

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE907E

Navn på kandidat: Bjørnar Henry Strømsnes

Hvordan er innovative prosjekter
implementert i offentlig sektor?

Dato: 18.05.16

Totalt antall sider: 74

Abstract

Innovation within the public sector is particularly important in the development of public services. The public sector faces different barriers and incentives compared to the private sector, but the Norwegian welfare state still focuses on public innovation, which has had its effects on the elderly care. Hence, efforts are being made in order to offer elders a better quality of life during their final years, and the upcoming wave of elderly increases the relevance of this sector. Therefore, I wanted to investigate how innovation is implemented in the public sector in Bodø by following an innovation project from the project phase until it was implemented. I used adoption theory as my theoretical framework in order to answer the research question, which is:

- *In which way are innovative projects implemented within the public sector?*

The aim of the research is to enlighten important aspects of the implementation process. I hope this study will offer an understanding in regards to which problematic areas one will face, and how to succeed, in a long-term implementation process. I started by going through existing theory about public innovation, adoption and implementation. I also interviewed the person in the administration responsible for the implementation, as well as two nurses who work continuously with the innovation.

The analysis, based on the empirical data, showed that even though the project initially was seen as a success both internally and externally, the coming period presented some problems. The problems are connected to technical maintenance and further backing, while I found that these problems are the basis of communication problems and resignation among the administration. Yet, the nurses are still positive, as their incentives are relatively strong while the amount of extra work is low.

The aim of the innovation was to increase efficiency in the department. As of today, such an effect cannot be found, and while the employees possess different opinions of why, both parties agree that the efficiency has not been increased. The nurses blame old habits, while the administration blame the technical aspects of the innovation. Regardless, the implementation process has succeeded in many vital areas, but in the same time, there are still problems to be solved and the project cannot be deemed a full success.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av min Master of Science in Business ved Handelshøgskolen ved Nord Universitet.

I løpet av faget Innovasjon, entreprenørskap og Strategi ble jeg introdusert for emne offentlig innovasjon, dette var et tema som jeg ble fascinert av og valgte å benytte meg av i denne oppgaven. Jeg ønsket å se på et konkret innovasjonsprosjekt gjennomført av Bodø kommune.

Jeg vil rette en stor dag til hjemmehjelpen i Bodø som har vært stilt opp til møter, samtaler og intervjuer, og gitt meg tilgang til all informasjon jeg har ønsket gjennom denne perioden.

Dette har bidratt til mye moro, interessante funn og sene kvelder. Jeg håper at denne oppgaven kan bidra til bedre innsikt i implementering av innovasjon i offentlig sektor.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Petter Gullmark, som har vært en god og verdifull veileder og kontakt gjennom hele masterprosessen. Sist men ikke minst vil jeg takke mine medstudenter for gode faglige diskusjoner, noen å dele faglige problemer med og mye moro.

Bodø 18.05.2016

Bjørnar Henry Strømsnes

Sammendrag

Innovasjon i offentlig sektor er særdeles viktig for utviklingen av offentlige tjenester. Offentlig sektor er preget av andre barrierer og insentiver enn privat sektor, men i det norske velferdssamfunnet er det likevel et bredt fokus på offentlig innovasjon. Dette er også noe som har gitt utslag i eldreomsorgen der man prøver å finne best mulige løsninger for å gi de siste leveårene økt livskvalitet og ære. Som en konsekvens av en innkommende eldrebølge, er eldreomsorgen som sektor mer relevant enn på lenge. Jeg ønsket i dette studiet og se på hvordan Bodø kommune implementerer innovasjon i offentlig sektor. Dette ble gjort ved å følge et innovasjonsprosjekt fra prosjektfasen til det var ferdig implementert i sektoren. Jeg benyttet meg av adopsjonsteori som et teoretisk rammeverk for å besvare oppgaven, og har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

- Hvordan er innovative prosjekter implementert i offentlig sektor?

Målet med oppgaven er å belyse viktige momenter fra implementeringsprosessen. Jeg håper dette studiet kan skape en forståelse for hvilke problemstillinger man kan møte i en lengre implementeringsprosess, og hvordan man kan lykkes med implementering i offentlig sektor.

For å belyse problemstillingen fra et bredt nok teoretisk grunnlag, startet jeg med en gjennomgang av gjeldende teori innenfor offentlig innovasjon, med et særskilt fokus på adopsjon og implementeringsprosessen. For å undersøke problemstillingen intervjuet jeg personen som hadde hovedansvaret for implementeringen og arbeider i administrasjonen, i tillegg til to pleiere som jobber med innovasjonen ute i feltet hver dag. Innsamlingen av det empiriske datamaterialet danner grunnlaget for analysen.

Analysen viste at selv om prosjektperioden var vellykket og prosjektet ble sett på som en suksess både internt og eksternt, har perioden etterpå vært preget av en del problemer. Analysen forteller videre at selv om pleiere og administrasjonen har positive holdninger og syn til innovasjonen, begynner nå problemene å påvirke arbeidshverdagen. Problemene er i stor grad knyttet til teknisk vedlikehold og satsing fra sentralt hold, der flere løsninger har blitt prøvd, men mislyktes. Videre viser funnene at disse problemene har lagt grunnlaget for kommunikasjonsproblemer og resignasjon blant administrasjonen.

Fra pleiernes perspektiv er insentivene relativt sterke, og mengden merarbeid som en konsekvens av de tekniske problemene såpass lave, at de enda har en positiv innstilling til prosjektet. Dette viser at selve holdningsarbeidet som er gjennomført har vært vellykket, samtidig som noe etterarbeid gjenstår for å være helt i mål.

Hovedformålet med innovasjonen var å øke effektiviteten i avdelingen, men per dags dato kan man ikke finne noen grad av økt effektivitet. De ansatte har ulike meninger om hvorfor denne manglende økningen uteblir, selv om begge perspektivene er enige om at det ikke er økt effektivitet. Pleierne selv mener dette kommer av gamle vaner og ikke mistillit til innovasjonen, mens administrasjonen retter all skyld på de tekniske aspektene ved innovasjonen. Sluttresultatet er likevel at en implementeringsprosess har funnet sted, og har lyktes på mange sentrale områder, samtidig som en del problemer underveis ikke har blitt løst. Dette har gjort at man ikke har oppnådd ønsket effekt, og perioden som helhet ikke har vært optimal.

Innhold

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
Figuroversikt	VII
Tabelloversikt.....	VII
1.1 Introduksjon til oppgaven.....	1
1.2 Oppgavens Struktur.....	4
2.0 Teori	5
2.1 Offentlig innovasjon.....	5
2.1.1 Innovasjon i offentlig sektor	5
2.1.2 Hva er innovasjon?.....	6
2.1.3 Innovasjonsprosessen	7
2.1.4 Hva er offentlig sektor?.....	8
2.1.5 Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?.....	8
2.1.6 Hvordan oppstår innovasjon i offentlig sektor?	9
2.1.7 Bottom- up eller Top- down.....	10
2.1.8 Barrierer og innovasjonsfremmede faktorer i offentlig sektor.....	11
2.1.9 Forskjellen på drivere i offentlig sektor kontra privat sektor	12
2.1.10 Hvorfor trenger vi innovasjon i offentlig sektor?.....	13
2.2 Teoretisk perspektiv: Adopting innovation.....	14
2.2.1 Adopsjon i befolkningen	14
2.2.2 Adopsjon i organisasjon	15
2.2.3 Avgjørelsesprosessen	16
2.2.4 Kompetanseheving	17
2.3 Oppsummering av teori.....	18
2.3.1 Diskusjon.....	18
3.0 Metode.....	21
3.1 Ontologi og Epistemologi	21
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.3 Single case studie	23
3.3.1 <i>Styrker og svakheter med en single case studie</i>	23

3.3.2 Casebeskrivelse	24
3.4 Kvalitativ metode – Fordeler og ulemper	25
3.5.2 Datainnsamling.....	26
3.4.1 Intervjuguide	28
3.5 Analysemetode	28
3.6 Troverdighet og pålitelighet	29
4. Hvordan ble E-låsen implementert?	30
4.1.1 Introduksjon av e-låsen til pleierne	30
4.2.2 <i>Hva var hensikten bak E-lås?</i>	32
4.2.3 Opplæring.....	33
4.3 Utfordringer og problemer underveis.....	35
4.3.1 Problemer i arbeidshverdagen	35
4.3.2 Resultatet av innovasjon.....	40
4.3.3 Loggføring av besøk.....	40
4.3.4 Økt effektivitet	41
4.3.5 Dialog mellom leddene i dag.	44
4.4 Oppsummering funn.....	45
5.0 Analyse.....	46
5.1 Hensikten bak innovasjonen E-lås	46
5.3 Hva var de største utfordringene da prosjektet E-lås ble implementert og hvordan prøvde man å overvinne dem?	50
5.4 Hva er resultatet av innovasjonsprosjektet?	54
6. Drøfting og konklusjon	57
6.1 Oppsummering av resultater	57
6.2 Drøfting og konklusjon	59
6.3 Oppgavens begrensninger	61
6.4 Videre forskning.....	62
Kilder.....	63
Nettressurser	65
Vedlegg 1, Intervjuguide.....	I

Figuroversikt

Figur 1: Adopsjonsgrupper (Rogers, 1962) s14

Figur 2: Avgjørelsesprosessen (Rogers, 2003) s16

Tabelloversikt

Tabell 1: Incentiver for innovasjon, offentlig sektor (Halvorsen et al.,2005) s12

Tabell 2: Informanter s27

1.1 Introduksjon til oppgaven

Offentlig innovasjon er avgjørende for å bedre økonomiske resultater, sosial velferd og miljømessig bærekraft (Alves, 2013). Selv om det lenge har vært diskutert om innovasjon i offentlig sektor kan fungere i stor grad (Borins, 2002), er det stadig flere som hevder det at innovasjon i offentlig sektor fungerer og har potensialet (Johnsen og Pålshaugen, 2011; Mulgan, 2009;). Rogers (1995) mente at innovasjon var en ide, praksis eller objekt som oppfattes som nytt av et individ eller en annen enhet som skal ta den i bruk. Innovatører kan dra nytte av mulighetene som tilbys til å gjøre positive bidrag til å styrke organisasjonen (Bernier, 2014). En sterk offentlig sektor er bedre rustet til å møte framtidens utfordringer, og det er avgjørende slik jeg ser det for et fungerende velferdssamfunn. Både Mulgan (2009) og Johnsen og Pålshaugen (2011) dro frem viktigheten av en innovasjonskultur for å drive offentlig sektor videre. De avgjørende punktene varierte fra lederskap til resultatorientert fokus. Uten disse suksessfaktorene på plass, kunne fort frykten for innovasjon bli større enn ønsket om å lykkes. Innovasjonsforskning har lenge fokusert på privatisering og privatsektor (Bernier, 2014), selv om flere forskere i senere tid har økt fokus på offentlig sektor.

Man kan observere at stadig flere kommuner ser behovet for å innovere, samt innføre ny teknologi i dagens løsninger. I 2013 kom 101 søknader om tilskudd for utprøving av ny teknologi til helsedirektoratet. Totalt ble 32 millioner øremerket til slike prosjekter og totalt søkte 205 kommuner om støtte (Nystøl, Eliassen og Sellesvold, 2013). Dette viser omfanget av behovet kommunene har for innovasjon. Albury (2005) dro frem at innovasjon skaper arbeidsplasser og bedrer ansattes arbeidshverdag.

For at en innovasjon skal bli vellykket, er man avhengig av at den blir mottatt av befolkningen. Dette kalles adopsjon av innovasjon. Adopsjon er prosessen der en innovasjon blir kommunisert gjennom visse kanaler over tid (Rogers 2003). Utfordringen med adopsjon er at det er kan ta flere år fra en innovasjon blir lansert til den er implementert i samfunnet. Nøkkelen for at en innovasjon skal bli vellykket er å arbeide med å akselerere denne prosessen (Rogers, 2003).. En viktig teori innenfor adopsjonsforskning er TRA, Theory of reasoned actions. TRA sier at en forbruker som tror at det å benytte seg av en innovasjon vil ha et positivt resultat har en positiv holdning, mens en forbruker som ikke ser noen fordeler for seg selv vil være negativt innstilt (Bhattacharjee og Sanford, 2006). Er en forbruker negativt innstilt, vil man aldri klare å gjøre implementeringen vellykket. Ulike erfaringer, tanker og utgangspunkt kan resultere i helt ulike holdninger blant forbrukerne. I en

organisasjon, har innovasjon ingen nytteverdi hvis ingen benytter seg av den (Frambach og Schillewaert,2002). Slik jeg ser det spiller det ingen rolle hvilke teknologiske hjelpemidler som er tilgjengelig, hvis de ikke blir brukt

Det finnes mye omfattende forskning angående adopsjon av innovasjon for enkeltindivider, men det er begrenset forskning på adopsjon av innovasjon innenfor en organisasjon (Frambach og Schillewaert 2002). For offentlig sektor er det relevant hvordan en vanlig forbruker adopterer innovasjon, men det enda mer relevant hvordan man får egne ansatte til å adoptere innovasjonen. Talukder (2014) påpekte at det manglet forskning på hvordan ansatte benyttet seg av innovasjon i hverdagen. Fokuset hadde i alt for stor grad vært på organisasjonen som helhet, og i for liten grad på den individuelle ansatte. Den forskningen som er gjort til nå, viser at trening gir økt bruk. Samtidig er ledelsen i organisasjonen sentral, (Talukder 2014). I dagens samfunn er det stor etterspørsel etter velferdsteknologi og innovasjon i offentlig sektor (Nystøl, Eliassen og Sellesvold, 2013) samtidig som den teknologiske utviklingen fortsetter å storme fremover. Da er det avgjørende at viktig teknologi blir adoptert på en så rask og effektiv måte som mulig.

I min oppgave planlegger jeg å ta for meg et spesifikt innovasjonsprosjekt gjennomført av hjemmehjelpen i Bodø kommune. Avgjørelsen om å implementere denne innovasjonen har mange likhetstrekk med en autoritær avgjørelse (Rogers, 2003). Med å se på hva hensikten bak innovasjonen, sammen med hvordan grep som ble tatt for å implementere innovasjonen, vil jeg få et klarere bilde av hvorfor resultatet ble som det ble, samt hva man kan lære av en slik prosess. Samtidig vil min oppgave bidra med å fylle hullet som finnes i dagens forskning knyttet til ansattes adoptering av innovasjon innad i en organisasjon (Frambach og Schillewaert, 2002).

Jeg har i hovedsak benyttet meg av adopsjon som et teoretisk rammeverk for å belyse problemstillingen min på best mulig måte. Samtidig har jeg satt meg inn i omfattende teori om offentlig innovasjon, for å få en større forståelse av feltet som helhet. Innenfor offentlig innovasjon har Albury(2005), Albury og Morgan (2003) og Johnsen og Pålshaugen (2011) vært sentrale.. Sammen har de gitt et klart bilde på hva som kjennetegner offentlig innovasjon, og hvilke insentiver som skal til for å bygge opp en sterk, innovativ sektor. Dette er relevant for å klare å dra frem hvordan kulturen er i hjemmehjelpen i Bodø kommune. Det teoretiske rammeverket er adopsjon. Innenfor adopsjon har jeg i stor grad basert meg på Talukder (2014), men har også hentet sentrale innspill fra Gambarotto og Cammozzo (2012),

Rogers (2003) samt Bhattacharjee, og Sanford (2006). Forskningen innenfor adopsjon har som tidligere nevnt stort sett omhandlet adopsjonsmønster hos individer, selv om Talukder (2014) med flere har startet å fokusere på organisasjon som helhet. Med alt dette på plass er jeg nå klar til å presentere min problemstilling.

I min oppgave vil jeg forske på et pilotprosjekt gjennomført av hjemmehjelpen i Bodø Kommune. Pilotprosjektet har basert seg rundt innovasjonen E-lås. Dette er en elektronisk lås, som tillater at pleiere kan låse seg inn i boliger ved hjelp av en applikasjon. Denne applikasjonen forteller også pleieren hvilke arbeidsoppgaver som er knyttet til den aktuelle boligen. En annen fordel med denne innovasjonen er at E-låsen kan generere styringstall som kan brukes til å finne optimal tid pr hus. Dette kan utgjøre en betydelig forbedring i tilbudet i hjemmehjelpen, såfremt den fungerer optimalt og som ønskelig.

Problemstilling

- Hvordan er innovative prosjekter implementert i offentlig sektor?

For å besvare problemstillingen på best mulig måte har jeg i tillegg satt opp følgende delspørsmål. Disse delspørsmålene skal besvares underveis i empirien, og sammen vil de gi et langt mer oversiktlig og bedre svar på hovedproblemstillingen.

Delspørsmål

- Hva var hensikten med innovasjonsprosjektet E-lås?
- Hva var de største utfordringene da prosjektet E-lås ble implementert og hvordan prøvde man å overvinne dem?
- Hva er resultatet av innovasjonsprosjektet?

1.2 Oppgavens Struktur

Kapittel 1 - Innledning

Kapittel 1 består av en innledning. Innledning består av en kort gjennomgang av grunnlaget for oppgaven, samt problemstilling og forskningsspørsmål

Kapittel 2 – Teori

Teorien min er todelt. Første hoveddel er relevant teori innenfor offentlig innovasjon. Den andre hoveddelen er mitt teoretiske rammeverk, «adopting innovation». Det er også dette teoretiske rammeverket jeg har brukt som utgangspunkt for analysen i kapittel 5

Kapittel 3 – Metode

I kapittel 3 er det en gjennomgang av den metodiske tilnærmingen min. Jeg kommer til å vise en gjennomgang av hvilke metodiske valg jeg har blitt stilt ovenfor, og vil begrunne hvorfor valgene mine ble som de ble.

Kapittel 4 – Empiriske funn

Dette kapitlet er bygd opp som en deskriptiv gjennomgang av funnene som er relevante for å besvare min problemstilling og forskningsspørsmål på best mulig måte.

Kapittel 5 – Analyse

Analysen har sitt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som er beskrevet kapittel 2, sammen med funnene som er lagt frem i kapittel 4. Jeg ser funnene opp mot relevant teori, og mitt teoretiske rammeverk.

Kapittel 6 - Konklusjon

Dette kapitlet vil det endelig svaret for problemstillingen være, samt hvordan dette påvirker gjeldende teori før jeg avslutter med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Jeg har valgt to forskjellige teoretiske vinklinger for å besvare min oppgave på best mulig måte. Jeg har benyttet meg av teori knyttet til offentlig innovasjon for å belyse og forstå problemstillingen min best mulig. Samtidig bruker jeg adopsjon som mitt teoretiske rammeverk.

Casen min er innføringen av E-lås i hjemmehjelpstjenesten i Bodø kommune. Det som gjør Bodø så interessant er at de er blitt dratt fram som en av foregangskommunene i Norge (Digi, 2015) og får i stor grad skryt for den jobben de har gjort med å integrere ny teknolog inn i eldreomsorgen. Bodø kommune hadde klare målsetninger når de startet denne prosessen (Bystyret, 2011). De har digitalisert alle pasientjournalene, dette for å øke sikkerheten til brukerne, samt få tak i styringsinformasjon. Analysing av styringsinformasjonen er kritisk for å fremheve hvor forbedringspotensialet i tjenesten ligger. I tillegg så de et behov for å standardisere tjenestene. Dette for at hjelpere enklere kan flyte mellom tjenestesonene ved behov, og raskere synliggjøre hvilke områder som må forbedres.

2.1 Offentlig innovasjon

Jeg planlegger å bruke teori knyttet til offentlig innovasjon for å øke min forståelse av hvordan offentlig innovasjon er bygd opp, hvilke problemer og hindringer eksisterer, og hvordan takler de dem. Dette for å gjøre meg bedre forberedt til intervjuene, samt øke min forståelse og styrken i konklusjonen.

2.1.1 Innovasjon i offentlig sektor

I dette teorikapittelet ønsker jeg å danne meg ett bilde på hva offentlig innovasjon er. Hva kjennetegner offentlig sektor, og hvordan innovasjon er med og preger utviklingen av denne sektoren. I tillegg så er det viktig å få fram hvordan innovasjon i offentlig sektor, skiller seg fra privat sektor.

2.1.2 Hva er innovasjon?

Ordet innovasjon har sin opprinnelse fra det latinske ordet *innovare* som oversatt betyr å fornye eller lage noe nytt. Flere innovasjonsforskere har kommet med sin definisjon på innovasjon. Rogers(1995) mente at innovasjon var en ide, praksis eller objekt som oppfattes som nytt av et individ eller en annen enhet som skal ta den i bruk. Med denne definisjonen trenger det ikke å være et nytt produkt, eller ny teknologi, så lenge det oppfattes som nytt av mottaker. Det viktigste med innovasjon er at det bringer med seg noe nytt for mottaker av innovasjonen. Mulgan og Albury (Morgan, Albury, 2003) definerte innovasjon som en vellykket etablering og gjennomføring av nye prosesser, produkter, tjenester og metoder for levering.

Mulgan og Albury (2003) legger trykk på at innovasjon må komme med en forbedring. Det er ikke tilstrekkelig å innføre noe nytt, utfallet skal være med å forbedre dagens situasjon. Van de Ven drar fram at så lenge ideen oppfattes som ny av mottakerne så er det innovasjon, selv om det for utenforstående kan virke som resirkulering av en gammel ide (Van de Ven, 1999).

Innovasjon er ikke bare vanskelig å definere, den kan også være vanskelig å oppdage. Det kan være alt fra en radikal innovasjon, som bringer med seg store forandringer, og som setter dagens system opp ned, til små inkrementelle innovasjoner som alle er med å forandre helhetsbilde.

Innovasjon trenger ikke å være ett individ som kommer opp med noe nytt, det er ofte et sluttprodukt av et innovasjonssystem (Malerba, 2008). Et innovasjonssystem er flere innovative aktiviteter som er satt i system. Systemet blir utviklet kumulativt. En innovativ aktivitet fører til en ny. Det utvikles ny kompetanse og nye nettverk rundt aktiviteten. Med tanke på offentlig sektor så kan et slikt innovasjonssystem være både stort, komplekst og utfordrende (Malerba, 2008).

2.1.3 Innovasjonsprosessen

Innovasjonsprosessen er veien fra en ide til innovasjonen er ferdig implementert. Dette kan være en lang og utfordrende periode, man kan oppleve motgang, feil som må utbedres og mål forandres. Van Ven (1999), gjennomførte en større studie av hvordan en innovasjonsprosess er bygd opp. Han mente at innovasjonsprosessen gikk over tre perioder:

igangsettingsperioden, utviklingsperioden og implementeringsperioden. Han drar frem flere gode poeng knyttet til den uforutsigbare veien et produkt går, fra ide til ferdig sluttprodukt. Gjennom disse tre periodene utvikler og forandrer produktet seg fra den originale ideen til et ferdig, implementert produkt. Han beskriver i detalj hvordan utfordringer kan dukke opp å være med å prege utviklingen til produktet, og om utfordringen blir for stor hvordan hele produktet kan bli droppet.

En viktig faktor for å utvikle innovasjon er kommunikasjon mellom utvikler og testgruppe/brukere. Det er essensielt at brukerne kommer med relevant og ærlig tilbakemelding på hvordan den fungerer i praksis. Dette er noe som Van Ven ikke har utbrodert særlig rundt, men som Gambarotto og Cammozzo (2012), forsket på. Når det kommer til kommunikasjon i topp-ned innovasjon, så kan mange føle det vanskelig å gi beskjed oppover i hierarkiet. De fant tre grunner til denne vanskeligheten med å kommunisere: resignasjon, beskytte seg selv i frykt for konsekvenser og andre problemer knyttet til samarbeid. Stillhet dominerer rammen for å opprettholde arbeidsinnsats på et konstant nivå, en økning i produktivitet ikke produserer tilstrekkelig økonomisk eller karrieremuligheter. Denne stillheten blir økt av mistillit til ledelsen. Videre sier de at lav individuell kompetanse en årsak til stillhet, sammen med frykten for konkurranse fra andre medarbeidere. Slik jeg ser det vil man ved en kompetanseheving av de ansatte, sammen med gode, trygge relasjoner mellom ansatte og ledelsen, være med å styrke kommunikasjonen og forbedre sluttproduktet ut til kunden.

2.1.4 Hva er offentlig sektor?

Offentlig sektor kan være en veldig bred og uoversiktlig gruppe. Når man snakker om offentlig sektor kan det være alt fra helsesektoren, til militæret og over til utdanning. Noe er underlagt regjering, noe fylke og noe kommunen. Potts og Kastle(2010) definerer offentlig sektor som sivil tjeneste og forvaltning som finansieres av offentlige inntekter og skatt.

Det som er viktig å understreke her er hovedforskjellen mellom offentlig og privat. Offentlig sektor sitt mål er ikke å tjene penger, men å bedre samt effektivisere tilbudet til befolkningen. På den ene siden ønsker man å bedre verdien tjenesten yter, samtidig som man må effektivisere å forbedre for å bedre takle forandring i etterspørsel. Når behovet i markedet forandrer seg, må tjenesten forandres for å kunne levere tjenester på en rask nok måte. I min oppgave ønsker jeg å legge fokuset på hjemmetjenesten. Dette fordi det er en sektor i stor forandring, samtidig som at jeg ser på det som en sentral brikke for å sikre velferdsstaten fremover.

2.1.5 Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?

Det er et viktig skille som må synliggjøres når man diskuterer offentlig innovasjon. Det er en klar differanse mellom reform og innovasjon. Reform i offentlig sektor kan omhandle alt fra privatisering til nasjonalisering, desentralisering til sentralisering. Reform og omstilling handler ofte om løpende effektiviseringsarbeid og kan være en tilpasning til skiftende omgivelser. Denne typen endringer innebærer verken begrepsmessig eller organisatorisk nødvendigvis noe nytt, mens hovedpoenget med innovasjon er å bidra med noe nytt (Pålshaugen og Johnsen, 2011) Hovedpoenget med innovasjon er at det bidrar med noe nytt og friskt. Er det ingen nyvinninger til stedet, så er det ikke innovativt. Videre drar Pålshaugen og Johnsen fram at innovasjon kan forstås i minst to betydninger. Det kan forstås som et nytt begrep i forvaltningspolitikken, som kan samle, systematisere eller belyse utvalgte og kjente forhold ved reformer og endringer som eller blir lite studert og at innovasjon er noe eget og nytt.

Morgan og Albury(2003) mener at hovedvekten av innovasjon i offentlig sektor ikke er store, omfattende innovasjoner, men heller små endringer i jakten på forbedringer i offentlig sektor. Små forandringer og endringer alene vil ikke forandre oppbyggingen av hele organisasjonen, men den er med og forbedrer sluttproduktet og helhetsbilde. I offentlig sektor er det mer enn

teknologiske innovasjoner som er viktig å framheve. Endringer innenfor administrative og organisatoriske områder kan også være innovasjon. Det har vært delte meninger om hvorvidt forandringer i administrasjon og organisasjon kan være innovasjon. Dette var også en diskusjon som Van Ven (1999) deltok i. Han mente at en slik skille kunne resultere i en fragmentert klassifisering av innovasjons komponenter. Han gjorde også en poeng av at mange teknologiske nyvinninger i landbruket og andre steder ikke kunne ha skjedd uten samtidig innovasjoner i institusjonell og organisatorisk ordning.

For meg er det klart at å innovere den teknologiske rammen rundt en service, uten å forandre organisasjonen, kan medføre komplikasjoner. Dette siden de må fungere sammen for å få et optimalt sluttprodukt. Hvis disse enhetene ikke har holder samme nivå eller effektivitet, vil den ene enheten kunne påvirke den andre i negativ retning. For at servicen skal være optimal og så effektiv som mulig, er du avhengig at infrastrukturen rundt fungerer med produktet. Viktigheten av dette er noe som regjering fremhever i en utredning med navn: omsorg i innovasjon. Der blir det gjort flere gode poeng knyttet til viktigheten for opplæring av personalet, når man skal integrere ny velferdsteknologi. Dermed kan man dra konklusjonen om at et hevet kompetansenivå sammen med innføring av ny teknologi skal være med å heve effektiviteten og sluttproduktet ut til kunden.

2.1.6 Hvordan oppstår innovasjon i offentlig sektor?

Det er to hovedmåter innovasjon oppstår, det kan være push eller pull (Koch og Hauknes, 2005). Enten så er forandring i teknologi eller markedet som åpner for innovasjon, hvis ikke er det markedet som krever innovasjon. Teori knyttet til både push og pull beskriver en rekke undergrupper, samt forklarer i detalj hvordan push eller pull oppstår. Dette kan være alt fra politiske faktorer, sosiale forhold til teknologiske nyvinninger (Koch og Hauknes, 2005).

Push og pull teori er en fin måte å forklare hvordan innovasjon oppstår. Slik jeg ser det er det viktig å vite hvorfor en innovasjon skapes, for at den best mulig skal brukes. Den må tjene sitt formål, for å være fungerende i samfunnet. En slik tilnærming vil også gjøre det enklere å implementere innovasjonen. Hvis en innovasjon kommer til som en konsekvens av skiftende kundevaner, eller ny teknologi, er dette vesentlig for å få det maksimale ut av innovasjonen. Å vite hvorfor og hvordan en innovasjon har oppstått, er særdeles relevant når man skal diskutere formålet og hensikten bak en innovasjon.

2.1.7 Bottom- up eller Top- down

Bottom – up eller top-down er en veldig vanlig diskusjon som er knyttet til hvordan innovasjon oppstår. Bottom up står for et syn som tilsier at innovasjonen kommer til livet i toppen av hierarkiet og implementert nedover. Bottom up står som motpolen til dette. Innovasjonen kommer fra de ansatte lenger ned i hierarkiet og skyvet oppover i hierarkiet (Koch og Haukenes, 2005).

Bottom up eller top down er to forskjellige syn på hvordan innovasjon kan oppstå. Top down tilsier at innovasjonen oppstår på toppen av hierarkiet og blir implementert nedover igjennom rangstigen. På den andre siden har man bottom up, der innovasjonen kommer fra de ansatte, og de ansatte sender den opp igjennom systemet. Elmore(1980) mente at formell autoritet går fra topp til bun i organisasjonen, uten formell myndighet som stammer fra kompetanse, dyktighet og nærhet til viktige oppgaver som en organisasjon utfører.

Innovasjon i offentlig sektor er i stor grad inkrementell innovasjon, som diskutert tidligere, og mye av denne innovasjonen kommer fra ansatte som møter kunder og problemer hver dag. Disse «hverdagsproblemene» kan fort ende opp i innovative løsninger som er med å bringe organisasjonen videre. På den andre siden har man store radikale innovasjoner som må vedtas høyt i hierarkiet og sendes nedover i organisasjonen.

2.1.8 Barrierer og innovasjonsfremmede faktorer i offentlig sektor.

For å skape grobunn for en vellykket innovasjonskultur i offentlig sektor, er det flere kriterier som burde være til stedet. Både Mulgan(2009) og Johnsen, Pålshaugen(2011), har gjort viktig forskning innenfor dette. Johnsen og Pålshaugen (2011), dro fram seks viktige elementer som måtte med for å fremme innovasjon. Dette er alt fra lederskap, til villighet til å teste ut nye ideer og økt resultatorientert fokus.

For å lage grobunn for vellykket innovasjon i offentlig sektor er det flere nøkkelkriterier som bør være på plass. Mulgan(2009) fremhever viktigheten av seks forskjellige elementer, som alle vil være med å fremme innovasjon i offentlig sektor. Dette er også noe som Johnsen og Pålshaugen drar fram i samme diskusjon.

Både Johnsen/Pålshaugen(2011) og Mulgary (2009) sier at hvis disse punktene mangler, så kan truslene rundt innovasjon virke større enn de positive konsekvensene av innovasjonen.

På den andre siden er det flere som er kritiske til innovasjonsmuligheten i offentlig sektor. Borins (2002) sier innovasjon i offentlig sektor ikke kan fungere like bra som i privat, fordi offentlig sektor mangler en av de beste driverne til innovasjon, konkurranse. I tillegg har media et større fokus på offentlig innovasjon som ikke fungerer i motsetning til når det fungerer. Dette er med og øker aversjonen til innovasjon, fallhøyden blir stor. Han drar videre fram at sentrale offentlige retningslinjer er med å videre øke barrierene mot offentlig innovasjon (Borins, 2002).

På den andre siden av debatten står Albury (2005). Han er en av flere forskere som peker på flere positive aspekter med offentlig innovasjon, og at det er et felt med store muligheter og der det gjøres mye bra arbeid. Albury(2005) er også klar på hvilke barrierer som eksisterer innenfor offentlig innovasjon. Han drar frem problematikken knyttet til korte budsjettperioder, få belønninger knyttet til innføring av innovasjon, og i stor grad avhengig av at ting fungerer med en gang.

2.1.9 Forskjellen på drivere i offentlig sektor kontra privat sektor

Som en konsekvens av at offentlig og privat sektor er bygd opp helt forskjellig, er det klare forskjeller i insentivene for innovasjon. Størst differanse finnes i de individuelle målsetningene. Privat sektor er i stor grad preget av ønsket om å tjene penger. Man selger en tjeneste eller produkt for å tjene penger på det. Innovasjonen kan ligge i teknologien bak tjenesten/produktet, måten man presenterer produktet eller forretningsmodellen bak tjenesten/produktet. Dette står i stor kontrast til offentlig sektor der måler i stor grad er knyttet til verdiskapingen for kunden/konsumenten. Offentlig sektor er preget av å skape størst verdi mest mulig kostnadseffektivt. Publin rapport no 9 (Halvorsen et al., 2005) presenterte denne tabellen (tabell 1)

Tabell 1: Insentiver for innovasjon i offentlig sektor (Halvorsen et al., 2005)

<p>Insentiv for innovasjon i offentlig sektor:</p> <p>individuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestisje - Selvoppyffelse - Potensialet for spin – of forretning - Ideologi - Karriere - Makt - Penger (i form av lønn) 	<p>Insentiv for innovasjon i privat sektor:</p> <p>individuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestisje - Selvoppyffelse - Karriere - Makt - Penger (lønn, profitt og bonuser) - Jobbsikkerhet (i form av bedriftens evne til å konkurrere, samt økt profitt) - Pålagt
<p>Intensiv for innovasjon i offentlig sektor:</p> <p>organisasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemløsning - Økt statlig støtte - Forplantning av en ide eller policy - Økt bemanning - Forbedring av relasjonen til brukerne/kundene 	<p>Intensiv for innovasjon i privat sektor:</p> <p>organisasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemløsning - Profitt - Markedsandel - Konkurransfordel - Vekst - Forbedring av relasjonen til brukerne/kundene

2.1.10 Hvorfor trenger vi innovasjon i offentlig sektor?

Slik jeg ser det så trenger man en sterk offentlig sektor for at velferdsstaten slik den fungerer i dag skal overleve. Man er avhengig av at velferdsstaten klarer å konkurrere med det private markedet, for å overleve. Innovasjon er viktig for å kunne konkurrere. Innovasjon i offentlig sektor er grunnleggende for å bedre økonomiske resultater (Alves, 2013). Samtidig kan det ha en positiv effekt på miljømessig bærekraft og sosial velferd. Alves (2013) mener også at det kan gi bedre service tilpasset byens innbyggere. Viktigheten av offentlig innovasjon som kommer klart fram fra flere kilder. Albury(2005) mente at innovasjon skapte arbeidsplasser samtidig som det bedret arbeidsdagen til de ansatte. Nøkkelen er å jobbe smartere, ikke hardere.

2.2 Teoretisk perspektiv: Adopting innovation.

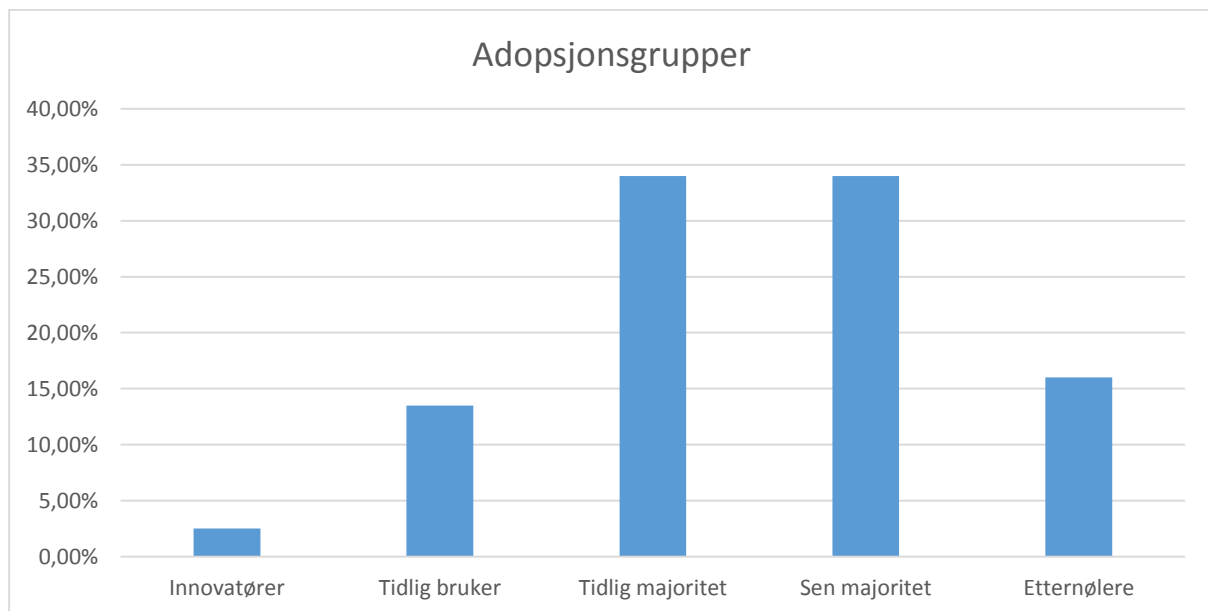
Nedenfor følger mitt teoretiske rammeverk. Det er dette teoretiske rammeverket som er legger grunnlaget for min analyse.

2.2.1 Adopsjon i befolkningen

For en vellykket implementering av innovasjon er man avhengig av at brukerne «adopterer/godtar» innovasjonen og tar imot den. Det er gjort mye forskning på adopsjon av innovasjon. Alt fra hvordan mennesker adopterer innovasjon, til hva som kjennetegner adopsjonsprosessen. En sterk bidragsyter innenfor dette feltet er Everett Rogers. Ifølge Rogers(2003), er det ofte svært vanskelig å få en innovasjon adoptert i befolkningen. Han går så langt som å si at ofte er dette en prosess som kan beløpet seg over flere år. Nøkkelen for at en innovasjon skal oppleve suksess er hvordan de jobber for å effektivisere denne prosessen.

Nedenfor følger figur 2, denne figuren viser hvor fort mennesker adopterer innovasjon, og hvilke grupper man finner i befolkningen.

Figur 1: Adopsjonsgrupper basert på Rogers (1962)



Som man ser av figuren består samfunnet av 5 grupperinger. Flertallet av befolkningen befinner seg fra tidlig majoritet til etternølere, og det er også disse som er nøkkelen å nå. Desto forttere man når disse, jo enklere er det å få en vellykket implementering av innovasjonen.

Jeg er på mange måter helt enig med Rogers om at implementeringsprosessen er avgjørende for hvorvidt en innovasjon lykkes eller ikke. Klarer man ikke å kommunisere til befolkningen på hvorfor denne innovasjonen er nyttig for individet vil flertallet ikke benytte seg av det. Uavhengig av hvor mye det kan hjelpe deres hverdag. Produktet/tjenesten kan være så bra som helst, men kommuniserer man ikke dette rett, vil det aldri få den mottakelsen den fortjener.

Innenfor adopsjonsteorier er det en teori som blir kalt: Theory of reasoned actions (TRA), denne teorien beskriver viktigheten knyttet til konsumentens holdning. TRA beskriver hvordan holdninger er knyttet til tro. En konsument som tror at det vil lede til et positivt resultat vil gjerne ha en positiv holdning, mens en konsument som tror det vil lede til et negativt utfall vil ha en negativ holdning (Bhattacharjee, Sanford, 2006). Disse holdningene kan være bundet opp i tidligere erfaringer. På grunnlag av ulike opplevelser, kan folk danne forskjellige oppfatninger om konsekvensene av å utføre en atferd. Disse overbevisningene i sin tur avgjør holdninger og subjektive normer som deretter bestemmer intensjonen og den tilsvarende oppførsel (Ajzen, Fishbein, 1980).

2.2.2 Adopsjon i organisasjon

Det finnes mye omfattende forskning angående adopsjon av innovasjon for enkelt individer, men det er begrenset forskning på adopsjon av innovasjon innenfor en organisasjon (Frambach, Schillewaert, 2002). Organisasjonelle innovasjoner har ingen nytteverdi for en organisasjon hvis ikke de ansatte ikke benytter seg av dem, eller forkaster dem. Talukder (2014), påpekte at tidligere forskning innenfor adopsjon i organisasjon fokuserte på organisasjonen som helhet, og ikke på de ansatte som benyttet seg av innovasjonen daglig. Dette er et viktig steg i riktig retning mener jeg. Hans forskning påpeker at trening sammen med bruk har en positiv samhandling. Økt trening og opplæring førte til økt bruk av innovasjonen. Utvalget hans viste også at selv om ikke alle hadde behov for like mye trening for å få maksimalt ut av innovasjonen, gav trening mer bruk. Trening fungerer som motivator og en betryggende faktor. Funnene viser også at jo tidligere trening starter, jo raskere går implementeringsprosessen. Videre viser hans studie at ledelsen har en viktig rolle i implementeringen av innovasjonen. Får de ansatte støtte, ressurser og en form for personlig fordel av å benytte seg av innovasjonen vil de raskere få en positiv holdning til hele

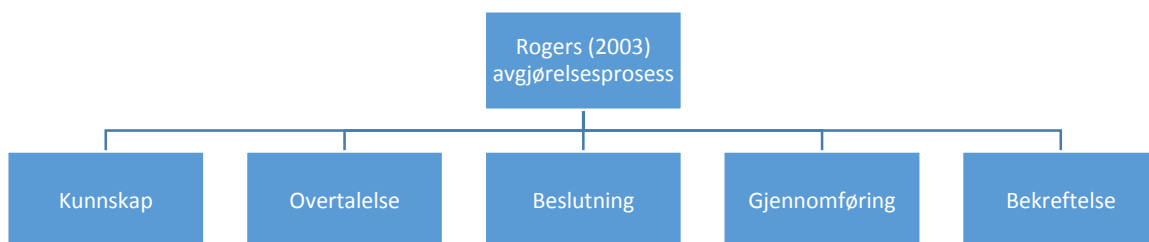
prosjektet. På den andre siden, føler de ansatte at ledelsen selv er skeptisk til innovasjonen kan dette skape usikkerhet og misnøye videre til de ansatte.

Det er viktig å skille mellom adopsjon blant individer og organisasjoner. Skille slik jeg forstår det er bundet i fremgangsmåten for implementering av innovasjonen. Der et individ gjør egen studie for å skaffe seg den nødvendige kunnskapen for å benytte en innovasjon, vil en organisasjon være nødt til å gjøre dette for den ansatte. Slik jeg ser det vil et individ kunne motivere seg selv til denne kunnskapssøket vil en ansatt i en bedrift trenge intensiver for å skaffe seg informasjonen. Slike intensiver kan være enklere sikrere arbeidshverdag, anerkjennelse eller økt selvstyre.

2.2.3 Avgjørelsesprosessen

Forbrukerne går igjennom en fem delt prosess når de avgjør om de skal adoptere et produkt eller ikke (Rogers 2003). Denne prosessen består av kunnskap, overtalelse, beslutning, gjennomføring og bekreftelse (se figur 2).

Figur 2: Avgjørelsesprosessen. Basert på Rogers (2003)



Det går fra man får kunnskap om produktet til gjennomføring av kjøpet og bekreftelse til seg selv om at nå skal man benytte seg av produktet. Det som gjør at dette kan være krevende er at konsumenten kan avslutte denne prosessen når som helst. Dette gir konsumentene stor makt. Slik jeg ser det så kan di oppta tid og ressurser gjennom alle fasene, for så å bestemme seg for å ikke gjennomføre adopsjonen. Dette kan kun bli unngått med å ha en tydelig og overbevisende kommunikasjon gjennom hele avgjørelsesprosessen.

Rogers (2003) argumenterer videre for at det er normalt er 3 typer avgjørelser. Det kan være en individuell avgjørelse å godta eller ikke godta innovasjonen, det kan være en gruppeavgjørelse innenfor et samfunn eller det kan være en autoritær avgjørelse som blir gjort av et fåtall på vegne av et samfunn. En autoritær avgjørelse er normalt det som gir raskest adoptering av samfunnet.

Situasjonen i Bodø er en autoritær avgjørelse. Dette som en konsekvens av at toppledelsen i Bodø kommune tok en autoritær avgjørelse om at dette skulle implementeres i hjemmehjelpen. Ifølge gjeldende teori (Rogers, 2003), er dette som nevnt den raskeste måten å få en innovasjon adoptert. Dette som et resultat av at det er bestemt at dette produktet skal inn i arbeidshverdagen. Dette fører til at de ansatte må forholde seg til det, og må ta det i bruk. På tross av dette kan ansatte allikevel ha en negativ holdning og innstilling til innovasjonen.

2.2.4 Kompetanseheving

Viktigheten med opplæring når innovasjoner skal innføres er noe som også regjeringen er oppmerksom på. Regjeringen kom i 2011 med utredningen Innovasjon i omsorg, her understrekes også de viktigheten med opplæring når ny velferdsteknologi skal innføres. Utredningen gjør et vesentlig poeng av at opplæring skal bli gitt i forkant og parallelt med implementeringen. Dette for at de ansatte lettere skal se på teknologien som et hjelpemiddel og ikke en byrde (Regjeringen 2011). De foreslår videre utvidelse av fagkompetanse innenfor omsorgstjenesten som helhet.

2.3 Oppsummering av teori

Jeg vil i de to delkapitlene under prøve å drøfte å diskutere et par av nøkkelmomentene, slik jeg ser de, fra teorien.

2.3.1 Diskusjon

Gjennom teorien har jeg prøvd å belyse flere sider knyttet til kjennetegn og problemstillinger rundt offentlig innovasjon. Før jeg startet det teoretiske arbeidet var jeg i formening at en sterk, innovativ sektor er noe som velferdsstaten som helhet drar stor fordel av. Inntrykket jeg sitter igjen med er at det stemmer, men det er langt vanskeligere enn forestilt å få til i praksis. Vellykket implementert innovasjon er viktig for å takle de utfordringene som kommer. En økt globalisering, en voksende eldrebølge og gullalderen for teknologi. Denne utviklingen gir ikke bare utfordringer men også en rekke muligheter. Disse mulighetene er det fullt mulig å gripe tak i, hvis den offentlige sektoren er så sterk som den kan være.

Offentlig sektor er en stor, og på mange måter uoversiktlig sektor med et stort antall sider, avdelinger og oppgaver. Dette er med å prege alle sider av offentlig sektor, ikke bare innovasjon. SSB opplyser at 34% av innbyggerne i Nordland jobber innenfor offentlig sektor. Offentlig sektor preger alle mennesker på alle stadier i livet. Om det er via sykehus når du blir født, eller gjennom hele skolesystemet, gjennom arbeidsplass som voksen eller sykehjem/hjemmehjelp når du er voksen. Dette er også med og sier noe om hvor avhengig velstandssamfunnet vårt er at denne sektoren er så kostnadseffektiv og levedyktig som mulig.

Slik jeg ser det har teorien klart vist at innovasjon lykkes best når det er satt inn i ett helhetlig system. Det må være en prosess som binder alle leddene i organisasjonene sammen, og en helhetlig kultur for å få en vellykket implementering. Dette er noe som går igjen fra Van Veen's teori om innovasjonsprosessen til Rogers sine teorier knyttet til adopsjonsprosessen. Hvis man har en klar ledelse og sterke intensiver til de ansatte, øker sannsynligheten til å lykkes. Slik jeg ser det er ikke dette noe som man bare bestemmer, det må komme gjennom en kultur og et korrekt fokus over lengre tid. Det er her jeg oppfatter at eksempelvis Mulgan(2009) og Borins(2002) sin forskning har mangler. Begge går i dybden på mulighetene og manglene for offentlig innovasjon, og begge nevner kultur som en viktig faktor, men ingen av de snakker om hvordan skape denne kulturen. Dette er potensielt et viktig poeng i forhold til min case angående hjemmehjelpen i Bodø kommune. Når Bodø kommune blir dratt fram som en foregangskommune innenfor offentlig innovasjon, vitner

dette til en kultur innad i kommunen som jobber hardt for at dette skal lykkes. Det gjør de særdeles interessant til en slik studie som jeg planlegger videre.

Når man snakker om å bygge en kultur for implementering av innovasjon, handler det ofte om å få motivert de ansatte til å adoptere det. Innenfor TRA diskuterte jeg hvordan holdning forandres med forventet utfall av handling. Ansatte som forventer et positivt utfall av å adoptere en innovasjon, vil raskere benytte seg av den. Hvis man lykkes med eksempelvis innføring av velferdsteknologi ofte, og de ansatte opplever arbeidshverdagen lettere som grunn av teknologien, vil man over tid skape en kultur som er positiv til innovasjon. En annen måte en slik holdning kan bygges opp er gjennom nøye opplæring, mestring og kompetanseheving. Utredningen fra regjeringen (Regjering 2011) viser klart at opplæring og kompetanseheving skal være et satsningsområde for den offentlige sektoren. Da er spørsmålet, hvor nøye har Bodø kommune vært i opplæring knyttet til E-lås. Vi vet at de er ferdig med pilotprogrammet knyttet til E-lås, hvordan erfaringer har de gjort fra den? Hvordan har de benyttet seg av opplæring for å bedre mestringsfølelsen og gode opplevelser knyttet til pilotprosjektet?

Det er ikke tvil om at E-låsen representerer en radikal innovasjon. Den snur opp ned på nåværende nøkkelsystem, og forandrer arbeidshverdagen for pleierne samt beboerne. De ansatte får en forandring på sine normale arbeidsrutiner, noe som kan påvirke trivsel samt mestringsfølelsen. Avgjørelsen om å innføre dette ble tatt høyere opp i hierarkiet, og er følgende en autoritær adopsjonsavgjørelse. Ifølge Rogers har autoritær avgjørelse en raskere implementering i samfunnet enn individuell. Grunnen til dette var ikke noe jeg fant noen god forklaring på. Om dette er fordi de ansatte bare må finne seg i det og gjøre det beste ut av situasjonen, eller om det er andre faktorer påvirker adopsjonen er interessant. Det er også noe som jeg vil prøve å se på via mine informanter, hvordan jobber ledelsen med å implementere ideen E-lås til sine ansatte.

Forskning viser at offentlig sektor er preget av bottom- up innovasjon. Det er på mange måter forståelig, siden det er de nederst i hierarkiet som opplever hverdagsproblemene, og ofte får direkte feedback fra kunden. For meg virker det fornuftig at ledelsen blir involvert rimelig tidlig i prosessen, siden det er ledelsen som tar den endelige avgjørelsen.

Nøkkelen til en sterk offentlig sektor er å håndtere forandringer i omgivelsene rundt, samt klare å tilpasse seg det forandrete verdensbilde. Det er også dette som skjer i offentlig sektor slik jeg ser det. Det skjer med inkrementelle innovasjon, som sakte forandrer hele sektoren over tid.

Hvis man skal se dette i sammenheng med Bodø kommune, så skiller Bodø kommune seg ut ifra gjeldende teori på flere punkter. De 2 innovasjonene som blir dratt fram fra statlig hold (Digi 2015) er begge radikale innovasjoner som har skapt store bølgeeffekter gjennom hele sektoren. Med E-journaler har man vært nødt til å lage databaser for å oppbevare all informasjonen, i tillegg har det blitt bygd opp nye rutiner knyttet til bruk av denne informasjonen.

Underveis i teorien har jeg forsøkt å diskutere hvordan offentlig innovasjon fungerer, og hvordan det blir implementert. Jeg satt en problemstilling knyttet til om man oppnår forventet effekt av innovasjonen E-lås. Står ønsket og forhåpningen i sammenheng med reell effekt. Har de ansatte adoptert E-låsen, og startet å dra fordelene av teknologien som er blitt gjort tilgjengelig, eller blir teknologien sett på som en byrde. For å finne ut dette ønsker jeg å intervju personer plassert sentralt i beslutningen med å innføre E-lås, og de som er ute i «felte» og bruker dette daglig. Ifølge teorien jeg har funnet burde implementeringen gått forholdsvis raskt (Rogers 2003), samtidig som at med den innovasjonskulturen som er i Bodø kommune, burde man se en positiv effekt, siden prosjektet nå skal realiseres til 70% av alle boliger.

3.0 Metode

Formålet med dette kapitlet er å gi en oversikt over hvilke valg jeg har gjort når det gjelder metodelære. Hvilken metode jeg har valgt for å gi en bedre oversikt over min problemstilling, og hvorfor jeg mener den metoden er best egnet til min oppgave.

3.1 Ontologi og Epistemologi

Epistemologi og Ontologi er med å prege forskningsdesign. Det er ikke bare problemstillingen som påvirker metodevalget, det gjør også epistemologi og ontologi (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Ontologiske teorier forteller om hva virkeligheten i form av mennesket og verden ser ut (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). I min problemstilling er det viktig å påpeke at det finnes flere sannheter, og det som blir oppfattet som fakta er påvirket av observatørens synspunkt. Dette gjør at mitt ontologiske perspektiv kan knyttes til relativismen (Helgesen, 2004).

Epistemologi har fokus på hva kunnskap om samfunnet egentlig er (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Innenfor epistemologien er det en retning som heter sosial konstruktivisme (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Sosial konstruktivisme sier at sosiale fenomener blir bestemt av mennesker og er i kontinuerlig forandring (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Jeg forsker på implementering av innovasjon, og denne implementeringsprosessen er kontinuerlig i forandring, dette som en konsekvens av at menneskene forandrer og utvikler seg med prosjektet. Holdninger og innstilling til prosjektet utvikler seg, modner og beveger seg med prosjektet. Det er to hovedretninger innenfor epistemologi som kan benyttes for å besvare denne problemstillingen. Sosial konstruktivisme og positivisme. Fordelene med sosial konstruktivisme er at det enklere håndterer et bredt omfang og har en del økonomiske og tidsbesparende fordeler (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). På den negative siden vil kunnskapen jeg tilegner meg være overflattisk og ikke veldig fleksibel. Dette gjør at det er lite rom for meninger og alternative forklaringer. Dette gjør at positivismen ikke er veldig godt egnet for min forskning. Positivisme tar utgangspunkt i at sosiale fenomener er basert på ekstern, objektiv fakta, fakta som kommer utenfra og ikke kan påvirkes av mennesker (Askheim og Grenness, 2008). Jeg mener at implementeringsprosessen er et mellommenneskelig fenomen som er bygd opp av menneskelige meninger, reaksjoner og holdninger. Dette gjør at et positivistisk perspektiv ikke er velegnet for min studie. Sosial konstruktivisme derimot har som utgangspunkt at

sosiale fenomener er i kontinuerlig endring og blir bestemt av mennesker og deres meninger (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). Slik jeg ser det er en slik implementeringsprosess en prosess som endrer seg underveis, og er formet av menneskers oppfatning og holdninger underveis. Dette gjør at sosialt konstruktivistisk utgangspunkt er mest egnet. For oppgaven sin del betyr dette at fokuset er på å forstå og fortolke, istedenfor å se på årsakssammenhenger uten den ekstra dimensjonen som meninger gir.

3.2 Forskningsdesign

Undersøkelsens design er en beskrivelse av hvordan man skal legge opp hele analyseprosessen, for å best mulig løse den konkrete oppgaven (Gripsrud et al., 2006). Det finnes i hovedsak tre ulike forskningsdesign, der hovedforskjellen på disse er hvor mye kunnskap man sitter på i utgangspunktet. Disse tre metodene er fordelt mellom eksplorativt, kausalt og deskriptivt design. Eksplorativt design kjennetegnes med at man har lite forkunnskaper om et emne, og formålet er å utforske temaet nærmere. Vanlige fremgangsmåter innenfor eksplorativt design er dybdeintervju, fokusgrupper, litteraturstudie, og sekundærdata. Kausalt design blir ofte benyttet når en undersøker årsaksforklaringer i form av eksperiment. Til slutt har vi deskriptivt som blir anvendt når en forsker sitter med en grunnleggende forståelse av problemområdet. Poenget med deskriptivt design er å beskrive en situasjon best mulig. Deskriptivt design blir ofte knyttet til kvantitative analysemetoder slik som spørreundersøkelse og observasjoner (Gripsrud et al., 2010).

Jeg falt ned på at en variasjon av deskriptivt og eksplorativt var best egnet for å besvare min oppgave. Jeg har hentet deler fra den eksplorative designet, siden jeg som forsker hadde lite forkunnskaper om offentlig innovasjon. Jeg manglet forkunnskaper om adopsjonsprosessen, samt hva som kjennetegner offentlig sektor og hvordan den fungerer. Dette kunnskapshullet gjør at eksplorativt design passer bra. Samtidig er det benyttet designdel fra deskriptivt design. Dette for å bedre kartlegge adopsjonsprosessen, hvordan det har blitt gått frem og hvordan denne fremgangen har påvirket prosessen.

3.3 Single case studie

En casestudie går i dybden på en eller flere organisasjoner, begivenheter eller individer, ofte over en gitt tidsperiode (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). En casestudie går i korthet ut på å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. En casestudie er vanligvis svært detaljer og består av en omfattende datainnsamling (Johannessen et al., 2008)

Det er tre viktige momenter som kjennetegner konstruktivistiske casestudier. De er basert på direkte observasjoner og personlig kontakt. De finner sted i en enkel organisasjon, men baserer seg på innhenting av data fra flere kilder, og datainnhentingene finner sted over tid (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012).

3.3.1 Styrker og svakheter med en single case studie

En single case studie har både sine styrker og svakheter. En single case studie kan ikke alene avkrefte en teori. For dette er utvalget for lite og ikke alltid representativt nok til å være generaliserbart (Siggelkow, 2007). Den har allikevel tre viktige bidragsmåter: motivasjon, inspirasjon og illustrasjon (Siggelkow, 2007). Den kan bli brukt for å finne hull i gjeldende teori, og dermed motivere forskere til å forske på de oppdagede teorihullene. Videre, den kan inspirere forskere til å forske videre der case studien slutter. En case studie kan fortelle at teorien sier at dette skal skje, men her har man ett case der det ikke skjer. Dette kan inspirere forskere til å jobbe videre med dette hullet i teorien. Den siste bidragsmåten som Siggelkow (2007) drar frem er at en case studie kan fungere som en illustrasjon til en teori. Man kan få illustrert hvordan en teori fungerer i praksis. Forskning med case-data kan normalt komme nærmere teoretiske konstruksjoner og gi et mer overbevisende argument om årsaksforhold enn bred empirisk forskning kan (Siggelkow, 2007). Man kan ikke lage ny teori eller overbevise noen med en single case studie, men man kan vise at det er mulig, og at det er et steg på veien.

En vanlig svakhet med case – baserte forskningsartikler er mangelen på selektivitet og presentasjon av bare detaljene som er relevant for argumentet. En måte å unngå dette er å være seriøs i undersøkelser av alternative forklaringer, og hvorfor de ikke holder (Siggelkow, 2007). En single case studie er avhengig av å overraske for å være et konstruktivt bidrag. Hvis

leseren etter å ha lest forskningen ikke er det minste overrasket over konklusjonen, har case studien vært mislykket. Dette fordi man ikke har oppnådd noe med studien.

En annen svakhet er dataproblemet. Underveis i en casestudie kan man opparbeide seg en overveldende mengde data (Eisenhardt, 1989). Dette kan gjøre det vanskelig for leseren å forstå tankerekken og konklusjonen til forskeren. Ved en multi-case forskning står vær case for seg selv, og man kan konkludere med mønstre som viser seg på tvers av casene. Man kan risikere at mengden data resulterer i en teori som er for omfattende, og mangler enkelheten i helhetsperspektivet (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989), drar frem at casestudie har sine styrker når den blir gjort tidlig i forskningsprosessen på et ferskt emne, eller for å forfriske en allerede forsket teori.

3.3.2 Casebeskrivelse

Bodø kommune har klare målsetninger innenfor digitalisering av helsesektoren. De har digitalisert alle pasientjournalene, dette for å øke sikkerheten til brukerne, samt få tak i styringsinformasjon. Analysering av styringsinformasjonen er kritisk for å fremheve hvor forbedringspotensialet i tjenesten ligger. I tillegg så de et behov for å standardisere tjenestene. Dette for at hjelpere enklere kan flyte mellom tjenestesonene ved behov, og raskere synliggjøre hvilke områder som må forbedres. Bodø kommune har innført mobil pleie og elektronisk lås. Planlegging av alle hjemmetjenesteoppdrag, arbeidslister settes opp å fordeles elektronisk, og utlevering av dagens oppdrag foregår alt elektronisk. Smarttelefonen til pleieren brukes for å låse opp døren hos pasienten, hente all kontaktinformasjon, oppdrag, pasienters medisin, oppslagsverk og hvilke prosedyrer som skal gjøres. I tillegg hvis pleieren trenger hjelp med oppdraget, kan dette utlyses via smarttelefonen.

Denne teknologien bidrar også til å effektivisere rapporteringsarbeidet som pleierne er pålagt å gjøre etter hvert oppdrag. Man sparer tid på rapportene og de interne prosedyrene, og prøver å legge til rette for at pleierne får mer tid sammen med pleietrengende og sikre at de får den pleien de har krav på. Selv sier de at denne utviklingsperioden er mer enn oppgraderingen av velferdsteknologien, det er i mye større grad en organisasjonsendring.

Det er denne teknologiinnføringen som gjorde at jeg fikk øynene opp for Bodø kommune som en innovativ kommune. Det var også denne teknologiske utviklingen innad i sektoren som tente interessen for å gjøre en case studie om dem.

Jeg planlegger å gjøre en singel case studie av et innovasjonsprosjekt i Bodø kommune. Bodø kommune blir dratt frem for å være i front av offentlig innovasjon, men stemmer dette. Digitaliseringen av hjemmetjenesten har Bodø kommune fått mye skryt for (Digi, 2015), derfor ønsket jeg å velge en innovasjon derfra til min single case. Etter flere samtaler med lederen for hjemmehjelpen i Bodø kommune, falt valget på E-lås. Dette siden E-låsen var ferdig med prøveperioden, og skulle innføres på en større skala. Dette gav meg muligheten til å se på hvordan den ble implementert, og med brukere som har hele prosessen friskt i minnet.

3.4 Kvalitativ metode – Fordeler og ulemper

Min problemstilling er kvalitativt anlagt. Kvalitativ metode kjennetegnes med kommunikasjon med mennesker, observasjon eller dokumentanalyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Innenfor kvalitative metodeteknikker, har jeg valgt individuelle dybdeintervju. Dette siden det er den mest effektive teknikken for å få personlige erfaringer, meninger eller interesser av relevans til problemstillingen (Gripsrud et al 2010). Når jeg skal sammenligne planen bak en innovasjon, med den aktuelle konsekvensen av en innovasjon, vil personlige erfaringer og meninger stå i sentrum. Fordelen med individuelle dybdeintervju er at man får tilgang til mye individuell informasjon og at det ikke er noen påvirkning fra en gruppe. I et gruppeintervju kan man risikere at ikke alle snakker, og at enkelt individet sine meninger blir preget av andre (Gripsrud et al., 2010). Slik kan verdifull informasjon ikke bli gjort tilgjengelig, og viktige innspill blir oversett. En annen fordel med dybdeintervju er at man kan gå tilbake å stille oppfølgingsspørsmål. Kommer intervjuobjektet på noe sentralt i ettertid, eller jeg som forsker oppdager at noe har blitt misforstått/svart lite på, kan jeg gå tilbake å stille oppfølgingsspørsmål. Under dybdeintervju kan man risikere at intervjuer hemmer eller påvirke informanten (Gripsrud et al., 2010)

3.5.2 Datainnsamling

Individuelle dybdeintervju ble brukt for å få primærdata for å besvare min oppgave.

Primærdata er data som er direkte innsamlet fra mine informanter, og som kom til gjennom min forskning (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012). I tillegg har jeg benyttet meg av sekundærdata i form av informasjonsbrosjyrer og interne opplæringsdokumenter som ble brukt internt i hjemmehjelpen. Dette for å bedre belyse hva Bodø kommune ønsket å oppnå, samtidig som de er med å vise et bilde av hvordan kommunikasjonen er mellom ledelsen og de ansatte.

3.5.2.1 Utvalgsstrategi

Valget av Bodø kommune som case er todelt. På den ene siden holder Bodø kommune på med mye teknologiske forbedringer, spesielt i helsesektoren. Dette gjorde at jeg hadde flere caser og velge mellom når jeg skulle velge meg en spesifikk case og gjøre en studie av. I tillegg var valget Bodø kommune på mange måter et bekvemmelighetsvalg. Jeg er født og oppvokst i Bodø kommune, og jeg har kontakter i Bodø kommune. Dette gjorde at jeg hadde tilgang til informanter og informasjon som jeg ikke nødvendigvis hadde hatt, uten denne tilgangen.

Jeg hadde flere samtaler med sentrale mennesker innen Bodø kommune, som fortalte om at det foregikk interessante prosjekter innenfor hjemmehjelpen. Jeg benyttet disse kontaktene til å få et møte med lederen av hjemmehjelpen i Bodø kommune. Etter flere møter med henne, der jeg fikk innblikk i hvilke prosjekter som eksisterte, ble vi sammen enige om E-låsen. Disse møtene er ikke brukt i selve caset, men var med å la, slik jeg ser det, et viktig grunnlag for både intervjuguiden, og min case som helhet. I tillegg har disse møtene vært med å gi meg verdifull tilgang til informanter, med relevant informasjon og personlig erfaringer til selve innovasjonen. Grunnen til det smale utvalget av informanter er at det ikke er så veldig mange involvert i saken fra administrasjonen sin side, fra pleierne sitt perspektiv var det ikke mange som hadde tid i en travel hverdag til intervju. Dette resulterte i to intervju med pleier med forskjellig bakgrunn, fra ulike generasjoner og det viste seg to helt ulike synspunkter.

Strategien i utvalget av informanter til selve caset var annerledes enn case valget. Her startet jeg med et strategisk utvalg. Dette siden jeg trengte en informant som hadde vært sentral i implementeringen av prosjektet. Siden jeg ønsket å finne ut av hvordan innovasjonen er blitt implementert, ønsket jeg å snakke med vedkommende som hadde ansvaret for implementeringen. Dette for å få inn synspunkter på hvordan de hadde gått frem, og begrunnelsen bak disse valgene. Daglig leder i hjemmehjelpen satte meg da i kontakt med

denne personen, deretter etablerte jeg selv en direkte dialog. Grunnen til det smale utvalget av informanter innenfor administrasjonen, er at det var ikke flere som hadde vært involvert i hverken implementeringsprosessen.

Utvalget av informanter blant pleierne kan på mange måter beskrives som et tilfeldig utvalg. Dette siden avdelingslederen plukket ut pleiere som var tilgjengelig til intervju, uten at jeg gav noen kriterier til disse pleierne. Dessverre var det ikke mange pleiere som kunne stille, som en konsekvens av deres hektiske arbeidshverdag. Dette resulterte i at utvalget blant pleierne ikke ble så bredt som jeg hadde ønsket

Dette gav meg følgende informanter:

Tabell 2: Informanter

Informant 1	Ansvarlig for implementering	Intervjuet varte i 53 minutter	Tillot lydopptaker og transkribering. Ønsket å holde seg anonym så langt det lot seg rekke.
Informant 2	Pleier som har vært med fra starten av pilotprosjektet	Intervjuet varte i 32 minutter	Tillot lydopptaker og transkribering. Ønsket anonymitet
Informant 3	Pleier som kom inn etter prosjektet, når det skulle implementeres på større skala	Intervjuet varte i 28 minutter	Tillot lydopptaker og transkribering. Ønsket anonymitet.

3.4.1 Intervjuguide

Jeg bestemte meg tidlig i prosessen for at kvalitative dybdeintervju var det som passe min problemstilling best. Når jeg startet arbeidet med å lage en intervjuguide, falt valget ned på en semi-strukturert intervjuguide. En semi-strukturert intervjuguide vil si at det er en overordnet intervjuguide, der jeg kan variere rekkefølgen på spørsmål og temaet ut ifra hvordan informanten svarer på spørsmål underveis (Johannesen et al., 2008). Jeg startet med enkle spørsmål knyttet til når i prosessen de ble involvert, samt utdanning. Dette for å gjøre dem komfortable med settingen, samt det var en fin måte å åpne dialogen på. Jeg utviklet intervjuguiden med utgangspunkt i et par teoretiske holdepunkter. Disse punktene var som følger: opplæring, dialog, problemløsning og deres oppfattelse av innovasjonen. Utenom disse punktene ønsket jeg at informanten skulle ha muligheten til å komme med digresjoner, tanker og poenger som de opplevde som relevante, uavhengig om jeg hadde planlagt det eller ikke. Jeg opplevde et par ganger underveis i intervjuene at relevante temaer, og poenger ble dratt frem, selv om jeg ikke hadde planlagt eller lagt opp til dette.

3.5 Analysemetode

Uavhengig av hvordan datamaterialet man har, må dette behandles før man kan begynne med analysen. Jeg har benyttet meg av en metode som består av å redusere data ved hjelp av koding, presentere data etter tema og avslutte med å lage en sammenhengende struktur (Hjerm og Lindgren, 2011). Prosessen startet med å transkribere intervjuene, dette for å produsere rådata som jeg kunne jobbe videre med. Den andre fasen besto av å kategorisere funnene i transkriberingen. Dette gjorde jeg ved å kategorisere funnene etter de samme temaene fra intervjuguiden. Temaene er bygd opp etter relevant teori, og følger også en tidslinje over hele prosessen. Alle funnene ble plassert i tilhørende kategori, og nøye merket etter hvor de kom fra. Dette for å holde systemet i det hele. Den siste delen av prosessen var å plassere de relevante funnene til en sammenhengende tekst. Jeg ønsket at funnene skulle være plassert etter tema, og når de hente i prosessen. Dette for at lesere enklere skal få et innblikk i hva som skjedde når, og hvorfor dette er relevant. Det forenkler også prosessen med å se mønstre og sammenhenger mellom informantene og hvordan dette henger sammen med mitt teoretiske rammeverk. Det vil si at jeg ønsket å se etter sammenhengen mellom hjemmehjelpen sin implementeringsprosess og «adopting innovation». Disse funnene er nøye gjennomgått i kapittel 4, og analysert i kapittel 5.

3.6 Troverdighet og pålitelighet

Pålitelighet er noe av det viktigste å streve etter når man gjennomfører forskning. Pålitelighet i forskning er kort oppsummert er forskningen troverdig. En pålitelig studie er en som ordentlig samlet inn data, og tolket funnene presist så de gir et korrekt av prosessen (Yin, 2011). Studier er verdiløse hvis de ender i falske konklusjoner. En forsker burde alltid benytte seg av muligheten til å styrke pålitelighet i funn og konklusjoner (Yin, 2011). Gjennom min forskning har jeg intervjuet ulike personer med ulik bakgrunn og synspunkter. Jeg har underveis i forskningen strevd etter å legge min forskning systematisk frem, slik det skal være mulig å se hva jeg har gjort, hva funnene er og hvorfor jeg har endt opp på den konklusjonen jeg har. Dette for å gjøre det så transparent som mulig. For å forsikre om at jeg ikke har misforstått noe i intervjuet, har jeg spurt der jeg følte det var nødvendig, samtidig som jeg har hatt medstudenter til å lese over intervjuene, for å se om de endte opp med de samme funnene som jeg. Dette for at en misforståelse ikke skal prege en eventuell sluttkonklusjon. Jeg har i tillegg sett primærdataen sammen med sekundærdataen. Dette for å gi et klarere og bredere sluttkonklusjon

Troverdighet er en kvalitetsindikator som sier noe hvorvidt forskningen gir svar på det den er ment å gi svar på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å redegjøre for dette må vi tydeliggjøre hvilke metoder vi har benyttet til datainnsamling, hvilken intervjuform vi har benyttet, hvordan vi har transkribert intervjuene, og hvordan analysen og dataen ble behandlet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg har prøvd etter beste evne å styrke troverdigheten gjennom dette kapitlet. Begrunnet mine metodevalg, forklart bakgrunnen for intervjuformen og dataanalysen. Jeg fant intervjusituasjonen krevende siden jeg er en uerfaren intervjuer, dette kan ha vært medvirkende til at ikke det fulle potensialet i et dybdeintervju kom frem. For å øke min forståelse for emne, samt gjøre meg bedre forberedt til intervjuene hadde jeg som sagt innledende samtaler med daglig leder. Jeg følte at dette gav meg en økt forståelse av sektoren, hjemmehjelpen og E-låsen som innovasjon.

4. Hvordan ble E-låsen implementert?

4.1.1 Introduksjon av e-låsen til pleierne

Prosessen startet tidlig med å informere de forskjellige avdelingslederne i hjemmehjelpen, samt pleierne som skulle benytte seg av E-låsen. Informasjonsskriv ble sendt ut til både pleiere og brukere, for å starte å forberede dem på denne forandringen. Det ble holdt informasjonsmøte der pleierne skulle få informasjon om hva som skulle skje, og få svar på alt av spørsmål. Reaksjonen var blandet, selv om de flere var enig om at å bli kvitt nøklene ville gjøre arbeidsdagen deres lettere:

Tenkte at det var positivt at vi ble kvitt nøklene, for det er mye å holde styr på. Å organisere nøklene er tungvidt.

- Informant 1

I starten av perioden var det ikke bare positivitet flere påpekte at dette kunne være overvåkning, og dette var noe ikke alle var komfortabel med. Allerede tidlig i prosessen ble dette påpekt.

Kritisk. For at jeg følte meg overvåket.

- Informant 3

Flere var skeptisk til at denne overvåkingen, og hva den eventuelt kunne brukes til.

At de skal ha kontroll på absolutt alt vi gjør, og blir målt i minutter for kanskje de klarer å få en bruker til på oss og vi får noen minutter til å arbeide. Så akkurat den biten der lika jeg ikke.

- Informant 3

Temaet knyttet til overvåkning delte pleierne, noen så ikke problemet med det, mens andre viet dette mye tid til bekymring og diskusjoner.

Noen tenker: er det overvåking, er det ikke overvåking. Vi vet jo ikke hvor, om det registreres, her eller der, det aner vi jo ikke, det vet ikke vi noe om. Vi har bare den boksen framfor oss. Og telefonen. Det står jo ikke, ikke at det gjør noe, men jeg tenker jo det er jo bare for å finne noe negativt. For jeg, jeg bryr meg jo ikke egentlig.

- Informant 2

Til den dag i dag er dette en debatt som enda pågår. Noen plages av tanken av å hele tiden bli overvåket. Det blir også nevnt at informasjonen til pleierne potensielt har vært mangelfull. De forteller om tilstrekkelig med informasjon om hvordan systemet fungerer, men ikke nødvendigvis informasjon om hvordan dette systemet påvirker dem.

I begynnerfasen når vi var skeptisk, ikke bare meg men flere med meg. Og brukerne ute, så syns jeg egentlig vi kunne fått litt mer informasjon. Ikke bare med å lær det fysisk men litt mer informasjon om hva dette innebærer.

- Informant 3

Dette er med å fortelle at administrasjonen har vært nøye med informasjon som de anser som relevant. Samtidig så kan det se ut som at de ikke nødvendigvis har lyktes med å kommunisere noe som en del pleiere ser på som særdeles viktig. Det er også denne informasjonsmangelen som de usikre pleierne drar frem som en sentral grunn til deres skeptisisme. Selv om deres skepsis er ubegrunnet, så gjør dette informasjonsgapet skepsisen mulig.

4.2.2 Hva var hensikten bak E-lås?

Noe av det første som ble kommunisert ut til pleierne var behovet for E-lås. Det ble tidlig forsøkt å kommunisere behovet for denne innovasjonen. Fra administrasjonen sin side, så var intensjonen rimelig klar

Hovedårsaken var jo kortere responstid, at man ikke må inn å hente en nøkkel at hvis det da er et hus kan jeg bare gå til naboen om han trenger det, uten at jeg må gå å hente nøkkel, eller kjør helt hit(hovedkontoret) for å hente nøkkel. Så det var jo for å gjør det enklere at man kunne hent det fram på telefonen. Også kunne man få tilgang til dem, umiddelbart. Men vi hadde håpa at gevinsten sku vær at nøklene skulle bort.

Man ønsket altså å forkorte uttrykkingstiden til brukerne ved en eventuell alarm, samtidig som at organisering av nøkler skulle bli unødvendig. Ingen nøkkelorganisering, raskere utrykning og enklere tilgang til brukerne skulle gi tid som kunne benyttes andre plasser. Så hensikten var rimelig klar fra administrasjonen sin side. Det kan derimot virke som at dette ikke har blitt like bra kommunisert til pleierne. På spørsmål angående hva hensikten med E-lås er blir det faktum at Bodø kommune er en innovativ kommune nevnt, samt det blir henvist til informasjonsbrosjyren som ble sendt ut til brukerne.

Ja sånn som det sto i brevet som di har sendt ut til brukerne er at man skulle slippe å gå rundt med nøkkelhanken, nøkler og kanskje vi mister nøkler også videre også videre.

- Informant 3

De er nå nytenkende og også det at det sparer arbeid for oss.

- Informant 2

Selv om det må nevnes at begge har fått med seg det som administrasjonen og lederne i hjemmehjelpen så på som det viktigste. Spare arbeid for administrasjonen og enklere arbeidshverdag for pleierne.

4.2.3 Opplæring

Ny teknologi medfører også en omstillingsprosess for pleierne. Denne omstillingsprosessen skulle forenkle overgangen til en hverdag ute nøkler. Det ble ikke gitt noen retningslinjer fra øverste hold angående hva denne opplæringen skulle inneholde eller gjennomføres. Det ble bestemt at dette skulle gjennomføres internt på bygget, og hver avdeling skulle ordne dette separat. Vedkommende som var ansvarlig for opplæring av sine pleiere, ble ikke gitt noen opplæring.

Det var ikke noe opplæring, opplæringa tok jo jeg med de ansatte. Det var ikke noen organisert opplæring eller kurs. Jeg plukket ut de aktuelle pleierne og gav de ansatte opplæring

- Informant 1

Avdelingsleder plukket ut de pleierne som skulle ha brukere med E-lås og gjennomførte opplæring med disse. Opplæringen besto i stor grad av informasjon om hvordan E-låsen fungerte, samt det ble satt opp en e-lås ved hovedkontoret så alle pleierne skulle få prøve den, og bli vant til hvordan den fungerer.

Vi hadde en sånn boks på døra her, så alle skulle få prøve å få det til å åpne døra ute hos brukerne. De koblet opp en her så vi kunne øve oss.

- Informant 3

Denne prosessen er noe som pleierne skryter av som lærerik og nyttig. Det var essensielt at pleierne hadde en god forståelse av produktet og systemet, for det var pleierne som skulle ta denne informasjonen videre til brukerne. Systemet var bygd opp slik at avdelingen skulle lære opp pleierne, og pleierne skulle fungere som kommunikasjonskanal ut til brukerne. Pleierne som allerede hadde en relasjon til brukerne skulle vær moralsk støtte og trygghet for brukerne under montering. De skulle være med å fortelle brukerne hvordan dette fungerte, og svare på alt av spørsmål og fra brukeren. Dette var ikke alle komfortabel med i starten, dette som en konsekvens av at flere ikke følte seg trygg nok på produktet som helhet. På spørsmål om informantene kunne svare på alle spørsmål fra brukerne var svaret:

I dag kan jeg det. Jeg kunne ikke det i starten, da brukte jeg bare å si at di må ringe til kontoret.

- *Informant 3*

Det kan være problematisk for brukeren å forstå produktet de mottar, når ikke personen som skal informere dem om produktet ikke forstår det selv. Det var langt fra alle som slet med å oppnå denne forståelsen, en pleier forteller at det var forskjell på kor fort pleierne klarte å vende seg til den nye informasjonen.

Jeg er jo vant til duppeditter på telefonen, men mange er jo ikke vant til det å synes det er vanskelig.

- *Informant 2*

Ikke for min del nei, det var veldig greit. Enkelt å bruk.

- *Informant 2*

Informant to tilhører generasjonen som er vokst opp med mobiltelefon og dagens teknologi, og forteller at hun ikke merket noe særlig til overgangen, og tok ting rimelig fort. På den andre siden har vi informant tre, som ikke er vant med mye teknologi i hverdagen. På spørsmål om hun opplevde opplæringen som relevant var svaret:

Ja, hvis ikke hadde ikke jeg forstått en dritt. Jeg er dum som ei ku når det gjelder data. Ja det innrømmer jeg, jeg har ikke engang data hjemme

- *Informant 3*

4.3 Utfordringer og problemer underveis

Når prosjektperioden var over og erklært vellykket, ble det bestemt at dette skulle utvides til en større skala. Sakte men sikkert skulle antall boliger med E-lås utvides, og E-låsen skulle være en viktig del av fremtiden i hjemmehjelpen. Selv om pilotprosjektet stort sett hadde vært en suksess, dukket det opp nye problemer og utfordringer når det skulle gjennomføres på en større skala.

4.3.1 Problemer i arbeidshverdagen

Som pilotprosjekt hadde man ikke oversikt over alle potensielle utfordringer og problemstillinger når prosjektet startet.

Vi tok det fra case to case, også oppdaget vi jo problemer underveis.

- Informant 1

Det ble et bra samarbeid med IKT avdelingen som var ansvarlig for de teknologiske utfordringene. Etter hvert som problemer ble oppdaget, ble det meldt fra om til IKT avdelingen i kommunen som håndterte problemene. Informantene forteller om at problemene som har preget starten av prosjektet til dagen i dag har vært i hovedsak tekniske.

Det har vært bokser som ikke har fungert, feil med telefonene eller samhandlingene mellom telefon og e-lås.

Det var nå det at telefonen ikke, det kunne være problemer med å få kontakten med telefon og boksen som var montert på dørene. Det måtte ordnes på selve datasystemet som var inni telefonen.

- Informant 2

For da kan det kom opp ei feilmelding og da står det hva som er feil sånn at vi får ordna det. For det er jo med hvert at det ikke funka.

- Informant 3

Boksen kommer opp med en feilmelding, denne feilmelding blir gitt videre til IKT som var ansvarlig for å håndtere problemet videre. For at E-låsen skal fungere optimalt og på stor skala er man altså avhengig av nøye oppfølging på den tekniske delen av innovasjonen. Det viser seg også at det er her de største problemene har vært. Grunnen til dette er at IKT hadde

hovedansvar for de tekniske løsningene underveis i prosjektet, men når prosjektet skulle utvides til store deler av Bodø kommune, så var det ikke lenger IKT som hadde dette ansvaret.

I prosjektperioden hadde vi noen som var ansvarlig, etter det så har de prøvd å hente inn personer som skulle, for det hjelp jo ikke for oss når ikke E-låsen fungerer, når ingen kan kom og reparer eller gjøre de forandringene som trengs eller installer nye der vi har behov for det så er d ikke funksjonelt. Så det har ikke fungert etter prosjektet. Det har vært prøvd og satt inn en de engasjerte fra nav, fungerte ikke. Også har de tatt ut en person fra IKT en gang i uka, det blir for lite hvis det er noe de forventer at vi skal bruke jevnlig. Da må det vær en person som man kan nå hver dag som har det ansvaret, og kan still opp på kort varsel. Det er ikke, vi kan ikke bruk E-lås en gang i uka. Nei

- Informant 1

Det er den tekniske delen som har svikta etter prosjektet va over.

- Informant 1

Det viser seg at etter prosjektperioden var over så har ingen egentlig hatt hovedansvaret for oppfølging av den tekniske delen. Informantene som jobber i administrasjonen forteller om et system som egentlig ikke fungerer. Dette som en konsekvens av E-låser som ikke fungerer, og manglende oppfølging når boksen slutter å virke. Ting fungerte kjempebra når det var et fokusområde i prosjektperioden men etter det har ting forfalt. Det har vært prøvd ut flere løsninger for å løse dette problemet. Administrasjonen forteller om mislykkete eksterne forsøk, samt at IKT (som hadde ansvaret i prosjektperioden), har vært inne i bildet, men alt er i for liten skala. Antall boliger blir ikke utvidet, samtidig som at boliger som har E-låsen slutter å funke. Antall boliger med en fungerende E-lås er ikke i nærheten av der man ønsket og håpet det skulle være.

Vi har innført flere, men der det ikke fungerer og du må ha med nøkkel uansett, de ansatte stoler ikke helt på har han e-lås eller har han ikke e-lås. For de brukerne som er kommet til har jo ikke fått e-lås, nye brukere.

- Informant 1

Dette gav grunnlaget for et utrolig interessant funn i mine øyne. Informantene i administrasjonen, forteller om et ikke fungerende system rundt den tekniske delen av E-låsen, mens dette er ikke noe som pleierne bemerker i det hele tatt. Der administrasjonen forteller om ikke fungerende E-låser, og manglende ansvarsperson, har pleierne et helt annet syn.

Det kommer litt an på, hvis det er sånn at vi treng en E-lås nå, så skjer det rimelig fort. Men hvis det va sånn at vi hadde tips til forbedring, så kunne det ta noen måneder.

- Informant 2

Høvelig radig. Æ hadde en mann som va ute en dag, som æ møtte på veien. Og det var 3 e-låsa som ikke funket, og det var bare et øyeblikk så var det fiksa.

- Informant 3

Så funnene tyder på at pleierne i stor grad er fornøyd med dagens system. På den andre siden opplever administrasjonen det som et ikke fungerende system, med flere E-låser ute av funksjon. Fra administrasjonen sin side, så stammer dette i stor grad fra mangelen på en ansvarlig person å rapportere problemene inn til. Pleierne rapporterer til administrasjonen som skal ta dette videre opp i hierarkiet, men administrasjonen mangler en fast ansvarsperson å rapportere til. Administrasjonen oppfatter satsingen som for svak, en mann en time i uken dekker ikke dagens behov. Det kan på mange måter virke slik at man klarer å reparere ødelagte låser, men man får aldri ledig kapasitet til å koble opp nye låser. Dette holder prosjektet og ideen i livet, uten at det får prosjektet dratt videre og utvidet dagens E-lås tilbud. Dette er også noe som kommer frem gjennom samtalene med administrasjonen.

Hadde IKT fortsatt hatt det, selv om det ikke var et prosjekt, og vi hadde hatt en ansvarlig som kunne hjulpet oss hverr dag, så hadde det fungert. For da hadde det vært implementert hos alle.

- Informant 1

Her blir det ytterligere understreket at man sitter med en følelse av at prosessen står på stedet hvil. Dette som en konsekvens av manglende satsing fra høyere hold. Hadde man hatt person med i en 100% stilling som var øremerket til vedlikehold og utvidelse av den tekniske delen av E-låsen, ville flere hatt det implementert. Man kunne i større grad ha oppnådd målsetningen til kommunen om å bli kvitt nøkler, og en tryggere og mer effektiv hjemmetjeneste. Denne tregheten og usikkerheten i veien framover har snudd en del av

positiviteten i administrasjonen, til irritasjon. Dette fordi tiden man setter av til organisering for gjennomføring av E-låsen ikke resulterer i stor nok fortjeneste.

For min del har det bare vært merarbeid for jeg har jo organisert innstalleringene i husene og tatt kontakt med de aktuelle og send med, jeg har måtte frigjort personalet her for å være med ut, og du kan ikke gå til ho ola nordmann som ikke husker og er redd og at nå skal du ha noe greier på døra di. Så vi har jo fristilt personell for å få det her i stand. Så det har jo vært mye jobb fra min side. Ja sammen med det og hold på de ansatte, varm i trøya så de skal bruk noe som ikke er heilt oppe og går.

- Informant 1

Her kommer det klart frem at det ligger betydelig med arbeidstid og organisering i grunn for å få alt opp å på plass. Det blir gjennomført mye arbeid for å få tilrettelagt for montering av E-lås, også er ikke systemet for oppkobling av nye og teknisk vedlikehold bra nok for gjennomføring.

Det må vær noen som driv det, som kan ta, altså man kan ikke ha et hjelpemiddel som er defekt ei uke [...] Ofte får vi nye telefoner for de har blitt knust eller noe, også kan man ikke bruke E-lås på dem. Også må man installer e- lås på de også må det settes opp på nytt men det er veldig mye som ja, det er noen andre igjen som gjør det. I prosjektet så var det jo den samme personen som satt opp telefonen som også va ute i hjemmene og ja, og dreiv det litt. Og da var det jo vaktmesterne som var fristilt, ikke fristilt men ble brukt til å monter i lag med. De fikk jo opplæring i lamme, men de har jo ikke kapasitet i lengden til å hold på med det. Så det va jo en som dreiv prosjektet, og det er jo det som har vært, etter prosjektet er det ingen som IKT har hatt ansvarlig. Så det har jo vært opp til meg eller virksomheten, men det er veldig vanskelig når man er avhengig av en tredjepart. Jeg har jo forsvart og snakka varmt om e-lås siden vi fikk det, men det er litt håpløst når man ikke har noen som kan hjelpe oss for tiden.

- Informant 1

Mangelen på en ansvarsperson for den tekniske delen fremstår som en klar hindring for å drive prosessen videre. Samtidig som at ønsket innad i avdelingen for å få dette til å fungere, absolutt er til stedet. Dette sett sammen med at pleierne i stor grad er fornøyd med E-låsen, og skryter av den, der den fungerer burde utgjøre et bra fundament å bygge videre på. Per dags dato fremstår det som at det er for mange ledd å forholde seg til, uklar ledelse og uklare ansvarsområder. Problematikken knyttet til antall ledd i prosessen er noe som går igjen. Det var planlagt at det først skulle implementeres i en sone, før neste sone skulle ta over, og skape en snøballeffekt til store deler av Bodø kommune var dekt. Det er tydelig at denne «snøballen» har stoppet.

Jeg kjøpte den med en gang. Jeg trudde det skulle være noen som skulle ha ansvaret for det videre. For når æ har fått det implementert i min sone, så er d jo avhengig av at nestemann driv det. Det er for mye ledd ikke sant? Jeg har både personalet, også har jeg den som skal monter også har æ IKT også har jeg den som hold på med telefonene. Det blir for mye ledd, man er avhengig av at alle disse leddene fungerer. For hvis ett ledd ikke fungerer, så fungerer det ikke.

- Informant 1

4.3.2 Resultatet av innovasjon

Problemene knyttet til teknisk vedlikehold har i stor grad preget administrasjonen når de skal oppsummere prosessen og fortelle om situasjonen per dags dato. Ikke bare når det kommer til veien videre, men også holdningen til E-låsen som helhet. Situasjonen nå er at administrasjonen har fått beskjed i fra lengere opp i hierarkiet at prosessen skal bero til høsten. Dette er også noe som fungerer som et irritasjonsmoment.

Jeg har egentlig resignert litt. [...] Ja jeg har jo prøvd å holde han, nei bare de finn han og får han i gang så er jo tanken kjempebra. Men jeg syns det er litt dumt at det går sånn, for hvis det nå ikke skal skje noe før til høsten, og da har det gått nesten et år fra vi begynte.

- Informant 1

Det kommer også frem at dette er et system som både brukere, pleiere og administrasjonen ønsker.

4.3.3 Loggføring av besøk

Som vi har sett tidligere i funnene, så var det uttrykt en bekymring om at dette systemet skulle brukes til overvåking av de ansatte. Dette som en konsekvens av at E-låsen loggfører når pleieren kommer og går. Denne loggen skulle i teorien kunne brukes til å produsere styringstall, samtidig som en ekstra trygghet. Det viser seg derimot at den dag i dag er en stor usikkerhet blant administrasjonen hvor disse tallene befinner seg. Under prosjektperioden mottok de tallene jevnlig, og oppfølgingen var bra, men etter prosjektet har denne oppfølgingen hatt store mangler. De sier selv at de ikke har sett noe til noen tall siden prosjektperioden ble ferdigstilt.

Ja og det er jo avhengig av at jeg får de tallene for å følg opp e-lås på at di skal bruk det her.

- Informant 1

Det er prosjektet og da va det jo dem i IKT, jeg tror ikke noen har gjort noe nå.

- Informant 1

Jeg vet ikke om de tar ut fortsatt, di tok jo ut i prosjektet, men om det blir gjort videre det vet æ ikke.

- Informant 1

Dermed så blir det jo nøklene som er, men vi har jo e-lås. Også hadde det jo vært interessant om de kunne tatt ut en logg og se på hvor mye den blir brukt. For jeg spør jo, men jeg kan jo ikke kontrollere om det blir brukt

- Informant 1

Så flere pleiere som jobber med E-låsen går egentlig ubegrunnet og føler seg overvåket, samtidig som at administrasjonen melder om at de mangler en måte å følge opp om pleierne bruker E-låsen. E-låsen generer logg om bruk, loggen skal være tilgjengelig men den blir ikke gitt til administrasjonen. Dermed kan det heller ikke brukes til å generere styringstall, eller kontrollere i hvor stor grad E-låsen blir brukt. Dette er informasjon som skulle være tilgjengelig etter innføring av E-lås. Det ble gjort og fungerte under prøveprosjektet men har altså falt bort etter overgangen til et fast system. Hvorfor har ikke administrasjonen noe svar eller forklaring på.

4.3.4 Økt effektivitet

Et av hovedargumentene for å innføre E-låsen var jo ønske om økt effektivitet. E-låsen skulle forenkle hverdagen til pleierne, og spare dem for tid og organisering av nøkler. Her er det også klare funn som tyder på at det ikke nødvendigvis har gitt økt effektivitet, ifølge administrasjonen.

Nei det er jo ikke noe økt effektivitet, neineinei, også har vi jo det sånn at den ene sonen bruka nøkkelboks for det er eneboliger, så de har nøkkelboks utafør, og hver gang vi skal i et hus så må man kontakt styre for å få lov til å installer[...] Og si at noen av di nye byggene så må man ha brikke for å komme seg opp i heisen, så da må du allikevel ha med brikke ut. Og noen av brukerne har medisinskap så da må vi allikevel ha med nøkkel ut. Så derfor har vi nå 3 systemer, vi har nøkla, vi har E-lås og vi har nøkkelboks. I en tjeneste.

- Informant 1

Slik oppsummerer administrasjonen dagens situasjon. Man har 3 forskjellige låssystemer i samme tjeneste. Administrasjonen avviser konsekvent at E-låsen har vært med å gitt en økt effektivisering i tjenesten. Dette skylder i stor grad at pleierne mangler tillit til systemet, og dermed ender opp med å ta med seg nøklene ut i feltet. Pleierne selv forteller at dette blir gjort mer på grunn av gammel vane enn som et symptom på mistillit til E-låsen.

Jeg synes jo det har blitt mer oppnådd, vi har jo vært litt sånn gammel vane, har enda med oss nøkla ut. Men det har vi begynt å fokusere på å la vær, så ja, det vil bli det.

- Informant 2

Jeg etterspør jo hver dag, og de sier at de bruker de, men de har alltid med nøkla. For av og til kan det hend at det ikke fungerer, du må jo ha blåtanna på telefonen, hvis nettet ligg nede kommer du ikke inn, så di stoler ikke heilt på det. Så lenge de ikke stoler på e-lås, så kommer de fortsatt til å ha med nøkkel ut.

- Informant 1

På den andre siden så forteller pleierne at deres hverdag har blitt enklere, og mer effektiv der E-låsen fungerer.

Det kan jo vær at i en nødsituasjon at det ring en alarm sånn som i dag, også har ikke jeg nøkkelen til vedkommende for jeg er ikke inne der daglig, og da er det jo bare å bruk e-låsen. Søk opp brukeren, bruk e – låsen så kommer du deg inn. Å får hjelpa brukeren. [...] Jeg synes jo det er genialt. For det at hvis ikke hadde ikke brukeren fått hjelp der og da, måtte ha venta i dag. Det kunne jo vær noe kritisk, det vet man jo ikke. Det var ikke det det var, men det var ille nok for den brukeren. Akkurat der synes jeg det er topp.

- Informant 3

Jo det er jo veldig positivt, for om det skulle kom inn en trygghetsalarm, så kan jeg rykke ut mye forttere enn om jeg måtte inn å hente en nøkkel. Så det er jo mye tryggere for både bruker, og lettere for oss. Å responder på trygghetsalarmer.

- Informant 2

Alle funnene peker på at når trygghetsalarmen går, og man må nå kunden så raskt som mulig så muliggjør E-låsen dette. Samtidig blir det påpekt at i hverdagen er en lav grad av effektivisering, selv om dette er et økende fokusområde.

Jeg synes jo det har blitt mer oppnådd, vi har jo vært litt sånn gammel vane, har enda med oss nøkklene ut. Men det har vi begynt å fokusere på å la vær, så ja, det vil bli det.

- Informant 2

Jeg etterspør jo hver dag, og de sier at de bruker den, men de har alltid med nøkklene. For av og til kan det hende at det ikke fungerer, du må jo ha blåttanna på telefonen, hvis nettet ligger nede kommer du ikke inn, så du stoler ikke helt på det. Så lenge de ikke stoler på e-lås, så kommer de fortsatt til å ha med nøkklene ut.

- Informant 1

Et av de største poengene med E-lås var jo at man ikke skulle trenge å ta med seg nøkklene ut i feltet, men det viser seg at dette blir enda gjort. Noen argumenterer for at det kommer mer av gammel vane enn med en feil på produktet. Andre begrunner det med at man ikke kan stole på produktet. Sluttresultatet er det samme. Man bruker fortsatt tid på organisering og fremhenting av nøkler. Konsekvensen av dette er at man ikke i stor grad opplever en økt effektivitet i saken som helhet. Det som allikevel er verdt å merke seg er forskjellen i holdningen blant administrasjonen kontra holdningen blant de ansatte. Der administrasjonen snakker om en nedgående spiral blant holdning kan funnene fra pleierne peke på at holdningen går i motsatt retning.

Nei det er jo nedadgående, for det er færre og færre som har det nå når vi får flere brukere som ikke har e-lås. Da blir jo innstillingen deretter.

- Informant 1

Ja, at vi trenger jo ikke nøkklene, det er jo bare en gammel vane, vondt å vende. Rett å slett. Men ja det blir mye mer effektivt etter hvert.

- Informant 2

-

Dette tyder også på en kommunikasjonssvikt mellom administrasjonen og pleierne. Dette kan være et resultat av at pleierne ikke vet alt om problemene administrasjonen opplever. Det er uansett viktig å påpeke at det er pleierne som benytter seg av E-låsen daglig, spesielt siden loggføringen av E-låsen har falt bort.

4.3.5 Dialog mellom leddene i dag.

Funnene som har blitt hentet fram tidligere tyder på at det kan være et kommunikasjonsproblem mellom administrasjonen og pleierne. Dette siden administrasjonen opplever holdningen og innstillingen til de ansatte betraktelig mer negativ enn det de selv sier.

Jeg har ikke hatt noen problemer i det siste, så jeg har ikke hatt noe særlig dialog med dem.

- Informant 2

Dette er med å gi et bilde av at kommunikasjonen er preget av konkrete feil, istedenfor en tett dialog knyttet til bruk og holdninger til systemet. Samtidig påpeker administrasjonen at de jevnlig prøver å følge opp hvorvidt pleierne benytter seg av E-låsen, uten at denne oppfølgingen har gitt noe nevneverdig resultat.

Jeg skal jo ikke klandre dem hvis de ikke bruka den. For jeg vet jo ikke hvor mye de bruka det. Jeg gnåler jo om det her hver dag, og at jeg må få tilbakemelding hver dag.

- Informant 1

På spørsmål om administrasjonen føler seg hørt av ledelsen er svaret følgende.

Nei det er jo ikke gjort noe, det er blitt enighet om å avvent til di vet hva de skal gjøre.

- Informant 1

Dette forteller om en situasjon der administrasjonen må tviholde på et system med manglende oppfølging og retning, og på langt nær fungerer så bra som ønskelig. Dette over tid kan skape en frustrasjon hos administrasjonen.

4.4 Oppsummering funn.

Pilotprosjektet ble mottatt og implementert med stor suksess. Administrasjonen var veldig fornøyd med resultatene etter prosjektet, mens mottakelsen blant pleierne var delt. Selv om de så klare fordeler med E-låsen, åpnet E-låsen opp for en type overvåkning som ikke alle var komfortabel med. Pleierne som var ukomfortabel med overvåkningen forteller om en enklere hverdag med E-låsen, og er totalt sett positiv. Til tross for dette har implementeringen ikke godt smertefritt for seg, og prosessen har per dags dato gått inn i en «dvale». Dette som en konsekvens av manglende satsing, oppfølging og vedlikehold av den tekniske delen av E-låsen. Under prosjektet var IKT- avdelingen i Bodø kommune som hadde dette ansvarsområdet, når prosjektet skulle utvides til større skala ble ansvaret omfordelt, og denne omfordelingen har ikke fungert. Resultatet av dette er at flere E-låser er i ustand, antall brukere med E-lås står på stedet hvil, og administrasjonen er frustrert. Ønsket om at dette skal fungere, og troen på at dette kan hjelpe dem i arbeidshverdagen er absolutt til stedet. Per dags dato har prosessen stagnert, og mangler det nødvendige momentet fremover.

Selve prosjektet ble implementert etter det som mange er mener er gjeldende teori innenfor adopsjon (Rogers, 2003; Talukder 2014; Bhattacharjee og Sanford 2006). Der implementeringsprosessen starter med å kommunisere ett behov. Synliggjøre hvordan denne innovasjonen kan bidra til en positiv endring i deres arbeidshverdag. Deretter samkjøre opplæring og oppstartsperioden. Dette for å kunne gi en raskere og mer effektiv overgang til en arbeidshverdag med innovasjonen.

Svaret på om Bodø kommune har lyktes i å implementere E-låsen, er todelt. Dette som et resultat at det er mange klare indikatorer på at det er ferdig implementert blant pleierne. Pleierne viser positive holdninger til produktet, og ønsker bruke dette så mye som mulig i deres arbeidshverdag. Samtidig kan man ikke konkludere med at produktet er ferdig implementert, siden hovedhensikten med produktet var økt effektivitet, og dette enda ikke har blitt oppnådd.

5.0 Analyse

I dette kapittelet vil drøfte funnene fra kapittel 4 med teorien, og det teoretiske perspektivet. Jeg vil dra frem viktige poenger, slik jeg ser det, for å belyse hvordan Bodø kommune har gått frem for å implementere E-låsen. Jeg vil systematisk gå igjennom casen, og hvordan det kan bli sett sammen med gjeldende teori.

5.1 Hensikten bak innovasjonen E-lås

I teorien så vi at avgjørelsesprosessen om et produkt skulle bli adoptert av brukerne var fem-delt (Rogers, 2003). Her ble det vist at kunnskap var den første barrieren som måtte overvinnes, for en vellykket implementering. Derfor er det avgjørende hvordan E-låsen blir introdusert og solgt inn til pleierne. Man må gi de ansatte nok kunnskap og informasjon til at de forstår hensikten med innovasjonen, samt hvilke fordeler den kan tilby for dem i arbeidsdagen. Denne kunnskapen er med å legge grunnlaget for resten av adopsjonsprosessen. Som vist i funnene var det delte meninger om dette. Der informant 1 (administrasjonen), samt informant 2 var i stor grad positiv innstilt, var informant 3 mer skeptisk. Til tross for en delt oppfatning av E-lås, var alle villig til å gi det et helhjertet forsøk. Dette er en viktig grobunn for innovasjonskultur (Johnsen og Pålshaugen, 2011).

Slik jeg ser det er hensikten med innovasjonen på mange måter essensiell innenfor feltet kunnskap i Rogers (2003) avgjørelsesprosess. Hvis ikke pleierne ser eller forstår hvorfor E-låsen er nødvendig, hvorfor skulle de da benytte seg av den. Funnene viser klart at de store fordelene med E-låsen er blitt kommunisert på en tilfredsstillende måte. Talukder (2014) viser til at ansatte trenger insentiver for å tilegne seg ny kunnskap, og en enklere arbeidshverdag er et nyttig og mye brukt insentiv. Når det største insentivet til E-lås er en enklere og mer effektiv arbeidshverdag, er det essensielt for implementeringsprosessen at dette blir kommunisert på en bra måte. På direkte spørsmål om hva pleierne tror var hensikten med å innføre E-lås svarte samtlige effektivisering og enklere arbeidshverdag. Dette er et klart funn på at åpningsdialogen i prosjektet har vært vellykket. Samtidig kommer det klart frem at ikke alt av nødvendig informasjon er blitt kommunisert på en like bra måte.

Alle informantene fortalte om delte meninger blant pleierne i starten av prosjektet. Grunnen til det delte inntrykket av E-låsen var i stor grad knyttet til overvåkningspotensialet som ligger i E-låsen. Pleiere satt med følelsen av at loggføringen ble brukt mot dem, at denne overvåkningen skulle få negative konsekvenser for dem. De fryktet at bruken av E-låsen skulle bli brukt mot dem. Ifølge Theory of Reasoned action (TRA) vil denne type frykt kunne gi en negativ holdning til innovasjonen (Bhattacharjee, Sanford, 2006). TRA sier at dette kan ha utspill i tidligere erfaringer samtidig som det kan ha utspill fra manglende kunnskap om E-låsen. Det er ikke å legge skjul på at tidligere erfaringer med teknologi kan gjøre pleiere skeptisk til å få det integrert i arbeidshverdagen. Er man ikke komfortabel med å bruke teknologi, kan jeg forstå at man er mer skeptisk til å være avhengig av det i arbeidshverdagen. På tross av dette, viser funnene rimelig klart at dette kan ha sitt utspill i manglende kunnskap.

I begynnerfasen når vi va skeptisk, ikke bare meg men flere med meg. Og brukerne ute, så syns jeg egentlig vi kunne fått litt mer informasjon. Ikke bare med å lær det fysisk men litt mer informasjon om hva dette innebærer.

- Informant 3

Pleierne viste at E-låsen loggførte når de kom og gikk hos brukerne, men fikk aldri forklart hva denne informasjonen egentlig skulle brukes til. Dette resulterte i en usikkerhet, og til slutt en skeptisisme til hele E-låsen. Slik jeg ser det, kunne dette vært løst med en oversiktlig gjennomgang av hva denne loggføringen konkret skulle brukes til. Dette kan man se i uttalelsene fra informant 3. Informanten innrømmer selv at det det har ført til at vedkommende føler seg paranoid, men konsekvensen av den manglende informasjonen har gjort at vedkommende er ukomfortabel med systemet. Det blir diskutert om dette blir brukt imot dem, og om de leter etter smutthull i arbeidshverdagen deres for å gi dem mer å gjøre, i det som allerede er en hektisk arbeidshverdag.

På den andre siden så må det nevnes at flere pleiere har holdningen at det blir dratt frem bare for å finne noe negativt. Om det er overvåkning eller ikke, burde ikke utgjøre en forskjell for arbeidshverdagen som helhet.

Noen tenk at e det overvåking, e det ikke overvåking, vi vet jo ikke hvor, om det registreres her og der det aner vi jo ikke, det vet ikke vi noe om. Vi har bare det boksen framfor oss. Og telefonen. Det står jo ikke, ikke at det gjør noe, men jeg tenker jo det er jo bare for å finn noe negativt. For jeg, jeg bryr meg jo ikke egentlig.

- Informant 2

Selv om en del pleiere er likegyldige til hva loggen brukes til, viser funnene i stor grad at man vil tjene på å gi denne informasjonen ut til pleierne. Hvis denne informasjonen kan være med å fjerne en del av den skeptisismen som noen pleiere sitter med, vil også holdningen deres til E-låsen kunne bli forbedret.

Det er verdt å nevne at informantene kom inn i prosjektet på forskjellige tidspunkt. Dette kan være en del av forklaringen. Informant 2 var med i pilotprosjektet mens informant 3 kom inn når prosjektet skulle utvides til hele sonen. Dette er et argument som jeg har forståelse for, selv om det ikke burde utgjøre en konkret forskjell etter min mening. Administrasjonen sa selv at under pilotprosjektet var det en del prøving og feiling, og det var en del uklare momenter. Resultatet av dette kan være at de som var med fra begynnelsen, hadde fått en utvidet forståelse, og var mer åpen for eventuelle mangler. Denne situasjonen skiller seg fra situasjonen når prosjektet ble utvidet. På det tidspunktet hadde man mer informasjon om hvordan ting fungerte, og hva som hadde fungert/ikke fungert tidligere. Erfaringen fra pilotprosjektet, burde kunne bli benyttet til en lettere implementering, når det skulle bli gjort på en større skala.

Hjemmehjelpen i Bodø fikk E-låsen gjennom en autoritær avgjørelse (Rogers, 2003) fra toppledernivå. Det ble bestemt at administrasjonen skulle fungere som et bindeledd mellom ledelsen som hadde tatt avgjørelsen, og pleierne og brukerne som skulle benytte seg av innovasjonen. Innovasjonen fulgte et top – bottom oppsett (Elmore, 1980). Administrasjonen fikk oppgaven med å implementere dette hos pleierne og brukerne. Man er da avhengig av en administrasjon som forstår innovasjonen, og vet hvordan den skal implementeres på best mulig måte. En administrasjon som ikke forstår produktet eller pleierne som skal bruke det, ville i verste fall være katastrofalt for implementeringsprosessen. Hvordan skal brukerne og pleierne forstå produktet, hvis ikke de ansvarlige for implementeringen gjør det? De empiriske funnene viser at administrasjonen har forståelse for både produktet, og hvordan det skal brukes. De var positive til innovasjonen, og gledet seg til å få E-låsen funksjonell.

Samtidig som at ikke alle pleierne følte de hadde oversikt når de skulle ut å presentere det til brukerne.

Etter å ha gått igjennom samtlige funn knytte til åpningsdialogen, og hvordan Hjemmehjelpen startet å kommunisere sitter jeg igjen med ett funn som skiller seg ut fra dagens teori. Ut ifra TRA, og den skeptisismen som preget mange pleiere i starten av prosessen, så er det rimelig å forvente at deres holdning til E-låsen skulle være negativ. Funnene derimot tilsier at selv de mest skeptiske ikke bare bruker E-låsen daglig, de skryter av den. Samtidig som de snakker om den ukomfortable følelsen de har mens de bruker den. Dette betyr at selv om de er negativ til deler av E-låsen, og ikke stoler på loggføringen, så er det så store fordeler med bruken at det veier opp for de negative sidene. Gjeldende teori fokuserer seg i stor grad på hvordan tilrettelegge og forme den ønskede holdningen. For informant 3 har implementeringsprosessen følt til en indre konflikt, om hvorvidt man er positiv eller negativ til innovasjonen.

5.3 Hva var de største utfordringene da prosjektet E-lås ble implementert og hvordan prøvde man å overvinne dem?

Funnene i dette delkapitlet var store og overraskende. Dette som en konsekvens av at pilotprosjektet var særdeles vellykket, og det var denne suksessen som la grunnlaget for at prosjektet skulle innføres i hele sektoren. I funnene kom det klart frem at innovasjonen ikke er i nærheten så vellykket som forventet og ønsket. Det dukket opp flere tekniske problemer, og løsningene som var enkle under pilotprosjektet, var ikke fullt så enkle når ting skulle skje i større skala.

Som presentert i empirien var perioden preget av tekniske problemer, dette kom også som en konsekvens av at IT- oppfølgingen skulle gjøres eksternt. IKT avdelingen i Bodø kommune fikk ikke lengre ansvaret for dette. Sluttresultatet av denne omorganiseringen var at flere ledd kom inn i prosessen, noe som ikke har fungert, ifølge administrasjonen. Når noe ikke fungerer må man ha dialog. Gambarotto og Cammozzo (2012), fant tre grunner til at det kan være vanskelig å melde om problemer i topp – ned innovasjon. Underveis i prosjektet er det klare funn som tilsier at det var problemer med samarbeidet, men funnene viser også at problemet var administrasjonen til teknisk avdeling og ikke fra pleierne. Dette er slik jeg ser det oppsiktsvekkende. Pleierne som benytter seg av E-låsen hver dag, forteller at de tekniske problemene blir behandlet og løst innenfor tilfredsstillende responstid. Samtidig sier administrasjonen at ordningen ikke fungerer, og at utvidelsen på flere måter har vært en fiasko. Det interessante her, hvordan kan pleierne si at noe fungerer, når administrasjonen er klokkeklar på at det ikke fungerer.

Videre i de neste avsnittene går jeg i dybden på de to ulike perspektivene. Først har vi administrasjonen. Det er de som mottar beskjeden fra pleiere når noe ikke fungerer, og får ansvaret for å utbedre feilen. Dette kan skape merarbeid for administrasjonen. Deres insentiver for dette er som sett på tidligere, relativt svake og ikke- eksisterende. Hvis samarbeidet med den tekniske kontakten da ikke fungerer i deres øyne, og dette i stor grad fører til merarbeid, vil det skape misnøye med E-låsen. Man fortsetter for å opprettholde arbeidsinnsatsen og fremdriften på et konstant nivå, men over lengre tid vil dette kunne gi mistillit til prosjektet, og toppledelsen (Gambratto og Cammozzo, 2012).

På den andre siden er pleierne. Deres insentiver for implementering fremstår mye sterkere enn de for administrasjonen. Pleierne forteller om raskere responstid og et glimrende system når E-låsene fungerer. Pleierne melder om feil når det oppstår, og det utbedres raskt. Sluttresultatet av dette er at administrasjonen sitter med merarbeid, mens pleierne ikke får det. Dette kan være en av grunnene til differansen i holdningen til de tekniske problemene. En annen relevant faktor er at det kan se ut som at pleierne ikke får innsikt i samarbeidsproblemene administrasjonen opplever. Pleierne har heller ikke oversikt over fremdriften i prosjektet. De opererer bare med sine brukere som har E-lås, og har lite innblikk i framdriften til prosjektet. Lite informasjon sammen med sterke insentiver kan være en vesentlig del av forklaringen.

En annen viktig del av forklaringen er at etter planen skulle prosjektet ha fremdrift. Intensjonen var å implementere ordningen i den første sektoren, før deretter å gå videre til neste sone. Det som har skjedd er at det ikke er ferdig implementert i første sone, og andre sone er ikke i nærheten av å kunne ta over «snøballen». Dette er en prosess som administrasjonen har vært dypt involvert i, men som ikke påvirker pleierne. Administrasjonen forteller om dette som et irritasjonsmoment, mens det utgjør ingen forskjell for pleierne. Pleierne i sonen der ordningen er ferdig implementert er fornøyde, mens pleierne i de andre sonene utfører oppgavene sine som før. De blir ikke påvirket av problemene som administrasjonen opplever. Funnene viser at administrasjonen har lagt mye arbeid i å få pleierne til å bruke E-låsen, og bli komfortabel med dem, og bevist har holdt pleierne utenfor de problemene som administrasjonen opplever.

Loggføringen er kanskje det klareste funnet på kommunikasjonsproblemene som eksisterer i hjemmehjelpen. Ikke bare mellom pleierne og administrasjonen, men også mellom administrasjonen og toppledelsen. Som diskutert tidligere var det flere pleiere som var ukomfortabel med loggføringen, og følte seg overvåket og utilpass på jobb. Funnene viser derimot at denne loggen på mange måter ikke eksisterer. Administrasjonen får den ikke. Den blir ikke bruk eller utnyttet til noe som helst. Så per dags dato er det pleiere som føler seg overvåket av en logg som ingen vet hvor er, ikke en gang de som skal bruke den. Administrasjonen sier de har etterlyst den, men aldri fått den. Administrasjonen ønsker å bruke loggen, samt gjøre anayser av den. Problemet oppstår når teknisk avdeling ikke oversender loggen. Funnene viser at administrasjonen er uvitende om loggen hentes ut av systemet eller ikke.

Dette er med å ytterligere forsterke inntrykket av at kommunikasjonen mellom leddene tilnærmet ikke eksisterende. Pleierne føler seg overvåket av loggføringen, administrasjonen ønsker å benytte seg av loggføringen, og ingen av avdelingene i studiet har innblikk i hvilken sammenheng den brukes. Dette tyder ikke på trygge relasjoner (Gambratto og Cammozzo, 2012) mellom ansatte og ledelse som skal legge grunnlaget for et bedre sluttprodukt og bedre kommunikasjon. Ingen av de empiriske funnene gir et godt svar på hvorfor situasjonen med loggen er så uavklart. Administrasjonen sier rett ut at de gjerne skulle ha hatt den men de vet ikke hva som blir gjort med den.

Opplæring er en viktig faktor for å få en innovasjon effektivt implementert i samfunnet (Talukder, 2014). Talukder (2014) viser til at trening sammen med bruk gir en positiv samhandling. Får man trening og opplæring på hvordan man benytter seg av produktet, vil dette resultere i økt bruk. Dette stemmer i stor grad med mine funn. De skeptiske pleierne forteller at komfortgraden økte sammen med opplæringen og treningen. Selv om det var store ulikheter i behovet for opplæring og individuell oppfølging underveis, var hjemmehjelpen nøye med å tilby dette til alle som følte et behov for det. Ulik bakgrunnskunnskap med teknologi resulterte i store forskjeller og ulik læringskurve. For noen ble den brattere enn for andre. Pleiere som er vant med teknologiske hjelpemidler oppfatter E-låsen som enkel og rask å vende seg til.

Den store ulempen med dette er at pleierne var ansvarlig for informering av brukerne. Informant 3 forteller selv at på en del spørsmål ble man svar skyldig. Brukeren måtte ringe kontoret for å få svar på sine spørsmål og bekymringer. Etter min mening er det ikke optimalt at pleierne som skal gi brukerne trygghet, ikke er i stand til å svare på bekymringene de blir presentert. Selv om pleieren opplyser om at i dag går det fint, var dette et problem tidlig i implementeringsprosessen.

Det er viktig å nevne at det er begrenset hvor mye opplæring pleierne trenger. Et annet viktig poeng er at det aldri ble gitt noen styringslinjer fra ledelsen på hvordan opplæringen skulle gjennomføres, og hva den skulle inneholde. Dette har medført at administrasjonen har vært nødt å ta problemstillinger fra sak til sak, og selv lært underveis i prosessen hvordan best mulig implementeringen skulle finne sted. Jeg finner det problematisk med å se insentivett til administrasjonen for denne implementeringsjobben. Store deler av nøkkelorganiseringen blir gjort av pleierne, og det er pleierne som daglig benytter seg av E-låsen. Ut fra mine funn er det vanskelig å se det konkrete insentivett for administrasjonen. Dette skiller seg litt ut fra

gjeldende teori på feltet. Talukder(2014) dro frem enklere og sikrere arbeidshverdag, annerkjennelse og økt selvstyre som vanlige insentivetr for adopsjons i offentlig sektor. Den eneste som konkret passer i dette caset, for administrasjonen, er annerkjennelse. Fra pleierne sitt synspunkt er enklere arbeidshverdag og økt selvstyre i stor grad relevante, men for administrasjonen som har fått denne jobben tildelt, er det ingen klare insentivetr. Man kan spekulere i om den jobben og engasjementet de legger ned i prosessen er grunnet i engasjement for innovasjonsprosjektet, eller om det kommer av et ønske om en fungerende hjemmetjeneste, uten at jeg har noen funn som svarer på dette.

Under opplæringen fikk de en gjennomgang på hvordan man brukte E-låsen, samtidig som en E-lås ble koblet opp på kontoret. Dette for at pleierne skulle få øve seg, og føle seg trygg med produktet. Denne prosessen stemmer bra med det som Talukder (2014), har hatt som beste fremgangsmåte. Dette er også en bra indikator på at Bodø kommune er kjent med implementering av innovasjon. Deres inntrykk av hvordan innovasjon best mulig blir implementert av ansatte, ser ut til å stemme overens med gjeldende teori.

Underveis i opplæringen ble også en ansatt fra IKT gjort tilgjengelig for å besvare eventuelle tekniske spørsmål eller problemstillinger som dukket opp underveis. Dette følte som en trygghet for de ansatte. Samtidig fikk man en som fungerte som ansvarsperson for innovasjonen.

Problemet ble forstørret av omorganiseringen av den tekniske delen av støtteapparatet. Dette kommer klart frem av funnene fra informant 1. Administrasjonen selv peker på den økonomiske satsinger er for dårlig og at dette har ført til at for mange ledd er involvert i prosessen. Om dette er en konsekvens av korte budsjetteringsperioder slik Albury (2005) påpekte som en klar innovasjonsbarriere forblir uvisst, men at satsingen på innovasjonen er delvis forsvunnet, er klart.

Det andre problemer som informant 1 dro frem var økningen i antall ledd involvert i prosessen. Tidligere var det pleiere, administrasjonen og Bodø kommune som var involvert, dette økte til pleiere, administrasjonen, Bodø kommune og ekstern hjelp. Denne økningen har gjort systemet mer sårbar for svikt og dårlig kommunikasjon. Informant 1 påpekte flere ganger at deres syn var, jo flere ledd, jo mer problemer har de fått.

5.4 Hva er resultatet av innovasjonsprosjektet?

Et viktig spørsmål for å se på om E-låsen har blitt tilfredsstillende implementert, er å se på hvordan den blir brukt, og hvordan den er blitt integrert i arbeidshverdagen. Her er det flere klare funn som viser at man ikke nødvendigvis har oppnådd det man ønsker i denne prosessen.

Det første funnet som skiller seg ut er at store deler av pleierne fortsatt har med seg nøkler ut i feltet. Hovedpoenget med E-låsen var jo at nøkkelorganiseringen skulle erstattes. På tross av dette melder administrasjonen om at nøkler fortsatt blir tatt med ut. Det er derimot store sprik i begrunnelsen for dette. Administrasjonen mener dette stammer fra mistillit til produktet som helhet. Man kan ikke være 100% sikker på at E-låsen fungerer når du møter opp hos brukeren, derfor har man med nøkkel for sikkerhets skyld uansett. Pleierne selv sier at grunnen til at nøkler i stor grad fortsatt er i bruk kommer av gammel vane, og ikke nødvendigvis som et symptom på mistillit til produktet.

Pleierne selv sier at dette er på grunn av gammel vane og ikke en indikator på tillitsproblemer mellom dem og teknologien. Allikevel viser det at det har tatt tid for pleierne å vende seg til overgangen til et nøkkelsystem. Rogers(2003), sier at en autoritær avgjørelse skal være raskeste måte å få produktet implementert. Til tross for det er det her klare funn på at produktet ikke er ferdig implementert, et halvt år etter prosjektet startet. Allikevel er det klare funn som tilsier at produktet ikke er i nærheten av ferdig implementert, slik Bodø kommune ønsket det implementer.

Dette kommer også frem i effektivitetsøkningen som de forventet. Alves(2013), mente at offentlig innovasjon var avgjørende for å bedre økonomisk resultat, en bærekraftig sektor og øke kvalitet samt effektivitet i sektoren. Det var dette hjemmehjelpen ønsket å oppnå ved prosjektets start.

Dagens situasjon er at det nå er tre forskjellige nøkkelsystemer i drift. E-låsen, vanlige nøkler og nøkkelkort. Der E-låsen fungerer så benytter de seg av den, men pleierne har fortsatt med seg nøklene ut i feltet. Samtidig som at enkelte blokker krever nøkkelkort i tillegg til E-låsen. Med utgangspunkt i dette, samt funnene fra administrasjonen, skulle man kunne konkludere med at effektiviteten ikke har blitt bedret. Situasjonen er allikevel ikke så enkel, for funnene blant pleierne tilsier at E-låsen har økt effektiviteten i avdelingen.

For administrasjonen sin del så er dette i stor grad knyttet til merarbeid presentert tidligere i oppgaven. Dette sammen med tre aktive nøkkelsystemer, og ingen måte å følge opp om systemet blir brukt eller ikke, har gitt dem et klart syn på at dette på ingen måte har økt effektiviteten i avdelingen i det hele tatt. Det kan på mange måter fremstå at for administrasjonen er hverdagen blitt mindre effektiv enn det som var tilfelle før implementeringen fant sted.

Pleierne melder og om en del problemer med E-låser som ikke fungerte, men de mente at responstiden var innenfor det som kan bli sett på som akseptabel, samtidig som at de melder at problemet er langt mindre enn beskrevet. Funnene viser at selv de mest skeptiske pleierne har opplevd klare fordeler med E-låsen, spesielt knyttet til raskere responstid på alarmer. Når alarmen går trenger man ikke lenger å først kjøre å hente nøkkel, før man rykker ut. Man kan rykke rett ut til brukeren, noe som har økt til både økt kvalitet og økt effektivitet for deres del. Kvalitet i form av et system som er tryggere og raskere for brukeren, samtidig som at man opplever effektivitet i raskere responstid. Pleiernes system stemmer med Alves (2013) sitt syn på hva man ønsker å oppnå med offentlig innovasjon, samtidig som at administrasjonen opplever det stikk motsatte.

Situasjonen i dag er at ingen helt vet hva som skal skje videre. Dette i seg selv er ugunstig, og en klar indikator på problemet innad i Bodø kommune. Jeg har tidligere diskutert dialogen mellom toppledelsen og administrasjonen, disse dialogproblemene resulterte i en mail fra ledelsen til administrasjonen der det ble fortalt at prosjektet skulle bero frem til høsten. Uten noen begrunnelse eller utdypning. Dette har ført til stor frustrasjon og informant 1 sier at man har begynt å føle på resignasjon. De skal nå motivere pleierne til å bruke et system, som er uten fremdrift, og som skal stå på stedet hvil i månedsvis fremover. Jeg har allerede vært innom de svake insentivene som eksisterer for administrasjonen, disse blir ytterligere svekket. Tilliten til ledelsen og prosjektet som helhet er på hell. Dette skaper heller ikke optimale arbeidsforhold, eller et solid grunnlag for å lykkes. Gambratto og Cammozzo (2012), dro frem farene med stillhet mellom leddene, og at dette i stor grad kan prege både i hvor stor grad prosjektet er vellykket og hvor bra det blir implementert.

Funnene viser klart at problemene har kommet når man startet å utvide fra prosjekt til større skala. Det fremstår som at det var forventet at prosessen skulle være lettere enn den har vært. Det som administrasjonen opplever som sparetiltak, i form av ekstern støtte, har resultert i store tekniske problemer. Administrasjonen har resignert, mens pleierne lever i håpet om at dette skal ordne seg. Det er ikke tvil i mine øyne at E-låsen som innovasjon, dekker et stort behov for brukerne, om de klarer å implementere den på en større skala. Det som er klart er at Bodø kommune ikke hadde sett for seg omfanget de begav seg ut på når de startet denne prosessen. Det var lagt opp til raskere implementering, og flere E-låser ferdig montert enn det de har klart. Hovedproblemet er også det som har vært en gjenganger i min casestudie, de tekniske utfordringene og vedlikeholdet har ikke blitt håndtert raskt og effektivt nok. Konsekvensen av dette er at prosessen har stagnert, og nå satt til å bero på ubestemt tid. Totalt sett har dette ikke vært en vellykket implementeringsprosess. Til tross for et vellykket prosjekt, og et stabilt fundament og legge utvidelsen på, er det gjort en del unødvendige feil som har ført til stor frustrasjon innad i organisasjonen. Økonomiske kutt har ført til dårlig teknisk vedlikehold, usikkerhet og uklar kommunikasjon mellom leddene har ført til misforståelser og frustrasjon samtidig som at man har mistet all fremdrift.

6. Drøfting og konklusjon

6.1 Oppsummering av resultater

Problemstillingen i min oppgave har vært følgende:

- *Hvordan er innovative prosjekter implementert i offentlig sektor?*

I denne studien har jeg sett på hvordan et spesifikt innovasjonsprosjekt ble gjennomført, fra igangsettelse til dagens situasjon. For å besvare problemstillingen best mulig har jeg tatt utgangspunkt i aktuell litteratur om offentlig innovasjon, og benyttet meg av "adopting innovation" som hovedrammeverk for oppgaven. Jeg valgte innovasjonsprosjektet E-lås, gjennomført som case av hjemmetjenesten i Bodø kommune. Det var to grunner til dette valget. Hovedgrunnen var at eldreomsorgen som helhet er veldig relevant som en konsekvens av den kommende eldrebølgen, samtidig som at prosjektet har blitt dratt frem av Difi som et vellykket offentlig prosjekt. Jeg brukte rammeverket "adopting innovation" til å se på hvordan Bodø kommune hadde gått frem for å implementere innovasjonen, og hvordan de hadde jobbet for å integrere innovasjon i arbeidshverdagen.

Rogers (2003), Talukder (2014) og Bhattacharjee og Sanford (2006) har vært sentrale innenfor "adopting innovation". Det er også disse jeg i stor grad har bygd analysen på. Rogers (2003) er viktig innenfor selve implementeringsprosessen. Bhattacharjee og Sanford (2006) står bak "Theory of Reasoned Actions (TRA)", som er viktig i forhold til hvordan forbrukere lager holdninger til nye produkter, og hvordan man kan arbeide for å forandre/forebygge disse holdningene. Talukder (2014) har vært relevant i forhold til opplæring, og videreutviklet forskningen til Bhattacharjee og Sanford (2006). Teoriene er tilpasset ansatte innad i en organisasjon. Jeg har intervjuet to pleiere som jobber med produktet ute i feltet, samt personen som var ansvarlig for implementeringen og jobber i fast stilling i Bodø kommune. Dette for å få begge sider sitt perspektiv belyst på en tilstrekkelig måte. I tillegg til dette har jeg fått tilgang til interne opplæringsbrosjyrer og internt materiale brukt til kompetanseheving i sektoren.

Analysen av de empiriske data ga klare indikasjoner på at adopteringsprosessen følger det som er beskrevet i dagens gjeldende litteratur. Samtidig var det en del klare avvik som fra et teoretisk perspektiv er veldig interessant. De største avvikene som også var de mest interessante, er den store differansen i perspektivene til pleierne i motsetning til administrasjonen og det faktum at prosjektet i liten grad har økt effektiviteten i avdelingen.

Blant pleierne var det klare incentiver for innovasjonen, og til tross for blandet skepsis knyttet til personovervåkningen E-låsen muliggjorde, var det felles enighet om at innovasjonen var en suksess. E-låsen har muliggjort for raskere responstid, økt trygghet for kundene og mindre organisering knyttet til nøkkel.

I administrasjonen derimot er situasjonen annerledes. I analysen ble det vist at incentivene for denne innovasjonen er svakere, samtidig som den har gitt en administrativ økning i merarbeid for de ansatte underveis. Resultatet av dette en frustrert administrasjon, og en kommunikasjon som holder på å gå over i stillhet (Gambarotto og Cammazzo, 2012). Situasjonen er på et vippepunkt til å gå over til mistillit til ledelsen. Dette som en konsekvens av det administrasjonen oppfatter som manglende satsing fra kommuneledelsen sin side.

Der pilotprosjektet var en utelukkende suksess for pleiere, administrasjon og Bodø kommune som helhet, har det i perioden etter implementering stagnert. Det som gjør denne casen interessant, er at forskning lenge har fokusert på vanlige konsumenters adopsjonsprosess, det har manglet relevant teori på ansatte i en organisasjons tilpassing. Teorien som er tilgjengelig om ansattes adopsjonsprosess, er stort sett preget av oppstartsprosessen. I min case har fokuset i hovedsak vært vektlagt på veien fra vellykket implementeringsprosjekt til et ferdig implementert system. Dette har gjort at jeg har fått frem en del viktige momenter og problemer som for hjemmetjenesten i Bodø kommune har oppstått ganske langt ute i prosessen.

Der introduksjonen og pilotprosjektet gikk bra, har kommunikasjonsproblemer og manglende økonomisk satsing ført til at det som var et vellykket prosjekt, har gått seg noe bort. Det som i utgangspunktet var en positiv innovasjon som skulle bedre effektivitet og forenkle arbeidshverdagen til de ansatte, har nå splittet de ansatte. Pleierne som er fornøyde med produktet og ønsker det videreført til større skala, og ansatte i administrasjonen som er fortvilet og resignerte.

I analysen ble spørsmål knyttet til effektivitet gått igjennom grundig. Dette som en konsekvens av at dette var hovedformålet med innovasjonen. Selv om pleierne fortalte om raskere responstid og økt trygghet for brukerne, var hovedinntrykket til ansatte i administrasjonen at ingen økt effektivitet var oppnådd. Dette som en konsekvens av at pleierne fortsatt har nøklene med seg ut i feltet. Organiseringen og etterarbeidet knyttet til nøkler er fortsatt et tema, selv i en periode der man etter planen skal være gått over til E-lås.

6.2 Drøfting og konklusjon

Jeg ønsker nå å gå igjennom hovedmomentene slik jeg har sett dem underveis, og komme med en endelig konklusjon.

Som vist underveis i analysen har det vært flere klare kommunikasjonsproblemer. Grunnen til dette har lenge virket uklare. Kommunikasjonsproblemene mellom toppledelsen i Bodø kommune og hjemmehjelpen sin administrasjon har vært grunnet i manglende satsing, og nå gått over til mistillit mellom leddene. Administrasjonens ansatte påpeker at de flere ganger har blitt tilbudt løsninger som i stor grad har vært ikke-fungerende. Der det hele endte med at prosessen skal stoppes frem til høsten 2016. På tross av dette har administrasjonens ansatte fortsatt stor tro på innovasjonen som helhet. Dette er slik jeg ser det et viktig funn. Til tross for store problemer, økt merarbeid og lave insentiver (se analysen), har troen på produktet som helhet økt gjennom perioden.

Jeg har flere ganger vært innom den store ulikheten som finnes blant pleiere og administrasjonsansatte gjennom innovasjonsprosessen. Det eneste jeg kan konkludere med at det er den store differansen i insentiver som utgjør denne differansen.

Problemene som oppsto underveis var i hovedsak teknisk anlagt. Dette som et resultat av at når ny teknologi og nye løsninger implementeres, kan ”barnesykdommer” oppstå. Disse ble håndtert fra sak til sak. Det er også disse problemene som i dag har ført til en stillstand i prosjektet. Problemet ble i utgangspunktet tenkt løst med å legge et eksternt ledd inn i prosessen. Dette leddet har i stor grad ikke fungert, og de tekniske problemene har hopet seg opp, til å bli så omfattende at Bodø kommune nå må komme opp med en løsning. Løsningen med ta inn ekstern hjelp har av administrasjonens ansatte blitt sett på som en sparetiltak, og har gitt økt misnøye blant administrasjonens ansatte til Bodø kommunes ledelse.

Hovedformålet med innovasjonen var økt effektivitet. Dette var noe som også ble oppnådd under prosjektperioden. I dag er situasjonen at E-låsen bare er ett av tre aktive nøkkelsystemer. Pleierne har fortsatt nøkler med seg ut i feltet, selv om de skal besøke brukere der E-lås er montert. Selv om pleierne argumenterer for at uttrykningstiden er blitt forkortet, kan jeg ikke konkludere med at E-låsen i seg selv har virket som en effektivitet akselerator i hjemmetjenesten.

Innovative prosjekter eksisterer, og er økende (Nystøl et al., 2015). Fremgangsmåten som Bodø kommune benytter seg av følger i stor grad adopsjonsteorien, spesielt i introduksjonsperioden. De starter med en kompetanseheving, og går videre over til relevant opplæring for de ansatte. Problemene som har oppstått underveis i prosessen er ikke knyttet til selve implementeringsprosjektet. Både pleiere og brukere er stort sett fornøyd med produktet, og ønsker å bruke det. En positiv holdning til innovasjonen fører til økt bruk (Bhattacharjee og Sanford, 2006). En slik positiv holdning er også en klar indikator på en innovasjon som er vellykket implementert blant brukerne. Selve implementeringsprosessen og introduksjonsprosessen kan man på mange måter si ha vært vellykket, samtidig som det er noen problemer. Disse problemene er i stor grad knyttet til organisatoriske løsninger og ikke selve implementeringsprosessen.

6.3 Oppgavens begrensninger

Det er tre klare begrensninger med min oppgave.

For det første har datainnsamlingen i hovedsak fokusert på administrasjonsansatte og pleierne. Det er ikke tvil om at toppledelsen i Bodø kommune og brukerne burde vært representert i datainnsamlingsprosessen. Dette for å kunne forsterke helhetsinntrykket. Det kan være problemstillinger som toppledelsen har måtte håndtert underveis, som ikke er blitt gjort tilgjengelig for administrasjonsansatte eller meg. I tillegg er det til slutt brukeren som er kunden, og hvordan kunden opplever dette produktet er også noe som jeg ikke har tatt hensyn til i denne oppgaven. Oppgaven har fokusert på hvordan administrasjonsansatte har implementert innovasjon hos pleierne. Dette perspektivet har gitt mange svar, men det er fremdeles en del uklare momenter. Disse kommer jeg tilbake til i videre forskning.

Den andre klare begrensningen er at undersøkelsen har hatt all fokuset på en innovasjon i en kommune. Selv om jeg har funnet en del momenter der oppgaven skiller seg fra, og er nødt til å bygge videre på eksisterende teori, er oppgaven snever. Andre innovasjonsprosjekter i andre kommuner kan i stor grad ende opp i andre resultat enn de jeg har konkludert med.

Den tredje begrensningen etter mitt syn er at prosjektperioden er ikke ferdigstilt enda. Den skulle være ferdigstilt da jeg startet min undersøkelse, men som vist i funnene er det nå satt til å bero til høsten 2016. Det kan fortsatt hende at man kommer i mål med implementeringen, og at de funnene jeg har gjort underveis i prosessen fører til utbedringer og fører prosjektet videre. Allikevel viser min casestudie et bra bilde på hvordan prosessen har fungert underveis.

6.4 Videre forskning

Som nevnt i begrensningene så er det fortsatt en del spørsmål som er ubesvarte, dette som en konsekvens av noen av begrensningene mine.

Min forskning har i hovedsak dreid seg om implementeringen mellom administrasjonsansatte ansvarlig for implementeringen, og pleierne ute i feltet. Et forslag til videre forskning er en studie på dialogen mellom ledelsen og ansvarspersonen for implementeringen. Hvordan fungerer dette samarbeidet og hvordan er dialogen mellom disse to leddene.

En annen ide som jeg godt kunne ønske å jobbe videre med, er å se på implementeringen noen år etter gjennomført prosess. Min case har vist flere problemer som har dukket opp fra pilotprosjekt til ferdig implementert prosjekt. Med antallet søknader til pilotprosjekt som blir sendt til regjeringen hvert år, kunne det være interessant å se disse prosjektene fra et lengre tidsperspektiv. E-låsen ble sett på som et vellykket prosjekt, men den dag i dag er det ikke fullført, og det er en lav grad av økt effektivitet som resultat.

Kilder:

Ajzen, M & Fishben, M (1980): *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentiss-Hall.

Albury, David (2005) *Fostering Innovation in Public Services*, Public Money &

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008): *Kvalitative metoder for markedsføring og*

Bhattacharjee, A & Sanford, C (2006): *Influence processes for information technology acceptance: An elaboration likelihood model*. MIS quarterly, 30(4), 805-25

Borins, Sandford, (2002), "Leadership and innovation in the public sector", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss 8 pp. 467 – 476

Easterby – Smith, Mark . Thorpe, Richard og Jackson, Paul (2012): *Management Research*

Eisenhardt, Kathleen (1989): *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, 1 October 1989, Vol.14(4), pp.532-550

Elmore, Richard (1980): *Bakward mapping : Implementation research and policy decisions*. Academy of political science. Utgitt: Political science quartely, vol 94, nr 4 (winter, 1979-1980) pp 601-616

Forskningsrådet og DAMVAD (2012): *Aktiver det offentlige innovasjonspotensialet: forskning og samarbeid for et bedre samfunn*. Norges forskningsråd 2012

Frambach, R & Schillewaert, N (2002): *Organizational innovation adoption: A multi- level framework of determinants and opportunities for future research*. Journal of business research 55(2), 163-76

Gallouj, F og Weinstein, O (1997): *Innovation in service*. Last-Clerse, University of Lille I and IFRESI-CNRS, Lille, France

Gambarotto, F og Cammozzo, A (2012): *Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community practice*. eContent Management Pty Ltd. *Innovation: management, policy & practice* (2010) **12**: 166–179.

Halvorsen, Hauknes, Miles og Røste (2005): *On the difference between public and private sector innovation*. Publin Report no D9

Helena Alves (2013) Co-creation and innovation in public services, *The Service Industries Journal*, 33:7-8, 671-682

Helgesen, Thorolf. (2004): *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6.utgave. Oslo: J.W. Cappelen Forlag as.

Hjerm, M., Lindgren, S. (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*, 1. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Johnsen, Hans og Christian. Pålshaugen. Øyvind(2011) *Hva er innovasjon? Perspektiver i norsk innovasjonsforskning*.

Koch og Hauknes (2005): *On innovation in the public sector; today and beyond*. Publin report no 20

Luc Bernier (2014) Public enterprises as policy instruments: the importance of public entrepreneurship, *Journal of Economic Policy Reform*, 17:3, 253-266

Management, 25:1, 51-56

Morgan, G og Albury, D. (2003): *Innovation in the public sector*. London: Cabinet office

Mulgan, Geoff (2009): *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford university press

Nicolaj Siggelkow(2007): *Persuasion with Case Studies*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1 (Feb., 2007), pp. 20-24

Organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Potts, Jason og Kastle, Tim (2010) *Public sector innovation research: whats next?*

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.5172/impp.12.2.122>

Regjeringen (2011): *Omsorg i Innovasjon*. Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.

Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of innovations*. 5ed. New York, Free Press

Røste, Rannveig og Godø, Helge (2005): *Notat om innovasjon i offentlig sektor – til utvikling av kompetansegrunnlaget for VIOS*. NIFA STEP Oslo

Talukder, M (2014): *Managing innovation adoption, From innovation to implementation*. University of Canberra. Gower publishing Limited.

Thomassen, Magdalene (2006): *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapfilosofi for helse- og sosialfag*. Gyldendal Akademisk

Van de Ven (1999): *The innovation journey*. New York. Oxford University Press, Inc.

Yin, Robert (2011): *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press. New York/ London.

Yin, Robert (2014): *Case Study Research: Design and methods*. Sage publications Inc.

Nettressurser

Bystyret (2011): *Strategisk næringsplan for Bodø 2011-2015*
<http://bodo.kommune.no/getfile.php/Borgerportalen/Samfunn,%20n%C3%A6ring%20og%20politikk/N%C3%A6ring/Strategisk%20n%C3%A6ringsplan%202015.pdf>

Digi (2015): *Her er offentlige IT- prosjekter som funker*
http://www.digi.no/juss_og_samfunn/2015/06/15/her-er-offentlige-it-prosjekter-som-funker

Nystøl, Kim. Eliassen, Håkon. Sellevold, Terje (2015): *Ny teknologi og «duppeditter» skal hjelpe eldre* <http://www.nrk.no/sorlandet/teknologi-skal-hjelpe-eldre-1.11425047>

Heggdal, Kristin (2015): *Går den teknologiske fremtida i møte*. <http://www.nrk.no/viten/gar-den-teknologiske-fremtida-i-mote-1.12315512>

SSB (2016): *Befolkningsframskrivinger 2014-2100*. Graf nr 4. <https://www.ssb.no/folkfram>

Vedlegg 1, Intervjuguide

Intervjuguiden for pleiere og administrasjonen var i hovedtrekk den samme. Noen formuleringer ble forandret, men var ikke store nok variasjoner til at jeg benyttet meg av to ulike intervjuguider. Med de samme hovedtemaene var så mye likt at samme intervjuguide ble brukt på begge perspektivene

Intervjuguide

Presentasjon av oppgave, spørsmål om anonymitet, godkjenning av opptak, etc

Innledning

Hva jobber du med i Bodø kommune?

- Hvilke rolle har du hatt under pilotprosjektet E-lås.

Implementeringen (*Prøve å få fram hvordan Bodø kommune la frem innovasjonen, startet dialog med pleierne angående E-lås, og hvilken opplæring ble gitt. Rogers(2003) sier at implementeringsprosessen er nøkkelen for en vellykket innovasjon. God dialog og opplæring hurtiggjør implementering*)

- Hvordan fikk du først vite at Bodø Kommune skulle ta i bruk E-lås?
- Hvordan stilte du deg til E-låsen, da det ble fremlagt av Bodø kommune?
 - o Negativ/positiv, begrunn
- Hvilke kurs/opplæring ble gitt for å bedre overgangen til E-lås, hvis noen?
 - o Hvilke kurs/opplæring?
 - o Følte du at opplæring/kurs var relevant der og da?
- Hvordan var dialogen mellom administrasjonen og pleierne i denne perioden?
 - o Raske på å svare på eventuelle problemstillinger/spørsmål?
- Hvorfor tror du at Bodø kommune bestemte seg for å innføre E-låsen?

Brukerfasen (*Hvordan blir innovasjonen brukt i praksis, og hvordan fungerer den. Prøv å få frem hvordan e-låsen blir brukt, og hvorvidt opplæring/kurs føles relevant for deres hverdag. Talukder (2014) sier at trening sammen med bruk skaper økt bruk, prøv å få fram hvordan dette fungerer i Bodø kommune*)

- Hva var ditt inntrykk av E-låsen rett etter det var tatt i bruk?
 - o Positiv/negativ?
- Hvilke problemer/utfordringer møtte du tidlig i innføringsprosessen?
 - o Følte du at opplæringen du hadde fått var relevant for disse utfordringene?
- Ble det tilrettelagt for en tilpasningsperiode?
 - o Hvis ja, hvordan?
- Hvilke tilbakemeldinger hadde du til E-låsen?
 - o Ble du hørt?
 - o Hva gjorde Bodø kommune for å håndtere din tilbakemelding
- Hvordan har E-låsen vært med å forandre din arbeidshverdag?
 - o Hvis den har det?
 - o Bedre? Verre?
- Føler du at E-låsen har fungert slik du ble fortalt den skulle fungere?

Sluttfasen (*Hvordan har Bodø kommune taklet tilbakemelding og respons fra pleierne, blitt overkjørt/hørt? Hvilke tanker har blitt gjort på slutten av pilotprosjektet?*)

- Hvilke tilbakemeldinger hadde du til E-låsen?
 - o Ble du hørt?
 - o Hva gjorde Bodø kommune for å håndtere din tilbakemelding?
- Hva er ditt inntrykk av E-lås etter å ha jobbet med det en stund?
- Føler du at mulighetene med E-lås blir brukt til det maksimale?
 - o Hvis ja/nei, hvorfor?
- Hvis du kunne gjort noe annerledes i denne prosessen, hva ville det vært, og hvorfor?
- Andre tanker eller innspill angående dette temaet som du vil dele men ikke har fått mulighet til å si?