*once-only*”, vilket innebär att det dels är förbjudet att skapa egna databaser när informationen finns på annan plats, dels att individerna aldrig ska behöva ange sådan information som den har angett vid något tidigare tillfälle. Det handlar om styrkan av dataintegritet och den principen regleras av lagtexten i Estland (Nyman Metcalf, 2019, s.6).

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med vårt uppsatsarbete är att få en djupare förståelse för hur Estlands myndigheter implementerade sitt digitaliserade government. Även om mind-set/tänkesätt spelar en viktig roll i förändringsprocesser, har vi inte kunnat samla något material för att belysa hur medborgarna tog emot förändringen och måste därför förbigå den frågan. Vår undersökning gäller hur staten arbetade med implementeringen.

Utifrån studiens problemformulering och syfte har följande frågeställning utformats:

-Hur arbetade estniska myndigheter för att lyckas implementera det e-government som gjort Estland till ett så digitaliserat land?

1.5 Avgränsning

I vår uppsats har vi valt att inrikta oss på hur estniska myndigheter arbetade för att implementera e-government.

Att Estland skulle vara ett demokratiskt land blev en viktig faktor efter Sovjetunionens upplösning. Hur medborgarna önskade att landet skulle bli har påverkat politiken och det finns det ett starkt samband mellan myndigheternas och medborgarnas perspektiv. Viss motivation, t. ex. en stark vilja att bli en ”clean state” utan korruption, är gemensam för medborgarna och myndigheterna. Medborgarnas mind-set skulle därför vara viktigt för studien. Bland annat på grund av pandemin har vi emellertid inte haft möjlighet att samla något material som kunde belysa medborgarnas reaktioner och uppfattningar. Därför måste vi begränsa studien till myndigheternas agerande.

För att förstå myndigheters särart jämfört med andra organisationer behövde vi diskutera med personer som är insatta i digitaliseringen och hur den implementeras. Vi genomförde därför några intervjuer i Sverige för att belysa sådana problem som kan uppstå i samband med en digitalisering av den offentliga sektorn. Informationen som vi inhämtade från de svenska respondenterna kunde användas som vägledning under analysarbetet för att tydligare klarlägga de faktorer som är viktiga i samband med digitala implementeringar inom den offentliga sektorn. Vi har naturligtvis bortsett från sådana skillnader mellan de båda staterna som var irrelevanta för vår studie och vårt arbete är ingen jämförelse mellan de båda ländernas sätt att agera.

2. Teori

Arbetets teoridel inleds med definition av e-government. Så följer en kort forskningsöversikt. Därefter presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för arbetet och tillämpas i analysen av det empiriska materialet. Viktiga begrepp är då – förutom E-government – förtroende och Business Process Reengineering.

2.1 Val av teorier

Vårt övergripande tema är övergången till e-government i Estland och för att beskriva den utvecklingen är en faktor som BPR viktig. Den överensstämmer med hur processen var i Estland: ett snabbt och drastiskt skifte till ett nytt sätt att agera på. Förtroende hos medborgarna kan identifieras som den centrala faktorn för hur förändringen tas emot. Andra faktorer som kan påverka förtroendet är digitaliseringen i sig, cybersäkerheten, den offentliga sektorns roll samt esternas historiska erfarenhet.

2.2 E-government och hur det implementeras i mindre länder

Enligt Colesca (2009) har e-government starkare fokus på formell interaktion mellan *governed* ('den som blir styrd', m.a.o. medborgaren) och *government*. Därför leder e-government dels till att medborgarna får en ökad kontroll över situationen tack vare att de lättare kan ta del av information, dels till att regeringens styrning blir effektivare (Colesca 2009). Vad som händer inom e-governance kan dock påverkas av informell interaktion utanför sfären (Baxter, 2017, s.8), till exempel medborgarinitiativ med många deltagare som framför sina åsikter.

En av få existerande studier av olika kritiska faktorer i implementeringen av e-government i ett litet land är Glyptis et al. (2020), som bland annat tar upp generella utmaningar för små länder i en utvecklingsfas. Mestadels är det makrofaktorer som spelar en viktig roll. Bland de faktorer som avgör hur e-government tas emot finns den finansiella (Glyptis et al., 2020). Trots att målet vid implementering av e-government är att öka effektiviteten inom den offentliga sektorn, kan det bli svårt att investera i projekt för e-government om landet befinner sig i en ekonomisk kris (Glyptis et al., 2020, s.2, 7). Därmed är steget inte långt till nästa faktor: den politiska situationen i landet.

Brist på rättsligt utrymme kan också utgöra ett hot, men politiska beslut i form av lagar kan stödja de nya procedurerna (Glyptis et al. 2020). Särskilt lagar om datasäkerhet har stor betydelse. Dessutom är det viktigt hur implementeringen organiseras. Målsättning, utbildning, förändringsmotstånd och ledarskap är då centrala begrepp. Glyptis et al. (2020, s.7) tar också upp socio-kulturella beteenden och menar att om den offentliga sektorn inte är villig att ta sitt ansvar för digitaliseringen minskar viljan hos medborgarna att acceptera e-government.

2.3 Förtroendet för e-government

Förtroendet för e-government är mycket betydelsefullt, eftersom e-government kan bli ett medel för att skapa ett samhälle med högre trovärdighet och mindre korrupcion (t.ex. Colesca 2009, s.7). Samtidigt riskerar man att tappa förtroende om cybersäkerheten i e-government inte är tillräckligt bra.

För att ett e-government ska accepteras av medborgarna krävs förtroende, säkerhet och transparens (Colesca 2009, s.7). Förtroendet för teknologin och upplevelsen att organisationen är tillförlitlig är avgörande faktorer för medborgarnas tillit till e-government. Därför behöver regeringen anstränga sig för att utveckla förtroende hos medborgarna (Colesca, 2009, s.9).

Om folket inte känner att deras åsikter och upplevelser tas emot seriöst, förlorar regeringen deras engagemang under lång tid. Med mer kunskap om teknologin och organisationen, government services, kvalitet och användarvänlighet känner medborgarna större förtroende för sitt e-government och kommer därmed att använda sig av det i högre utsträckning (Colesca, 2009, s.13). Begreppet "trust" (förtroende) har emellertid många olika aspekter och därför måste forskaren förtydliga vilken definition och vilket sammanhang hen talar om (Colesca, 2009, s.7).

Strukturen inom e-government är också viktig factor eftersom det påverkar cybersäkerheten och maktrelationen. I en centraliserad organisation fattas beslut högt upp i organisationen, vilket innebär ett långt avstånd till utförarna. Decentralisering innebär motsatsen: besluten sprids ut i organisationen och hamnar närmre de individer som påverkas (Alvehus & Jensen, 2015, s.46). Båda begreppen är därmed kopplade till hur makten fördelas. Digitaliseringen

kan leda till en ökad övervakning och en mer omfattande insamling av data, vilket i så fall ökar centraliseringen, medan decentraliseringen förbättras om digitaliseringen leder till större självbestämmande genom ökad tillgång till kunskap och snabbare kommunikation (Gerten, Beckmann & Bellmann, 2019, s.468). Även säkerhetsarbetet måste vara decentraliserat i ett e-government eftersom olika avdelningar kan samla information i egna register (Anthes, 2015, s.19).

Blockkedja kan beskrivas som ett distribuerat verifieringssystem som loggar aktörernas digitala transaktioner (Tshering & Gao, 2020, s.520). Säkerhetsnivån inom blockkedjeteknologin kan bidra till att öka öppenheten och förtroendet och även förbättra effektiviteten när den utnyttjas inom den offentliga sektorns digitala system och har därför kommit att användas i många länders e-government (Tshering & Gao 2020, s.521).

Teknologin beskrivs som en lösning på problemet att ha en decentraliserad miljö trots att varken människor eller maskiner är pålitliga till 100%. Det finns ännu en viss oklarhet kring blockkedja eftersom det fortfarande är ett relativt nytt fenomen och det finns få undersökningar av systemets säkerhetsmekanismer (Tshering & Gao, 2020, s.520-521).

Relationen mellan prestation och mental trygghet har uppmärksammats i många olika undersökningar. Det måste finnas en psykologisk trygg miljö för att människor ska kunna prestera fullt ut och delta i en process av innovationer (Thorgren & Caiman, 2019, s.32) En medlem i ett team som känner sig trygg kan föreslå nya idéer, erkänna sina misstag, be om hjälp och ge återkopplingar i hierarkin. Som exempel kan nämnas att färger kan spela en viktig roll när personer ska identifiera sig med en kulturell eller nationell tillhörighet enligt Lakens (2011).

Ändå går det inte att undvika en rädsla inför nya utmaningar. Att bekämpa sin rädsla för misslyckande är nödvändigt för att få chansen att lyckas med något. Alla känner sig bekväma med exempelvis en viss temperatur, en viss livsstil eller med bekanta personer eller kända arbetsplatser (Sherman, 2017, s.22). Det blir ett slags stress att bryta de vanorna eller att prova något som man inte känner till (Sherman, 2017, s.23). Denna bekvämlighetszon utgör ett hinder som individen måste förstå för att kunna övervinna det och för att därefter kunna uppnå sin fulla potential. Att känna rädsla inför nya utmaningar är inte alls ovanligt och många känner rädsla för att tappa kontrollen totalt när de lämnar sin bekvämlighetszon.

Marques (2008) menar att människan generellt stretar emot förändringar, det är vår naturliga reaktion. Eftersom organisationer består av människor är det svårt att implementera stora förändringar (Marques, 2008, s.23). Olika ursäkter hittas på för att behålla "status quo" och undvika förändringar. Marques (2008, s.24) uppmuntrar till proaktivt agerande istället för att regera i efterhand: man ska jämföra sig med de bästa och försöka bli den som konkurrenterna ser upp till.

Status quo är inte positivt, speciellt i vår tid där konkurrenterna och alternativen är fler än någonsin. För att bryta sådana mönster kan det också vara effektivt att ge en annan bild av status quo, en strategi som Morrison (2018) rekommenderar: Om man ger negativa bilder av att stanna kvar i status quo, kan man hjälpa människor att våga ta steg mot okända områden.

Anställda inom den offentliga sektorn är enligt Savage (2018, s.137) ofta obenägna att förändra sitt arbetssätt. Det kan bero på lagar eller på krav inom organisationen, men det kan även bero på individens bristande vilja att förändras. Att ha information är lika med att inneha makt i olika situationer (Alvehus & Jensen, 2015, s.332) och detta faktum skapar också motvilja mot förändringar. Nya sätt att arbeta, exempelvis införandet av nya teknologier eller program, kan därför uppfattas som en fara av medarbetarna. Nya rutiner kan leda till att gamla maktpositioner går förlorade.

Tavits (2010) diskuterar relationen mellan korruption och förtroende. Enligt författaren är korruption mer sannolikt att inträffa när människor inte definierar korruption som något dåligt eller felaktigt. Vidare nämner hon att sannolikheten för ett korrupt agerande förstärks när sådant är etablerat bland individens kamrater. Författaren argumenterar dock emot en av de vanligaste teorierna om korruption: att folk som inte litar på sin regering är mer benägna att delta i korruption.

Savage (2018, s.137) framhåller att e-government inte ger utrymme för korruption eller annat som förvränger rättvisa förhållanden. Välfungerande e-government tillåter inte maktförhållanden som leder till mutor eller annan orättvisa som kan komma genom personliga kontakter eller nätverk. E-government kan vara ett sätt att skapa en pålitlig byråkrati, en sådan som Alvehus och Jensen (2015, s.231) beskriver med att likabehandling av alla människor främjas och att nepotism och godtycklighet motverkas.

Det finns också en relation mellan korruption och informationsteknik (IKT): informationstekniken kan reducera korruptionen genom att den främjar en bra styrning från regeringen, stärker reformorienterade initiativ, reducerar sådant som kan leda till korruption och stärker relationen mellan regeringen, de anställda och medborgarna (Bertot et al., 2010, s.264-265). Att tillåta att medborgarna följer upp den offentliga sektorns aktiviteter är också ett sätt att förhindra korruption.

Att data skyddas är ett väsentligt krav när digitala verktyg och tjänster online används. Många länder har tillämpat principen att information kring offentliga arbeten skall vara öppen, vilket kallas för 'right to access information' eller 'freedom of information'. Detta betraktas som en väsentlig aspekt av medborgarnas rättigheter och enligt Shepherd (2015, s.715) handlar det framförallt om yttrande- och åsiktsfrihet, om mänskliga rättigheter och om förtroendet för offentlig diskurs, om insyn och öppen styrning.

Med *self-determination principle* menas att alla ska garanteras rättigheterna i dataskyddsförordningen, men samtidigt ska alla individer – var och en för sig – ansvara för kontrollen av sina egna uppgifter, eftersom man har rätten att få tillgång till och uppdatera de data som finns (Coll, 2014, s.1252). Coll (2014, s.1255) presenterar några intervjuade personers definitioner av *privacy* och visar att *privacy* definieras olika från person till person. *Privacy* handlar om en svår balansgång mellan en allmännytta, som kan leda till ett friare och mer demokratiskt samhälle, och en kapitalism, som bygger på kontroll över medborgare och konsumenter (Coll, 2014, s.1261).

2.3.1 Kunskapsdelning

Enligt Foucault skapas "makt" genom diskurser och språket skapar olika möjligheter att uppfatta och förstå vem 'jag' är (Alvehus & Jensen, 2015, s.339). Med utgångspunkt i Foucaults argument, diskuterar Alvehus och Jensen (2015, s.340) hur maktstrukturer skapas av kunskaper. Vissa kunskaper dominerar och är mer värdefulla än andra kunskaper i vissa situationer. På samma sätt som kunskaper är förknippade med makt, är *privacy* också ett slags makt och betraktas som "*power-knowledge*", dvs. den relation mellan makt och kunskap som definierades av Foucault (Brewis, 2016, s.7 i Appendix five). Makt härstammar från förmågan att definiera fenomen eller företeelser, men Foucaults teori skiljer inte mellan makt och

kunskap (Brewis, 2016, s.35). *Power-knowledge* involverar både påverkan på andra människor och på den egna individen.

Kunskap har blivit allt viktigare för framgång och utveckling i både ekonomiska och samhällliga sammanhang och kunskapsdelning är särskilt viktigt (Aslam, Muqadas, Imran & Saboor, 2018, s.1085). Kunskapsdelning innebär att dela expertis, information eller skicklighet med anställda, vänner, folk eller samhällen och organisationer (Aslam et al., 2018, s.1087).

Att kunskaper delas är betydelsefullt för att en förändringsprocess ska lyckas och man kan lägga två perspektiv på kunskapsdelning: ett är kostnadseffektivitet, dvs. att kunskapsdelning sker eftersom den kan leda till bättre finansiella resultat, och det andra handlar om att man delar sina kunskaper för att skaffa sig en överlägsen position eller för att få självförtroende eller få ett bra rykte (Aslam et al., 2018, s.1087).

Delning av kunskapen om målet för en organisatorisk förändring ger upphov till öppenhet för förändringar i offentliga sektorer (Aslam et al., 2018, s.1095). Kunskapsdelning har blivit nödvändig för att säkerställa överlevnad även för många företag och affärsverksamheter. Kunskapsdelning kan betraktas som en omistlig resurs i affärsmässiga sammanhang eftersom den stimulerar till kreativa idéer, innovationer och konkurrensfördelar i en miljö, som numera är väldigt snabbföränderlig (Aslam et al., 2018, s.1087). Begränsad information om aktuella förändringar eller projekt kan däremot leda till ökad stress, depression, osäkerhet och otrygghet bland de anställda (Aslam et al., 2018, s.1085).

Informations- och kommunikationsteknik (IKT) kan endast användas när folk litar på IKT och e-government (Colesca 2009, s.8). Utan förtroende kommer medborgarna inte att engagera sig i e-government. Det betyder att implementeringen av e-government inte bara handlar om teknikfrågor eller organisationsförändringar, det handlar om alla de tre faktorer som hon har framhållit tidigare, dvs. förtroende, säkerhet och transparens (Jfr med sid 8).

2.4 Business Process Reengineering

Ett e-government skapas inte genom att ett befintligt arbetssätt flyttas till internet (Li & Yang 2016, s.199). Istället måste metoderna utvecklas och en ny design behövs inom organisationens struktur, kultur och arbetsprocesser. Införandet av ett e-government kräver enligt Li och Yang (2016, s.199) att alla processer konstrueras om helt från grunden och de anser att Business Process Reengineering (BPR) är ett koncept som går bra att anpassa till myndigheter trots att det skapats för att användas inom det privata näringslivet. Inom BPR ska varje process samla information och användningen av informationsteknologin främjar därmed ett beslutsfattande baserat på kunskap. Den offentliga sektorns processer kan med hjälp av entreprenörsanda gå från fokus på kontroll till serviceorienterad förvaltning.

Även Willoch (2012) framhåller hur strategiskt effektiv BPR är. Till skillnad från exempelvis "Kaizen" som befrämjar ständiga små förbättringar, handlar BPR snarare om en radikal förbättring (Willoch, 2012, s.98). BPR:s fokus ligger på att åstadkomma dramatiska resultatförändringar och då fordras dramatiska mål (Willoch, 2012, s.31). Willoch (2012, s.28) menar att det är inte ovanligt att målet för förbättringarna sätts i termer av halvering, fördubbling eller tiodubbling i ett BPR-projekt.

Att se helheten och inte fastna i små detaljer är en förutsättning för att lyckas när BPR används som metod; "det är viktigt att betrakta skogen, inte varje träd" (Willoch 2012, s.31). Vi har en tendens att leta efter lösningar där vi är vana vid att hitta dem, trots att det inte är ovanligt att den optimala lösningen finns på ett helt annat ställe än vi förväntat oss (Willoch, 2012, s.31). Därför är det viktigt att försöka komma ut ur sina bekvämlighetszoner och undvika frestelsen att stanna kvar i sina gamla tankemönster eller revir när man söker dramatiska förändringar (Willoch, 2012, s.31).

Innan ny IT ska införas är det därför viktigt att ta bort alla gamla rutiner (Willoch 2012, s.21). Därigenom ges utrymme för radikala innovationer (Willoch, 2012, s.34). För att förverkliga sina mål med hjälp av BPR måste man ha rätt inställning: hjärnan och hjärtat ska användas på ett "kreativt och barriärbrytande" sätt, som Willoch (2012, s.154) formulerar det. Han poängterar också hur viktigt det är att främja nya kreativa initiativ och han vill rent av förbjuda ett negativt, kritiskt tänkande som kan stå i vägen för ett annorlunda tänkande (Willoch, 2012, s.155). Förändringsarbetet måste också vara förankrat på ledningsnivå och det

är viktigt att ledningen inte ger upp, samtidigt som implementeringen ska genomföras snabbt (Willoch 2012, s.42-43).

2.5 Sammanfattning av teori

Författare	Fokus på	Kort beskrivning / exempel
Colesca	Förtroende	Förtroende, säkerhet och transparens krävs.
Tshering & Gao	Blockkedja	Hur digitala transaktioner loggas, dvs att information lagras på ett säkert sätt
Baxter	Definition av e-government	E-government: enkelriktad kommunikation
Glyptis et al.	Svårigheter vid implementering	Svag ekonomi Dåligt ledarskap
Gerten et al.	Decentralisering och centralisering.	Ökad övervakning = ökad centralisering, Kunskap och snabbare kommunikation = decentralisering
Anthes	Digitalisering i Estland	Säkerhetsarbete och e-government.
Thorgren & Caiman	Psykologisk trygghet	Man måste känna sig trygg mentalt för att prestera fullt ut
Sherman	Bekvämlighetszon	Bekvämlighetszon och kämpa emot rädsla
Marques	Status quo	Människors naturliga reaktioner och hur man bryter status quo.
Savage	Den offentliga sektorn.	Arbetsattityden i den offentliga sektorn
Bertot et al.	Korruption och informationsteknik	Informationsteknik reducerar korruption

Alvehus & Jensen	Decentralisering och makt	Hur kunskaper skapar maktstrukturer
Coll	Att skydda data. <i>Privacy</i>	<i>Privacy</i> = balansgång mellan allmännyttan och kapitalism
Brewis	Power-knowledge	Relationen mellan makt och kunskap som definierades av Foucault
Aslam et al.	Kunskapsdelning	Perspektiv på kunskapsdelning. Vikten av kunskapsdelning.
Li & Yang	BRP	BRP passar även i offentlig sektor
Willoch	BPR	Vad BPR innebär och dess karaktär.

3. Metod:

Detta kapitel redogör för studiens tillvägagångssätt. Beskrivningen innehåller en motivering till valet av metod och beskriver hur urvalet gjorts och hur insamlandet av empiriskt material genomförts.

3.1 Val av metod (kvalitativ metod)

Det är undersökningens syfte och frågeställning som ska ligga till grund för vilken metod som väljs (Bryman, 2018, s.30). Vårt syfte är att nå en djupare förståelse av hur de som försöker införa e-government lägger upp sitt arbete för att få digitaliseringen accepterad av användarna, och därför valde vi kvalitativa metoder för vår undersökning. En kvalitativ metod intresserar sig för meningar eller innebörder (Alvehus, 2019, s.20) och ger djupare information om hur individerna tolkar den miljö som de befinner sig i (Bryman, 2018, s.61).

Vår undersökning bygger på semi-strukturerade intervjuer med några av de som varit engagerade i arbetet att införa e-government. Intervjuerna gjordes via Skype/Zoom eller liknande. Ursprungligen var tanken att genomföra intervjuerna fysiskt i Estland, men coronapandemin tvingade oss att istället genomföra nästan alla intervjuerna digitalt. Endast intervjun med respondent E gick att genomföra som ett fysiskt möte. Under pågående pandemi fanns knappast heller förutsättningar för att samla in något omfattande enkätmaterial som grund för kvantitativa bedömningar. Vår metod är kvalitativ, både för att vi blev tvungna till det och för att intervjuer troligen är mest givande för att belysa arbetssättet.

3.2 Fallstudie (forsknings-design)

Målet för en fallstudie är att belysa unika drag hos det utvalda forskningsobjektet eller fallet Bryman (2018, s.97). Vad som betraktas som ett fall varierar beroende på vilket område och vilken forskning det handlar om, dvs. ett fall kan vara allt mellan en individ och ett land (Alvehus, 2019, s.79). Vår undersökning kan betraktas som en fallstudie, eftersom den har sitt fokus på digitalisering i Estland.

3.3 Metodologi

Genom studierna ville vi visa något mer än bara siffror och data. Vi ville förstå hur estniska myndigheter implementerat e-government för att få det accepterat av det estniska folket.

Kvalitativa studier tenderar att beskriva situationen från deltagarnas perspektiv (Bryman, 2018, s.493). Dels handlar det om ett direkt samspel, vilket är väsentligt för att kunna tolka det som sker i en annan människas medvetande, dels om att se världen med andras ögon. Vad vi ville veta gällde inte effektiv implementering ur teknisk synvinkel utan på vilka sätt man underlättade förändringsprocessen för att få den accepterad. Vi behövde förstå och tolka det som skedde från ett estniskt perspektiv och därför använde vi kvalitativa studier som metod.

Konstruktionismen intresserar sig för hur individers beteende formar samhället och baseras på att sociala företeelser och sociala meningar är något som sociala aktörer ständigt skapar (Bryman, 2018, s.58). Utifrån frågeställning och syfte valde vi att använda en kvalitativ metod som kan ge oss information sedd ur det önskade perspektivet. Med vårt perspektiv och våra teorier försökte vi sedan att i det empiriska materialet fånga den subjektiva innebörden av de sociala handlingar som har skapats i det estniska samhället i samband med införandet av e-government.

Vår bedömning var också att det inte var möjligt att genomföra sådana omfattande datainsamlingar som en kvantitativ undersökning skulle kräva och att en sådan undersökning skulle knappast gett oss den information vi var ute efter. Istället ansåg vi att kvalitativ forskning med semistrukturerade intervjuer var den lämpligaste metoden för att ta reda på hur ansvariga personer i Estland hade genomfört förändringsprocessen och upplevt arbetet med den.

3.4 Förförståelse

Utan förförståelse går det knappast att förstå något över huvud taget (Thurén, 2007, s.60).

Förförståelse är det ofta omedvetna sätt som en individs kunskaper påverkar hennes verklighetsuppfattning på. Förkunskapen bygger på våra egna erfarenheter och våra tolkningar skiljer sig därför från person till person. Därmed kommer förkunskaper att inverka på resultatet av olika undersökningar.

Det är också så att det som uppfattas på ett visst sätt i en kultur kan tolkas och uppfattas på ett totalt annat sätt i en annan (Thurén, 2007, s.61). Detta är relevant i denna undersökning eftersom vi kommer från två olika länder och kulturer: Sverige och Japan. I våra liv har vi upplevt olika kulturer i större och mindre sammanhang. Personers karaktärer påverkas av varifrån de kommer, det kan gälla till exempel hur man skapar dynamik eller hur man beter sig som individ. Om samhället är kollektivistiskt eller individualistiskt spelar också en roll för vår uppfattning om verkligheten. Vi hoppas att dessa olika perspektiv ska göra argumenten i uppsatsen mer djupgående och intressanta på flera sätt.

Innan studien påbörjades hade vi en viss förförståelse: en av oss hade tidigare besökt Estland och den andra hade tillbringat en termin som utbytesstudent i Litauen. Därmed hade vi någon uppfattning om skillnader som finns inom den baltiska regionen. Vi menade t.ex. att den estniska kulturen ligger närmare det nordiska än det ryska. Både vad gäller beteende och religion finns det större likheter mellan Estland och oss på den här sidan Östersjön än med Ryssland. Dessutom uppfattade vi Estland som ett mycket demokratiskt land där man tar hänsyn till medborgarnas rättigheter. När det gäller e-government hade vi däremot endast marginella kunskaper, främst sådant som vi kunnat läsa oss till. I fråga om förändringsprocesser hade vi skaffat oss grundläggande kunskaper via den kurs som nämns i förordet.

3.5 Källor och referenser

Att källor är primära innebär att materialet skapats just för den undersökning som ligger för handen (Alvehus, 2019, s.32). Vårt material från intervjuerna, en observation samt resultatet av en dokumentanalys utgör de primära källorna.

Referenser användes för att komplettera och förstå de primära. De bestod huvudsakligen av kurslitteratur och vetenskapliga artiklar som vi hittade på Lubsearch.

3.6 Ostrukturerad öppen observation

E-Estonia Briefing Centre, som idag är en statlig organisation, etablerades 2009 som NGO ('icke-statlig organisation'). E-Estonia Briefing Centre har till uppgift att ge allsidig

information om e-government i Estland och att sprida idén om det digitaliserade samhället. Inte mindre än 130 länder har besökt e-Estonia Briefing Centre och det totala antalet besökare är över 63.000 (t.o.m. våren 2020). Centrets framgångsrika verksamhet har inspirerat många länder och individer och dess aktiviteter vill hjälpa världen att hitta bättre lösningar och innovationer (e-Estonia Briefing Centre, 2020).

Insamlingen av material från de primära källorna inleddes med en observation. Vi fick tillträde till en konferens som arrangerades av "e-Estonia Briefing Centre". Det blev en öppen observation, eftersom vi var kända för de som skulle observeras och vi som observatörer hade i förväg tydligt informerat om undersökningens syften. Öppen observation är lättare att hantera ur etisk och teknisk synvinkel, men samtidigt kan observatörseffekten försvagas eftersom personerna som observeras vet om att observatörer är närvarande (Alvehus, 2019, s.99). I vårt fall var dock risken inte så stor eftersom vårt studieobjekt är ett slags tjänst som e-Estonia Briefing Centre erbjuder. De har knappast något skäl att förändra sitt sätt eller sina attityder på grund av vår observation. Genom våra observationer fick vi en bild av hur de brukar presentera sin verksamhet för besökare.

Vi planerade ursprungligen att själva närvara vid konferensen i Estland. På grund av pandemin tvingades vi ändra våra planer och istället blev det ett online-möte via Zoom. Först gjordes en presentation av centrets arbete och därefter kunde vi intervjua två personer. Resultatet för vår del blev alltså en deltagande observation där vi kunde ställa frågor närhelst vi önskade, även under presentationen, samtidigt som vissa frågor som vi förberett blev onödiga då den informationen framgick av presentationen. Vår observation pågick cirka en timme och totalt höll Zoom-mötet på i två timmar och femton minuter.

Via mejl i förväg hade vi informerat om vår undersökning och vi hade fått samtycke från e-Estonia Briefing Centre att spela in hela konferensen. Under observationen fick vi en presentation av hur Estlands digitala miljö fungerar och hur servicen från deras offentliga sektor fungerar. Man gav bland annat exempel på varifrån informationen hämtas när en medborgare loggar in på sitt personliga användar-ID-konto eller när en myndighet efterfrågar eller delar med sig av någon sorts personlig information.

3.7 Semi-strukturerade intervjuer med intervjuguide samt transkribering

Observationen som gjordes kan ses som en komplettering till de elva intervjuerna som därefter genomfördes med utvalda intervjupersoner. Intervjuerna var semi-strukturerade. Vi behövde använda en iterativ strategi och gå fram och tillbaka mellan teori och data (Bryman, 2018, s.49).

Semi-strukturerade intervjuer ger relativt stort utrymme och goda möjligheter för respondenter att påverka innehållet under intervjun och ordningsföljden mellan frågorna kan varieras beroende på situationen (Alvehus, 2019, s.87). Ytterligare frågor kan även adderas medan intervjuerna pågår. Vi såg därför den formen av intervju som den lämpligaste för att få djupare förståelse.

Efter att vi inledningsvis fått samtycke från intervjupersonerna spelades hela intervjuerna in med hjälp av inspelningsfunktionen på både mobiltelefonen och datorn. Dubblingen av inspelningarna minskade risken för bortfall av information om det skulle bli problem med någon av inspelningarna. Var och en av de elva intervjuerna pågick nästan en timme och intervjuerna tog sammanlagt cirka 7,5 timmar.

Vi skapade vår intervjuguide i enlighet med de riktlinjer som Bryman (2018, s.570) ger. Inledningsvis innehöll den några frågor som skulle ge information om respondenten och skapa en avslappnad stämning vid intervjun. Därefter ställde vi mellanliggande frågor som fokuserade på olika teman. Huvudfokus riktades mot genomförandet av förändringsprocessen. Där ingick frågor om digitalisering av offentliga sektorn och om cybersäkerhet, allt i syfte att få djupare kännedom om sådant som påverkar vårt huvudfokus. Avslutningsvis ställde vi några frågor som handlade om framtidsscenarier och vi frågade också om det fanns något mer respondenten ville tillägga utöver det som framkommit genom de tidigare frågorna.

Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter. Med hjälp av transkribering av inspelningen är det lättare att gå tillbaka i intervjun och bekräfta vad intervjupersonen säger. Det är också viktigt att uppmärksamma *hur* intervjupersonen berättar om sina upplevelser (Bryman 2018, s.577). Tack vare inspelningen kan intervjuaren fokusera på intervjun och intervjupersonen istället för att ägna sig åt att föra löpande anteckningar. Detta ökar

möjligheten att uppfatta nyanser och detaljer som kan ha betydelse för helheten (Bryman, 2018, s.577).

3.8 Målstyrt urval och snöbollsurval

I studien tillämpade vi en kombination av målstyrt urval och snöbollsurval för att samla in relevant empiriskt material till undersökningen. Ett målstyrt urval används för de flesta kvalitativa undersökningar och ett sådant urval gör det mer sannolikt att forskaren får sina frågor besvarade eftersom urvalet görs utifrån bestämda kriterier som är relaterade till forskningsfrågorna (Bryman, 2018, s.498).

Vi gjorde vad vi kunde för att nå personer som arbetar med frågor om digitalisering, men pandemin och de osäkra omständigheter den orsakade gjorde det svårt att hitta deltagare som ville medverka. Vi kontaktade mer än dubbelt så många personer, där alla bedömdes vara lämpliga för vår intervjustudie, men vi fick inte någon möjlighet till att intervjua så många som vi hoppades på. Anställda vid Helsingborgs stad och Pärnu city hjälpte oss emellertid att få kontakt med personer inom de önskade områdena. Tack vare kontakt med en person kunde sedan ytterligare en person kontaktas, något som satte igång en snöbollseffekt så att två personer till kunde intervjuas. Snöbollsurval är en metod att få fram fler respondenter inom samma ämne, något som kan vara användbart när man söker efter samband (Bryman 2018, s.245-246).

Två personer från e-Estonia Briefing Centre intervjuades under arbetets gång. En av dem hade sitt ursprung i ett annat land men bodde sedan flera år i Estland och den respondenten kunde bidra med ett utifrånperspektiv. De hjälpte oss dessutom att skapa kontakt för att kunna intervjua en person som arbetar på ”Nordic Institute for Interoperability Solutions” (NIIS). NIIS står för utveckling och strategiskt management av X-road, samt andra lösningar relaterade till e-government och bättre online-service för människor i hela världen. Möjligheten att intervjua en högt uppsatt person på NIIS var viktig för kvalitén på vår undersökning.

Tack vare Helsingborgs stad, som beviljat oss resestipendiet, kunde vi få kontakt med två personer som jobbar inom Helsingborgs stad. Båda är visserligen verksamma i Sverige men

de kunde bidra med information om hur motsvarande arbete ser ut här i Sverige. Båda intervjupersonerna arbetar på digitaliseringsavdelningen och en av dem leder förändringsarbetet på avdelningen. Av dessa skäl ansåg vi att det var relevant att få intervjua dessa personer.

Med Helsingborgs stads hjälp kunde vi i början av maj också genomföra en online-intervju med en person som tidigare varit ansvarig för digital implementering i Pärnu, något som sedan ledde till att ytterligare två personer som arbetar med digitalisering inom Pärnus offentliga sektor kunde kontaktas i slutet av juli. Dessutom kunde vi intervjua en person från Malmö tack vare ett tips från en av de tidigare respondenterna. Även detta kan betraktas som ett snöbollsurval, precis som intervjun hos NIIS.

Avslutningsvis kontaktade vi Jüri Viikberg i Estland som kunde ge oss fördjupad information om estnisk kultur och historia tack vare sin roll som forskare. Det var en möjlighet som vi fick tack vare en vänskaplig rekommendation, dvs. ytterligare ett snöbollsurval.

Sammanlagt kunde vi genomföra elva intervjuer vilket, tillsammans med observationen av den online-konferensen som nämndes ovan och dokumentanalysen, utgör det empiriska material. Listan med respondenter finns bifogat som ”bilaga 1”. På basis av detta besvarar vi vår frågeställning.

3.9 Dokumentanalys

Intervjuerna kompletterades med en dokumentanalys. Det finns i huvudsak två slags dokument, personliga och officiella (Bryman, 2018, s.657-683). Vi använde officiella dokument som empiriskt material eftersom vi studerar det arbete myndigheterna i Estland bedriver.

E-Estonia Briefing Centre är en statlig organisation och informerar om hur myndigheterna är digitaliserade. Organisationen har etablerat sig tack vare landets framgång med digitaliseringen och det går att beskriva deras uppgift som att de ska sprida landets framgångssaga till hela världen. Dokument från deras hemsida användes vid dokumentanalysen.

Autenticitet, trovärdighet, representativitet samt meningsfullhet är fyra kriterier som Bryman (2018, s.657) nämner som viktiga i samband med analys av dokumentens kvalitet och innehåll. När det gäller autenticitet och trovärdighet kan vi säga att dokumentens nivå var ganska hög eftersom det är dokument som utges av en statlig organisation och läsaren behöver inte befara bristande kunskaper eller felaktigheter. Här måste dock försiktighet iaktas vad gäller motivet bakom dokumenten. Det kan finnas fog för kritiska perspektiv eftersom hemsidan existerar just för att sprida bilden av statens bedrifter. Begripligheten i dokumentet bedöms också som hög. I fråga om övriga kriterier kan sägas att dokumenten är autentiska och språket begripligt och tydligt. Dokumenten kunde bedömas som representativa för de estniska myndigheternas syn på det ämne som vårt arbete fokuserar på.

I vår analys var vi intresserade av att se hur e-Estonia Briefing Centre uttrycker sig i sina interaktioner med sina åhörare. Det hjälpte oss att inte bara blåögt tro på vad som hade sagts i intervjuerna; deras arbete är ju att utannonsera fördelarna med ett digitaliserat samhälle och perspektivet blir därför lite vinklat. Av analysen av deras dokument framgick syftet bakom deras dokument och detta underlättar för oss att inta en mer neutral ståndpunkt.

3.10 Reducera insamlat material och argumentering

Under analysprocessen sorterade och reducerade vi våra primära och referenser och argumenterade för vår analys. Först tematiserade vi det empiriska materialet, dvs. sorterade det i olika kategorier (Alvehus, 2019, s.115). Här använde vi oss av sådana teman som digitalisering och ny teknik, förtroende, samt förändringsprocesser och ledarskap. Sådana kopplingar färgmarkerades i transkriberingarna.

Nästa steg var att reducera materialet. Några händelsesekvenser beskrevs inte så detaljerat, medan vissa viktiga delar krävde en fördjupad beskrivning. Urvalet av materialet styrdes alltid av våra frågeställningar och syften. Vi såg till att ha utrymme för att kunna inkludera kompletterande teoretiskt material ifall vi skulle träffa på några nyckelincidenter eller kritiska incidenter (Rennstam & Wästerfors, 2015, s.128). Här började vi inse att de intervjuades tänkesätt, kultur och bakgrund spelade en roll i förändringsprocessen. Materialet reducerades också genom att frågor om tekniska funktioner lämnades utanför studien. Vi ville fokusera på teman som har tätare koppling till studieområdet service management.

Sista steget i analysen handlade om att argumentera med eller emot tidigare forskning. Vi valde ut vissa teorier och försökte hitta sådant i materialet som gick att tolka som överensstämmande med de teorierna. Vi fann samtidigt en del argument som stödde en del kritik som framförts mot tidigare forskning.

3.11 Forskningsetik

Intervjupersonerna som vi hade kontakt med fick i förväg ordentlig information om vårt uppsatsarbete i enlighet med forskningsetiska principer. Alla valde frivilligt att ställa upp i vår undersökning och ingen intervju avbröts i förtid.

Uppgifter om intervjupersoner ska behandlas med största möjliga konfidentialitet, detta för att förhindra skada eller men hos deltagarna på något sätt (Bryman, 2018, s.171-172). Vi tog även denna aspekt på allvar och använde vårt empiriska material på ett sådant sätt att obehöriga inte kunde komma åt det.

Inför intervjuerna informerades deltagarna om att de skulle spelas in och intervjuerna genomfördes med intervjupersonernas samtycke. Deltagarna utlovades anonymitet och materialet användes endast för vår undersökning, vilket meddelades intervjupersonerna. Vi var tydliga med att inspelningen skulle raderas efteråt och att transkriberingen skulle förvaras enligt gällande etiska riktlinjer och principer.

3.12 Operationalisering av teorier

Operationalisering handlar om hur abstrakta teorier tillämpas i den insamlade empirin, så att författaren kan göra mätningar i sitt skrivande (Holme & Solvang, 1991, s.159). Eftersom våra intervjusvar var subjektiva, och därmed skiljde sig åt mellan olika personer, behövde svaren operationaliseras så att begreppet ska kunna mätas. Här ledes operationaliseringen upp efter de rubriker som, med hjälp av forskningsfrågan och syftet, skapades i det teoretiska materialet. Tack vare ett litet avstånd mellan teori och empiri kunde vi sedan bedöma att resultatets blev utförligt och trovärdigt (Holme & Solvang, 1991, s.160). Vi såg också till att operationaliseringen blev fruktbar i relation till vårt syfte (Holme & Solvang, 1991, s.161).

4. Analys

Här argumenterar vi vårt empiriska material i enlighet med de teoretiska referensramarna och underbygger våra slutsatser efter de syften och frågeställningar som beskrivits i inledningskapitlen.

4.1 Att öka förtroende

I vårt arbete riktas fokus mot "e-government", inte e-governance (jfr Bannister & Connolly, 2012; Baxter, 2017, s.8) eftersom vår undersökning intresserar sig för den offentliga sektorns perspektiv, inte medborgarens.

Eftersom människan behöver känna förtroende finns det en risk för förändringsmotstånd när något nytt införs. Så var det även i Estland, vilket märks när respondent F nämner:

people at the beginning, they wasn't very happy. Especially different kinds of clerks, they don't want to do things digitally because paper is a 'holy grail'. If you don't have paper, you don't have anything. And this took some 3 or 4 years to make officials clear that: 'yes, digital documents is also document'.

När pappersdokumentet, "tjänstemännens heliga graal", skulle ersättas med digitala dokument möttes förändringen alltså av ett motstånd inledningsvis, men det kunde övervinnas på några år. Införandet av ett nytt system krävde därmed ett arbete för att öka medborgarnas förtroende.

Under våra semi-strukturerade intervjuer har många av respondenterna nämnt ordet *trust*, förtroende, och de betonade hur viktigt det är att öka förtroendet hos dem som är involverade för att kunna genomföra stora projekt. Respondent A i Estland påpekade att alldeles efter Sovjetunionens upplösning saknade regeringen och myndigheterna folkets förtroende. Respondenten förklarade att en av anledningarna till detta var att korruption varit vanligt under den tid då Estland var en del av Sovjetunionen och den politiska situation som det estniska folket därmed under en lång tid upplevt beskrev hen som problematisk. Samma respondent nämner att situationen räddades av unga och innovativa politiker och att det var dessa politikernas idé att införa så kallat e-government.

Colesca (2009) menar att ett av de viktigaste momenten vid införande av e-government är människors förtroende. Under den svåra tiden efter Sovjetunionens upplösning var frågan om

regeringen skulle kunna vinna det estniska folkets förtroende genom att införa e-government. Förtroende för teknologin samt organisatorisk tillförlitlighet, kvalitet och användarvänlighet är nycklarna till framgång vid implementering av e-government (Colesca, 2009, s.13).

E-Estonia Briefing Centre använder nästan uteslutande den estniska flaggans tre färger – blå, svart och vit – på sin hemsida och i sina dokument. Enligt J. Viikberg (personlig kommunikation, 21 maj 2021) har de tre färgerna en emotionell betydelse och framkallar en hederskänsla hos medborgarna, och färgvalet nämns även som vanligt förekommande hos andra designers och försäljare i Estland. Det innebär att ett sådant färgval blir ett sätt att framkalla både förtroende och trygghet hos medborgarna, det vill säga visa att myndigheterna går att lita på, samt att bidra till den nationella tillhörigheten. Här blir även Lakens (2011) aktuell när det handlar om att skapa extra positiva känslor med hjälp av de färger som nationen identifierar sig med. Dessutom lägger man märke till att i många rubriker skrivs ändelsen ”-est” i ord som *healthiest*, *safest*, *easiest* och *honest* med en annan färg. Det positiva med nationaliteten hamnar i fokus. Resultat av Lakens (2011) studie stödjer att valet av de tre färgerna inte bara var en slump.

I vår teori nämns även så kallad patriotisk konsumtion som ett sätt att bygga upp den nationella identiteten i Estland. Enligt Polese et al. (2020, s.38) används nationens symboler och färger, samt positivt beskrivande ord, för att uppmuntra till användandet av lokala varor. Detta ska bidra till att medborgarna känner sig mer estniska, vilket även stärker e-Estonia Briefing Centres användande av de kännetecken som finns hos nationens identitet.

E-government kan bli ett medel för ett mera trovärdigt samhälle med mindre korrupcion (Colesca, 2009, s.7). Men samtidigt kunde inte framgången som esterna ser idag tas för given när de påbörjade sitt stora projekt. Respondent A berättar:

So why I am pointing at this is that of course our e-government at that time took a lot of risky decisions. We honestly, we didn't have any guarantee if it was gonna be a very huge success-story, or also it might could be a huge failure here.

En av orsakerna till misslyckande kan vara bristfällig cybersäkerhet (Colesca, 2009). Även respondent F pekar på bristande cybersäkerhet som risk med e-government. Respondenten berättar att man har med i medvetandet att cyberattacker kan ske närsomhelst och att ju flera som använder digitala system och internet, desto fler risker uppstår för den sortens angrepp

mot samhället. Dock berättar han fortsättningsvis att det nästan uteslutande inträffar små attacker där ingen förlorar något och att det därför är onödigt att oro sig för sådant som han anser bara händer i Hollywoodfilmer.

Bland ytterligare fördelar med att ha e-government och digitala lösningar finns möjligheten att rösta via en applikation. Respondent A nämner exempelvis att med hjälp av teknologi kan de som bor utomlands rösta utan att behöva besöka en ambassad och jämför sedan med hur situationen ser ut i andra länder.

That when we have elections, then we can also vote online. And especially when we are thinking about this right now here, then there are so many elections coming in some of the states also, for example in the US, still in like the presidential elections, when elections will be happening right now then I guess most of the countries will be in trouble. Because they don't allow people to go physically anywhere, at the moment.

Här betonas att folk i Estland erbjuds möjligheten att genomföra val på ett rättvist sätt. Respondent F är tydlig med att det är omöjligt att skapa ett system som är helt utan risker och exemplifierar detta genom att beskriva en fara med *e-election* enligt följande:

This E-election system, there are some unclear dangers which now again the government are starting to assess these risks And mainly because you can't verify that behind monitors there is only one person, and that this only one person is doing things 100% voluntarily. That's a main risk. And of course you can't build up a system which is 100% risk-free. And citizens and state they must accept some level of risk involved. And right now in Estonia we are accepting that some risks are, but in paper based ballots are also different bad people are doing bad things.

Respondent A förklarar dock att de kan undvika en sådan fara eftersom medborgaren kan förändra sitt val hur många gånger som helst under de sju dagar som deras *e-voting application* är öppen. Respondenten poängterar dessutom att en så hög andel som 46,7% av de röstande använde e-voting den senaste gången som Estland hade val (till EU-Parlamentet 2019).

Förutom säkerheten i samband med e-voting, finns det andra faktorer som gör folket i Estland villiga att rösta digitalt. J. Viikberg (personlig kommunikation, 21 maj 2021) berättar att det finns en stolthet i att använda sig av ett system som landet själva skapat "To be able to do so

much digitally makes us proud because the solutions are our own and they work well”.

Dessutom erbjuder det effektiva lösningar där medborgarna gynnas exempelvis genom att det är ett tidseffektivt sätt att agera på. *”It makes life so much easier Personally I don't remember the last time I had to go to an office to fill in some kind of papers since everything can be done from my own couch”* (J. Viikberg, personlig kommunikation, 21 maj 2021).

Även Respondent F är av åsikten att det papperslösa samhället är den största fördelen med digitaliseringen, allt går så mycket snabbare och informationen kan hämtas från flera platser samtidigt, det är flexibelt och medborgarna kan nå tjänsterna hemifrån.

Som Colesca (2009, s.7) framhåller är det viktigt att förstå hela sammanhanget när forskare pratar om *trust*, 'förtroende'. Även om vår teori angående korrelationen mellan e-government och förtroende stämmer, finns det fortfarande utrymme för att ifrågasätta vilket förtroende medborgarna faktiskt känner. Att folket i Estland känner förtroende för digitala system är inte per automatik synonymt med ett ökat förtroende för politikerna.

4.1.1 Att utbilda människor / cybersäkerhet

Trots att några frågor, som risker för attacker och brott, kunde diskuteras vidare, har Estland enligt respondent A gjort det bästa av situationen genom att utbilda sina medborgare. Flera av intervjupersonerna har betonat vikten av att öka kunskaperna om digitala verktyg och internetsäkerhet i ett samhälle.

Respondent A berättar att cirka 70% av de cyberattacker som förekommer sker på grund av svaga lösenord och att cybersäkerhet därför är något som alla i Estland har ansvar för när de använder internet. Hen nämner vidare att folket i Estland erbjuds tillräckligt mycket information om innebörden av cybersäkerhet för att kunna förstå hur de ska agera på ett smartare sätt. De är medvetna om att det alltid finns risker för cyberattacker överallt i världen och försöker förebygga sådana scenarion. Samtidigt förbereder de sig för att begränsa skadan ifall något sådant skulle inträffa.

Respondent A betonar att man vill *”educate absolutely everyone here. I mean You are also responsible of the cyber security in Sweden”*, något som sedan beskrivs med att *”big*

brother”, dvs. staten, är snäll och att det istället är *”little sister*”, dvs. sociala medier, som medborgarna ska vara rädda för, eftersom säkerheten är betydligt sämre inom den sortens användarkonton. Det är därifrån som övervakning kan inträffa och det är där personlig information kan komma på avvägar. Detta sätt att skönmåla sitt e-government går att tolka som en del i en strategi för att få folket att känna att de kan lita på säkerhetsnivån hos myndigheterna.

I fråga om utbildning på högre nivå berättar respondent A också att universiteten bidrar till att skapa specialkompetens inom området. Dessutom är Nato:s internationella högkvarter för cybersäkerhet placerat i Tallinn vilket underlättar kunskapsutbyte på högsta nivå. Vidare kan Estland som tillfällig medlem av FN:s säkerhetsråd bidra till att informera och hjälpa andra länder i detta ämne. Respondent G nämner även att den sovjetiska institutionen för så kallad cybernetik redan på 60-talet placerades i Tallinn, vilket bidrog till att det i huvudstadsområdet sedan lång tid tillbaka har funnits god kompetens om hur olika sorters datasystem byggs upp.

Blockkedja är en del av esternas cybersäkerhet och blir därmed samtidigt ett sätt att få medborgarna att känna sig trygga eftersom den teknologin innebär att det blir mycket svårare att hacka eller ändra information (Tshering & Gao, 2020, s.521). Estland har använt denna teknologi ända sedan 2012 och de var det första landet som började använda blockkedja i sitt e-government. Dock är det inte all information som sparas och lagras i blockkedja, respondent A säger:

The block chains are not used in all of our systems, but mostly just in systems that are very, I mean, would send out very sensitive information, like e-health or business registers or e-court, so they need to have this way of security there as well.

Förutom blockkedja är X-road något som har bidragit till att göra Estlands e-government ännu mera trovärdigt. X-road kan beskrivas som digitala vägar för användning av e-tjänster samt utbyte av data och detta system började användas i Estland 2001 (Anthes, 2015). Alla aktiviteter i X-road registreras och det går alltid att spåra vad som har hänt och vid vilken tidpunkt. Respondent A betonar *”when they use services, then it also has to be very secure, and that is why Estonia has started to use many different solutions in order to keep a very high level of security here.”* Informationstekniken reducerar onekligen korruption eftersom det blir tekniskt svårt att gå in i data och förskingra när X-road och blockkedja används

(Bertot et al. 2010, s.264-265). Detta stämmer överens med vad respondent A säger om säkerhet och korruption.

Tshering och Gao (2020, s.521) pekar på en del oklarheter och problem som finns med blockkedja, men ingen av våra respondenter nämnde något om dessa trots att vi uttryckligen frågade om nackdelar med digitaliseringen. Därmed blir vår tolkning att detta inte upplevs som något säkerhetshot, kanske beroende på en kunskapsbrist hos allmänheten om hur den nya teknologin fungerar. Dessutom påpekar respondent G att även ett pappersarkiv kan vara en säkerhetsrisk, eftersom det kan förstöras eller kopieras utan att någon informeras om det, och menar att det inte är någon större skillnad vad gäller riskerna med manuella eller digitala system.

På e-Estonia Briefing Centres hemsida finner man en väldigt stor mängd information och många fakta kring e-government. Hemsidan kan betraktas som en liten onlinekurs och innehåller många tabeller och siffror, tidslinje för historiska genombrott samt en omfattande vr-video där det digitala samhället presenteras på ett modernt och nästan futuristiskt sätt. Även traditionella videos finns som på olika sätt beskriver landets digitalisering, dels genom tydligt förklarande berättelser, dels via filmer där miljöerna är i fokus och presenteras nästan helt utan förklarande text. Därmed kan de inkludera personer med olika intressen: det finns alltid någon film som passar för varje individ. Av hemsidan framgår att man lägger en stor vikt vid kunskap och utbildning, både när det gäller information om hur medborgarna kan förenkla sina myndighetsärenden och när det gäller nationens sätt att dela med sig av kunskaper.

Under rubriken av ”security and safety” på hemsidan betonas säkerhetsarbetet för att förebygga cyberattacker och investeringarna i infrastrukturen inom cybersäkerhet. Där presenteras åtta olika utvecklare och deras kompetensområden, men det finns ingen information om nackdelar med en sådan uppdelning. Respondent H nämnde att det uppstod svårigheter till följd av att det var olika företag som hade arbetat med systemutvecklingen, vilket har lett till att det blivit svårt att koppla samman och kommunicera med olika databaser och register.

4.1.2 Trygghetskänsla

Det är inte bara tekniken som bidrar till känslan av trygghet och ett rättvist förhållande mellan myndigheterna i Estland och dess medborgare. I Estlands e-government behöver personerna inte ange fler uppgifter än de nödvändigaste, vilket regleras av deras *once-only principle* (Nyman Metcalf, 2019, s.6). Myndigheterna är väldigt försiktiga med att efterfråga personlig information om medborgarna och ifall någon inom den offentliga sektorn efterfrågar en sådan uppgift, kommer de, enligt respondent J, aldrig fråga efter samma information igen. Detta koncept kallar esterna för ”once only”. Respondent A ger även en skildring av det maktförhållande som skapas av information: *”Why this is so important is, when we think about back to the 1990:s, we realized here that the more information we give to one institution, the bigger power they have.”*

Detta synsätt stämmer med den teori om makt som Brewis (2016, s.35) beskriver. Genom att inte fråga efter annan information än det nödvändiga, skickar myndigheterna signalen att de inte strävar efter makt att kontrollera medborgaren. På det här sättet visar regeringen att de har en rättvis styrning, vilket förstärker relationen mellan regeringen och medborgarna (Bertot et al., 2010, s.265). Det överensstämmer även med påpekandet från respondent G att deras myndigheter är *”extremely transparent”* eftersom individen alltid informeras när personliga data efterfrågas.

Det var extra viktigt för Estland att skapa trygghetskänsla eftersom folket under en lång tid upplevt det sovjetiska styret. Som respondent A förklarar: *”Because if you had been under the control of Soviet Union and then also you will have a lot of fears in your mind.”* Även respondent F var inne på samma linje och nämnde bland annat att folket inte vågade argumentera mot ledarna under sovjettiden. Att deras historia har påverkat det kulturella beteendet nämns även av respondent I, som menar att esterna inte är särskilt öppna och kan ha svårt att skaffa nya vänner.

För att individen ska kunna prestera till 100% måste det finnas en psykologisk trygghet (Thorgren & Caiman 2019, s.32). Tack vare att Estlands offentliga sektor visar att de varken vill styra eller övervaka medborgarna och tack vare att medborgarnas data och deras integritet är skyddade, kan sådana orosmoln elimineras och landets medborgare erbjuds goda förutsättningar för att kunna nå sin maximala prestationsförmåga. Dessutom visar

myndigheterna på detta sätt att de inte vill centralisera utan fördela makten (Gerten et al., 2019, s.468).

Centralisering av information framhålls som en säkerhetsrisk av respondent A. När allt sparas i en övergripande databas kan en hackare komma över massor av information, men om informationen är utspridd blir bara en begränsad mängd åtkomlig: *"If there would have been just one central ... Estonia could have been destroyed for thousands and thousands of times already"* Som Anthes (2015, s.20) påpekade räddade detta sätt att lagra data esterna från den värsta typen av skada i samband med cyberattacken 2007.

Internetfrihet är ett annat sätt att skapa trygghet hos medborgarna och Estland är enligt respondent A stolta över att rankas som ett av världens bästa länder inom det området:

We are not banning any internet pages and second: if someone is writing any kind of blog post or, I don't know, just writing your opinion in a newspaper, then again, there is no central body that will decide which opinion is the right one here. So, that's why we think that it has to be very democratic and liberal here, so that everyone can actually think about themselves as well here.

Yttrandefrihet viktigt även i den digitala sfären (Shepherd, 2015, s.715) och Estlands attityd visar att de har en öppen styrning som lägger en stor vikt vid demokratiska värderingar. På e-Estonia Briefing Centres hemsida kan vi hitta många nya artiklar som handlar om aktuella ämnen och som ständigt uppdateras. Här kan vi också se att man värnar sina demokratiska värderingar och håller sina medborgare informerade.

Om e-government fungerar väl, kommer folket inte hamna i något slags orättvisa maktförhållanden (Savage 2018, s.137). Detta stämmer bra överens med hur respondent A skildrar situationen i Estland. Estland har strävat efter att bli en *"clean state"* efter självständigheten 1991, dvs. framför allt att bli av med den korruption som fanns under Sovjettiden. Man ville komma bort från korrumperade politiker och siktade på att bli ett nytt, rättvist land utan korruption. Estlands attityd enligt respondent A stämmer överens med vad Johannsen och Pedersen (2011, s.97) skriver om korruptionen i Estland alldeles efter Sovjetunionens upplösning.

Respondent A säger att i dagens Estland görs 97% av alla transaktioner av datorer och med hjälp av digitala lösningar. Därmed blir allt mera transparent samtidigt som utrymmet för korruption nästan uttraderas. Detta leder till mer förtroende för de digitala åtgärder som regeringen erbjuder folket i Estland. Såsom Savage (2018, s.137) menar, kommer det inte att finnas utrymme för korruption eller sådant som förvränger rättvisa förhållanden i ett välfungerande e-government. Både respondent A och B menar att pålitlig byråkrati har lett till att medborgarna fått mera förtroende för regeringen och ett rättvist förhållande mellan staten och folket i Estland har skapats, vilket stämmer överens med Alvehus och Jensens (2015, s.231) resonemang.

Sättet som situationen i Estland beskrevs på av respondent A överensstämmer med Tavits (2010) teori. Trots att folket i Estland inte litade på politiken och regeringen under Sovjettiden, fanns det en stark vilja hos folket att bli av med korruptionen. Utifrån Tavits (2010) teori och även J. Viikbergs (personlig kommunikation, 21 maj 2021) påstående, syns det att korruptionen tidigare var etablerat i Estland som förstärktes av den rådande gruppdynamiken. När det blir tekniskt svårt att agera korrupt, blir det också svårt för folk att fortsätta tro på att korruption är något som kan godtas. Genom att införa e-government etablerade Estland även ett nytt synsätt hos människorna, vilket förändrade den kulturen.

4.1.3 Att ta till sig ny teknik och att dela kunskap

Ett intressant område, som berör både trygghetskänslan och den nya tekniken, är det som kallas för *data protection policy*. Medborgare känner sig tryggare och lättade när både deras integritet och deras data är skyddade (Coll, 2014, s.1259). Vad som anses vara privatliv varierar emellertid beroende på personer och även situationer, vilket (Coll, 2014, s.1255) framhåller.

Integritet blir ibland ett tånjbart begrepp, men Estlands attityd till data protection policy indikerar att man inte kränker medborgarnas integritet för att utöva makt och styrning, exempelvis visas inte brottsutredningar. Man är väldigt rädd om sina demokratiska värderingar (Coll, 2014, s.1259) och har snarare siktat på att bli en ännu friare och mer demokratisk stat genom att ta stor hänsyn till medborgarnas privatliv. Staten undviker att gå in

på områden där det finns risk att bli det som Coll (2014, s.1261) kallar ”en förespråkare av informativ kapitalism”.

Respondent A betonar vikten av utbildning för att individerna ska våga ta till sig ny teknik. Hon menar att det alltid lönt att investera i utbildning. Om folk får större kunskaper kring digitala verktyg, blir de mer benägna att använda de verktygen.

Om ett e-government erbjuder bra tjänster som folk gärna vill använda sig av och om staten ger folk möjlighet att lära sig mer om dessa system, kan det leda till att folket känner sig mer engagerade i sitt e-government. Följden blir då att medborgarna känner att de vågar använda de nya funktioner som införs i samband e-government. Transparens är en av de viktiga aspekterna för att bygga en stadig relation med medborgarna vid implementering av e-government (Colesca, 2009, s.7).

Genom att utbilda sina medborgare skapar en stat även en ömsesidig relation. Byråkratin och kommunikationerna blir mer transparenta när medborgarna känner till att de digitala verktygen faktiskt är mer pålitliga än människor i vissa avseenden.

Estlands utveckling stämmer överens med vad Li och Yang (2016, s.199) säger. I samband med införandet av ett e-government ersatte estniska staten ett tidigare kontrollfokus med en serviceorienterad förvaltning. Då började folket i Estland själva se att staten strävade efter ”clean state” som en nystart enligt respondent A. På så sätt har Estland byggt upp en förbättrad relation med medborgarna. När medborgarna känner sig delaktiga, vill de oftast utveckla sitt engagemang. Deras förtroende ökar både för nya teknologier och för staten, om teknologin håller en bra kvalitet och är användarvänlig (Colesca, 2009, s.13).

Respondent D i Sverige betonar också teknologins användarvänlighet och säger att det är nödvändigt att bygga AI som kan göras begripligt – har god ”*explainability*” – för att höja användarnas benägenhet att sig av använda nya system. Detta gäller generellt för digitala verktyg. Om ett digitalt system är alltför svårförståeligt går det knappast lära ut hur det ska användas.

Det blir speciellt svårt om det gäller att utbilda en hel nations befolkning i användning av nya digitala system. Respondent A understryker därför ”*do not ever design anything too fancy*”

when you do any kind of public services” och betonar vikten av att skapa något förståeligt av hänsyn till alla användare. Att utbilda medborgare och att skapa engagemang och transparens leder tillsammans med ett användarvänligt system till ökat förtroende hos medborgarna, vilket är väsentligt när det gäller mottagandet av e-government (Colesca, 2009).

Nyckeln till Estlands framgångsrika förändringsprocess var enligt respondent A utbildning: man ville göra folket i Estland smartare. Att sprida kunskaper om digitalisering och e-government till en hel befolkning i ett land är emellertid inte den enklaste uppgiften. Respondent C säger sig ha upplevt att vissa grupper i Sverige hamnar utanför vid implementeringen av nya digitala system och nämner även ordet ”normkritik” som viktigt i samband med digitaliseringen, dvs. arbete mot diskriminering och exkludering för att undvika att det blir ”vi” och ”dom”. För att lösa sådana problem har Estland valt att erbjuda gratiskurser till alla som vill lära sig hur digitala verktyg används. Utbildningen har riktats främst till äldre personer och cirka 100,000 personer, dvs. 10% av befolkningen, har deltagit i programmet, enligt respondent A.

Schou och Pors (2019, s.464) ser digitalt utanförskap som en negativ effekt av välfärdsstaternas digitaliseringsarbete inom den offentliga sektorn och menar även de att utbildning är ett sätt för att förebygga denna effekt. Dessutom påpekar Anthes (2015, s.19) att de nordiska länderna generellt tror på att inkludera alla sociala grupper, vilket exemplifieras med att Respondent G understryker att även de fattigaste medborgarna kan använda internet gratis på bibliotek. Därmed går det att nå den offentliga sektorns digitala tjänster även för de som inte har råd med en egen mobiltelefon eller dator. Respondent A beskriver utbildningsbehovet med:

no matter what kind of problem many countries are facing today, actually education is able to solve everything. Because you have to make people smarter, if they have the knowledge of how to use the services then they do not have any struggle.

För att utbilda folk i Estland började regeringen införa datakurser på olika platser. Men det var inte bara utbildning som riktades mot de äldre medborgarna. Redan på förskolan får estniska barn tillgång till kurser och kan lära sig använda digitala verktyg enligt Respondent A. De flesta av respondenterna betonade hur viktigt det är att folk i ett samhälle har kunskaper och får utbildning och information. Respondent A berättar:

We also needed to start educating people. So we did quite many reforms by location sectors, so we started providing computer courses, already in the high school level, and they already also in kindergartens, they have also access to computer courses.

Det rör sig om en verklig kunskapsdelning eftersom kurserna innebär att expertis och information om digitala verktyg kan spridas bland folket i Estland (Aslam et al., 2018, s.1087).

Många har upplevt positiva konsekvenser av e-government, både kostnadsmässigt och tidsmässigt. Respondent A berättar att även kostnaderna blir mycket lägre när personer hanterar sina ärenden online. Respondenten F poängterar också att med digitala verktyg i e-government och internet går det att klara av saker mycket snabbare än tidigare och mycket kan lösas på ett flexibelt sätt, vilket också kan leda till besparing av kostnader. Några av respondenterna har framhållit att de har glädje av de digitala verktygens flexibilitet, speciellt nu när en pandemi pågår. Det fanns alltså även ett klart ekonomiskt motiv till att Estland investerade i implementering av e-government och tog beslutet att satsa på kunskapsdelning.

Det tillkommer emellertid även kostnader för utveckling av datasystemen, vilket respondent H ser som en negativ faktor. Respondent H menar också att det finns många frågor som de måste jobba vidare med för att deras e-government ska fungera bättre och det kräver både tid och finansiella resurser för att uppfylla den förbättringspotential som finns.

Aslam et al. (2018, s.1087) nämner två motiv till kunskapsdelning. Vårt empiriska material visar att i detta fall skedde kunskapsdelningen för att investeringen skulle löna sig. Man ansåg att landet skulle vinna i längden på denna strategi trots att den i början innebär en kostnad för landet. Att erbjuda utbildning om digitala verktyg och e-government till medborgarna och att tekniskt införa allt som behövs för att förverkliga e-government är dock en kostnad för en stat. Respondent A säger:

Estonia by having this solution is saving 3 million working hours every year. And 3 million working hours is a very, very large number here. And of course, also by the money it is way cheaper to have this solution than having people working in the public sector and doing this things manually. And so, to actually keep up this entire system of X-road Estonian government pays 400.000 euros per year I would say that it is

very beneficial, and obviously as elections are very expensive things to have, and as there are a lot of pressure on the economic right now, so one vote on this e-voting application cost our state only 2 Euros, but one vote on paper is approx. 46 Euros.

Estland har alltså lyckats att reducera väldigt många arbetstimmar inom den offentliga sektorn. Många arbetsuppgifter som utfördes av anställd personal har ersatts av digitala lösningar, vilket lett till besparingar i statsbudgeten. Att, som respondent G beskriver det, ”*try to keep meetings to a minimum*” blir därmed ett sätt att ge individerna tid till att sätta sig in i det nya och agera själva istället för att sitta i onödigt många möten. Det fanns alltså finansiella motiv bakom införandet av digitala system. Estland har tack vare digitala lösningar sparat arbetstimmar till ett värde motsvarande 2% av landets bruttonationalprodukt (e-Estonia Briefing Centre, 2020).

Apropå esternas kulturella beteende säger respondent G att de generellt sett är en lightversion av finländarna, det vill säga ganska fåordiga. Vidare menar samma respondent att detta kan vara en orsak till att digitala implementeringar fungerar bra i Estland eftersom medborgarna gärna väljer ett alternativ där de inte behöver tala med någon annan. Det märktes tydligt att uttalandet skulle tolkas som ett försök till skämt, men den kulturella delen bör även ingå i ett kapitel som handlar om vilka faktorer man kan utnyttja för att folk ska ta till sig ny teknik. Även respondent J använder sådan humor och beskriver coronasituationens tvåmetersavstånd som svårt för personer som är vana vid avstånd som är fem meter långt. Den sortens humor visar på en förmåga att skämta även i svåra situationer.

4.2 Banbrytande förändringar

Flera av studiens respondenter har i sina svar understrukt hur viktigt det är att våga genomföra stora förändringar när något nytt ska skapas inom den digitala världen. Det leder oss automatiskt in på konceptet ”Business Process Reengineering” och därför kommer den resterande delen av analysen att försöka visa hur några av de olika beståndsdelarna inom BPR har påverkat övergången till den nuvarande digitala miljön.

En svag ekonomisk situation kan försvåra för mindre nationer att implementera sina digitala lösningar (Glyptis et al. 2020), men det problemet verkar Estland ha klarat sig ifrån. Att

Estland vågade genomföra sin satsning på e-government och att folket dessutom accepterade satsningen berodde enligt respondent A på att de ändå inte hade så mycket att förlora eftersom nationens ekonomiska läge var ganska svårt. Därför kunde de passa på att satsa rejält. Respondent I uttrycker också *"People were in need of this change"*, alltså en drastisk förändring efter den långa tiden som en del av Sovjetunionen.

Även det "att befinna sig långt efter" nämns generellt som en fördel när större digitala implementeringar ska ske. Respondent D beskriver det som "mycket enklare att bara inkludera något nytt, pusha ut någonting, istället för att byta ut någonting" och nämner detta som en anledning till att vissa länder kan ta rejäla kliv i sin digitala utveckling.

Det är ett tänkesätt som överensstämmer bra med vad Li och Yang (2016, s.199) anser, nämligen att det är viktigt att inledningsvis ta bort alla gamla rutiner när processer ska automatiseras och IT införs. Därmed blir det möjligt att bygga upp allt på ett nytt och bättre sätt och radikala innovationer blir möjliga (Willoch, 2012, s.34). Att det inte fanns så många befintliga digitala verktyg/system var nämligen också en fördel med att förverkliga en BPR-modell i Estland. Detta resulterade i att skapa en dramatisk framgång som stämmer överens med teorin inom BPR (Willoch, 2012, s.31).

Respondent B beskriver den generella estniska mentaliteten som väldigt förändringsbenägen: *"very fast and very agile in the making of changes"* och menar att Estlands kompakta struktur med få administrativa enheter som en fördel när man ville agera fort. Det är egenskaper som passar för det krav inom BPR som Willoch (2012, s.43) ställer, nämligen att en implementering måste genomföras snabbt. Ytterligare en kulturell faktor som nämns av respondenterna H och I är att esterna generellt sett arbetar hårt och mycket, vilket också bidrar till att man snabbt kunnat införa förändringar.

Det behöver sättas upp dramatiska mål om radikala förbättringar ska kunna genomföras (Willoch, 2012, s.31). Det märks när Estland skulle byta ut sovjettidens processer och istället enligt respondent A *"decided that Estonia needs to start moving forward to be a technology country here"* trots att *"not many people were common with this"* eftersom den allmänna tekniska nivån inte var särskilt hög i mitten av 90-talet.

4.2.1 Orsaker till att BPR kunde tillämpas

Även respondent E i Sverige anser att det är viktigt med en ledare som vågar prova, istället för att bara diskutera. Ett dåligt stöd från ledarna äventyrar en lyckad implementering (Glyptis et al. 2020), men i Estland fanns det enligt respondent J ett starkt stöd som bidrog till att den sortens hot kunde undanröjas.

I respondent D:s beskrivning av ledarnas roll i en implementering framhålls att allt bygger på beslutsfattarna – och det måste vara rätt makthavare. Enligt respondent A beror 80% av en lyckad implementering på just ledarskapet. Vidare framhåller samma respondent i fråga om förändringsarbetet i Estland att *”why we managed to go through this kind of huge transformation was because we had very young leaders here.”* Ledarna beskrivs som unga personer med förståelse för att världen förändras och att det är tid för nationen att vara med på noterna.

En inställning som enligt respondent A fanns och som nämns som önskvärd hos ledaren är *”we need to do it, and we’re gonna find the ways”*. Dessutom nämner respondent G att det hela tiden har funnits ett starkt allmänt stöd bland samtliga politiska partier för att *”digitalization should be our shared target”*. Intresset för digital utveckling har också funnits oberoende av vilka som styr land. Detta visar att Estlands förändringsarbete var förankrat på ledningsnivå, vilket Willoch (2012, s.42) nämner som ett krav inom BPR inför en större implementering. I annat fall kan förändringen förbli ett projekt som inte förverkligats.

I samband med implementeringen måste ledarskapet se till att det förändringsmotstånd som uppstår inte tillåts försvåra övergången till nya arbetssätt. Att generellt streta emot förändringar nämns av Marques (2008) som en naturlig mänsklig reaktion och därför behöver det nya digitala hjälpmedlet framstå som attraktivt att använda.

För Estlands del nämner både respondent A och F att det fanns möjlighet för folk att spara både tid och pengar om de slutade använda de traditionella fysiska interaktionerna.

Respondent A säger att om *”you want people to use these services, please make them attractive and at the same time very, very simple to use here. That’s the main lesson”*. Ett exempel som nämns att det går mycket snabbare att få tillbaka skattepengar i samband med deklarering online, ett annat att det är billigare att förnya sitt körkort digitalt.

Respondent G ser en annan fördel i digitaliseringen i att den bidrar till en minskad stress när myndigheterna försöker att underlätta för medborgarna. Dessutom sprids makten ut eftersom digitaliseringen bidrar med större tillgång till kunskap och snabbare kommunikation (jfr Gerten et al. 2019, s.468).

När det gäller förändringsmotstånd är bekvämlighetszonen en viktig faktor. Folk väljer gärna att stanna kvar i sina gamla tankemönster eller revir (Willoch, 2012, s.31). Respondent A uppmuntrar till att bryta sådana gränser: *"try to step outside of your comfort zone, maybe do some more risky things because risky things might be able to also give you a very successful story like we have here."* Även om viljan att stanna i sin bekvämlighetszon hindrar folk att uppnå sin fulla potential, är det ett naturligt beteende eftersom rutiner minimerar risker och stress (Sherman 2017).

Estlands sämre förutsättningar gjorde enligt respondent A att det vid tidpunkten för införandet av deras e-government inte fanns någon sådan bekvämlighetszon som i ett rikare land där en reaktion istället kan bli: *"ok, but it works already, why should we change and why should we take risky things here."* I Estlands fall var det snarare så att det fanns en önskan om att förbättra situationen, något som gynnade förändringsarbetet.

Det estniska tänkesättet beskrivs som att man genomgående är öppen för förändringar, så säger exempelvis respondent B: *"people are not afraid of making something new"*. Det fanns uppenbarligen inte något större problem med att få folk att lämna sin bekvämlighetszon. Om status quo är negativt (Morrison, 2018) reduceras motståndet mot förändring, vilket i Estlands fall illustreras av den starka önskan att lämna sovjettiden bakom sig.

Respondent J beskriver de inledande reaktionerna från medarbetarna som: *"50% were like: 'yes we do it' and other 50% were like 'that mean that my work is automated, that means that I am not needed anymore'."* För att förebygga motstånd säger respondent E i Sverige att det är viktigt att ledarna informerar om situationen och de planerade förändringarna: *"Så länge människan får vara med och tycka till på ett tidigt stadium, känna sig involverad, så brukar det gå ganska enkelt."* Även Aslam et al. (2018, s.1085) nämner brist på information som en orsak till osäkerhet och otrygghet. Sådan oro kan enligt respondent A bemötas med att man

inte vill låsa fast personer i monotona arbeten och att för den som trivs med sådant finns sådana tjänster kvar inom den privata sektorn.

Kommunikationens betydelse understryks även av respondent D: *”det är mycket mycket lättare att få hög användningsgrad av ett nytt system om du har med, alltså, alla potentiella framtida användare med dig i ett tidigt skede.”* Dessutom säger respondent A att en ny service måste designas så att den blir lättanvänd och att man i Estland tillämpar en princip som de kallar *”kiss”*, en förkortning för orden *”keep it simple (and) short”*, någonting som blir ett sätt för myndigheterna att få användarna att känna sig trygga.

5. Diskussion

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till i vår studie. Slutsatserna diskuteras sedan i ett vidare sammanhang och följs av några egna reflektioner samt förslag till vidare forskning.

5.1 Sammanfattande diskussion

Med hjälp av ett till största delen målstyrt urval har vi genomfört intervjuer med representanter för offentlig sektor i Estland och – i några fall – Sverige. Med hjälp av befintliga teorier och vårt intervjumaterial har vi nått svar på vår frågeställning:

- Hur arbetade estniska myndigheter för att lyckas implementera det e-government som gjort Estland till ett så digitaliserat land?

Implementering av så omfattande projekt som vi studerat här har inte bara tekniska och finansiella aspekter. Den politiska situationen i landet och myndigheternas vilja att vinna folkets förtroende spelar in i mycket av förändringsprocessen. Det verkar som om Estland har försökt att förvandla alla förutsättningar till det positiva och dragit nytta även av situationer som till en början tycktes svåra.

En av de viktigaste faktorerna som myndigheterna kunde bygga på vid implementeringen av e-government i Estland var folkets längtan efter en ”clean state”. Detta ledde i sin tur till att förverkliga en banbrytande förändring som karaktäriseras av BPR:s modell. Efter Sovjetunionens upplösning hade Estland ingen stor budget och landet var heller inte speciellt långt fram i den digitala utvecklingen. Dessa till synes negativa faktorer blev istället argument för att genomföra en större förändring i samhället. Tekniskt är det oftast lättare att implementera något nytt när inga befintliga avancerade system står i vägen för de nya. En gynnsam faktor var också att det nya politiska ledarskapet bestod av unga människor vid tiden för frigörelsen.

Estlands ekonomiska tillstånd blev alltså – tvärtemot förväntningarna – en styrka för landet. Erfarenheter under ockupationen skapade en önskan om att bryta med de gamla rutinerna, eftersom den offentliga sektorn var starkt förknippad med korruption och annat negativt. Att

vinna folkets förtroende var ingen lätt uppgift för regeringen. E-government kom som en passande lösning för landet tack vare att systemet inte tillåter människor att manipulera sig till fördelar lika lätt som det tidigare systemet. Det ledde till förbättrat förtroende.

Organisationer som e-Estonia Briefing Centre bidrog till att fördjupa medborgarnas förståelse för den nya politiken. Detta hjälpte medborgarna att få en ny syn på den offentliga sektorn och regeringen och en positiv och samarbetsvillig relation började etableras mellan politikerna och folket i Estland.

Befolkningen erbjöds utbildning där de fick klart för sig att det nya systemet inte var ett sätt att övervaka medborgarna och samla information om dem. Istället handlade det om en möjlighet till ett mer decentraliserat samhälle där individernas autonomi kunde öka tack vare tillgång till kunskap och snabbare kommunikation. De nya användarvänliga system som implementerades accepterades av folket i Estland och utbildning om de digitala verktygen ledde till att fler vågade dela med sig av personlig information i den nya plattformen. Genom kunskap om hur e-government och den nya digitala sfären fungerar skapades också en ökad transparens.

Med hjälp av sitt e-government har den nya estniska staten visat hänsyn genom att inkludera både omtanke om medborgarna och om de demokratiska värderingarna. Det är en ny typ av relation i Estland och den gynnar både ett hållbart samhälle och medborgarnas tilltro till politiska beslut förmodligen också på längre sikt.

Motstånd mot förändringar kan bara både rimligt och rationellt när nya rutiner eller ny teknik ska införas, men ökad kunskap är en faktor som hjälper folk att ta sig ur sin bekvämlighetszon. I början av förändringsprocessen bröt esterna sin bekvämlighetszon framför allt för att komma bort från den gamla korrumperade politiken. Det var en stark drivkraft. Det förtroende som myndigheterna har byggt upp hos folket i Estland hjälpte dem att våga prova nya saker.

Myndigheterna i Estland har också förstått hur de kan locka folket att använda sig av de nya digitala hjälpmedlen. Om medborgarna utnyttjar e-government kan de spara både pengar och tid jämfört med de tidigare manuella processerna. För staten innebär det samtidigt färre anställda och lägre lönekostnader. Trots att det i början av förändringsprocessen var en stor

kostnad för Estland att investera i e-government, räknade myndigheterna med att det skulle löna sig på sikt.

Säkerhetsnivån i cybervärlden kan också förbättras genom utbildning. Vissa stater använder kunskaper eller data för att utöva makt. Estland har dock lagt en stor vikt vid att cybersäkerheten ska skydda både medborgarna, staten och demokratin. Det är dock varje individs ansvar att använda korrekta inloggningsuppgifter. Samtidigt strävar Estland efter att minimera skadorna vid eventuella cyberattacker genom att inte lagra data på lättåtkomligt sätt.

Ett ytterligare sätt för myndigheterna att skapa förtroende hos medborgarna var konceptet ”once only”. Det innebär att myndigheter endast efterfrågar nödvändig information och endast en gång. Yttrandefriheten är också av grundläggande betydelse, även i den digitala sfären. Genom en öppen styrning med stor vikt lagd vid demokratiska värderingar har Estland kunnat skapa en miljö där medborgarna känner sig trygga. Att känna psykologisk trygghet nämns även som en förutsättning för att individen ska kunna prestera till 100%.

Förändringsarbetet har varit väl förankrat på ledningsnivå, där man vinnlagt sig om både en god förmåga att förklara och en strävan att inte ge upp när man stöter på motstånd. E-government handlar både om implementering av teknik och om hur de tekniska hjälpmedlen används i servicearbete. Tekniken blir ett sätt att få individen att känna sig trygg och som en del av samhället.

Men levande människor behöver också tid för att gå igenom mentala procedurer. Effektivitet och bekvämlighet är inte allt som krävs för en framgångsrik implementeringsprocess. Människor brukar behöva både en viss tid och en viss kunskapsmängd för att vänja sig vid nya sätt att bli styrda på. Digitala lösningar började användas relativt nyligen i människans historia och vi behöver tid för att vissa aspekter ska klarna, t.ex. vilka dominoeffekter förändringen kan leda till.

Den pågående pandemin gjorde omständigheterna kring vårt arbete besvärliga. Den oväntade situationen fick oss emellertid att inse att det finns många nya sätt att kommunicera i vår tid. Digitala verktyg möjliggör kontakt mellan människor i hela världen och vi skulle inte ha kunnat genomföra studien utan sådana verktyg. De ändrade förhållandena gav oss också ett

tillfälle att reflektera över balansen mellan utnyttjandet av nya teknologier och behovet av mänskliga kontakter.

5.2 Egna reflektioner

Syftet med vår uppsats var att ta reda på vilka faktorer som har påverkat implementeringsprocessen av e-government i Estland. Trots att konceptet med e-government är relativt nytt finns ganska mycket forskning om e-government ur ett teoretiskt perspektiv. Vi hittade dock en lucka i tidigare forskning och bestämde oss för att undersöka hur estniska myndigheter arbetade för att lyckas implementera sitt e-government.

Tack vare den nya tekniken kunde vi skaffa oss ett användbart empiriskt material. Synvinkeln blev dock vinklad i vissa avseenden med tanke på att e-Estonia Briefing Centre är ett slags promotor för nationens sätt att agera på. De båda personerna därifrån som vi intervjuade skiljde sig dock åt, trots att de har samma roll. Respondent G valde att på det stora hela visa lite fler personliga uppfattningar än respondent A. Slutintrycket blev att vi trots allt kunde ta reda på mycket om e-government tack vare intervjuerna som vi hade med e-Estonia Briefing Centre och NIIS.

Arbetet påverkades kraftigt av att gränserna stängdes vilket omöjliggjorde den planerade resan till Estland för att införskaffa empiriskt material på plats. Det planerade arbetssättet fick därför ersättas av ett nytt som istället innehöll intervjuer genomförda på distans. Eftersom det var svårt att få tag på tillräckligt många respondenter från Estland, tänkte vi att det ska vara givande för arbetet att även intervjua personer från ett annat land som jobbar med införande av digitala verktyg inom offentlig sektor. Offentliga sektorn kan skilja sig från den privata sektorn i fråga om finansiering, kultur och medarbetarnas motivation. Därför har vi även intervjuat svenska personer som jobbar på kommunal nivå. Det underlättade sedan förståelsen av både ståndpunkter och tänkesätt vilket framkom under intervjuerna med de estniska respondenterna.

En kritisk synvinkel som kan anläggas på det insamlade materialet är att två av respondenterna arbetar som promotorer vid e-Estonia Briefing Centre och deras beskrivningar

av förhållandena kan därmed knappast vara helt objektiva. Vi var medvetna om deras perspektiv när vi analyserade och vi strävade efter att hålla äktheten på en god nivå.

Några av våra respondenter saknade koppling till Estland, men eftersom de arbetar med att implementera digitala lösningar inom (främst) den offentliga sektorn i Sverige bedömde vi att deras kunskaper om ämnet kunde bidra till bättre förståelse av både de fördelar och de nackdelar som sådant arbete kan skapa. De svenska respondenterna inkluderades alltså för att förtydliga hur den offentliga sektorns arbetssätt har förändrats av digitala verktyg. Deras svar bidrog till att verifiera uppgifterna om vad som generellt sett är viktigt inom den offentliga sektorns implementering av digitalisering.

5.3 Förslag till vidare forskning

Det viktigaste förslaget till vidare forskning är en kompletterande undersökning med ett större antal estniska medborgare. Ett sådant material skulle kunna ligga till grund för kvantitativ analys av hur estniska samhällsmedborgare på individnivå upplevt införandet av e-government. I vår studie har vi kunnat skönja faktorer som gynnat implementeringen av en ny teknik, men förändringsprocessen skulle behöva studeras grundligt.

Ytterligare en faktor som skulle kunna undersökas är digital stress. Det vore intressant att inkludera ett perspektiv där digital stress kopplas samman med användandet av e-government. I vår undersökning fanns det med som en sekundär del av intervjuerna, men på grund av dålig koppling till huvudämnet har det inte tagits upp i slutrapporten då det upplevdes som att sociala medier och digitaliseringen i allmänhet är de viktigaste skälen till att digital stress uppstår, inte den offentliga sektorns digitala plattformar.

6. Källförteckning

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod : en handbok*. (Upplaga 2). Stockholm: Liber.
- Alvehus, J. & Jensen, T. (2015). *Organisation*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Anthes, G. (2015). Estonia: A Model for e-Government. *Communications of the ACM*, 58(6), 18–20. Doi:10.1145/2754951
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Saboor, A. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1084–1104. Doi:10.1108/JOCM-08-2017-0300
- Bannister, F., & Connolly, R. (2012). Defining e-Governance. *E-Service Journal*, 8(2), 3–25. Doi:10.2979/eservicej.8.2.3
- Baxter, D. J. (2017). E-governance and E-participation via online citizen budgets and electronic lobbying : Promises and Challenges. *World Affairs*, 180(4), 4-24. Doi:10.1177/0043820018771137
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271. Doi:10.1016/j.giq.2010.03.001
- Brewis, D. N. (2016). *Subjects of diversity : relations of power/knowledge in the constructions of diversity practitioners*. Doktorsavhandling, University of Warwick. Från: http://wrap.warwick.ac.uk/81824/1/WRAP_Theses_Brewis_2016.pdf
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.
- Colesca, S. E. (2009). Understanding Trust in e-Government. *Engineering Economics*, 63(3), 7–15. Från: <http://inze.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11637/6319>
- Coll, S. (2014). Power, knowledge, and the subjects of privacy: understanding privacy as the ally of surveillance. *Information, Communication & Society*, 17(10), 1250–1263. Doi:10.1080/1369118X.2014.918636
- e-Estonia Briefing Centre. (2020). *e-Estonia guide*. Hämtad: 2 april, 2020, från: <https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestonia-vihik-a5-200303.pdf>
- Estonian Defence Policy in 2007. (2008). *Baltic Security & Defence Review*, 10, 261–268. Från: http://www.baltdefcol.org/files/files/BSDR/BSDR_10.pdf

Gerten, E., Beckmann, M., & Bellmann, L. (2019). Controlling Working Crowds: The Impact of Digitalization on Worker Autonomy and Monitoring Across Hierarchical Levels. *Jahrbucher Fur Nationalokonomie & Statistik*, 239(3), 441-481.
Doi:10.1515/jbnst-2017-0154

Glyptis, L., Christofi, M., Vrontis, D., Giudice, M. D., Dimitriou, S., & Michael, P. (2020). E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 152 (2020), 1-11.
Doi:10.1016/j.techfore.2019.119880

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Johannsen, L., & Pedersen, K. H. (2011). For the Common Good: Combating Corruption in New EU Member States. *Journal of Comparative Politics*, 4(1), 91–110.
https://www.researchgate.net/profile/lars_johannsen/publication/49608556_for_the_common_good_combating_corruption_in_new_eu_member_states/links/5e848b224585150839b3242d/for-the-common-good-combating-corruption-in-new-eu-member-states.pdf

Lakens, D. (2011). Orange as a perceptual representation of the Dutch nation: Effects on perceived national identification and color evaluation. *European Journal of Social Psychology*, 41(7), 924–929. Doi:10.1002/ejsp.848

Li, Z., & Yang, F. (2016). The E-government Information Model Based on GPR. *Procedia Computer Science*, 91, 193–200. Doi:10.1016/j.procs.2016.07.057

Marques, J. (2008). Reader forum—Stepping out of the comfort zone. *Leadership in Action*, 28(2), 23–24. Doi:10.1002/lia.1245

Morrison, A. R. (2018). Beyond the Status Quo--Setting the Agenda for Effective Change: The Role of Leader within an International School Environment. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 511–529. Doi:10.1177/1741143216682500

Nyman Metcalf, K. (2019). How to build e-governance in a digital society: the case of Estonia. *Revista Catalana de Dret Públic*, 58, 1-12. Doi: 10.2436/rcdp.i58.2019.3316

Polese, A., Ambrosio, T., & Kerikmäe, T. (2020). Estonian Identity Construction Between Nation Branding and Building. *Mezinárodní Vztahy*, 55(2), 24-46. Doi: 10.32422/mv.1690

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Savage, N. (2018). Making digital government a better government. *Nature*, 563(7733), S136–S137. Doi:10.1038/d41586-018-07502-x

Schou, J., & Pors, A. S. (2019). Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social Policy & Administration*, 53(3), 464–477. Doi:10.1111/spol.12470

Shepherd, E. (2015). Freedom of Information, Right to Access Information, Open Data: Who is at the Table? *Round Table*, 104(6), 715–726. Doi:10.1080/00358533.2015.1112101

Sherman, R. O. (2017). Transcending your comfort zone. *American Nurse Today*, 12(9), 22–23. Från: <https://www.myamericannurse.com/wp-content/uploads/2017/09/ant9-Comfort-Zone-824.pdf>

Tavits, M. (2010). Why Do People Engage in Corruption? The Case of Estonia. *Social Forces*, 88(3), 1257–1279. Från: <http://www.jstor.org/stable/40645890>

Thorgren, S., & Caiman, E. (2019). The Role of Psychological Safety in Implementing Agile Methods across Cultures. *Research Technology Management*, 62(2), 31–39. Doi:10.1080/08956308.2019.1563436

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

Tshering, G., & Gao, S. (2020). Understanding security in the government's use of blockchain technology with value focused thinking approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(3), 519–540. Doi:10.1108/JEIM-06-2018-0138

Willoch, B. (2012). *Business process reengineering: [radikal förändring för dramatisk förbättring]*. (2., omarb. uppl.) Stockholm: Cordial Business Advisers.

7. Bilagor

7.1 Listan med respondenter

Bilaga 1: Listan med respondenter

Totalt lyckades vi få kontakt med elva personer som i uppsatsen betecknas A-K. Här följer en kort information om personerna och datum för resp. intervju.

Respondent A : Digital Transformation Adviser på e-Estonia Briefing Centre. Intervjudatum 2 april 2020

Respondent B : Ledande position på NIIS. Intervjudatum 2 april 2020, total längd A+B 140 minuter (*inklusive observationen med respondent A*)

Respondent C : Förändringsledare på digitaliseringsavdelningen i Helsingborgs stad. Intervjudatum 28 april 2020, längd 50 minuter

Respondent D : Affärsrådgivare på Innovation Skåne, Grundare av Get AI. Även konsult med internationella uppdrag. Intervjudatum 2 maj 2020, längd 40 minuter

Respondent E : Personal på digitaliseringsavdelningen i Helsingborgs stad. Intervjudatum 8 maj 2020, längd 40 minuter

Respondent F : Tidigare ansvarig för digital implementering i Pärnu. Intervjudatum 11 maj 2020, längd 40 minuter

Respondent G : Digital Transformation Adviser på e-Estonia Briefing Centre. Intervjudatum 22 juni 2020, längd 30 minuter

Respondent H : Anställd på Ministry of social affairs of Estonia. Intervjudatum 5 juli 2020, längd 60 minuter

Respondent I : Högstadielärare i Tallinn, undervisar i estniskt språk och kultur. Intervjudatum 15 juli 2020, längd 50 minuter

Respondent J : IT-analytiker Pärnu stad

Respondent K : Information management Pärnu stad

Intervjudatum 22 juli 2020, J och K deltog i samma intervju, längd 50 minuter

7.2 Intervjuguide på engelska

Bilaga 2:

Intervjuguide på engelska

Inledande öppna frågor:

- Is it Ok if we record this interview?
- What are/were your main tasks at the digitalization process in xx?
- How long time were you working with that and were you interested to start working with that?
- Do you like to use digital tools and new products with new technology in your private life?

Mellanliggande frågor

- What is the most beneficial thing with the digitalized society in Estonia and those new ways to communicate do you think?
- What was/were the most significant change(s) you have seen through the implementation of e-government?
- When did you first realize that the society really started to change because of the digitalization? And do you remember how people reacted? Was it a smooth process or did you see many difficulties and unwillingness?
- Can you also see any downsides with the e-government?
- Do you see that people are getting a new type of stress from digital tools? So called Techno-stress/digital stress?
- Estonia is seen as a pioneer when it comes to digitalization, what is your impression about the Estonian way of working with these questions?
- How do you see Estonians as a group of people? What characterizes the nationality in general?
- Do you think the public sector in general is reluctant to change to something new compared to private companies?
- Is the society hierarchical or egalitarian/equal?
- Do you think Estonians nationality has mattered or helped to implement this kind of change in a successful way?
- Cyber security is pivotal when you want to make a secure way to communicate digitally. What do you think about the Estonian way of keeping cyber security reliable and secure for the citizens?

Avslutande frågor.

- What is your scenario around e-government that you are expecting in the future? (Both longer/shorter perspective and both in a domestic and global way.)
- Do you have any questions to us?
- Are there any crucial things that we haven't asked about, that you think are important to mention?

7.3 Intervjuguide på svenska

Bilaga 3:

Intervjuguide på svenska

Inledande öppna frågor:

- Är det OK att vi spelar in intervjun?
- Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter när det handlar om digitalisering?
- Hur länge har du arbetat med dessa uppgifterna?
- Vad lockade dig till att vilja jobba inom en sådan avdelning?
- Gillar du att använda digitala verktyg och nya teknologier i ditt privata liv?

Mellanliggande frågor:

- Vad anser du att de främsta fördelarna är vid ökad digitalisering?
- Har du sett förändringar av olika slag som har skett på grund av digitaliseringen? T ex hos egenföretagare, stora företag, konsumenterna m.m.
- När insåg du för första gången att samhället började förändras på grund av digitaliseringen?
- Kan du även se några nackdelar inom denna tendens?
- Tror du att digitaliseringen har en god/dålig påverkan på mänskliga beteenden?
- Till exempel, tycker du att människor generellt beter sig på olika sätt mellan fysiska möten och möten via skärmen?
- Internetsäkerhet kan göra personer ovilliga till att använda digitala verktyg, hur kan man öka tilliten hos befolkningen?
- Vad vet du om Cyber security ?
- Vad tycker du är det svåraste med förändringsprocess när du arbetar?
- Vad är nyckeln till att lyckas med att implementera en sådan stor förändring som implementering av e-government tycker du?
- Tycker du att offentliga sektorer kan vara lite långsammare och mer obenägna att förändras jämfört med privata företag?
- Vi är intresserade av din bild av hur olika länder arbetar med digitalisering, föregångsländer inom området.
- Estland nämns som ett föregångsland inom digitalisering, vad är din uppfattning om sättet som de använder sig av sådana metoder på?
- Något speciellt som du vill veta mer om vad gäller esternas sätt att arbeta?
- Är det något speciellt som bidrar till att HBG/Sverige inte nått lika långt i sin digitalisering?

Avslutande frågor:

- Vad är ditt framtidsscenario kring digitaliseringen? (Både sett ur ett kortare och längre perspektiv)
- Har du några frågor eller funderingar till oss?
- Är det något speciellt som vi inte tagit upp men som du tycker är viktigt att inkludera?