

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Sturla Ditlefsen,
Kjell Ove Jan Roger Olsen
Kåre Johan Råbakk

Tvehendig ledelse i digitaliseringen av Norge. Hvordan ledes innovasjon i Altinn?

Dato: 24.05.2020

Totalt antall sider: 149

Abstract

The theme of this thesis is contextual ambidextrous leadership in organizations that use design thinking and agile methods for innovation and project management. Specifically, we have looked at how this is done in Altinn, the spearhead for Digitalization of Norway. We have tried to answer the following question:

How is ambidextrous leadership used to lead innovation at Altinn?

The thesis focuses on how ambidextrous leadership is practiced in order to quickly switch between exploration and exploitation during the innovation Process. The main focus is on Rosing, Frese og Bauch (2011) who presents a theory of ambidextrous leadership where the use of EQ and insight to practice what they call temporary flexibility are important elements. Temporal flexibility is the ability to quickly switch between exploitative and exploratory activities. We also use recent research to substantiate and provide broader insights.

The approach is qualitative, and the method is case study and systematic combination, it is thus an integrated case study with abductive design. Data was obtained in several rounds from 5 informants in a total of 9 interviews. In line with the systematic combination, the first round was conducted with a semi-structured interview, and round 2 with specific questions addressed to Rosing et al. (2011). Altinn is a complex organization and the analysis part is built around this, where after the first round we do an analysis that leads us to Rosing et al (2011). In round two, we do a deeper analysis in which we look specifically at the opening and closing leader behavior, EQ as a tool and whether there is temporal flexibility involved in the processes.

In conclusion, we have elucidated how the management of Altinn uses ambidextrous leadership to lead the innovation work and, among other things, identified how they steer employees in a smooth and flexible way to switch between exploratory and exploitative innovation work. Throughout the process, we have tried to illustrate the models we are discussing against in order to clarify the processes to the reader.

Forord

Vi er en gruppe på 3 studenter som allerede første året på studiet fattet interesse for innovasjon og ledelse av slike prosesser. Vår bakgrunn er fra privat- og kommunal sektor med henholdsvis sosiologi, pedagogikk og IT som erfaringsbakgrunn.

Prosessen med oppgaven har vært lang og vi har gått grundig til verks og undersøkt en organisasjon som er kompleks og som betyr mye for både næringsliv og innbyggere i Norge. Også i internasjonal sammenheng er Altinn ledende og det finnes få eller ingen sammenlignbare offentlige instanser. Ledelse av innovasjonsprosesser interesserer oss spesielt og vil bli mer aktuelt i tiden fremover med stadig økte krav til det å jobbe smartere, effektivisere og digitalisere både i offentlige og private sammenhenger. Moderne metoder slik som design thinking, og agile metoder for innovasjon og prosjektstyring skaper nye muligheter. Denne reisen ønsker vi å være med på.

Vi har møtt 5 velvillige og serviceinnstilte informanter i Altinn som har gitt oss verdifull innsikt i deres arbeidshverdag og hvordan de leder den viktigste innovasjonsinstitusjonen i det offentlige Norge. Dette har gitt oss nyttig kunnskap om innovasjonsarbeid i praksis og innsikt i aspekter rundt ledelse og det å legge til rette for innovasjon. Tvehendig ledelse er svært aktuelt innenfor ledelse og innovasjon, og har de siste årene fått økende oppmerksomhet.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Ranvir Rai ved Høgskolen Kristiania. Han hjalp oss til å se lyset allerede i 2. semester, der han fengslet oss med inspirerende innføring i moderne metoder for innovasjon i faget Innovasjonsledelse. Han har vært en svært god sparringspartner gjennom hele prosessen og har bidratt med nyttige og konstruktive tilbakemeldinger. Spesielt dialogen rundt teoretiske aspekter til oppgaven har vært nyttig, og har gitt oss innsikt langt ut over det vi har klart å få plass til her.

Til sist en stor takk og oppmerksomhet til våre respektive familier som gjennom de siste 3 årene har oppmuntret, støttet og løftet oss gjennom både oppturer og nedturer. Uten dere hadde vi ikke klart å sjonglere mellom krevende jobber og tidsstjelende studier. Vi er ydmyke og takknemlige.

Brønnøysund/Sortland, Mai 2020;

Sturla Ditlefsen, Kjell Ove Jan Roger Olsen og Kåre Johan Råbakk

Sammendrag

Tema for oppgaven er kontekstuell tvehendig ledelse i organisasjoner som benytter design thinking og agile metoder for innovasjon og prosjektstyring. Konkret har vi sett på hvordan dette utføres i spydspissen for Digitalisering av det offentlige Norge, nemlig Altinn. Dette ledet frem til problemstillingen:

Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn?

Oppgaven fokuserer på hvordan tvehendig ledelse utøves i praksis for å raskt veksle mellom utforskning og utnyttning i innovasjonsarbeidet. Hovedfokus er på Rosing, Frese og Bauch (2011) sin teori om tvehendig ledelse der bruk av EQ og innsikt for å utøve de de kaller for tidsmessig fleksibilitet er viktige elementer. Tidsmessig fleksibilitet er evnen til å raskt omstille seg mellom utnyttende og utforskende aktiviteter. Vi benytter oss også av nyere forskning for å underbygge og gi oss bredere innsikt.

Tilnærmingen er et kvalitativ og metoden er casestudie og systematisk kombinasjon, det er dermed et integrert casestudie med abduktiv design. Data er innhentet i flere runder fra 5 informanter i til sammen 9 intervju. I tråd med systematisk kombinasjon var første runde oppbygd med en semistrukturert spørsmålsstilling, og runde to med konkrete spørsmål rettet opp mot Rosing et al. (2011). Altinn er en kompleks organisasjon og analysedelen er bygget opp rundt dette, der vi etter første runde gjør en analyse som leder oss til Rosing et al. (2011). I runde to gjør vi en dypere analyse der vi konkret ser på åpnende og lukkende lederatferd, EQ som hjelpemiddel og hvorvidt det foregår tidsmessig fleksibilitet.

I konklusjonen har vi svart ut hvordan ledelsen i Altinn bruker tvehendig ledelse til å lede innovasjonsarbeidet og herunder identifisert hvordan de legger til rette for at medarbeiderne på en smidig og fleksibel måte kan svitsje mellom utforskende og utnyttende innovasjonsarbeid. Vi har gjennom hele prosessen forsøkt å illustrere de modellene vi diskuterer opp mot for å konkretisere dette for leseren.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| ABSTRACT | I |
| FORORD | II |
| SAMMENDRAG | III |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | IV |
| 1.0 INNLEDNING | 1 |
| 1.1 Problemstilling | 3 |
| 1.2 Oppgavens videre oppbygging: | 4 |
| 1.3 Metodisk tilnærming: | 4 |
| 1.4 Empirisk utgangspunkt - Casebeskrivelse | 4 |
| 1.4.1 Altinn | 5 |
| 2.0 TEORI | 6 |
| 2.1 Innovasjon | 7 |
| 2.1.1 Innovasjonsledelse | 8 |
| 2.1.2 Design Thinking | 10 |
| 2.1.3 Agile metoder | 12 |
| 2.1.4 Innovasjonskultur | 14 |
| 2.1.5 Emosjonell intelligens (EQ) | 15 |
| 2.2 Tvehendig ledelse. | 15 |
| 2.2.1 Ledelse og tvehendighet. | 18 |
| 2.2.2 Lengden på innovasjonsprosesser og tvehendighet | 19 |
| 2.2.3 Konseptuell tvehendig ledelse med vekslende utforskning og utnytting | 21 |
| 2.2.4 Oppsummering tvehendig ledelse | 28 |
| 2.3 Oppgavens problemstilling | 29 |
| 3.0 METODE | 29 |
| 3.1 Forskningsdesign | 30 |
| 3.1.1 Casestudie | 30 |
| 3.2 Data | 34 |
| 3.2.1 Utvelgelse | 34 |
| 3.2.2 Utvalgsstørrelse | 34 |
| 3.4 Intervju | 36 |
| 3.5 Analyse av data | 38 |
| 3.5.1 Koding av data | 39 |
| 3.6 Datas kvalitet | 39 |
| 3.6.1 Reliabilitet | 39 |
| 3.6.2 Validitet | 40 |
| 3.6.3 Generaliserbarhet | 40 |
| 4.0 ANALYSE | 42 |
| 4.1 Funn del 1 | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1 Gjennomgang funn del 1 | 43 |
| 4.1.2 Oppsummering av funn fra del 1 | 48 |
| 4.1.3 Diskusjon rundt funnene i del 1. | 51 |
| 4.2 Tvehendig ledelse | 52 |
| 4.2.1. Åpen ledelsesatferd | 53 |
| 4.2.1.1 Tillate flere måter å løse en oppgave på..... | 53 |
| 4.2.1.2 Oppfordre til å teste ut flere ideer | 55 |
| 4.2.1.3 Motivere folk til å ta risiko..... | 55 |
| 4.2.1.4 Gi rom for uavhengig tenkning og utførelse | 56 |
| 4.2.1.5 Gi rom for egne ideer | 57 |
| 4.2.1.6 Tillate feil | 59 |
| 4.2.1.7 Oppfordre folk til å lære av feil..... | 60 |
| 4.2.1.8 Oppsummering åpen lederatferd | 60 |
| 4.2.2 Lukket lederatferd | 61 |
| 4.2.2.1 Sette mål og overvåke at de blir oppnådd | 61 |
| 4.2.2.2 Etablere rutiner | 62 |
| 4.2.2.3 Gjøre korrigerende tiltak | 63 |
| 4.2.2.4 Følge opp at regler følges..... | 66 |
| 4.2.2.5 Fokuserer på at oppgaver løses likt | 67 |
| 4.2.2.6 Gi korreks for feil..... | 68 |
| 4.2.2.7 Holde seg til planer | 69 |
| 4.2.2.8 Oppsummering lukket lederatferd:..... | 70 |
| 4.2.3 EQ | 71 |
| 4.2.3.1 Oppsummering EQ..... | 73 |
| 4.2.4 Tidsmessig Flexibilitet | 73 |
| 4.2.4.1 Oppsummering tidsmessig flexibilitet..... | 74 |
| 4.2.5 Oppsummering funn del 2 | 74 |
| 5.0 DISKUSJON | 77 |
| 5.1 Hvordan styrer lederne i Altinn mellom utforskende og utnyttende prosesser. | 77 |
| 5.1.1 Hvordan utøver ledere i Altinn åpen og lukket lederatferd? | 78 |
| 5.1.1.1 Åpen ledelsesatferd | 79 |
| 5.1.1.2 Lukket ledelsesatferd..... | 83 |
| 5.1.2 Oppsummering åpen og lukket lederatferd. | 87 |
| 5.2 Hvilken betydning har relasjoner, innsikt og empati for å utvise riktig lederatferd? | 87 |
| 5.3 Hvordan veksler ledelsen mellom utforskende og utnyttende aktiviteter i Altinn? | 89 |
| 5.3.1 Hvilke andre faktorer påvirker et skifte mellom utforskende og utnyttende aktiviteter? | 90 |
| 5.4 Oppsummering - Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn? | 92 |
| 6.0 KONKLUSJON | 94 |
| 6.1 Kritikk til oppgaven: | 96 |
| 6.2 Videre forskning: | 96 |
| LITTERATURLISTE | 98 |

FIGURLISTE:

| | |
|---|----|
| Figur 1: Brønnøysundregistrene, avd Digitalisering (Dig) | 5 |
| Figur 2: Teoretisk rammeverk | 7 |
| Figur 3: Design thinking, et rammeverk for innvoasjon | 10 |
| Figur 4: Grafisk fremstilling av innovasjon ut fra et mulighetsperspektiv | 11 |
| Figur 5: The Agile Manifesto | 12 |
| Figur 6: Innovasjonsprosess Altinn | 13 |
| Figur 7: Fossefallsmetoden | 13 |
| Figur 8: «Ambidextrous» søk i Oria og Google scholar | 16 |
| Figur 9: Strukturell tvehendighet | 18 |
| Figur 10: Tvehendighet som organisatorisk læring | 19 |
| Figur 11: Kontekstuell tvehendighet, lange og korte prosjekter | 20 |
| Figur 12: Tillitsgap | 20 |
| Figur 13: Modell for tvehendig ledelse | 23 |
| Figur 14: Tvehendig ledelse sett opp mot en tidsakse | 25 |
| Figur 15: Skjematisk fremstilling av teori på tvehendig ledelse | 28 |
| Figur 16: Forskning med Case studie som metode: En lineær, men gjentakende prosess. | 31 |
| Figur 17: Systematisk kombinasjon | 33 |
| Figur 18: Systematisk kombinasjon visualisering av flyten | 34 |
| Figur 19: Systematisk kombinasjon visualisering av data del 1 | 48 |
| Figur 20: Organisatorisk læring i kontekst konseptuell tvehendighet i Altinn | 49 |
| Figur 21: Modell for kategorisering av data fra datainnsamlingsrunde 1 | 49 |
| Figur 22: Funnoversikt del 1 | 50 |
| Figur 23: Tidsmessig veksling mellom utnytte og utforske | 52 |
| Figur 24: Modell for kategorisering av data fra datainnsamlingsrunde 2 | 75 |
| Figur 25: Funnoversikt del 2 | 76 |
| Figur 26: Systematisk kombinasjon | 77 |
| Figur 27: Design thinking, sett opp mot Altinn | 91 |
| Figur 28: Altinn sin portefølje av prosjekter og matrisestruktur | 91 |
| Figur 29: Tidsmessig fleksibilitet, evnen til å bytte mellom utforsk og utnytt | 92 |
| Figur 30: Ren utforskningsfase i starten av et prosjekt | 92 |
| Figur 31: Agile prosess | 93 |
| Figur 32: Vår modell for tvehendig ledelse i Agile prosesser | 93 |
| Figur 33: Altinn sin modell for tvehendig ledelse | 94 |

TABELLISTE:

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Strukturell tvehendighet vs kontekstuell tvehendighet | 18 |
| Tabell 2: Transformasjons- og transaksjonell lederatferd som åpne og lukke atferd | 22 |
| Tabell 3: Eksempler på åpne og lukkende lederatferd | 24 |
| Tabell 4: Relevant situations for different research methods | 32 |
| Tabell 5: Funn del 1, oppsummeringstabell | 43 |

ANTALL VEDLEGG :2

Vedlegg 1: Intervjuguide og analyse av funnene i del 1, 26 sider

Vedlegg 2: Intervjuguide og tabelloversikt over funnene i del 2, 12 sider

1.0 Innledning

Ledelsens innvirkning på innovasjon har fått en del oppmerksomhet i akademisk forskning. Flere hevder at ledelse er en sentral forutsetning for innovasjon (Aasen og Amundsen, 2015; Christensen og Raynor, 2013; Gjelsvik, 2013). Tema for denne masteroppgaven omhandler ledelse av innovasjonsprosesser og tjenesteinnovasjon rettet mot nye måter å arbeide på, organisere seg, samt utvikle nye produkter. Samfunnet står overfor en bølge av effektivisering og digitalisering hvor det offentlige i alle ledd må lede an. Sentralisering, globalisering, og kommunesammenslåinger med store geografiske avstander, vil gi flere ansatte med hjemmekontor. Teknologi med video, sensorteknikk, og robotteknologi kombinert med høyhastighets internett gjør at flere legeundersøkelser kan finne sted i hjemmet. Undervisning kan foregå mer sentralisert, hva vil det føre til for sosialisering? Pensjonsalderen stiger og arbeidsgivere og samfunnet som helhet må sørge for at eldre arbeidstakerne har riktig og oppdatert kompetanse når de skal jobbe 10-15 år ekstra. Eldre kan og vil bo lengre hjemme, både på grunn av at helsen holder lengre, men samtidig vil tekniske hjelpemidler også gjøre det tryggere (Gratton, 2011).

Hamel (2012) nevner flere sentrale utfordringer som kan føre til at organisasjoner lykkes eller går under. Dette gjelder verdier, innovasjon, tilpasningsevne, lidenskap og ideologi. Verdier blir stadig viktigere fremover da man i større grad opplever at store skandaler¹ og saker omkring korrupsjon rulles opp i media, og tilliten til store organisasjoner er tynnslitt. I dagens globale økonomi med tett sammenkoblede markeder blir suksessfulle produkter, tjenester og strategier kopiert hurtig. Suksess blir dermed flyktig uten stadig innovasjon. Det er ikke mange organisasjoner som har ansatte som jobber med innovasjon på fulltid, eller har fast avsatt tid til det. Innovasjon skjer ofte på tross av systemet, og ikke på grunn av systemet. Dette er et problem ifølge Hamel (2012), siden innovasjon er den eneste bærekraftige strategien for å skape langsiktig verdi. Når endringstrykket akselererer, må også tempoet på strategiske fornyelser øke. Utfordringen er at dyp endring ofte er drevet av kriser, der organisasjoner da har fokus på reaktive handlinger kontra proaktive. Et annet aspekt her er det Storey og Salaman (2015) hevder i Aasen og Amundsen (2015), at det virker som om det er lite sammenheng mellom det man “vet” om innovasjonsledelse i akademisk kontekst, og faktisk utøvd lederpraksis. Det er blant annet mange toppledere som fremhever viktigheten av å satse strategisk på innovasjon utad, uten å oppmuntre til dette internt. Mellomledere kan være frustrerte over manglende muligheter til å

¹ Rapport fra McKinsey i 2015 totalslaktet forsvarrets IT-prosjekter med pengesluk i milliardklassen (Helljesen, 2015) og NAV kastet bort millioner på IT-prosjekt i Moderniseringsprogrammet i NAV (Sveinbjørnsson, 2014).

dyrke kreativt arbeid, mens de aller fleste toppledere ønsker å lede bedrifter som fremstår som gode på innovasjon. Dilemmaet er ofte at det er vanskelig å tenke god effektiv drift, samtidig som man skal fremelske innovasjon. Det bringer oss videre inn i ledelsesteori om hvordan dette dilemmaet kan løses. Ledelse i dette klimaet, med stadig omstilling og endring er komplekst og dermed særlig interessant. Feltet er i stadig endring, og det som bredt omtales som *tvehendig ledelse* (ambidextrous leadership) virker å være relevant for å kunne forklare hva som foregår i organisasjoner som gjennomgår kontinuerlige endringer. Allerede i 1993 ble følgende tese fremsatt: Bruk utnyttelse i stor nok grad til å sikre organisasjonens nåværende levedyktighet, og nok utforskning for å sikre fremtidig levedyktighet (Levinthal og March, 1993).

Dette bringer oss over på “*ambidextrous leadership*”, eller tvehendig ledelse oversatt til norsk, som vi heretter vil benytte i oppgaven. tvehendighet benyttes tradisjonelt om personer som klarer å benytte begge hendene likestilt, og som ikke har utviklet en klar favorisering av enten høyre eller venstre hånd. I forretningsverdenen har ordet tvehendighet blitt knyttet til bedrifter som klarer å opprettholde en stabil drift og vekst på eksisterende markeder og produkter, samtidig som de har klart å tilpasse seg skifter i omgivelsene ved å skape nye produkter og markeder som de skal leve av i fremtiden (Duncan, 1976; Gibson og Birkinshaw, 2004; March, 1991; Tushman og O’Reilly, 1996). Disse to aktivitetene betegnes “*exploit*” og “*explore*”, eller *utnytte* og *utforske* som vi har oversatt det til. Begrepene knyttes av March (1991) opp mot organisatorisk læring, og vi har tatt utgangspunkt i dette for første runde med innsamling av data. Kontekstuell tvehendighet er av spesiell interesse i forbindelse med oppgavens case, og det å se på hva som foregår i organisasjoner med veksling mellom å være kreativ og utforskende, kontra leveranseorientert og utnyttende (Rosing, Frese, og Bausch, 2011). Feltet har stor interesse, det er derfor relevant å se på hva som faktisk skjer, spesielt innen leveranse av tjenester og programvare som har veldig korte sykluser. Moderne metoder med stor brukerinvolvering, fordrer nye utviklingsmetoder. Hensikten er å levere kontinuerlige tjenester mens de utvikles med stadig bedre kvalitet og finesser. Hvordan skille mellom å utforske og utnytte i slike scenarier der utviklingstiden er kort og det er billigere å feile enn i tradisjonell industri? Må vi tenke på helt andre modeller for ledelse for å kunne beskrive det som foregår? Er det forskjeller på privat og offentlig sektor?

Opgavens empiriske utgangspunkt vil være en stor statlig organisasjon som må overleve, og levere i krevende omgivelser: Vi har valgt å se nærmere på Altinnplattformen som hittil har sortert under Brønnøysundregistrene (heretter Brreg) og som utad virker vellykket og veletablert, men som nå er besluttet sammenslått med DIFI i det nye Digitaliseringsdirektoratet (heretter

Digdir). Slik nevnt ovenfor foregår det store omstillinger i samfunnet, der stadig mer press til å endre seg, samt følge med på den teknologiske utviklingen setter store krav til ledere. Det har i løpet av de siste 20 årene vært en rekke skandaler rundt offentlige prosjekter som har feilet og med millionoverskridelser eksempelvis; Forsvaret, Politiet, og NAV for å nevne noen. Debatten har i det siste vært at slike store langvarige prosjekter er dødfødte; Altinn har endret seg og levert i takt med utviklingen og ikke hatt denne typen skandaler. Samtidig pågår det en drakamp i og mellom det offentlige omkring altinnløsningen. Altinn er en internettportal og API² for digital dialog mellom næringslivet, privatpersoner og offentlige etater. Altinn kan sees på som en teknisk plattform, som offentlige og private virksomheter kan benytte for å produsere digitale tjenester, og fremstår som selve spydspissen av innovative digitale løsninger for både privatpersoner og næringsliv. Digitaliseringsstrategien for det offentlige Norge kom i mai 2019 og bidrar med å aktualisere vår problemstilling ytterligere. Utvidelsen av Solberg-regjeringen og utnevnelsen av Norges første Digitaliseringsminister er også et interessant aspekt i denne sammenheng. Hvordan ministeren vil følge opp sammenslåingen mellom Difi og Altinn og grensesnittet til det nye direktoratet til Brreg bli interessant å følge med på, og ikke minst satsningsområdene i strategidokumentet.

1.1 Problemstilling

Temaet i oppgaven omhandler ledelse av innovasjonsprosesser og tjenesteinnovasjon. Vi er interessert i å se på hvordan lede innovasjon i stadig skiftende omgivelser med kontinuerlig endringspress, hurtig omstilling og et økende fokus på innovasjon. Oppgaven har hatt et eksplorativt utgangspunkt, der vi har startet bredt. Ut fra dette har vi utledet en problemstilling, der utgangspunkt er en organisasjon som drifter eksisterende løsninger og utvikler nye løsninger samtidig, fra teorien kjenner vi der begrepet tvehendig ledelse. Vi lurer dermed på hvilke forhold ledelsen i Altinn har til å lede innovasjon og stiller oss dermed følgende problemstilling:

Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn?

Problemstillingen er konkretisert opp mot en ledelsesteori og dekker flere forhold knyttet til ledelse av innovasjon. Vi har valgt å belyse problemstillingen med å bryte den ned i tilknyttede forskningsspørsmål:

- *Hvordan styrer lederne i Altinn mellom utforskende og utnyttende prosesser?*

² Eng: Application programming interface, er et grensesnitt som muliggjør at dataprogrammer kan snakke med hverandre, for eksempel over internett. Et eksempel er lønnsprogrammer som kan levere ansatte info direkte til Altinn. (Dekel og Herbsleb, 2009)

- *Hvilken betydning har relasjoner, innsikt og empati for å utvise riktig lederadferd?*
- *Hvordan veksler ledelsen mellom utforskende og utnyttende aktiviteter i Altinn?*
- *Hvilke andre faktorer påvirker et skifte mellom utforskende og utnyttende aktiviteter?*

1.2 Oppgavens videre oppbygging:

I denne delen har oppgavens relevans blitt belyst og underbygget i forskning og i en praktisk kontekst. For å svare på spørsmålene ovenfor har vi foretatt en casestudie i Altinn, der vi videre vil redegjøre for metodisk tilnærming og caset. I kapittel 2 redegjør vi for vårt teoretiske rammeverk. Videre i kapittel 3 går vi grundig gjennom metodevalg og beskriver hvordan vi har foretatt vår analyse, der vi har foretatt ni intervjuer med fem informanter i Altinn som innehar sentrale posisjoner. I kapittel 4 presenteres våre funn, det gjøres i to deler, der del 1 utgjør grunnlaget for videre arbeid og utgangspunkt for del 2. I kapittel 5 diskuterer vi våre funn opp mot teorien og belyser våre forskningsspørsmål og problemstilling. Til slutt vil vi i kapittel 6 presentere vår konklusjon for hvordan tvehendig ledelse benyttes i Altinn.

1.3 Metodisk tilnærming:

Oppgavens kontekst tilsier en kvalitativ metode med casestudie som tilnæringsmåte for å belyse interessante momenter og gå dypere inn i de spørsmålene vi ønsker svar på. I følge Yin (2009) gransker et casestudie fenomener i sin gitte kontekst og går i dybden. Det handler om innsamling av så mye data som mulig om et avgrenset fenomen. Vi har hatt et eksplorativt utgangspunkt og en abduktiv design, der vi har vekslet mellom innhenting av teori, empirisk data, og analyse om hverandre. Dette i tråd med metoden systematisk kombinasjon (Dubois og Gadde, 2002). Vi vurderer det slik at konteksten til Brønnøysundregistrene og Altinn er av en slik art at det ikke direkte kan generaliseres til andre organisasjoner, men vil kunne ha verdi for andre offentlige organisasjoner og der det er offentlig-privat samarbeid. Hensikten er å illustrere noe av de mange teoretiske sammenhengene litteraturen kan vise oss i denne casestudien.

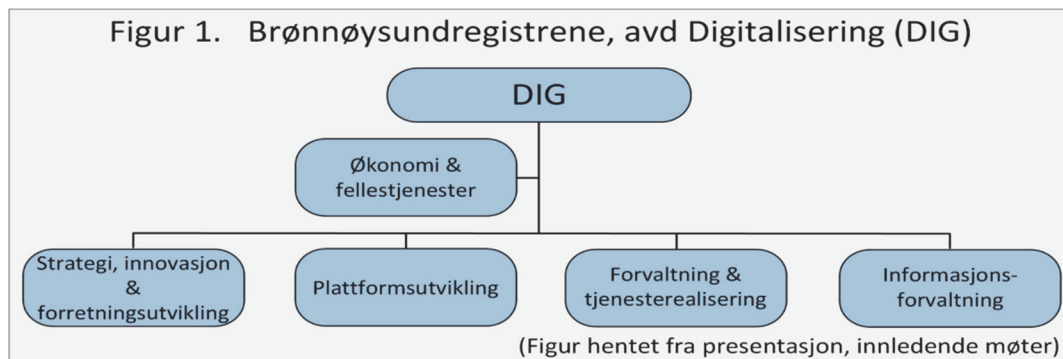
1.4 Empirisk utgangspunkt - Casebeskrivelse

Brreg er en statlig forvaltningsetat som utvikler og driver Norges viktigste registre og elektroniske løsninger. Formålet er å skape orden og forenkling for næringslivet og for innbyggerne gjennom digitaliserte tjenester. Brreg er underlagt Nærings- og fiskeridepartementet, der virksomhetens myndighet, ansvar og faste oppgaver fremgår av hovedinstruksen for styringen av Brreg, fastsatt 30. juni 2014 (NFD, 2019). Etaten mottar hvert år sitt styringssignal via et eget tildelingsbrev over statsbudsjettet. Brevet fastsetter mål,

indikatorer og prioriterte tiltak for året og spesifiserer enkelte konkrete oppgaver og bestillinger for året. Tildelingsbrevet er ikke en uttømmende oversikt over virksomhetens oppgaver, det fremkommer i nevnte hovedinstruks. Registerforvaltningen har som samfunnsoppdrag å være en tillitsskapende registerfører og datakilde, og regjeringens utøvende organ i utviklingen av elektroniske tjenester for næringslivet. Herunder finner vi tre brukereffekt mål for virksomheten som de også skal rapportere årlig på. Det ene omhandler trygg og effektiv digital samhandling mellom privatpersoner og det offentlige. Det andre gjelder virksomheter og privatpersoner, om å etablere nye forretningsmodeller og tjenester basert på tilgjengelige fellesløsninger. Det tredje handler om at virksomheter og privatpersoner enkelt skal få utført sine plikter, ivaretatt sine rettigheter og bli gjort oppmerksom på muligheter gjennom digitale tjenester på tvers av forvaltningen (NFD, 2019). Brreg er en av tjenesteeierne til Altinn og kan med utgangspunkt i eget tildelingsbrev bestille utviklingsarbeider hos Altinn.

1.4.1 Altinn

Altinn er en digital plattform som hittil har vært forvaltet av Brreg Altinn-samarbeidet, som består av en rekke offentlige etater, private aktører og ideelle organisasjoner. Brreg har hatt oppgaven med å forvalte og videreutvikle Altinn³. Altinn er en stor avdeling i Brreg, med fire seksjoner, vi velger i denne kontekst å behandle den som en egen organisasjon. 1. januar 2020 ble Altinn lagt inn i det nye Digdir og det pågår nå interne prosesser for å tilpasse seg den nye



organisasjonen med felles kulturbygging og ny oppgavestruktur. Altinn, DIFI og deler av informasjonsforvaltningsmiljøet har hatt ulike oppdrag i den offentlige forvaltningen før sammenslåingen; DIFI med et innbyggerfokus og oppdragsgiver i Kommunaldepartementet og Altinn/Brreg med et næringslivsfokus og oppdragsgiver i Nærings- og fiskeridepartementet. Altinn er en internettportal for digital dialog mellom næringslivet, privatpersoner og offentlige etater. Det er også en teknisk plattform som fungerer som utgangspunkt for utvikling av digitale

tjenester for privat og offentlig virksomhet (Altinn, 2020). Samarbeidet er et spleiselag på tvers av offentlige virksomheter. Altinn har de senere årene etablert seg som en ledende aktør på digitale løsninger for offentlige og private virksomheter og opplever en sterk vekst i datavolumer, får stadig flere tilknyttede offentlige virksomheter og har et økende antall digitale tjenester. Altinn er verdensledende på digitale løsninger for det offentlige og deltar i flere internasjonale samarbeid. Over 4 millioner privatpersoner har en innboks i løsningen og samarbeidet med Skatteetaten og skattemeldingen kan trekkes frem som eksempel på analoge prosesser som er blitt digitale gjennom Altinn-plattformen. I tillegg er over 1 million virksomheter tilknyttet plattformen (Altinn, 2020). Samspillet mellom tjenesteeierne, departementene og Altinn har drevet innovasjonsarbeidet stadig videre og resultatet er høy kompetanse på innovering av digitale tjenester i offentlig sektor. I 2019 gjorde Solberg-regjeringen strukturelle grep og gjennom digitaliseringsmeldingen ble Altinn, DIFI og deler av informasjonsforvaltningsmiljøet ved Brreg vedtatt sammenslått til det nye Digdir fra 1. januar 2020. Målet er bedre utnyttelse av ressursene og samordning av digitaliseringsarbeidet av offentlig sektor. Gjennom strukturelle grep har Altinn lyktes med sine strategier og vunnet flere priser for sine resultater. Gjennom innovasjonsprogrammet “innovation@altinn” er Altinn en sterk bidragsyter i det offentlige-private samarbeidet DSOP.⁴ I vår studie ønsket vi å se nærmere på hvordan innovasjonsarbeidet i Altinn ble ledet, medarbeidernes rolle i arbeidet. I tillegg prøve å forklare suksessen etaten har oppnådd siden oppstarten i 2003. Dette gjennom en bred tilnærming i starten og hvor vi gjennom intervjudel 1 snevret det inn til tvehendig ledelse og hvilke lederatferder de utviser.

2.0 Teori

I denne delen vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vi vil starte dette kapitlet med å redegjøre for strukturen for våre teoretiske valg. Hovedtema i oppgaven er det begrepet som kalles tvehendig ledelse. Vi vil forklare begrepet ved å presentere den teorien som vi finner relevant for å belyse vår problemstilling.

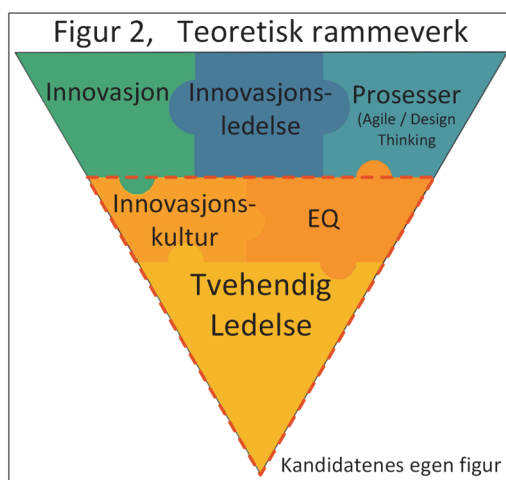
⁴ DSOP står for digital samhandling offentlig-privat hvor flere store offentlig etater samarbeider om digitalisering av viktige prosesser i samfunnet. Samarbeidet er initiert av offentlig sektor og finansnæringen hvor blant annet samtykkebasert lånesøknad er en av porteføljeprojektene (BITS .u.å.).

Vi innleder med å definere hvordan vi forstår og benytter begrepet innovasjon videre i oppgaven. Tema i oppgaven er i vid forstand ledelse av innovasjon. Vi vil dermed presentere det vi mener er relevant teori rundt det å lede innovasjon.

Vi redegjør videre for design thinking og agile-metode som er relevante begrep for å forstå hvordan de påvirker det å lede innovasjon. Det handler om at utvikling av programvare og tjenester som bygger på IT teknologi baserer seg på en del metoder, og disse er i stadig endring for å kunne tilpasse seg raskere og raskere endringer. For å kunne forstå hvilke premisser som gjelder for ledelse i slike omgivelser, er det dermed nødvendig å se litt på de metodene som benyttes.

Videre kommer vi til tvehendig ledelse. Her vil vi belyse begrepet og teoriutviklingen og til slutt gå inn på Rosing et al. (2011) sin modell for tvehendig ledelse.

Innovasjonskultur er også et område som vi belyser i tilknytning til tvehendig ledelse. Det å være



leder for høyt utdannede medarbeidere gir mange utfordringer, og det dreier seg i mange tilfeller om å være støtte, noe som krever innsikt i medarbeidernes behov. Flere påpeker at følelsesmessig intelligens eller EQ er et viktig redskap for å skaffe seg innsikt (Bass og Riggio, 2006), og kunne kommunisere med medarbeiderne. Dette er et bredt felt, og vi går inn på begrepet kun i den grad det er relevant for våre videre diskusjoner i tilknytning til tvehendig ledelse.

Alt dette må vi ha med oss som bakteppe når vi går i dybden på tvehendig ledelse i kap 2.2.

Figur 2 viser hvordan vi har organisert teori kapittelet opp mot hovedteorien knyttet til tvehendig ledelse.

2.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon er et uttrykk som blir tillagt ulik betydning. En viktig nyanse er at det er viktig å skille mellom kreative ideer og innovasjon, og at forskjellen ligger i at ideen må implementeres før det kan kalles innovasjon (Amabile, 1996; i Rosing et al., 2011). I forskningslitteratur blir innovasjon i stor grad nevnt som organisasjoners mulighet for både vekst og utvikling. For mange er digitalisering av tjenester et felt det sees spesielt på (Gratton, 2011; Hamel, 2012; O'Reilly og Tushman, 1996; 2004; 2011; Rosing et al., 2011). For å beskrive hva vi legger i uttrykket innovasjon har vi valgt å benytte oss av Baregheh, Rowley og Sambrook

(2009) sin definisjon som tar utgangspunkt i studier av definisjoner fra ulike fagtradisjoner og har utarbeidet ned til: *“Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace”* (Baregheh et al., 2009: 1334). Vi ser her likheter med Digitaliseringsdirektoratet som overtok ansvaret for Altinn i januar 2020 og benytter seg av følgende definisjon av begrepet innovasjon: *“Innovasjon er å fornye eller lage noko nytt som skapar verdi for verksemd, samfunn eller innbyggjarar. Forma er eksperimentierende og løysinga er ikkje kjend på førehand”* (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). Her ser vi at de legger seg tett til definisjonen som er gjort av Baregheh et al. (2009) og andre kjente teoretiske definisjoner av begrepet.

2.1.1 Innovasjonsledelse

Her ser vi på de forskjellige teoriene bak innovasjonsledelse som vi benytter i oppgaven. Aasen og Amundsen (2015) hevder at innovasjonsledelse er et omfattende fagområde, og omhandler blant annet: strategi, kreativitet, tjenester, strukturer, verdiskapning, og ikke minst teknologi. Like viktig er kultur og tankesett, og at disse er rettet mot deling og samspill med andre. De påpeker også at nyere litteratur om innovasjonsledelse kan kategoriseres i 3 grupper: organisasjon, verdiskapning, og konkurranse.

I et organisasjonsperspektiv fokuseres det på å øke innovasjonskraften ved hjelp av endringer i struktur, prosesser og roller. Blant annet er det fokusert på å redusere byråkrati, fremme kommunikasjon mellom grupper, men samtidig unngå kaos. Diversitet kan her være et tveegget sverd, det er nyttig for nytenkning, men kan også øke konfliktnivået (Aasen og Amundsen, 2015).

Fra et verdirealiseringsperspektiv belyses bedriftens evne til å ta i bruk og implementere ny kunnskap, nye ideer, ny teknologi, og utnytte kompetanse som igjen leder til verdiskapning. Dette grenser også inn til teorier om organisatorisk læring. Det er vanskelig å danne forståelse for disse sammenhengene, og derfor er det en trend at innovasjonsarbeid fører til målbare resultater slik som lavere kostnader, produktforbedring, nye produkter og mer fornøyde kunder. Det bør også gi seg utslag på resultat og omsetning for virksomheten. Det kan imidlertid være vanskelig å spore disse endringene tilbake til innovasjonsprosessene. Hvor varige verdiene er må ses i sammenheng med hvor lett det er for andre å kopiere innovasjonene (Aasen og Amundsen, 2015).

Med konkurranseperspektiv tenkes det på den interne viljen og evnen til å få prioritert ressurser til de områdene der de vil gi best avkastning. Det handler om å påvirke organisasjonen til å skape nye konkurransefortrinn i form av kunnskap, produkter og markeder, dette kobles mot det å se sammenhengen i bruk av de forskjellige ressursene for å øke konkurransekraften.

I dagens globaliserte økonomi med dereguleringer ser vi at de tradisjonelle konkurransefortrinnene blir påvirket av faktorer som kapital, arbeidskraft, landegrenser og deregulering av lokale markeder. De tre perspektivene bindes da sammen av det som kalles “ledelsesinnovasjon” (Aasen og Amundsen, 2015: 27ff).

Aasen og Amundsen (2015) viser til at det er et skifte i forskning på innovasjonsledelse der gammelt arvegods fra bla Taylor, Weber, og Fayol, som ser på organisasjoner som et maskineri. I en slik modell kan lederen fjerne organisatoriske og kulturelle trekk som ikke er hensiktsmessige, eller ikke støtter innovasjon, og erstatte disse med nye “deler”. Denne tilnærmingen må vike for en mer praksisorientert tilnærming. En mer praksisorientert forskning viser til at det er stor forskjell på innovasjonsledelse i praksis i forhold til hvordan det fremstilles i den populære innovasjonsledelseslitteratur (Hamel, 2007, 2012; Birkinshaw, 2014; i Aasen og Amundsen, 2015). Tverrfaglighet og prosjekter som går på tvers av organisatoriske grenser, som forstyrres av krevende kunder, kortsiktige eiere, ny konkurranse og flykte konkurransefordeler, eller konflikter mellom individer, er ytterligere med på å øke lederutfordringene innen innovasjonsarbeid. Enkeltindividets evne til å forhandle, inngå allianser, og se nye muligheter er ofte like viktig, og den enkelte virksomhetens mulighet til å påvirke egen fremtid er mindre enn tidligere (Aasen og Amundsen, 2015).

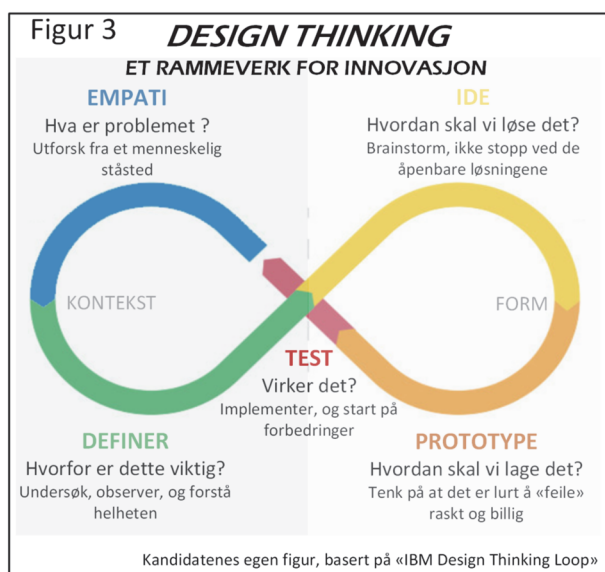
Storey og Salaman (2015) hevder i Aasen og Amundsen (2015) at det virker som om det er lite sammenheng mellom det man “vet” om innovasjonsledelse i akademisk kontekst, og faktisk utøvd lederpraksis. Det er blant annet mange toppledere som fremhever viktigheten av å satse strategisk på innovasjon utad, uten å oppmuntre til dette internt. Mellomledere kan være frustrerte over manglende muligheter for å dyrke kreativt arbeid, mens de aller fleste toppledere ønsker å lede bedrifter som fremstår som gode på innovasjon. Dilemmaet er ofte at det er vanskelig å tenke god effektiv drift, samtidig som man skal fremelske innovasjon. Birkinshaw (2014) i Aasen og Amundsen (2015) mener at innovasjonsledelse i denne situasjonen omfatter fire oppgaver: samordning av aktiviteter, beslutningstaking, målsetting, og motivasjon av medarbeidere (Aasen og Amundsen, 2015:59). Det er ledelsens oppgave å balansere disse mellom drift og innovasjon. Hamel (2012) hevder at den prioriterte lederoppgaven i dette bør være å gjøre medarbeiderne i stand til å takle endring og uforutsigbarhet. Cunliffe (2014)

fokuserer på lederrollen og hvordan det å lede høykompetente grupper kan fortone seg. Det er innenfor dette en rekke interessante aspekter som kan være relevante for tematikken vår. Blant annet kommunikasjon, bruk av språket og organisasjonskultur. Hvordan vi kommuniserer med hverandre i en organisasjon og hvordan ledere bruker språket er et nøkkelt tema forfatteren tar opp. Cunliffe (2014) mener at den konvensjonelle forståelsen av kommunikasjon ikke er tilstrekkelig for å forstå viktigheten av kommunikasjon i ledelse. Hvordan vi kommuniserer med hverandre, hvordan vi interagerer med hverandre og hvordan vi kobler oss til hverandre er viktige aspekter å ta med i forståelsen av kommunikasjon. De Jong og Den Hartog (2007) trekker frem rollen til ledelsen som essensiell for å stimulere til innovasjon både på individ og teamnivå og viser til at den enkeltes bidrag til å generere nye ideer, utvikle disse og bruke dette som byggeklosser for å forbedre produkter, service og arbeidsprosesser til organisasjonen.

Cunliffe (2014) tar også opp kultur i organisasjonen og hvordan den blir påvirket av menneskene som er en del av den. Hvordan ledernes handlinger påvirker deres egen identitet, men også identiteten og følelsene til medarbeiderne sine. Kultur er sosialt konstruert og noe alle må forholde seg til og den påvirkes av hvordan lederne og medarbeiderne kommuniserer sammen. Dette faller tilbake på ”critical management studies”, som tar utgangspunkt i at forhold rundt ledelse er sosialt konstruerte og at vår identitet, forhold til andre og kunnskap er påvirket av kulturen, historien og språket vårt (Cunliffe, 2014).

2.1.2 Design Thinking

Design thinking har de senere årene vokst frem som en anerkjent metodikk for å jobbe med

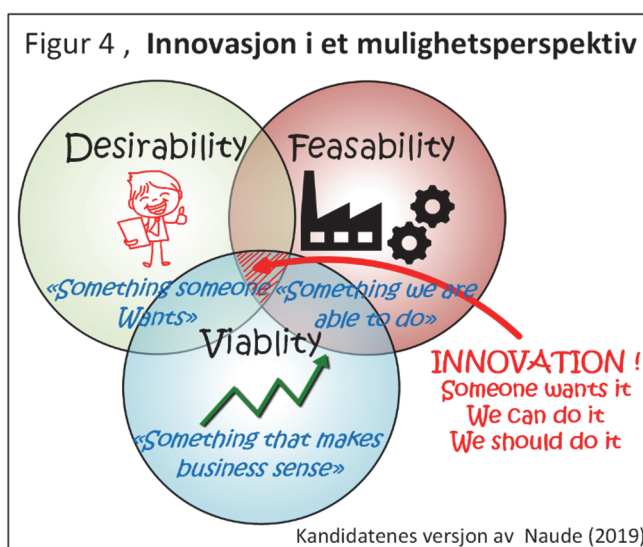


innovasjon i både små og store organisasjoner. Utgangspunktet for metodikken er at du setter brukerperspektivet i hovedfokus og utvikler brukerreiser og prototyper på veien frem til et ferdig produkt. Brown (2009) omtaler design thinking som en iterativ ikke lineær prosess hvor designeren ofte går frem og tilbake mellom de ulike stegene i innovasjonsarbeidet. Dette kan gi inntrykk av en kaotisk og uorganisert prosess, men selve grunnideen til metodikken er det utforskende elementet som skal ligge til grunn

og skiller dermed design thinking fra andre mer lineære, formelle utviklingsprosesser. Brown (2009) trekker frem at en av styrkene med design thinking som omhandler de korrigerende

tiltakene som gjøres underveis i prosessen. Ny innsikt, ny testing og deretter går en videre i stegene mot et nytt produkt. Videre trekker Brown (2009) frem at en kritikk mot design thinking kan være at tiden en bruker fra ide til et ferdig produkt er for lang og det er argumenter som at alt for mange prosjekter blir avsluttet etter noen måneder og noen ganger år, fordi det viser seg at ideen ikke var godt nok testet før den ble satt i produksjon. I design thinking lager utviklingsteamet prototyper underveis, justerer og lager nye brukerreiser. På den måten er mange av fallgruvne allerede fjernet når prosessen går over fra utvikling til produksjon. Brown (2009) tar utgangspunkt i sin egen organisasjon IDEO når han kommer med utsagnet: “Gjør feil tidlig for tidligere suksess” (Brown, 2009). Dette illustrerer design thinking på en god måte. Et annet moment Brown (2009) trekker frem som skiller design thinking fra andre design-metodikker er at designtenkeren omfavner de ulike begrensningene som finnes og leter etter en måte å harmonisere dem, mens i andre metoder løses begrensningene hver for seg. Brown (2009) trekker frem tre overlappende begrensninger for suksessfulle ideer. Gjennomførbarhet (identifisere mulighetsrommet for ideen i fremtiden), levedyktighet (identifisere hva som har størst sjanse for å bli en del av en levedyktig forretningsmodell i fremtiden) og ønskelighet (hvilke behov og ønsker finnes der ute for dette produktet). Brown (2009) presenterer en modell som illustrerer prosessen og tankegangen på en god måte.

Modellen viser på en god måte hva som skjer når designtenkeren arbeider med ideene,



identifisering av de ulike begrensningene og harmoniserer mellom de ulike stegene. Det er i midten selve innovasjonen foregår, det omhandler ønsker og behov, der både verktøy og kunnskap foreligger, samt en bærekraftig forretningsmodell. Brown (2009) holder empati som et nøkkelbegrep innenfor design thinking. Det hjelper lite med feltstudier, videoopptak og annen type akademisk dokumentasjon hvis ikke

designeren klarer å koble dette med menneskene som observeres. Empati er en mental øvelse som bringer oss inn i situasjonen og konteksten til de vi observerer og undersøker og gir oss nyttig kunnskap om behovet, levedyktigheten og gjennomførbarheten til ideen som er under utvikling. I følge Brown (2009) er det empati gjennom brukerreiser og utvikling av prototyper som virkelig skiller design thinking fra annen akademisk tilnærming til innovasjonsarbeid.

Carlgren, Elmqvist og Rauth (2014) reflekterer over tilgjengelig litteratur for design thinking i dag. De viser til ulike referanser som hevder at design thinking er løsningen på en organisasjons utfordringer, men kritiserer samtidig disse for å være basert kun på personlige erfaringer og/eller enkeltstående caser. Carlgren et al. (2014) hevder disse talspersonene for metodikken gir et generaliserende inntrykk av at alle firma, ledere eller ansatte kan nyttiggjøre seg design thinking uavhengig av kontekst. Variasjonen i hvordan design thinking beskrives og forstås er stor, noe som vanskeliggjør en implisitt vurdering av antatt verdi av design thinking (Carlgren et al., 2014). I 2011-2012 gjorde Carlgren et al. (2014) en studie basert på semistrukturerte intervjuer i en rekke firma hvor design thinking ble brukt. De konkluderer med at der hvor det er en strategisk målsetting om å bli mer innovative i et selskap eller organisasjon, kan bruk av design thinking bidra til en langsiktig innovasjon, der tre dimensjoner som ressurser, prosesser og tankesett er essensielle. Bruk av design thinking som rammeverk kan bidra til en mer systematisk tilnærming og forståelse av de verdier og effekter som metodikken gir.

2.1.3 Agile metoder

Det finnes mange rammesett rundt dette med agile metoder, vi vil ikke gå i detalj på disse. Men vi bruker “Agile Alliance”⁵ sin forståelse og hovedtolkning, denne er beskrevet i figur 5 (Agile Alliance, 2001). IBM (2018) har også aktivt tatt i bruk agile og design thinking og kombinert

Figur 5 The Agile Manifesto

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions **over** Processes and tools

Working software **over** Comprehensive documentation

Customer collaboration **over** Contract negotiation

Responding to change **over** Following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

© 2001-2019 Agile Manifesto Authors
 This declaration may be freely copied in any form, but only in its entirety through this notice.
<https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>

disse i et felles rammeverk. De har samme fokus på dette som Altinn, og fremhever: “for å harmonisere design thinking og agile så må hvert team medlemsfokus være på gevinst for brukeren, og ikke fokuserer på et bestemt resultat eller utfall” (IBM, 2018: 4). Produktutviklingen i Altinn følger denne linjen, og lener seg sterkt på tilbakemeldinger fra kunder og brukere, en slik tilbakemelding kalles en “brukerhistorie”. Dette kjenner vi igjen fra “design thinking”.

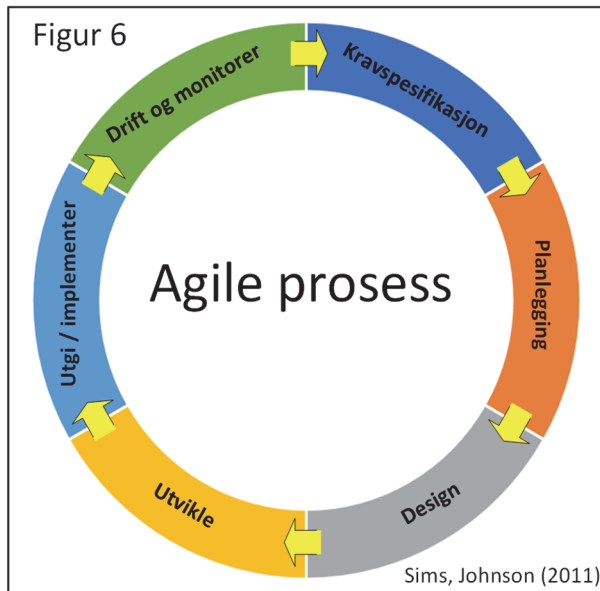
Hovedmantraet i agile er at det er korte sykluser, du deler opp prosjektet i små deler som alle implementeres hver for seg. Dette medfører at du

i første omgang får et produkt med begrenset funksjonalitet, men nye funksjoner kommer til i

⁵ Agile Alliance er en samling av 17 utviklere som har definert Agile Manifesto, det identifiserer fire hovedverdier og tolv prinsipper for programvareutviklere ved bruk av metoden (Rouse, 2020).

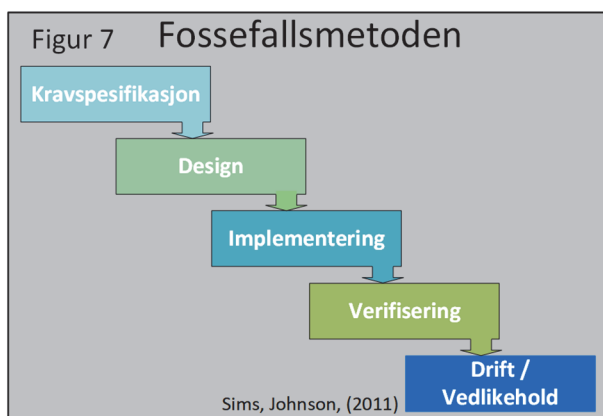
hver “sprint” (Sims og Johnson, 2011). Figur 6 beskriver prosessen som en uendelig loop, og man kjenner igjen fasene fra figur 3 om design thinking. Modellen som er vist i figur 6 er viktig for vår forståelse av innovasjonsprosessene i Altinn.

DevOps er den operative metoden som benyttes, og selve ordet er en forkortelse for “software



DEVELOPMENT» og «information technology OPERATION» (Sussna, 2015). I hovedsak følger man 3 hovedprinsipper: Flyt, tilbakemelding, kontinuerlig læring og eksperimentering, der flyt er definert som å minimere risiko i forbindelse med utrulling gjennom bruk av prinsipper fra kontinuerlig leveranse. Flere har gjort forsøk på å definere dette på et mer akademisk vis. Bass et al. (2015) definerer DevOps som: *“Et sett av metoder som er ment redusere tiden fra en endring gjøres i et system til endringen er i normal produksjon, samtidig som man*

oppretholder kravet til kvalitet” (Bass et al., 2015:11). Hvilke funksjoner (kommer inn) og prioriteringen av hva som kommer inn gjøres på bakgrunn av brukerhistorier, og sorteringen av disse (Sims og Johnson, 2011). Agile metoder benyttes av Altinn og de fleste andre aktører som leverer tjenester på IT-plattformer i Norge i dag. Hovedårsaken for populariteten til agile er alle de store offentlige (og private) IT skandalene, der prosjekter har vært levert for seint og de har



ikke hatt nødvendig funksjonalitet. Slike prosjekter baserer seg på motsatsen til agile som er “fossefallsmetoden” denne er typisk beskrevet som figur 7 viser i 4 faser, før den går over i en 5. modus som er vanlig driftsfase med kun feilretting, og ingen planlagte nye versjoner. Som figuren viser må hver fase være avsluttet før den neste kan starte. Denne metoden har

store svakheter, der den største er at brukeren ikke er involvert etter kravspesifikasjon og før overlevering lang tid etterpå. I mellomtiden kan omgivelsene ha forandret seg så mye at behovene for funksjonalitet kan ha endret seg. Eventuelle unøyaktigheter og mangler i kravspesifikasjon vil heller ikke oppdages før sluttproduktet er overlevert. Alle disse manglene

er adressert i agile metodeverket (Sims og Johnson, 2011). Sussna, (2015) trekker også en annen parallell til design thinking som er relevant i vår kontekst: “Empati, det er essensen av DevOps” (Sussna, 2015).

2.1.4 Innovasjonskultur

Innovasjonskultur er ikke et veldefinert begrep i seg selv og det kan være greit å lene seg til mer klassisk teori på området. Det leder oss mot Schein (2017) og hans definisjon av organisasjonskultur som i denne sammenheng vil være naturlig å koble mot innovasjonskultur. Han forstår organisasjonskultur slik: *“a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration”* (Schein, 2004:17). Schein (2017) foreslår en dynamisk tilnærming til selve definisjonen. Morgan (1998) i Aasen og Amundsen (2015) trekker frem kulturperspektivet som et felles meningssystem og hevder at hvilken metafor vi bruker for å forklare og forstå organisasjoner i stor grad påvirker hvordan den oppfattes. Dette leder oss igjen til syn på organisasjoner som handler om avbyråkratisering, hvor lukkede lederatferder som kontroll og detaljplanlegging må vike for mer åpne lederatferder som selvstendighet, rom for feiling og fleksibilitet (Morgan, 1998; i Aasen og Amundsen, 2015). Kultur blir ofte omtalt som et usynlig element som påvirker den enkeltes handlinger, mens andre atferder i en organisasjon er enklere å observere (Aasen og Amundsen, 2015). McLean (2005) viser til tre ulike forskningsbidrag som ser på forholdet mellom organisasjonskultur og innovasjon. På bakgrunn av disse bidragene blir det beskrevet fem positive faktorer som kan fremme kreativitet og innovasjon og en faktor som kan virke hemmende. De positive faktorene er organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og autonomi og ressurser. Felles for disse fem faktorene er tilstedeværende ledelse som ser den enkelte, oppmuntrer til prøving og feiling, sørger for gode rammevilkår for utvikling av nye produkter, tid til idegenerering og som gir kunnskapsmedarbeideren frihet til å bruke sine kreative evner. McLean (2005) har gjennom analyse av flere forskningsstudier identifisert disse faktorene som nøkkelementer for å fremme innovasjonskultur i en organisasjon. McLean (2005) ser videre på hemmende faktorer for innovasjon og finner kontroll som en fellesnevner i studiene. Videre hevdes det at i organisasjoner hvor kontroll oppmuntres til, vil det virke negativt på den enkeltes evne til deltakelse i kreative prosesser og tap av innovasjonsevne.

2.1.5 Emosjonell intelligens (EQ)

Vi vil ikke gå i dybden på begrepet, men kun forklare det i den konteksten vi forstår uttrykket i vår oppgave, og slik det blir benyttet artikkelen til Rosing et al. (2011).

Uttrykket “emotional intelligence”, eller “følelsesmessig intelligens” har eksistert en tid. Det er usikkerhet rundt opphavet, det nevnes flere kilder, men de mest siterte kildene hevder at begrepet først ble definert av John Mayer og Peter Salovey (1990) i Føllesdal (2016). I dagligtale ser det ut til at begrepene EI, EQ og sosial intelligens brukes litt om hverandre. Sosial intelligens defineres av Thorndike (1920) i Bass og Riggio (2006: 172) som “*evnen til å tenke og handle klokt i sosiale situasjoner, og å forstå og forholde seg til mennesker*” (Thorndike, 1920; i Bass og Riggio, 2006:172). For å kvantifisere begrepet EQ definerer Salovey og Mayer (1997) i Føllesdal (2016) det som evner langs fire akser: evne til å oppfatte, bruke, forstå og håndtere følelser. Emnet er omstridt, spesielt i hvilken grad det kan måles, men også om det faktisk har betydning for ledelse (Føllesdal, 2016). Bass og Riggio (2006) hevder at det er god korrelasjon mellom transformasjonsledelse og EQ. Zhou og George (2003) hevder at for å fungere godt som leder i en stadig mer hektisk hverdag, må man forstå seg selv, situasjonen, og de ansatte på et følelsesmessig nivå. De hevder at ledere som er i stand til å benytte EQ for å forstå og veilede sine ansatte vil få medarbeiderne som blir flinkere til å forstå og prosessere informasjon. De peker også på at det å lede kreative mennesker ofte kan være krevende da kreativitet ofte henger sammen med stor spennvidde av følelser, fra ekstrem oppspilthet over ideer og oppdagelser, til ekstrem frustrasjon, tålmodighet og skuffelse (Zhou og George, 2003). Det blir nevnt av flere av informantene at det er krevende å lede kreative medarbeidere og at noen av dem kan bli opprørt om de ikke får operere de prosessene de selv har lagt opp. Dette er en hårfin balansegang for lederne å håndtere, da de både skal ivareta interessene til oppdragsgiverne, men også bevare kreativiteten og pågangsmotet til sine ansatte. Välikangas, Hoegl og Gibbert (2009) peker på at det å evne balansen mellom avvisning av en ide, og fortsatt entusiasme, er noe enhver leder av innovasjonsarbeid står overfor. Zhou og George (2003) peker på de kognitive og emosjonelle prosessene til den enkelte som noe som ikke kan generaliseres. Lederen må kjenne sine medarbeidere godt og kan ikke nødvendigvis lene seg på andres vurderinger av dette fenomenet.

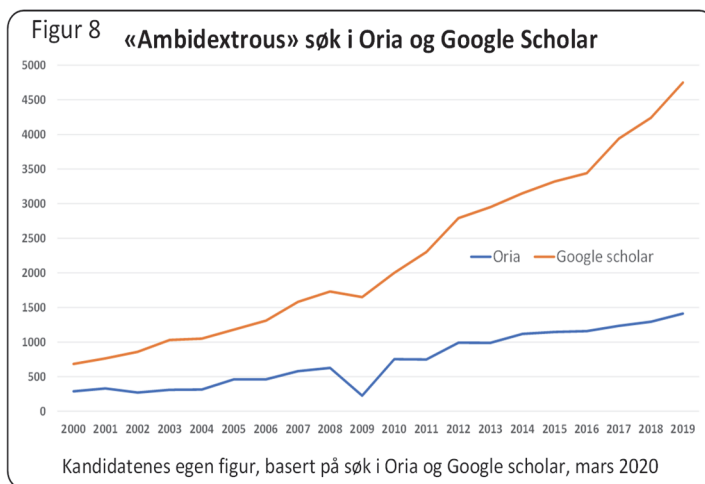
2.2 Tvehendig ledelse.

Ordet “*ambidextrous*” kommer fra det latinske *ambi* som betyr «begge» og *dexter* som betyr «riktig», eller «foretrukket», og betyr da «begge er riktig» eller «begge er foretrukne». Uttrykket

benyttes tradisjonelt om personer som klarer å benytte begge hendene likestilt, og som ikke har utviklet en klar favorisering av enten høyre eller venstre hånd.

I forretningsverdenen har ordet *ambidexterity* vært myntet på en organisasjons evne til å være veljusterte og effektive i ledelse og utøvelse av dagens krav til løpende forretning, mens man samtidig klarer å tilpasse seg større endringer i omgivelsene (Duncan, 1976; Gibson og Birkinshaw, 2004; March, 1991; Tushman og O'Reilly, 1996).

Feltet har hatt et voldsomt oppsving i oppmerksomhet de seneste årene, og det er utført mye forskning på dette. Det virker dermed som om teorien derfra er spesielt viktig å se på når vi skal



gå nærmere inn på innovasjon og ledelse. Vi har kun gjort et lite utdrag av dette, og forsøkt å forholde oss til forskning som kan overføres til en offentlig kontekst, og et tjenesteutviklingsperspektiv. I grafen i figur 8 har vi sett på mengden artikler som er publisert de seneste årene.

Oppsummert betyr dette at selv om man

må ha kontroll og rutiner for å drive bedriften på en måte som er mest mulig effektiv for alle som er interessenter og sørge for at man gjør de små endringene som kreves for å levere gode resultater over en viss tid, så er ikke dette nok. Dette er i litteraturen benevnt som “*explotation*”, eller utnyttelse som vi har valgt å oversette det til. For å sette begrepet i sammenheng kan man si at man utnytter og videreutvikler de mulighetene som bedriften har i dag til å hente gevinst fra markedet. Fokus på utnyttelse, samt å gjøre små tilpasninger, muliggjør overlevelse på kort sikt og at man kan maksimere utnyttelsen av de eksisterende produktene. Faren er at et ensidig fokus på utnyttelse gjør bedriften dårlig rustet når den møter endringer i omgivelsene, eller konkurrenter med en annen forretningsmodell (Birkinshaw, Zimmermann og Raisch, 2016). Eksempler som ofte trekkes frem på bedrifter som ensidig har fokusert på små forbedringer og ikke har klart å snu seg når markedet snur, er Kodak, Nokia, og Blackberry (Meier, 2015).

Det er dette som trekkes frem i «*The innovators dilemma*», der Christensen (2015) hevder at store suksessfulle bedrifter ikke er i stand til å drive banebrytende innovasjon som kan trekke bedriften i nye retninger (Christensen, 2015). Bedrifter som klarer å tenke tvehendig trekkes av Meier (2015) frem som eksempler på at dette er mulig, men at man da må balansere

«*Exploitation*» med «*Exploration*», og her kommer vi til den andre siden av det å lede en tvehendig organisasjon.

En definisjon som fremkommer av Simsek (2009) er at “*Exploration*” i denne konteksten kan beskrives som innovasjonsaktiviteter som går utenom bedriftens kjernekompetanse, og at det er nye markeder og/eller nye produkter/teknologi som utforskes. Det er viktig å merke seg at Christensen (2015) sier at innovasjon av selve forretningsmodellen er like viktig. Et annet moment som trekkes frem er at det ikke er nok å drive med innovasjon, man må også evne å få den ut på markedet. Dette er litt av kjernen i tvehendig ledelse, der man noen ganger må tåle at nye produkter kannibalisierer eksisterende produkter som i dag bidrar, eller kanskje er det eneste produktet i bedriftens “utnyttelsesstrategi”. Kodak som oppfant digitale kamera, men ikke klarte å fase det inn i markedet før det var for sent er et eksempel som ofte trekkes frem (Meier, 2015).

Allerede i 1993 ble følgende tese fremsatt: Bruk utnyttelse i stor nok grad til å sikre organisasjonens nåværende levedyktighet, og nok utforskning for å sikre fremtidig levedyktighet (Levinthal og March, 1993).

For å kunne forklare forskjellen vil vi her benytte Apple som eksempel, basert på Meier (2015). Man kan trekke paralleller fra de tidligste Apple-enhetene og direkte opp til den nyeste Macbook pro maskinen. Form og funksjoner har utviklet seg mye, men alt dette er i hovedsak utnyttning. Markedet har utviklet seg og produktene er tilpasset seg de nye tidene, men det er likevel små steg for små gradvise endringer i markedet og i hovedsak samme forretningsmodell (Meier, 2015).

Ipod/iTunes er utforskning, dette er nye produkter i nye markeder, med iTunes kom også en ny forretningsmodell, der man hele tiden kunne gjøre små kjøp av innhold, enten til eie, eller til leie. Til en viss grad kan man si at iPhone er en bastard siden den har sterke røtter i iPod, men det er likevel et produkt som ble lansert i et annet marked, og med et helt eget økosystem. iPhone har også kannibalisert iPod som produkt, det samme kan sies om iPad som til en viss grad, om enn i litt mindre målestokk, har kannibalisert markedet for små bærbare PC’er til bruk på fanget hjemme. Men hver ny generasjon iPad eller iPhone er utnyttelse uansett hvor mye de har puttet inn av nye funksjoner. Den største utviklingen her er kanskje overgangen fra kjøp av innhold til “*streaming*”, der man leier innhold mens man bruker det. Denne overgangen foregår nå, og Apple er - etter å ha ligget etter blant annet Spotify - i tetsjiktet. Nå kniver de to i teten, og Apple har også bestemt seg for å kannibalisere iTunes med strømmetjenesten “*Apple Music*” (Hartmans, 2019).

2.2.1 Ledelse og tvehendighet.

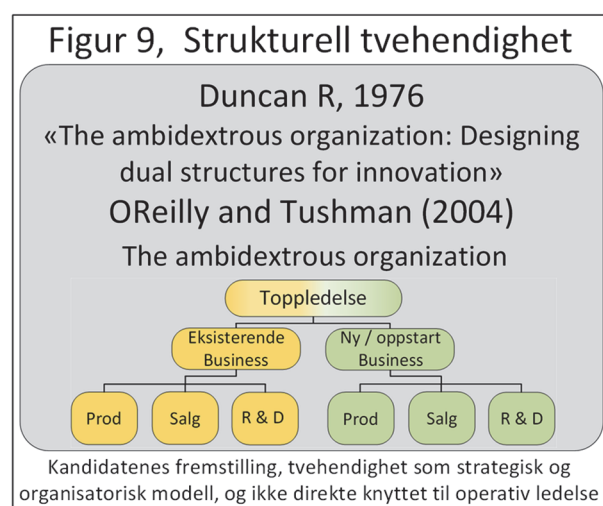
En side som ofte blir belyst, er at det er forskjellige egenskaper som kreves i en utnyttelses og i en utforskningssetting. Meier (2015) trekker frem Peter Drucker's kjente utsagn at en administrator (manager) gjør ting riktig, mens ledere gjør de riktige tingene. Så for utnyttelsesprosjekter så er du administrator som perfektionerer prosessene, mens du i utforskningsprosjekter er leder, der du må utfordre «status quo».

Tabell 1: Strukturell tvehendighet vs. kontekstuell tvehendighet
(Birkinshaw & Gibson, 2004)

| Kjennetegn | Strukturell tvehendighet | kontekstuell tvehendighet |
|--|--|--|
| Hvordan oppnås tvehendighet | Justerings (utnyttelse) og tilpasningsfokuserete (utforsknings) aktiviteter gjøres i separate enheter eller team | Individuelle ansatte deler tiden mellom linjefokus (utnyttelse) og tilpasningsfokus (utforsknings aktivitet) |
| Hvor tas beslutninger om skillet mellom justering og tilpasningsevne? | Øverst i organisasjonen | På mellomledernivå, eller i frontlinjen - av individuelle medarbeidere. |
| Toppledelsens rolle | For å definere strukturen, gjøre avveining mellom justering og tilpasningsevne | Å utvikle den organisatoriske konteksten der enkeltpersoner handler |
| Rollenes art | Relativt tydelig definert | Relativt fleksibel |
| Ferdighet hos ansatte | Flere spesialister | Flere generalister |

Feltet er i hovedsak delt i to kategorier; strukturell og konseptuell tvehendighet. I tabell 1 har vi satt opp hovedforskjellene slik det er definert av Birkinshaw & Gibson, (2004)

Teorien om den tvehendige administratoren ble introdusert av Duncan (1976), i mange år var konseptet forankret i strategielementet innenfor ledelse. Senere ble dette utfordret av March



(1991) og Tushman og O'Reilly (1996) som skjøv grensene over mot et fokus på tvehendige organisasjoner. March (1991) definerer også utforskning og utnyttelse som to former for organisatorisk læring. Dette er senere utdypet i Levinthal og March (1993)

Det er også gjort studier blant annet av Raisch og Birkinshaw (2008), Simsek (2009) og Gibson og Birkinshaw (2004) som har utfordret det opprinnelige synet på strukturell tvehendighet,

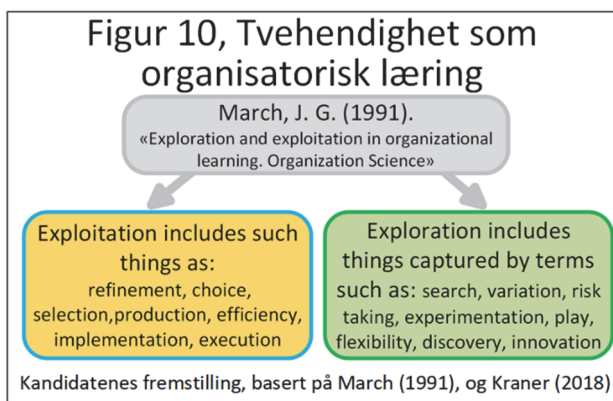
der utforskning og utnyttelse må foregå i to adskilte enheter (figur 9). Gibson og Birkinshaw (2004) hevder blant annet at organisasjoner som klarer å utføre utnyttelse og utforskning samtidig,

gjør det bedre enn organisasjoner som gjøre dette «enhåndet». De har målt dette på vekst, og skapte verdier for aksjonærene (Return On Investment). De hevder også at de bedriftene som klarer å gjøre begge deler i samme organisasjon leverer bedre resultater enn bedrifter som skiller dette ut i egne enheter.

Dette er i kontrast til Tushman og O'Reilly (1996) og Christensen (2015) der det fremheves at bedrifter bør skille denne typen innovasjon ut i egne enheter og forfekter «*Structural ambidexterity*» som den rette måten å sette dette opp på (Christensen, 2015).

I de senere årene er fokus rettet mer mot ledelse. Raisch og Birkinshaw (2008) fokuserer på hvordan individuelle ledere kan fostre tvehendighet i deres organisasjoner.

Kraner (2018) trekker også frem at organisatorisk læring er viktig både for utnyttelse og utforskning (Figur 10) og det hevdes at utnyttelse defineres som eksperimentering og finpussing i gjenbruk av eksisterende rutiner, mens utforskning er planlagt eksperimentering og lek. Det er



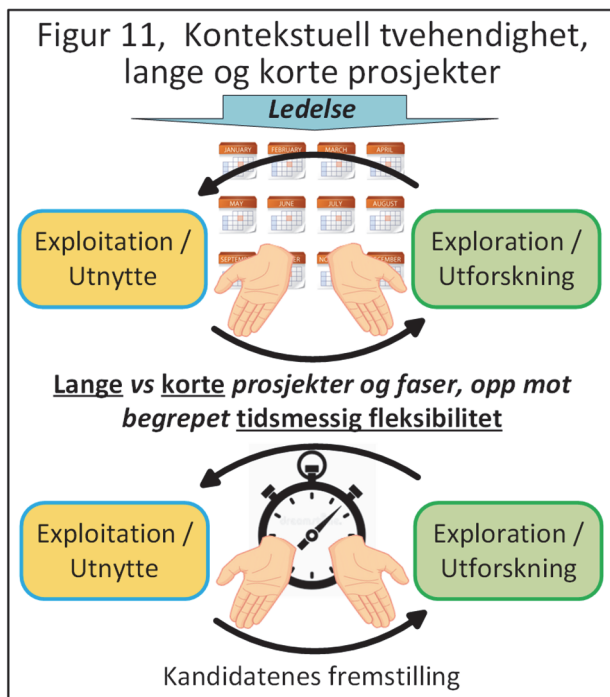
også en klar sammenheng mellom verdier og kultur i en bedrift, og bedriftens evne til å oppta, dele og utnytte informasjon og kunnskap, og at det fremdeles er individer som må dele informasjonen, og at sosiale og uformelle grupper er viktige for å spre kunnskap (Benner og Tushman, 2003; Gulati, Puranam og Tushman., 2012). Alghamdi

(2018) hevder at for å lykkes med tvehendig ledelse og sette de ansatte i stand til å lære av feil, må ledelsen legge til rette for et støttende miljø som autonomi og frihet og individuelle faktorer som tro på deg selv, egenverdi og ytre motivasjon. O'Reilly og Tushman, (2007) trekker frem at overordnet strategi er nødvendig for å opprettholde en organisatorisk struktur for både utnyttelse og utforskning, og at dette er viktigere enn organisatoriske strukturer. Bare med bred støtte i strategi kan man omfordele deler av selskapets ressurser for å kunne utnytte tvehendighet.

2.2.2 Lengden på innovasjonsprosesser og tvehendighet

I den ene enden av skalaen finner vi i bransjer som er preget av lange sykluser og store krav til standardisering. Dette gjelder blant annet innen luftfart der levetiden på en flymodell kan være i størrelsesorden 30-40 år, og alle små innovasjoner må gjennomgå inngående tester. I slike miljøer er det vanskelig å vinne frem med innovasjon. Kraner (2018) har forsket på dette. Han trekker også frem en litt annen side av de vi tidligere har nevnt som konvergens, der det som er

nytt og innovativt i en setting, er gammelt nytt i en annen. *Carbon* i flydeler har eksempelvis

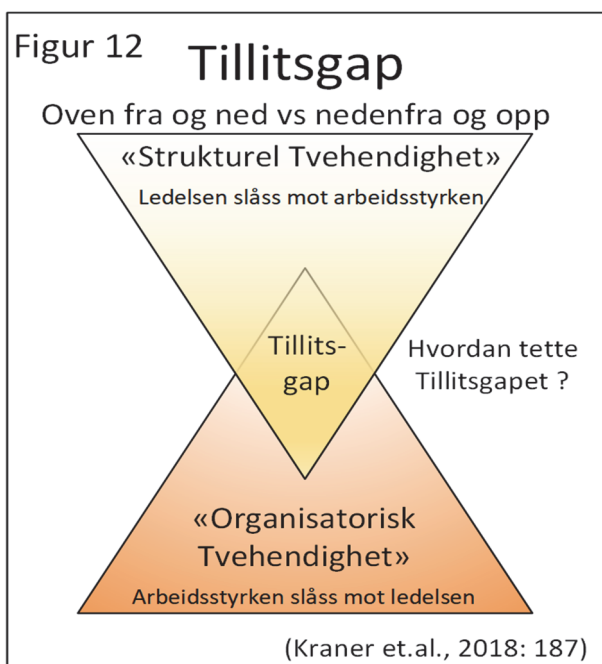


vært brukt lenge i sykler, biler og annet. I Kraner (2018) vises det til at Henderson og Clark (1990) hevdet at så snart en anvendelse av en innovasjon er veletablert, slutter bedriftene å se etter nye anvendelser for produktet. Dette kan påvirke en bedrifts evne til å drive med utforskningsaktiviteter også i tilfeller der bedriften sitter på teknologien i dag.

Innenfor tjenester og IT, er vi på motsatt side av skalaen, der man oftere kan ha raskere innovasjonstakt. Petro, Ojiako, Williams og Marshall (2020) har sett på tvehendig ledelse opp mot prosjekter, som vanligvis i sin natur

foregår innen en etablert organisasjon, eller som et samarbeide med en eller flere organisasjoner i ett nettverk. De hevder videre at det er flere måter å organisere dette på. Enten som strukturer som bruker midlertidig bytting mellom å utforske og utnytte, eller at det opprettes midlertidige strukturer som endres i løpet av prosessen. I figur 11 har vi forsøkt å illustrere skifte mellom utnytte og utforske i lange og korte tidsperspektiver.

Kraner (2018) viser til at blant annet til Crossan og Apayadin (2010) som vektlegger det å ha et



eget prosjektteam som igjen er dedikert til å kommersialisere innovasjonen og at dette teamet igjen, sammen med andre, står bak en portfolio med slike prosjekter som alle kan styres etter en del felles retningslinjer. Chen (2005) hevder i Kraner (2018) at et vellykket prosjektteam bør bestå av en mix av erfarne og nyansatte.

Kraner (2018) trekker frem at den største forskjellen er at med strukturell tvehendighet krevers det en sterk ledelse som skal få produktet ut på markedet, og da slåss mot

eksisterende strukturer, mens den med organisatorisk tvehendighet er en samlet arbeidsstyrke

som har tatt eierskap til innovasjonen som prøver å få den satt ut i live. Forskjellen på de to metodene er at det oppstår et tillitsgap. Dette er forsøkt vist i figur 12 ovenfor.

Et annet punkt som ikke har fått fokus, er at utnyttelse og utforskning kan gi gjensidige utbytter og at det også kan flyte innovasjon fra utnyttelsesprosjekter og over i utforskning. Dette kan være både i form av deling av arbeidskraft og kunnskap, men også i form av ideer som det bør forskes videre på. Dette er muligens også årsaken til at kontekstuell tvehendighet i forskning har vist seg å levere bedre enn strukturell tvehendighet (Katila og Ahuja 2002; Knott 2002).

Ledelsesambitixteritet anses som nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å lykkes med innovasjonsinitiativer (Tushman, Smith, Wood, Westerman og O'Reilly, 2010). Dette understøttes av blant annet Petro et al. (2020) som har sett på forskjellige nivåer i en organisasjon. De har sett på om tvehendighet utøves på nivåer slik som individer, grupper, prosjekter, eller i organisasjonen som helhet. De viser til nyere forskning utført av Zimmermann, Raisch, and Cardinal (2018) der de ser at det er linjeledere, eksempelvis prosjektledere som kanskje har den mest proaktive rollen i tvehendighet. Petro et al. (2020) har i sin studie identifisert fire dimensjoner av tvehendighet: kunnskap (en organisert form for ideer), teknologi (praksisfokustert anvendelse av vitenskap), prosesser (rutiner - selv om det er et problem fra et prosjektlederperspektiv i forhold til begrensninger) og atferd (fokus på å løse opp spenninger i organisasjonen). Cao, Gedajlovic, og Zhang (2009) hevder at det i organisasjoner som har lett tilgjengelige ressurser lettere vil kunne være på utnyttelse og utforskning på samme tid. Petro et al. (2020) viser også til at allianser og partnerskap i prosjekter kan være utløsende for å få til tvehendighet. Petro et al. (2020) viser også til at det ser ut til at det å ha en portefolio med prosjekter kan være utløsende for å få til tvehendighet fordi medarbeidere som deltar i mer enn et prosjekt ikke nødvendigvis trenger å bytte rolle. Petro et al. (2020) har i sin artikkel sett på det operative elementet av tvehendighet og at man må være i stand til å bytte mellom dem på prosjektbasis, men har ikke fokusert så mye på hva som faktisk utløser enten utnyttelse eller utforskning.

2.2.3 Konseptuell tvehendig ledelse med vekslende utforskning og utnyttning

Rosing et al. (2011) har et litt annet perspektiv, de bygger på en rekke tidligere gjennomførte studier innen forskjellige former for ledelse som de benytter i en metastudie for å kunne finne empiriske holdepunkter for hvilken lederatferd som gir størst effekt på daglig drift og innovasjon over tid. De har også fulgt dette opp med en egen studie (Zacher og Rosing, 2015) der de har søkt å finne videre empirisk dekning for sin teori. De funnene som trekkes frem, er at det ikke er

en enkeltstående lederatferd som fremmer tvehendighet og langsiktige overlevelse av bedrifter. Rosing et al. (2011) sin tese er at alle innovasjonsprosesser består av mange faser der det er behov for både å kunne drive med utforskning, og typiske utnyttelsesaktiviteter, og at man i slike prosesser må kunne veksle frem og tilbake mellom disse fasene (Se figur 13 og 14). De introduserer her begrepet åpnende og lukkende lederatferd. Dette underbygger de ved at de som driver med produksjon både kan gi ideer som må utforskes, og at de som driver med ideskaping må ha faste kontaktpunkter innen produksjon for å raskt kunne se anvendelse og videre utvikling av ideer. Denne symbiosen er det ifølge deres tese som kjennetegner de som lykkes best med både å innovere for fremtiden og sørge for mest optimal drift i det daglige. I deres metastudie har de sett på flere typer ledelsesatferd, og selv om flere av studiene viser korrelasjon mellom lederatferd og innovasjon, for eksempel innen transformasjonsledelse, er det også stor spredning i resultatene. De konkluderer dermed med at det ikke er en enkeltstående ledelsesretning som kan forklare at noen lykkes og andre ikke. De hevder at innovasjonsprosesser er så komplekse og skiftende i sin natur at det krever en kombinasjon av flere former for ledelse for å lykkes på sikt. De hevder også at jo mindre en teori fokuserer på stabilitet og struktur og jo mer den fokuserer på fleksible lederstiler, jo bedre vil den kunne forklare innovasjon. De forkaster dermed ikke disse ledelsesformene, men hevder at man må bytte mellom forskjellige atferder og lederstiler for å fremme den ene eller andre typen atferd. De har også grovsortert dette for å vise sammenhengen. (Rosing et al., 2011). Se tabell 2 under.

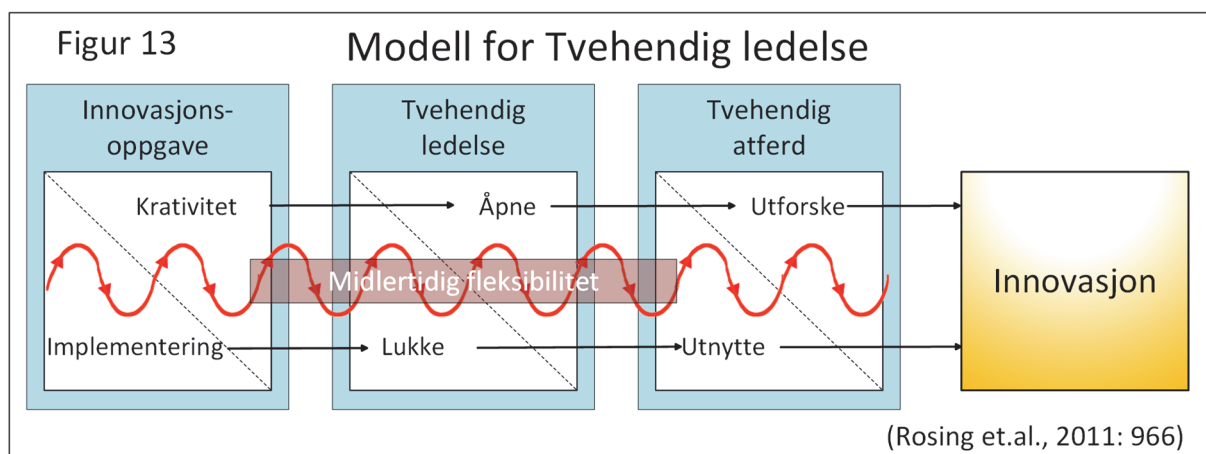
| Transformasjons- og transaksjonell lederatferd som åpne og lukke lederatferd. | | |
|--|--|--|
| Tabell 2 | Åpnende lederatferd | Lukkende lederatferd |
| Transformasjonsledelse | En Visjon som motiverer til utforskning | En Visjon som motiverer til å følge regler |
| | Stimulere til å tenke i helt nye baner | Stimulere til effektivisere og foreta små og inkrementelle forbedringer |
| | Tydelig kommunikasjon på verdien av åpenhet og toleranse | Tydelig kommunikasjon av verdiene av å følge regler nøyaktig og samvittighetsfullt |
| Transaksjonsledelse | Belønne eksperimentering | Belønne effektivitet |
| | Fokus på feil for å lære fra dem | fokusere på feil for å unngå dem |
| | Sette og overvåke utforskningsmål | Sette og overvåke utnyttelsesmål. |

Rosing et al.,(2011)

Som et grunnleggende bakteppe bygger hele tesen på følgende, for at bedrifter skal være konkurransedyktige og suksessfulle på kort og lang sikt, må de balansere mellom å utnytte og å utforske. De hevder at dette er essensen i tvehendighet, og at bedrifter som mestrer dette er mer suksessfulle enn bedrifter som ikke klarer denne balansen. Videre så hevdes det at en av hovedkarakteristikkene til innovasjon er at det i sin natur er en ulineær og kompleks prosess

(Bledow, Frese, Anderson, Erez, og Farr, 2009), og at dette fordrer for en kompleks tilnærming til ledelse i slike prosesser. Som et hovedmoment så er Rosing et al. (2011) uenige med March (1991) om at utforskning og utnyttelse er gjensidig utelukkende, men sier heller at de er gjensidig avhengig av hverandre. I tillegg til at March (1991) sin argumentasjon kan følges dit at de er vanskelig å sammenstille i tid. De hevder videre at også dem som spesialiserer seg på utforskning kommer til et punkt der de til en viss grad må ty til utnyttelse for å kunne produsere målbare resultater. På samme vis må de som spesialiserer seg på utnyttelse ty til utforskning for å kunne forbedre eksisterende prosesser og løse problemer som oppstår underveis. De hevder dermed at både de som driver med utvikling, og de som driver med utforskning, har en gjensidig nytte av hverandre, så de må ikke bare balanseres, de må integreres. I tillegg må man kunne bytte mellom de to på en fleksibel måte når situasjonen tilsier det. Dette med midlertidig fleksibilitet er også nevnt av O'Reilly og Tushman (2011), men de har et litt lengre perspektiv på periodene enn det som drøftes hos Rosing et al. (2011).

Rosing et al. (2011) har da satt opp følgende teori for å kunne utøve tvehendig ledelse i praksis. Tvehendig ledelse består av tre elementer; åpnende lederatferd for å fremme utforskning, lukkende atferd for å fremme utnyttelse, og som et tredje element må man være i stand til å bytte mellom disse ettersom prosjektene utvikler seg og situasjonen krever det ene, eller det andre. Dette er forsøkt illustrert i figur 13 under.



Åpnende atferd er da definert som lederoppførsel som oppmuntrer til å gjøre ting annerledes, til å eksperimentere, til å gjøre plass til uavhengig tenkning, og til å utfordre eksisterende sannheter og fremgangsmåter.

Lukkende atferd kan defineres som en leder som utfører korrigerende tiltak, setter retningslinjer, og setter mål, og måler (om målene blir nådd).

Eksempler på slik åpnende og lukkende atferd er listet i tabell 4 under:

| Tabell 3. Eksempler på åpne og lukkede lederatferd | |
|---|--|
| <i>Åpnende ledelsesatferd</i> | <i>Lukkende ledelsesatferd</i> |
| Tillate flere måter å løse en oppgave på | Sette mål og overvåke at de blir oppnådd |
| Oppfordre til å teste ut forskjellige ideer | Etablere rutiner |
| Motivere folk til å ta risiko | Gjøre korrigerende tiltak |
| Gi rom for uavhengig tenking og utførelse | Følge opp at regler følges |
| Gi rom for egne ideer | Fokusere på at oppgaver løses likt |
| Tillate feil | Gi korreks for feil |
| Oppfordre folk til å lære fra feil | Holde seg til planer |
| (Rosing et al., 2011: 967) | |

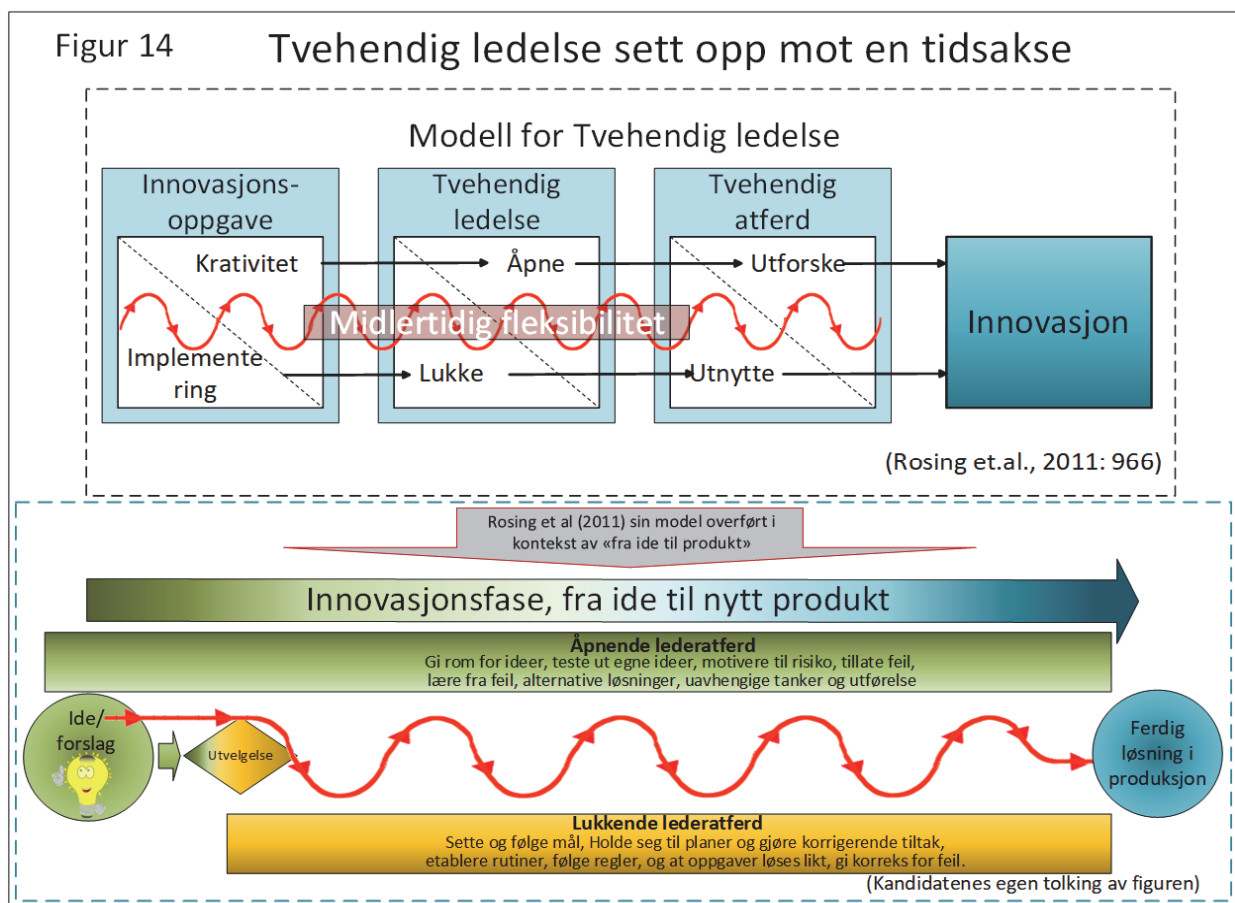
Rosing et al. (2011) og videre forskning i Zacher og Rosing (2015) mener å finne støtte for at kombinasjonen av åpne og lukkede lederatferd har positiv korrelasjon med høy tilstedeværelse av både åpne og lukkede atferd. De fremmer dermed følgende tese: Ledere behøver å ha fleksibilitet til å midlertidig bytte mellom åpne og lukkede atferd alt etter behovene i prosjektet for å støtte prosjektdeltakerne i de forskjellige fasene.

Rosing et al. (2011) refererer til Zhou og George (2003) som viser til at EQ er et viktig trekk hos ledere. Et visst nivå av EQ hjelper ledere å bedre sette seg inn i følelsene til prosjektdeltakerne, for på en fleksibel måte kunne styre mellom de forskjellige lederatferdene. Som leder må man uansett være tett på prosessene for å kunne forutse hendelser og endre atferd raskt i en slik prosess.

Rosing et al. (2011) åpner også for at de forskjellige typene ledelsesatferd kan deles mellom deltakere i team, men at dette er krevende og krever stor grad av koordinering. Det krever også at teamet har en høy standard for resultat og utførelse, og Rosing et al. (2011) viser her til Eisenbeiss et al. (2008).

Oppsummert er den sentrale ideen bak tvehendig ledelse er at kompleksiteten i innovasjonsaktiviteter må møtes med en like kompleks lederskapstilmærning. Teorien om tvehendig ledelse for innovasjon foreslår derfor at samspillet mellom to komplementære lederatferder, åpne- og lukkende-atferd - kan forutsi individer og teamets innovasjonskraft, slik at nivået på innovasjon er høyest når tilstedeværelse av både åpne og lukkende ledelsesatferd er høy (Rosing et al., 2011).

For å bedre illustrere innovasjonsprosessen i forhold til modellen foreslått av Rosing et al. (2011), har kandidatene lagt inn en tilføyelse i modellen der vi har forsøkt å illustrere prosessen langs en tidsakse. Den opprinnelige modellen beskriver tre faser der du har en ide for å løse en oppgave, denne prosessen styres av tvehendig ledelse, som igjen fører til tvehendig atferd hos medarbeiderne, og det vil være flere iterasjoner frem og tilbake mellom disse før man er kommet frem til en ferdig innovasjon. Vi har ikke endret på teorien bak dette, kun endret på fremstillingen slik at vi ser dette i forhold til lederspesspektivet fra ide til ferdig produkt. Modellen forsøker å illustrere skifte mellom utforskning og utnyttning som skjer med vekslende intervaller gjennom hele prosjektet, og hvilke lederatferder som påvirker dette skiftet. Vår grafiske fremstilling av dette er vist nedenfor i figur 14.



En blanding av veletablerte spillere kombinert med "friskt blod" gir best resultater i henhold til flere studier (Beckman, 2006; Perretti og Negro, 2006). Lederne bør derfor sette sammen et mangfoldig team der man kombinerer forskjellige evner. Lederens evne til å sikre riktig flyt av informasjon mellom forskjellige team og effektive beslutninger er også av betydning (Lubatkin Simsek, Ling og Veiga, 2006). For å lede tvehendighet effektivt må lederen ha tillit hos medarbeiderne, slik at teamet følger og tror på valgt strategi (Adler og Heckscher, 2013). Forskning på hvordan ledere påvirker implementering av innovasjoner fokuserer hovedsakelig på toppledelsen, mens mellomledelsen og dens innflytelse har vært forsømt (Engle, Lopez, Chan og Charns, 2017). Imidlertid spiller mellomledere en avgjørende rolle ved implementering av innovasjoner (Engle et al., 2017) ved å lage en bro mellom toppledelsen og det operasjonelle nivået.

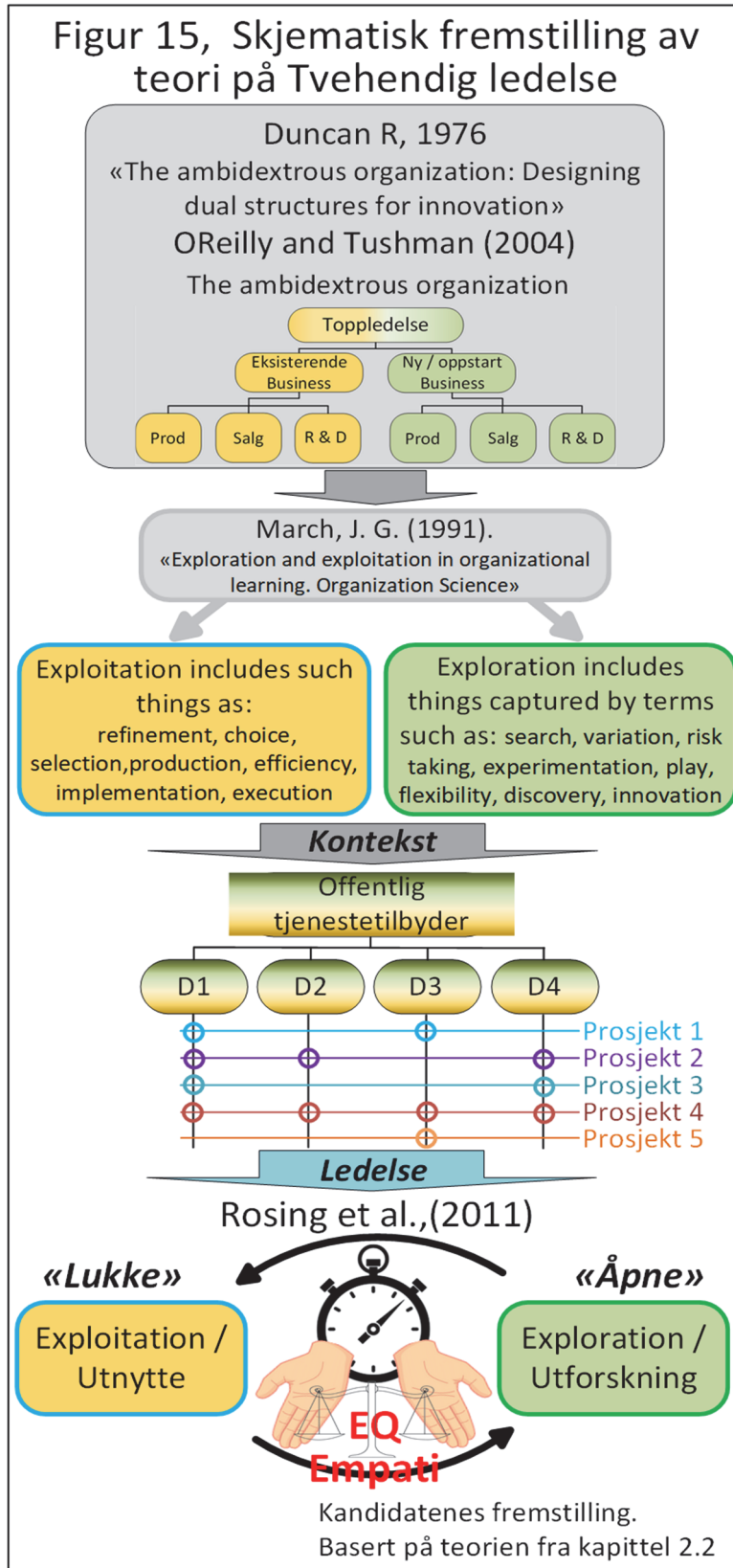
Martinsen (2009) hevder at lederens nye primærrolle består i å være overordnet koordinator og støttespiller for sine ansatte. I denne sammenhengen trekkes relasjonsledelse frem hvor du som leder må være god til å lytte, veilede den enkelte og opptre støttende overfor medarbeiderne på ulike nivå. Dette leder oss videre til selvledelse, som har vokst frem som ny form for ledelsesfilosofi de seneste årene (Martinsen, 2009). I følge Martinsen (2009) krever medarbeidere med høy kompetanse høyere grad av selvstendighet enn tidligere. I Karp (2016) blir selvledelse definert som *“å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å bedre håndtere eget liv”* (Karp, 2016: 16). Karp (2016) fremholder at selvledelse handler mye om fokus på betydningen av tankesett, følelser, fysiske helse, atferd, sosial atferd og vilje og ikke minst hvilken betydning dette har for din hverdag og hvordan du utøver ledelse.

Det å kunne ha to tanker i hodet samtidig, på den ene siden utnytte eksisterende marked, ressurser, produkter og andre innsatsfaktorer optimalt, men samtidig drive utvikling og innovasjon for å sikre produktene som du skal leve av i fremtiden er en tøff øvelse. Prosessene er også asynkrone, slik at syklusene på levetiden til eksisterende produkter ikke er godt synkronisert med innovasjonsprosessene som skal skape produktene som skal ta over. Man må også i enkelte tilfeller tørre å kannibalisere eksisterende produkter for å gi plass til de nye som skal ta over (O'Reilly og Tushman, 2004; 2011). I motsetning til stabilitetsledelse (Karp, 2014) så fokuserer tvehendig ledelse på at både endring og drift foregår samtidig, og ikke som en lineær iterasjon. I stabilitetsledelse er det perioder med større endringer, fulgt av lengre perioder med stabilitet og bare små endringer. (Karp, 2014). I O'Reilly og Tushman, (2011) presenteres det en undersøkelse som er gjort blant selskapene som alle har en innovativ natur, og er relatert til IT, både maskinvare og programvare er representert. Her viser de til en sterk korrelasjon

mellom det å ha et bevisst forhold til tvehendig ledelse, og det å lykkes med å etablere nye produkter på markedet. Det trekkes frem flere forhold som påvirker, men det å ha en overordnet klar visjon og felles identitet mellom enhetene som gjør utnyttelse og de som innoverer, er en viktig fellesnevner for de som lykkes. Det må også foreligge en klar strategi om å skulle utnytte markedsmuligheten som innovasjonsproduktene åpner for. Det må også være enighet i toppledelsen om at organisasjonen skal forfølge en tvehendig strategi. De fant en sterk korrelasjon mellom mislykkede produktlinjer og uenighet i toppledelsen om å forfølge en tvehendig strategi. I de som lyktes var toppledelsen samstemt, og de hadde også insentiver som belønnet dem om både utnyttelses- og utforsknings enhetene hadde suksess. De fant også at det måtte være en stor grad av felles toppledelse mellom de to enhetene for å sørge for koordinering av ressurser og prioriteringer. Som et siste punkt fant de også at det i den felles ledelsen må være en rask, og klar konflikthåndtering for å håndtere de konfliktene som oppstår. Det ser også ut til at selv om alle disse forholdene er viktige, er det samspillet mellom alle disse som gir suksess. (O'Reilly og Tushman, 2011). Det er også viktig at det i begeistring over å innovere, ikke mistes fokus på at løpende drift. Utnyttelse er hvor pengene kommer fra. Lederen i en tvehendig organisasjon må også styre risiko på en fornuftig måte og kanskje dermed gå for flere alternative enheter på både utnytte og utforske. For å se i krystallkulen og forutse hvor det åpner seg muligheter for utforsking må organisasjonen ha rutiner for "sondering" (scouting på engelsk). Dette kan være å se på konkurrenter, markedsundersøkelser, stordata-analyser, etnografiske analyser, og prøve nye produkter i markedet og forbedre disse ved hjelp av tilbakemeldinger fra kundene. Det handler om alle typer aktiviteter som kan sette seg inn i kundenes behov. Målet i dette arbeidet er å oppnå empati med brukeren (Maier, 2015).

2.2.4 Oppsummering tvehendig ledelse

Som vist i figur 15 har vi laget en skjematisk oppstilling av tilnærming til teori. Som vi nevnte innledningsvis så er feltet tvehendig ledelse blitt fragmentert, og det har vært forsket og skrevet



veldig mye om dette fra forskjellige ståsteder. Vi starter med den generelle teorien til Duncan, (1976), og forskningen til O'Reilly og Tushman (2004), videre til begrepet *organisatorisk læring*. Dette samt et fokus på operativ ledelse, innovasjon, og en kontekst av offentlig tjenestetilbyder, var vårt utgangspunkt for første del av datainnsamlingen.

Vi oppdaget ved en analyse av datagrunnlaget fra den første intervjurunden for å kunne forklare det som skjer i Altinn, må vi flytte dette ned på et lavere nivå i organisasjonen. Vi så da på Petro et al. (2019), Kraner (2018) med flere, som har sett på dette i et prosjekt- og teamnivå, før vi landet på Rosing et al. (2011) sin fremstilling. Denne går på ledelse i linjen og et fleksibelt og kontinuerlig bytte av åpne og lukkede lederatferd, som da skal føre til utforskende eller utnyttende aktiviteter. Zacher og Rosing (2015) har også gjort en studie som understøtter teorien. Studien går imidlertid ikke ned på like korte intervaller som det vi ser er tilfellet i

vår kontekst. Studien er heller ikke utført på offentlige tjenestetilbydere, eller i forhold til en nordisk kontekst med flatere struktur på hierarkiet.

2.3 Oppgavens problemstilling

Det er flere sentrale forskningsspørsmål vi skal besvare i denne oppgaven som igjen svarer på vår problemstilling. Vi skal svare på spørsmålet: *Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn?* Videre med de følgende forskningsspørsmålene: *Hvordan styrer lederne i Altinn mellom utforskende og utnyttende prosesser? Hvilken betydning har relasjoner, innsikt og empati for å utvise riktig lederadferd? Hvordan veksler ledelsen mellom utforskende og utnyttende aktiviteter i Altinn? Hvilke andre faktorer påvirker styringen av tidsmessig fleksibilitet?* Spørsmålene er knyttet opp mot teorien vi har valgt å presentere her. Tvehendig ledelse brukes som en hovedteori, der teori omkring innovasjon, innovasjonsledelse, og prosesser med agile og design thinking, underbygger dette. EQ og innovasjonskultur er teoretiske momenter som belyser forskningsspørsmålene videre.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for metodiske valg for å belyse problemstillingen. Oppgavens utgangspunkt er en studie av en offentlig organisasjon, herunder Altinn, som arbeider med kontinuerlig utvikling i stadig skiftende omgivelser. Vår vurdering knyttet til valg av metode vil bli belyst i denne delen, herunder valg av kvalitativ studie med case-studie og systematisk kombinasjon som metode. Samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skiller mellom kvalitative og kvantitative metode. Kvalitativ metode benytter data slik som tekst, bilder, observasjon, lydopptak og videre, der kvantitative metode benytter data i form av tall (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Problemstillingen bestemmer fremgangsmåte for metode, og i denne oppgaven ser vi på en spesifikk organisasjon og observerbare prosesser som foregår der med henblikk på ledelse av innovative prosesser, i en organisasjon som skal levere i skiftende omgivelser. Vi har derfor funnet at det å velge kvalitative metoder er det mest hensiktsmessige for denne oppgaven. Fremgangsmåten for å samle inn, analysere, tolke og drøfte dataene vil bli beskrevet nedenfor. Vi har hentet inspirasjon fra mange ulike forfattere innenfor samfunnsvitenskapen for å belyse metodedelen. Først vil vi redegjøre for forskningsdesign og gå videre inn på valgt av metode som inneholder en kvalitativ tilnærming. Her vil vi redegjøre for hvorfor casestudie, i kombinasjon med Dubois og Gadde (2002) sin videreutvikling som de kaller for systematisk kombinasjon «*systematic combining*». Videre vil vi redegjøre for

oppgavens data og intervju som metode. Til slutt vil vi belyse datas kvalitet og vise til noen vurderingskriterier.

3.1 Forskningsdesign

Ved en gjennomføring av en studie må det gjøres mange overveielser og valg. Forskningsdesign omhandler ifølge Johannessen et al. (2011) at man må i en tidlig i fase ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Johannesen et al. (2011) påpeker mangfoldigheten til kvalitative designer, der det kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Valg må tas for innsamling og videre trinn, og på grunn av de mange ulike måtene, blir gjennomsliktighet viktig. Derfor gir et konkret forskningsdesign retning i denne mangfoldigheten. Forskningsdesignet henspiller til hvordan vi konkret har samlet inn data og teori. Vi skal derfor videre i oppgaven beskrive hvordan vi har tenkt å samle inn, undersøke og belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål med valg av kvalitativ design. Forskningsdesignet vårt er som tidligere nevnt casestudie.

3.1.1 Casestudie

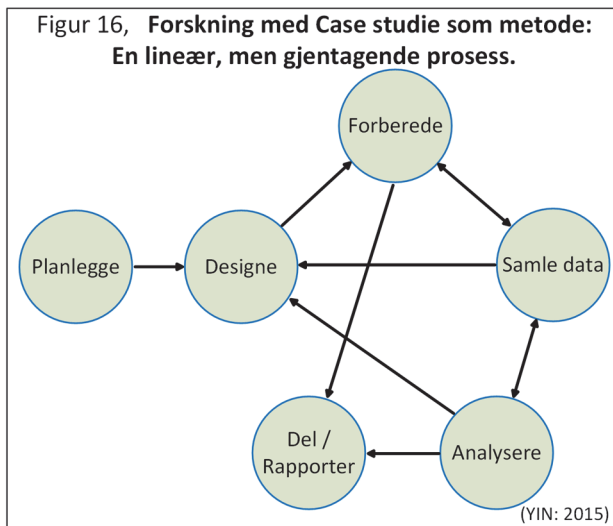
Metoden Casestudie er av Yin (2009: 18) definert som *“En empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”*. Med andre ord ønsker du å gjøre casestudieforskning fordi du vil forstå et *“realworld”* fenomen og antar at en slik hendelse kan gi økt og relevant forståelse i forhold til ditt forskningsspørsmål. I vår kontekst der vi vil søke å få svar på spørsmål rundt lederskap i kontekst av de stadige endringene i Altinn har vi vurdert et casestudie med intervju som primær datakilde som det beste valget.

Ifølge Yin (2009) er det to tilnærminger til aktuelle strategier for å gjennomføre et casestudie, teoristyrte og beskrivende casestudie. Av disse så hevder han at teoristyrte, der man starter med en teoretisk antagelse er å foretrekke. Alternativet som er en beskrivende casestudie anbefales kun dersom man på forhånd ikke har noen teoretisk antagelse (Yin, 2009). I vår tilnærming ser vi at problemstillingene berører flere teorier som både overlapper hverandre og har endel mangler. Vi tenker da spesielt på brytningspunktet mellom det stabile og stødige, og de raske syklusene innen agile rammeverket som stiller krav til stadig å være på hugget og fange opp endringer. Vi vil derfor forsøke å bruke en litt mer åpen tilnærming enn det å gå for en ren teoristyrte angrepsvinkel.

En casestudie kan omfatte en eller flere caser og teori er ofte bakteppet for valg av case. En casestudie er ofte eksplorativ, det vil si at det kan dukke opp interessante opplysninger underveis

som kan påvirke retningen til forskningen. Teori er her til hjelp for å avgrense hva som skal studeres i casestudiet

I en beskrivende casestudie er dette snudd på hodet siden du ikke starter med en teori, men underveis kan man knytte beskrivelsen opp mot teori, noe som vil kunne bidra til bedre beskrivelser. Det er også teorien som kan gjøre studien generell slik at resultatet kan overføres til andre caser.



Det finnes ingen låst oppskrift på hvordan en casestudie skal gjennomføres, men en casestudie består ifølge Yin (2009) av 5 viktige faser. Yin (2009) kobler dette spesielt opp mot teoristyrte case. De fem fasene er: problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, logiske sammenhenger for data og antagelser, samt kriterier for å tolke funnene. Dette fremstilles ofte som en lineær prosess. I Yin (2015) introduseres det en overbygging av

denne modellen som grafisk er fremstilt slik som i figur 16. Her er det tatt hensyn til at prosessen kan ha flere gjennomløp, at man kan gjøre nye oppdagelser underveis som kan være verdt å se mere på, eller at man må samle inn mer data for å underbygge resultatet.

Yin (2015) fremhever at flere motforestillinger ofte blir reist mot casestudier. En av dem er at det ofte er vanskelig å komme frem til generelle konklusjoner som kan overføres til andre case og som kan lede til universelle teorier. Det andre er at selv om casestudie har vært betraktet som en “lettvin” forskningsmetode, så er mangelen på en fastlagt prosedyre som må følges en utfordring for mange. Ofte er mengden variabler større enn det du kan hente ut av harde data, og det medfører at casestudie kan være en arbeidskrevende metode (Yin, 2015).

Yin (2009) fremhever også at valget av case studie som forskningsmetode historisk har mest for seg i de tilfellene der spørsmålene lener seg mot å forklare “hvordan” og “hvorfor” et sosialt fenomen virker. I vårt tilfelle passer dette bra, da forskningsspørsmålene nettopp er hvordan og hvorfor type spørsmål. I tabell 4 ser vi en sammenstilling av de forskjellige forskningsmetodene

og hvordan de overlapper.

| Tabell 4 | | | |
|--|--|--|-------------------------------------|
| <i>Relevant Situations for Different Research Methods</i> | | | |
| METHOD | (1) Form of Research Question | (2) Requires Control of Behavioral Events? | (3) Focuses on Contemporary Events? |
| Experiment | how, why? | yes | yes |
| Survey | who, what, where, how many', how much? | no | yes |
| Archival Analysis | who, what, where, how many, how much? | no | yes/no |
| History | how, why ? | no | no |
| Case Study | how, why ? | no | yes |

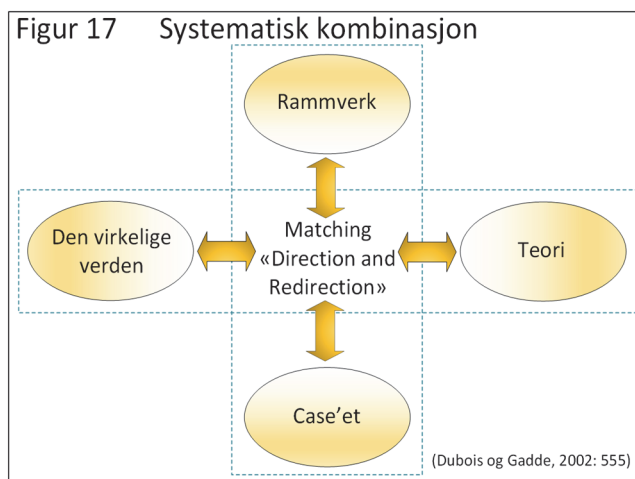
Kilde :COSMOS Corporation, fra Yin, R.K. 2009

Metodene kan også kombineres og dette gjøres ofte i de tilfellene der man mangler data, eller for å få et bredere vurderingsgrunnlag i form av triangulering. Forskjellen mellom casestudie og historie er ofte at dette er hendelser som ligger tilbake i tid, at det ikke eksisterer noen mulighet for direkte observasjon, eller det er mangel på andre direkte kilder. Man må da i stor grad forholde seg til gjenstander, samt primære og sekundære dokumenter. Hovedforskjellen til et casestudie er at det normalt omhandler samtidige hendelser og at man har tilgang til primærkilder. Et annet kjennetegn for et casestudie om man ser det opp mot eksperiment som forskningsmetode, er at casestudie ofte blir den eneste muligheten når du ikke kan kontrollere omgivelser eller hendelsen (Yin, 2015). I vårt tilfelle har vi tilgang til både organisasjon og dokumenter som er gjeldende. Vi har også tilgang til intervjuobjekter og har da også anledning til å få besvart tilleggs- og oppfølgingsspørsmål om behovet er til stede. Om et casestudie fordyper seg i en eller flere case kan ha stor betydning for utkommet av forskningen. Er det mulig å finne mer enn en case der man kan belyse det samme fenomenet, gir det bedre kredibilitet til datagrunnlaget. En bred problemstilling, for eksempel metoder for å effektivisere bankvesenet, er typisk en casestudie der man henter grunnlag fra flere caser inn i studien. Yin (2015) peker på 5 begrunnelser for å gjennomføre enkeltcasestudier: case er kritisk for å bevise en teori, det er en uvanlig hendelse som er vanskelig å gjenskape, det var en vanlig hendelse slik at et ekstra case ikke vil bringe inn nye data, det var et spesielt case som ga nye data under spesielle omstendigheter. Etter det kan være case som gjentar seg en eller flere ganger over et langt tidsrom, der hensikten kan være å undersøke hvordan andre underliggende prosesser endres over tid. I vår oppgave vil vi holde oss til et case, Altinn er en unik organisasjon i norsk sammenheng. Det foregår prosesser der som er hendelsesspesifikke og rammebetingelsene deres er i endring. Alt dette taler for et enkeltcasestudie.

Det er også økt fokus på studier som mikser forskjellige metoder, der forskjellige metoder benyttes for å søke å finne svar på de samme forskningsspørsmålene. Dette kan muliggjøre mer

komplekse forskningsspørsmål, og kan gi bedre bevisgrunnlag. En slik form for triangulering bør være en vurdering uansett hvilken primær metode som velges (Yin, 2015).

Ut ifra dette vil vår oppgave være en enkelt integrert casestudie. Hvilke analyseenheter som vil være gjeldende ble vurdert nærmere før innsamling. Utgangspunktet vil være en eksplorativ tilnærming. Dette henger også sammen med kombinasjonen av forskningsmetoden som er videreutviklet av Dubois og Gadde (2002, 2014). Systematisk kombinasjon er en av mange alternative tilnæringsmåter eller prosedyrer innenfor case-studie, lik den klassiske, men med veldig forskjellige egenskaper. Det er særlig vektleggingen av systematisk kombinasjon basert på abduktiv logikk. Systematisk kombinasjon utgjør en pragmatisk tilnærming og er bygget opp av en prosess som kalles abduktiv design (Gadde, 1994; i Dubois og Gadde, 2002). Prosessen tillater forskeren å veksle mellom å hente inn teori, empirisk data og analyse. Dette er et av de grunnleggende stegene i metoden i følge Dobois og Gadde (2002; 2014) og kalles for «matching». Det omhandler å gå frem og tilbake mellom rammeverk, datakilder, empiri og analyse og gjør at rammen for forskningsspørsmål utvikler seg i løpet av studien. Det gjør at det rammeverket man startet med modifiseres suksessivt, både med tanke på teoretisk innsikt underveis eller delvis som et resultat av uventede empiriske funn. Med dette mener Dubois og Gadde (2002) at en stegvis standardisert konseptualisering bestående av en rekke planlagte aktiviteter i casestudiet, ikke klarer å nyttiggjøre fordelene med metoden. Det er også noe av deres kritikk til metodelitteratur som beskriver casestudieprosesser som lineære prosesser. De har funnet ut at ved å stadig gå frem og tilbake fra en type forskningsaktivitet til en annen, og da

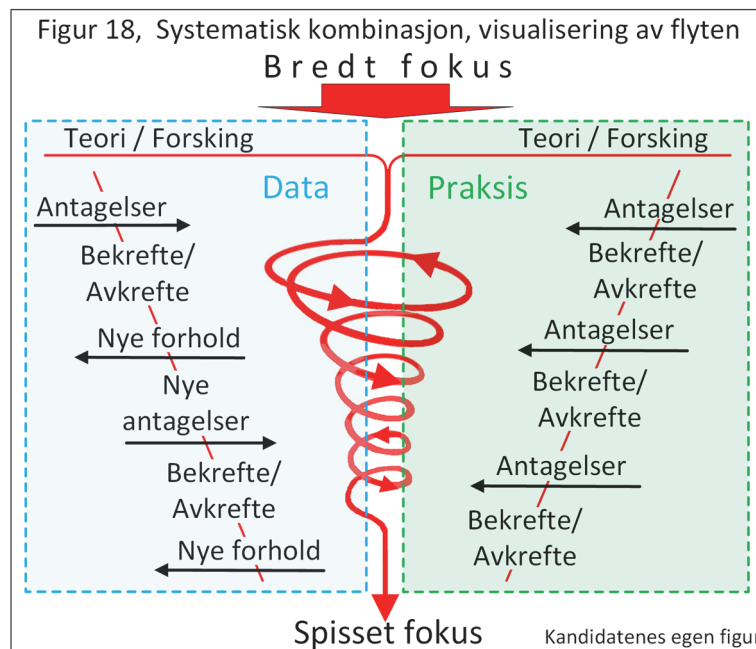


mellom empiriske observasjoner og teori, er forskeren i stand til å utvide sin forståelse av både teoretiske og empiriske fenomener.

Modellen i figur 17, som er hentet fra Dubois og Gadde (2002: 555), eksemplifiserer hvordan metoden fungerer. Rammeverket viser til innsamling av empiriske data, der man ofte kan finne uventede, men samtidig relaterte utfordringer knyttet til

problemstillingen man forsker på. I følge Gadde og Dubois (2002) fører det til et behov for å justere rammeverket, spørsmålene i casen eller innhente ny teori for å belyse det aktuelle problemet. Metoden muliggjør en videre forskning på disse uventede problemene, ved at man går tilbake, bruker andre metoder, intervjuer andre informanter eller får dokumentasjon som kan

brukes videre. Dubois og Gadde (2014) har senere etterprøvd og diskutert relevansen for sin metode ti år etter den første introduksjonen. Her argumenterer de for dens videre relevans og måten den bidrar til å fange opp interessante funn og ikke legger begrensninger for forskeren. Med vårt utgangspunkt i Altinn gir “systematisk kombinasjon” en mulighet for å inneha en pragmatisk og åpen tilnærming til komplekse spørsmål og årsakssammenhenger. Figur 18 viser en grafisk fremstilling av vår forståelse knyttet til teorien til Dubois og Gadde (2002) der vi starter med et bredt fokus og videre ned til et spisset fokus.



3.2 Data

I denne delen beskrives hvilke data som er tenkt å samle inn tilknyttet masteroppgaven. Her vil vi redegjøre for utvelgelse, utvalgsstørrelse og informanter.

3.2.1 Utvelgelse

Utvelgelse av hvem som skal bidra i datainnsamlingen er en svært viktig del av selve forskningen. Ved valg av problemstilling startet også prosessen med å identifisere informanter som på en relevant måte kan bidra til å belyse forskningsspørsmålene. Johannessen et al. (2011) skriver at forskeren må ha et bevisst forhold til utvalgskriteriene og lister opp 3 prinsipper for utvelgelse av informanter; utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering.

3.2.2 Utvalgsstørrelse

Et kjennetegn ved kvalitative metoder er at det samles inn en stor andel data fra et begrenset antall informanter. Hvor stort utvalget av informanter bør være, styres av problemstillingen og

måten dataene blir samlet inn på (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven er seksjonslederne i Altinn identifisert som kjerneinformanter. I tillegg gjennomførte vi semistrukturerte intervjuer med en informant med annen status i organisasjonen. Antall intervjuer vi endte opp med ble ni stykker totalt fordelt på fem informanter, der vi hadde en runde nummer to med fire dybdeintervju. Altinn er delt inn i fire seksjoner derfor ble det naturlig at ledelsen for seksjonene ble informanter i tillegg til en annen informant som hadde en friere rolle på tvers av Altinn. Det forklarer hvorfor antallet informanter er lavt, samtidig som vi har kjørt to runder. Dette tråd med metoden systematisk kombinasjon.

3.3.3 Utvalgsstrategier

Johannessen et al. (2011) skriver at rekruttering av informanter innenfor kvalitativ metode har et klart mål og hensikt, da målsettingen med forskningsarbeidet er å få mest mulig innsikt om fenomenet eller temaet. Dette kalles strategisk utvelgelse av informanter innenfor metodelitteraturen (Johannessen et al., 2011). Hele poenget med denne fasen er å tenke gjennom hvilken målgruppe forskningen har og hvilke nøkkelpersoner som kan identifiseres for å belyse problemstillingen. Utgangspunktet for selve utvelgelsen av informanter innenfor kvalitative intervjuer er ikke representativitet, men hensiktsmessighet. I det ligger nettopp det faktum at kvaliteten på informantene er viktigere enn representativitet for problemstillingen. Johannessen et al. (2011) går gjennom en rekke utvalgsstrategier blant annet snøballmetoden, kriteriebasert utvelgelse og bekreftende/avkreftende utvalg. I vår oppgave har vi sett på i hovedsak kriteriebasert utvalg, samt snøballmetoden. Kort oppsummert går snøballmetoden ut på at forskeren innhenter kunnskap om personer som kan mye om temaet som skal belyses og som bør kontaktes. Disse kan igjen ha informasjon om andre informanter. Ved bruk av denne metoden er det viktig at forskeren har et bevisst og målrettet blikk på utvelgelse av videre informanter og ikke bruker denne metoden ut fra bekvemmeligheter (Yin, 2015). Her har vi rekruttert informant som følge av informasjon i første innhenting av data. I kriteriebasert utvelgelse kontaktes informanter som oppfyller spesifikke kriterier for temaet som skal belyses (Johannessen et al., 2011). I denne oppgaven har vi valgt ut ledere i Altinn på seksjonsledernivå, for å belyse vår problemstilling.

3.2.4 Rekruttering av informanter

Rekruttering av informanter er en krevende prosess hvor mange beslutninger må tas. En rekke hensyn knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål må tas i denne fasen av arbeidet. Vi har tidligere omtalt snøballmetoden, men også personlig rekruttering er aktuelt for vår oppgave. Det er allerede gjennomført møte med deler av seksjonsledelsen hos Altinn og gjennom dette møtet

ble det identifisert flere aktuelle informanter til oppgaven. I stor grad har vi benyttet oss av personlig rekruttering og snøballmetoden i arbeidet (Johannessen et al., 2011). Yin (2015) legger vekt på at ved valg av informanter må forskeren ta hensyn til at ulike perspektiver og syn er representert blant kildene og ikke bare de som vil bekrefte forskerens hypotese. Slike hensyn har vært viktige å ta i innledende fase av oppgaven og vi har sikret at også de med kritisk blick på tematikken blir representert i datainnsamlingen.

3.4 Intervju

Kvale og Brinkmann (2009) i Johannessen et al. (2011: 143) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en bestemt struktur og formål. Med struktur menes rollefordelingen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Under intervjusituasjonen er ikke partene likestilte, ettersom det er intervjueren som stiller spørsmål og på den måten kontrollerer situasjonen. Fordelen med intervju som metode er muligheten til å gå i dybden hos enkeltpersoner som er definert som essensielle for casestudien. En negativ faktor er at metoden er tidkrevende og leverer ikke mengdedata. Videre skriver Kvale og Brinkmann (2009) i Johannessen et al. (2011) at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få fram beskrivende bilder av informantens arbeidshverdag for å senere kunne tolke informasjonen og hvilken betydning denne har for problemstillingen.

Knyttet til vår problemstilling er intervju som en del av casestudie en relevant forskningsmetode. Altinn-organisasjonen er delt i 4 ulike seksjoner hvor hver seksjonsleder er naturlige objekter. I tillegg er det ulike teamledere som ofte opererer på tvers av seksjonene som også kan være aktuelle for intervju. Johannessen et al. (2011) skriver at kvalitative intervjuer som metode for innsamling av data har noen klare fordeler. Blant annet informantens frihet til å uttrykke seg utover det et forhåndsdefinert spørreskjema ville gitt mulighet til. Videre er intervju en sosial arena med samhandling mellom deltakerne og intervjuer kan utover intervjuguiden gi rom for assosiasjoner og andre refleksjoner rundt tema. Ifølge Mason (2002) i Johannessen et al. (2011) vil det være fornuftig å stille seg noen spørsmål før en bestemmer seg for å ta i bruk kvalitative intervjuer som forskningsmetode. I vårt tilfelle har vi valgt casestudie med systematisk kombinasjon og kvalitativ metode, da vi ønsker dialog med sentrale personer i Altinn-administrasjonen for å kunne få belyst flere sider ved problemstillingen. Samtidig ser vi at det i seg selv ikke er tilstrekkelig og vi har supplert med noe sekundære data, herunder sentrale styringsdokument for Altinn.

Temaet bør bestemme metoden og i vårt tilfelle er problemstillingen av en slik art at kvalitative intervjuer vil være å foretrekke. Vi skal undersøke en organisasjon med definerte seksjoner og ledelse, hvor vi på en eksplorativ og strukturert måte vil gjennomføre intervjuene med objektene etter en fastlagt intervjuguide. I tematiseringen av en intervjuundersøkelse henvises det til formulering av forskningsspørsmålene og avklaring av det teoretiske grunnlaget for problemstillingen. I all hovedsak dreier dette seg om intervjuet hva, hvordan og hvorfor (Kvale og Brinkmann, 2015).

Videre kommer vi til design av intervjuet, det blir ofte omtalt som intervjuets "hvordan". Her skal hele undersøkelsen planlegges til den minste detalj. Intervjueren må her bestemme seg for hvilke teknikker og prosedyrer som skal gjelde for arbeidet. Semistrukturert intervju blir beskrevet som en intervjuform som tar utgangspunkt i en fastlagt intervjuguide. Her har intervjueren mulighet til å bevege seg frem og tilbake i guiden og ta utgangspunkt og forfølge informasjonen som kommer frem i intervjuet (Johannessen et al., 2011; Kvale og Brinkmann, 2015). I designet av undersøkelsen vil derfor dette bli lagt til grunn.

Kvale og Brinkmann (2015) legger vekt på viktigheten av at intervjuer behersker intervjuteknikker og er tilstrekkelig forberedt. Først da kan intervjuer konsentrere seg intervjuobjektet og tema. Forskningsintervjuet er samtale mellom to parter som har en felles interesse rundt tema og problemstilling. Vi valgte dermed å gjennomføre intervjuene med en fast hovedintervjuer. Vi valgte en av kandidatene som har erfaring med intervju fra tidligere, både i jobb- og utdanningssammenheng. Ved gjennomføring av intervjuet laget vi på forhånd en intervjuguide. En i tilknytning til førsteintervju og en i forbindelse med dybdeintervju. Dette benevner Kvale og Brinkmann (2015) som skripting av intervjuet. Det handler om å følge en oppsatt plan hvor intervjuer starter med ufarlige og enkle spørsmål og deretter går videre på mer tunge og vanskelige spørsmål. I semistrukturerte intervju vil en slik plan inneholde ulike emner og tema som skal gjennomgås, samtidig som det gir intervjuer frihet til å forfølge informantens svar utenfor manus. I denne konteksten valgte vi å starte bredt med en veldig åpen og tematisert intervjuguide, der enkle spørsmål ble stilt først. Utarbeidelse av intervju spørsmål er en svært viktig del av arbeidet og spørsmålene bør være korte, enkle og konkrete. Samtidig stiller det krav til forskerens vurderingsevne, da spørsmålene må tilpasses og kanskje stilles på ulik måte til hvert enkelt objekt. I den forbindelse vil det være avgjørende å stille mest mulig åpne spørsmål og ikke for standardiserte spørsmål. Dette vil ifølge Kinsey et al. (1948) i Kvale og Brinkmann (2015) bidrar til mer fullstendige svar og gir forskeren et bredere bilde av emnet som tas opp.

Ved fullførte intervju må innsamlede data transkriberes. Kvale og Brinkmann (2015) viser til transkripsjon, der du går fra samhandling med intervjuobjektet til etterarbeidet med resultatene fra intervjuet. Dette gjøres for å strukturere intervjuene slik at de blir lettere å analysere. Videre må en passe på transkripsjonens pålitelighet og gyldighet; såkalt validitet og reliabilitet. Dette er nærmere forklart under vurdering av datas kvalitet. Ved opptak brukte vi to forskjellige måter å ta opp intervjuet slik at vi hadde redundans i tilfellet et av opptakene ville feile. Deretter vil vi gjøre analyse av teksten og dette beskriver vi nærmere i kapittel 3.6

Det er viktig å ta hensyn til eventuelle behov for konfidensialitet og at det er gjort avtaler på forhånd rundt hvordan funnene blir presentert. Kvale og Brinkmann (2015) skriver at før intervjuene og eventuelle andre metoder for datainnsamling starter, må man sørge for å innhente samtykke til hva som kan presenteres offentlig. Dette ble gjort før hvert intervju, der informantene signerte på samtykkeskjema og ble orientert om muligheten til å trekke seg når som helst. Masteroppgaven ble meldt inn til NSD (norsk senter for forskningsdata) og vi har sørget for alle nødvendige tillatelser. I tillegg må vi sørge for at resultatene fra forskningen presenteres i en form som er etisk forsvarlig.

3.5 Analyse av data

Kvalitative data må fortolkes, de taler ikke for seg selv og forskernes forforståelse, hypoteser og teorier er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannessen et al., 2011). Analyse og tolkning av data vil gjennomføres etter innsamling og bearbeiding av materialet. I følge **Tjora** (2017) er det i denne delen vi ser på hva som er relevant i det materialet vi har samlet inn, både ut i fra det teoretiske rammeverket, empirien og problemstillingen. Det dukker opp mange spørsmål og usikkerhet knyttet til datamaterialet. Spørsmål som omhandler skepsis til empirien, om man har nok empiri, vil det belyse problemstillingen på en tilfredsstillende måte og er det dukket opp nye og interessante fenomener som bør inkluderes i analysen (Tjora, 2017). Slik usikkerhet og slike spørsmål kommer opp når man skal analysere data man har samlet inn. Dermed har metoden med systematisk kombinasjon gitt oss en unik mulighet til å gå frem og tilbake fra empiri og teori. Det har derfor vært viktig for oss å foreta sortering av empirien og det bringer oss videre til kategorisering eller koding av tekst. I oppgaven har vi brukt programmet NVivo til å kode dataene våre og samtidig koble det opp mot teori og relevante sekundærdata.

3.5.1 Koding av data

Koding eller kategorisering av data er første steg i analysen (Tjora, 2017). Det finnes en rekke ulike strategier for koding innenfor kvalitativ forskning. I følge Johannessen et al. (2011) handler det om å finne meningsbærende elementer i materialet, ved å trekke ut det som er relevant for problemstillingen. Her identifiserer man tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om hovedtemaene som er interessante ved å foreta en systematisk gjennomgang av dataene.

Tekstelementene markeres og gis en kode eller kategori som angir hvilken informasjon teksten gir. Kode forstås dermed som et utdrag av teksten og kan være et avsnitt eller en setning som igjen klassifiserer informasjonen. Kodingen skiller seg ikke fra fortolkningsprosessen og analysen foregår simultant, der helheten i teksten ikke blir borte (Johannessen et al., 2011).

Koding er en viktig bestanddel innenfor metoden *Grounded theory* ifølge Johannessen et al. (2011) og vi har hentet inspirasjon derfra for å kategorisere og systematisere tekst uten å gå inn på selve metoden. Slik nevnt ovenfor har vi brukt programmet NVivo for å kode og kategorisere tekstelementer fra vårt datamateriale. Dette for å styrke analysen og mengden datamaterialet knyttet til oppgaven. Dette har også vært nødvendig for å kunne gå frem og tilbake mellom innsamling av empiri og analyse av datamaterialet. I vår funndel vil vi presentere figurer knyttet til funn og hvordan koding av data er foretatt.

3.6 Datas kvalitet

Datakvalitet vurderes ofte i samfunnsvitenskap ut i fra ulike kvalitetsindikatorer slik som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Innenfor kvalitative undersøkelser er også betegnelsene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet brukt (Thagaard, 2009). En vurdering av disse kvalitetsindikatorerne er nødvendig i videre datainnsamling. Etter datainnsamling er foretatt og analyse samt tolkning er gjort, vil det være naturlig å vurdere kvaliteten ut fra nevnte kvalitetsindikatorer. Noe av forskningsdesignen tilsier også å planlegge for å sikre datas kvalitet og her mener vi metoden systematisk kombinasjon er med på styrke datas kvalitet. Nedenfor kommer en kort redegjørelse for de ulike indikatorene og vurdering tilknyttet dataene som er samlet inn.

3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt den innsamlede dataen er pålitelig eller troverdig og knytter seg til nøyaktigheten av studien. Det handler om måten dataene samles inn på, hvilke data som brukes og hvordan det bearbeides (Johannesen et al., 2011). En kan vurdere om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte, ved at forskeren redegjør for hvordan data utvikles og samles

inn (Thagaard, 2009). Skillet mellom type informasjon man har fått under innsamlingen og våre egne vurderinger av informasjonen blir viktig i så måte. Videre er det viktig for troverdigheten hvilken betydning våre erfaringer i felten har for dataene vi får, samt å redegjøre for relasjoner til informanter (Thagaard, 2009). Det faktum at vi er flere forskere som gjennomfører studien, i tillegg til en grundig redegjørelse for hvordan dataene er innsamlet styrker oppgavens reliabilitet. I tillegg mener vi at systematisk kombinasjon har bidratt til å kontrollere eventuelle feilkilder. Videre har vi undersøkt en organisasjon ingen av oss har noen spesiell relasjon til annet enn at to av oss bor i samme kommune som Altinn har hovedsete. Slik at på den måten er nærhet til analyseobjekt svært begrenset.

3.6.2 Validitet

Validitet handler om gyldighet og hvor relevant dataene representerer det fenomenet man studerer (Johannesen et al., 2011). I følge Thagaard (2009) er bekreftbarhet knyttet til tolkningen av resultatene og for å øke validiteten er det viktig å være kritisk til egne tolkninger. For å skille tolkninger og egne vurderinger blir det viktig å ta i bruk hjelpemidler i innsamlingen som minimerer feil. Ved intervju kan det være diktafon og videre transkribering av intervjuet. Det vil minimere muligheten for å høre eller huske informasjon feil, at notater ikke sammenfaller og kan representere feilkilder (Thagaard, 2009). Vi har valgt å bruke to ulike enheter til opptak under hvert intervju, videre er alle intervjuer transkribert og videre behandlet og kategorisert i NVivo. Det har bidratt til å skille mellom våre vurderinger og informantenes. Det vil også bidra til å styrke reliabiliteten. Samtidig kan validiteten øke ved at resultatene kan bekreftes av annen forskning, og det representerer et viktig referansepunkt for validiteten (Thagaard, 2009). Det har vi gjort ved å drøfte våre funn opp mot lignende studier og opp mot tidligere teori og forskning på området.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet omhandler i hvilken grad resultatene har allmenngyldighet. Kan det overføres til andre lignende situasjoner, prosesser og land? Kan tolkninger gjelde i lignende og andre sammenhenger enn studiens utgangspunkt? (Thagaard, 2009). I en kvalitativ studie som denne representerer vil generalisering bety en forståelse av at studiets tolkning og analyse, kan ha en overføringsverdi i forståelsen av lignende fenomener (Ringdal, 2007). Utfra vårt utgangspunkt med casestudie som metode må vi vurdere generaliserbarheten nøye. I følge Dubois og Gadde (2002) er mye av kritikken mot casestudie at det gir lite grunnlag for vitenskapelig generalisering. Generalisering av resultater kan ifølge Yin (2009) kun sees i forhold til en teori

eller modell, og ikke i forhold til en populasjon. Relaterer vi det i tilknytning til casestudie vil metoden benyttes for å undersøke i hvilken grad teorien stemmer overens med praksis. Derfor har vi lagt opp vår casestudie på en måte som gir grunnlag for overførbarhet i den konteksten Altinn befinner seg innenfor.

4.0 Analyse

Vi har redegjort for vårt empiriske utgangspunkt i kap. 1.5. Empirien som vil danne utgangspunktet for vår masteroppgave er knyttet til Altinn, gjennom intervjuer og noe sekundærdata derfra. Dette er også i tråd med metoden «*systematisk kombinasjon*» som er redegjort for i metodedelene. Empirien kommer til å være omfattende og kompleks, og derav metodevalget. I vår masteroppgave vil empiridelen være en vesentlig del og bli mer utdypet i dette kapitlet hvor også funnene vil bli redegjort for. I del 1 går vi gjennom den første runden av innsamling og viser til interessante fenomener som vi følger videre og som danner videre utgangspunkt for dybdeintervjuene. Til slutt drøfter vi kort dens implikasjoner knyttet opp mot vår teori. Deretter presenterer vi i del 2 funnene fra dybdeintervjuene, med fokus på tvehendig ledelse og lederatferd, EQ og tidsmessig fleksibilitet. Til slutt oppsummerer vi funnene i del 2.

4.1 Funn del 1

I denne delen vil vi presentere og belyse de relevante funnene fra vårt datamateriale. Målet med studien var å belyse tvehendig ledelse i Altinn. Studien har tatt for seg hvordan organisatoriske faktorer påvirker evnen til å drive innovasjon og utvikling innenfor det offentlige-digitale Norge med utgangspunkt i Altinn. Disse funnene er gjort på bakgrunn av intervju med sentrale ansatte og ledere i Altinn, gjennom flere runder. Metoden systematisk kombinasjon utledet av Dubois og Gadde (2002) som vi har benyttet til datainnsamling gir oss veldig mye informasjon og metoden legger også opp til at man skal snevre inn datagrunnlaget i hver iterasjon. I den første runden med intervju og samtaler med 5 av informantene betrakter vi egentlig som flere iterasjoner ettersom intervjuguiden vår utviklet seg endel i løpet av disse intervjuene. Vi benyttet dermed det påfølgende intervjuet til å gå i dybden på løse tråder fra det forrige. Denne runden ble avsluttet med intervju av informant 5, der vi fikk en del avstandsperspektiver, samtidig som vi fikk bekreftet og sammenfattet mye av den informasjonen som vi hadde fått i de 4 første intervjuene. Den komplette intervjuguiden er en del av vedlegg 1. Spørsmålene i intervjuguiden er preget av at vi har lagt opp til semistrukturerte intervjuer, der vi har hatt brede spørsmål og latt informantene snakke relativt fritt om de forskjellige områdene. Informasjonen som fremkommer i den første runden, er relevant for hvorfor vi kom frem til Rosing et al. (2011) sin modell for tvehendig ledelse som grunnlag for en mer strukturert intervjuguide som ble benyttet i runde to. Mye av materialet er også relevant for diskusjonen vår rundt funnene i runde to da de danner et bakteppe for å kunne forstå kultur og rammebetingelser. Dette gjelder spesielt de delene som går opp mot utøvelse av lederrollen, innovasjons og utviklingsmetoder, samt øvrige rammer som

Altinn arbeider under i forhold til samarbeidspartnere og offentlige myndigheter. Det er også viktig å tenke på at informantene har forskjellige roller og ståsted i organisasjonen. Hver runde med intervju brakte således inn informasjon som ikke overlapper, men heller utfyller og komplementerer helhetsbildet. Dette har gjort at mengden av empiri og bredden på funnene fra denne delen av datainnsamlingen er stor. Vi har derfor valgt å legge den komplette sammenfatningen av disse funnene som vedlegg til oppgaven (Vedlegg 1).

Intervjuguide i komplett form for del 1 er lagt ved først i vedlegg 1, men en stikkordsmessig oppsummering av spørsmålene er tatt med under hver overskrift i tabell 5 under.

Tabellen viser en foreløpig klassifisering og sortering av funnene. For å systematisere disse ytterligere for vår analyse har vi valgt å dele funnene opp i kategoriene vist i figur 21, der vi sorterer de viktigste funnene. På bakgrunn av våre funn har vi laget en egen modell for å presentere funnene slik vi har tolket dem inn under begrepet tvehendig ledelse i en kontekstuell sammenheng. Funnene er omfattende og beveger seg innenfor mange områder knyttet til innovasjon. Fra intervjuene har vi valgt å kategorisere dem i en generell orden som knytter seg til intervjuguiden og den frie spørsmålsstillingen i den første intervjurunden. En tabellarisk opplisting av det vi betrakter som kjernefunn og tilhørende sitater er listet opp i tabell 2 under:

4.1.1 Gjennomgang funn del 1

Nedenfor vises det til en tabell der kategorisering, spørsmål, sitater og funn blir fremstilt.

Komplett gjennomgang av funnene finnes i vedlegg 1, den komplette intervjuguiden er også lagt ved her, vi viser i stikkordsform hvilke emner spørsmålene omhandler. I første del hadde vi en åpen semistrukturert intervjuguide. Dette for å få en så bred informasjonsbase som mulig i de første rundene (Dubois og Gadde, 2002).

| Tabell 5 | Funn del 1 , oppsummeringstabell |
|---|--|
| Kategori: | Funn oppsummert: |
| Ledelse: | |
| <i>Spørsmål rundt: Ledelse og drift av eksisterende system, ledelse av innovasjon, forskjell på egne og innleide konsulenter, vekst og utvikling, endringer i forbindelse med DIFI sammenslåing. Hvordan er det å ha ledelsen plassert i Brønnøysund?</i> | <p>Det er ulike oppfatninger av hvordan ledelse utøves i Altinn og et av hovedfunnene er utfordringen med på lede kreative og kunnskapsrike medarbeidere som har innovasjon og ideskaping som fagområde.</p> <p>Et annet viktig funn er evnen til å bryte opp de etablerte mønstrene når omgivelsene krever det, slik at organisasjonen kan endre seg og bidra til nytenkning hos de ansatte. Overordnet ledelse i denne sammenheng oppgis å være nødvendig, slik at det ikke blir en intern kamp om ressursene.</p> |

| | |
|---|---|
| <p><i>Endringer knyttet til omorganiseringen/DIFI? Hvordan opplever du å bli ledet. Hvordan ledes det i de ulike produktteamene? Seksjonsleders rolle</i></p> <hr/> <p><i>SITATER:</i></p> <p><i>“Ja toppleder har vært veldig flink der synes jeg, i forhold til det å tørre å prøve nye ting og du er jo fullstendig avhengig av en topplederforankring for å få lov til å holde på den måten da, hvis ikke han hadde latt oss jobbe sånn” (Informant 1)</i></p> <p><i>“en ting er det menneskelige, det å, de er ganske, gruppa her er vant til at det er sosialt og vi omgås da hverandre ganske ofte. Mange er i slekt med hverandre for det er lite miljø, så du har og det er tette personlige bånd også da” (Informant 2).</i></p> <p><i>“Så sitter vi sammen og estimerer...tidsbruk og hvor lang tid vi trenger å bruke på de ulike tiltakene sånn at vi har en god plan annenhver måned. Så alle vet hva de skal jobbe med de neste 2 månedene, så kommer ny reestimering” (Informant 3).</i></p> <p><i>“Det er klart at de har nok vært vant til å være relativt frie og litt sånn ledelsesfritt område i Oslo. Og veldig mye høyt kompetente og høytlønnete folk” (Informant 4).</i></p> | <p>Det har vært og er et tett samarbeid med Brønnøysundregistrene (Brreg) hvor medarbeidere har tatt med seg innovasjonkulturen fra Altinn til Brreg og for å lykkes med arbeidet har de vært avhengig av støtte fra toppledelsen hos Brreg.</p> <p>De har gått fra silotenkning til utstrakt tverrseksjonelt fokus og dette har vært avgjørende for å realisere strategien til Altinn.</p> <p>Informantene forteller om at jobben deres i stor grad er å gi støtte og mener at kunnskapsmedarbeidere ikke ønsker å bli fortalt hva de skal gjøre, men vil ta ansvar selv.</p> <p>Funn tyder på at Altinn ønsker å fremdyrke en kultur hvor det er lov å feile og etablere rutiner for å høste kunnskap og deling av denne. Lederne ønsker å ha oversikt, men kompromisser med tap av kontroll da autonome medarbeidere blir gitt mye tillit. Tap av kontroll på beslutningsprosessen kan bidra til ta av forankring hos toppledelse.</p> <p>Vi finner åpenhetskultur og de ansatte deler gjerne faglighet. Lederne oppgir å være opptatt av nærhet og tilgjengelighet til sine ansatte.</p> <p>Det er utfordrende å være leder i en matriseorganisert organisasjon hvor du har det faglige og personalmessige ansvaret, men de ansatte deltar i prosjekter ledet av andre. Ulikt hvordan lederne oppfatter sin rolle overfor de som er allokert over i andre prosjekter.</p> <p>Vi finner en fri styringskultur, noe som er positivt for ledelse av innovasjonsprosesser.</p> <p>Fagforeningene står sterkt og trepartssamarbeidet blir prioritert. Dette er mye av årsaken til at det ikke er lokal ledelse i Oslo, men alt blir ledet fra Brønnøysund.</p> |
| <p>Innovasjon</p> | |
| <p><i>Spørsmål rundt: Strategier, Utdannelse, Verktøy og systemer, Kurs/opplæring, faglig rammeverk, Lederne Påvirkningskraft. Barrierer med hensyn på innovasjon?</i></p> <hr/> <p><i>SITATER:</i></p> <p><i>“men det er jo som dem sier at det er ikke det tekniske som tar lengst tid, det er samarbeid og juss som tar lengst tid” (Informant 5).</i></p> <p><i>“det er litt fordi vi i altinn har tatt kontakt med næringslivet i alle de år og der har jo egentlig regjeringen egentlig diltet etter altinn og så har det havna oppi digitaliseringsstrategien at det skal satses på offentlig privat samarbeid” (Informant 5).</i></p> | <p>Altinn er et formelt innovasjonsnettverk på tvers av offentlig og privat sektor og har i følge informant 1 høy tillit i befolkningen på rollen og produktene. Det er en strukturert plan bak prosessene og de benytter seg av verktøyet “Induct” til å styre prosessene.</p> <p>Ytre rammefaktorer som regelendringer, økonomi og andre politiske prosesser er med på å trekke ned innovasjonstakten og legger begrensninger på arbeidet. Årlige sykluser på budsjett og tildelinger setter begrensninger for prosjekter som går over flere år.</p> <p>Det er en aktiv tilnærming til å påvirke medarbeiderne til å delta i innovasjonsarbeid og har gjennom år utviklet en egen vri på design thinking-metodikken hvor de benytter en større grad av forhåndsinnsamlet brukerinnsett. De bruker design thinking i innovasjon og utvikling av nye tjenester, mens det i drift av eksisterende løsninger følges andre metoder.</p> <p>Funn viser at Altinn beveger seg mot DevOps (agile metoder) og øker takten på utvikling, men blir begrenset av “statlige” rammebetingelser. Dette er noe flere av informantene oppgir som en hemmende faktor for arbeidet.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>«At det er greit, det å etablere en god kultur for å feile. Og gjerne hjelpe de å øve på å feile, sånn at de blir trygge nok. Det har vi gjort noen ganger, det å bevisst gjøre noe som går skikkelig på trynet, sånn at det er trygt.» (Informant 1).</p> | <p>I Altinn følger de alltid et spor hvor forbedringer er i fokus og det jobbes aktivt med åpenhet rundt interne prosesser. Det er bevissthet rundt takhøyde i organisasjonen og det blir hevdet at dette kreves for å lede kunnskapsmedarbeidere. De er opptatt av å etablere en kultur hvor det er lov å prøve og feile.</p> <p>I forbindelse med sammenslåingen med DIFI ytres det bekymring rundt det de opplever som lavere takhøyde for kreative prosesser og at dette kan bli en hemmende faktor i fremtiden da det er høyere terskel for medarbeiderdrevne prosesser.</p> |
|---|---|

Rammebetingelser; økonomi og gevinster

| | |
|---|--|
| <p><u>Spørsmål rundt:</u> <i>Hva gjøres i Altinn/Difi, Budsjett/finansiering av prosjekter, Digitaliseringsmeldingen, Mandater, Målsettinger, Effektivisering, Drift av eksisterende systemer, Ideer, Behovsprøving, Utvikling, Testing</i></p> <hr/> <p>SITATER: <i>“vi er så heldige å få leke oss litt og, å vi setter av cirka 3 millioner hvert år til det. Å drive innovasjon” (Informant 1).</i></p> <p><i>“her kunne de ha en enorm gevinst og besparelse for å få lånesøknader mye kjappere, mens vi tenkte jo at brukerne skulle slippe å finne frem alle papirene og lønsslippene og alt det der” (Informant 4).</i></p> <p><i>“Da må du begynne å beregne hva hvis den ikke hadde vært der, hva hadde alle de andre måtte investert i da og brukt av tid osv. Effekter slik som synergieffekter ved å ha det samlet som du da må liksom synse og beregne litt på da” (Informant 4).</i></p> | <p>En stor barriere for drift og utvikling i Altinn kan spores til tilgang på ressurser; økonomiske og menneskelige. For å kunne ha tilstrekkelig fokus og evne til å lykkes med innovasjon, er midler til disposisjon essensielt for å kunne holde utviklingstakten oppe. Vi finner en bevisst struktur i Altinn knyttet til økonomi og midler for å bedre muligheten til å drive prosjekt og innovasjonsarbeid. Tilgang på midler til nyutvikling er en kontinuerlig jobb og det søkes på en del eksterne prosjektmidler i tillegg til statlige bevilgninger over statsbudsjett.</p> <p>I forbindelse med sammenslåingen til Digitaliseringsdirektoratet er det pekt ut noen direkte gevinster, samt de løpende gevinstene med innføring av nye tjenester fra Altinn. Samfunnsoppdraget er å forenkle offentlige tjenester, men samtidig er dette vanskelig å måle. Informant 4 beskriver at faktorene de blir målt på kan være litt uklare, hvor et stort eksempel kan være elektronisk levering av skattemeldingen og fremholder at dette må beregnes. Dette leder oss til funnet om at mange av gevinstene ikke er synlige med det samme, men kommer gradvis når nye bruksområder oppstår.</p> <p>Det blir også trukket frem at nytten av å effektivisere ofte er vanskelig å beregne og de opplever ofte at nytteverdien ble større enn de i starten så for seg. Det blir av informantene trukket frem en del potensielle gevinster ved sammenslåingen av DIFI og Altinn. Et annet funn er at det er vanskelig å beregne de totale gevinsten av Altinn sitt arbeid med å effektivisere datainnsamling i privat- og offentlig sektor.</p> |
|---|--|

Omgivelser og samarbeidspartnere

| | |
|---|--|
| <p><u>Spørsmål rundt:</u> <i>Samarbeidspartnere, oppdragsgivere, brukere, departement, Difi, Budsjett/finansiering av prosjekter.</i></p> <hr/> <p>SITATER: <i>“Vi har jo fått klare meldinger om at vi skal ta med oss dette næringslivsfokuset i KMD. Men det kan jo bli spennende...KMD har jo hatt innbyggerfokus, mens vi har vært en del av</i></p> | <p>Altinn er eid av 54 tjenesteeiere og var inntil 1. Januar 2020 underlagt NFD. Etter sammenslåingen i Digdir er det nye direktoratet under Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Informant 5 bemerker ulike fokus hos NFD og KMD med henholdsvis næringsliv- og innbyggerfokus. Det kan bli en utfordring for Digdir med tanke på at departementene har ulike oppdrag og fokus. Samtidig ser de muligheter rundt dette i Altinn.</p> <p>Tjenesteeierne setter til en hver tid agenda og styrer hva som skal prioriteres. Det er etablert styringsråd blant tjenesteeierne som igjen legger rammene for Altinn. Disse møtes 3-4 ganger per år og det er de største eierne som er representert sammen med noen fra de små. I</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p><i>NFD og hatt næringslivsfokus og så har det vært mye at en har gått i beina på hverandre og vi har alltid sagt at en må se på innbyggere og personer og virksomheter i ett” (Informant 5).</i></p> <p><i>“vi prøver å forholde oss til bransjeorganisasjonene for å sikre oss likebehandling, for siden vi får statsstøtte så har vi ikke lov å utøve noen forskjellsbehandling i forhold til samarbeid med privat sektor og da skal det være likebehandling av alle og da er det aller tryggest for oss å forholde oss til bransjeorganisasjoner (Informant 1).</i></p> <p><i>“vi prøver å forholde oss til bransjeorganisasjonene for å sikre oss likebehandling, for siden vi får statsstøtte så har vi ikke lov å utøve noen forskjellsbehandling i forhold til samarbeid med privat sektor og da skal det være likebehandling av alle og da er det aller tryggest for oss å forholde oss til bransjeorganisasjoner (Informant 1).</i></p> <p><i>“Vi liker jo å tru at vi har blitt, på grunn av at vi nå har blitt, eller hva skal man si, at man blir overtatt eller kjøpt opp av en annen virksomhet i staten, er det fordi at vi hadde såpass interessante forretningsområder som gjorde at dette her var såpass viktig å merge med DIFI” (Informant 4).</i></p> | <p>følge informantene er det stort sett IT-direktører som møter og som vet hvor behovet ligger. Altinn-strategien, tildelingsbrevet og styringsrådet legger sammen de årlige føringene for hva Altinn til en hver tid skal prioritere. Seksjonslederne følger opp tjenesteeierne med møter annenhver uke.</p> <p>Hva samarbeidspartnere angår har Altinn en rekke, både regional, nasjonalt og internasjonalt, hvor tjenesteeierne selvsagt er essensielle. Alle har som mål å være med på å digitalisere Norge. Altinn er svært opptatt av bransjeorganisasjoner og finansnæringen må trekkes frem som en slik samarbeidspartner som er med på å vise bredden og samfunnsmandatet de jobber etter. En viktig målsetting er at alle skal få likebehandling uavhengig av størrelse.</p> <p>Altinn og Difi (som nå er blitt Digdir) har kryssende interesser med signeringsportalen for Altinn som DIFI har ansvar for. I hvor stor grad de samarbeider, annet enn at de har ulike oppdrag, kommer ikke frem i intervjuene. DIFI har innbyggerfokus mens Altinn har næringslivsfokus.</p> <p>Det årlige tildelingsbrevet fra departementet gir konkrete begrensninger til hvilke disponeringer Altinn kan gjøre kommende året. Utover dette er de avhengig av tilføringer fra de ulike tjenesteeierne underveis. Vi ser også at Altinn i stor grad ønsker å arbeide med utvikling av egne ideer og fokus på egen plattform uten for mye innblanding fra DIFI eller andre i det offentlige Norge.</p> <p>Altinn bruker mye konsulenter og dette kan være en hemmende faktor for kontinuiteten. Rammevilkårene som statlig organisasjon gjør langtidspanlegging krevende og behovene til tjenesteeierne har høy prioritet. De har stort fokus på egne ideer og er bekymret for at sammenslåingen med DIFI vil true deres egenart og innovasjonsmodell. De ønsker å fremstå som åpen og samarbeidsvillig utad, men innad er det uro og motstand for innblanding av eksterne samarbeidspartnere.</p> |
| <p>Organisasjon- Struktur og strategi</p> | |
| <p><u>Spørsmål rundt:</u> <i>Hva gjøres i Altinn for å endre på prosesser, digitaliseringsmeldingen, mandater, effektivisering, drift av eksisterende systemer, måloppnåelse</i></p> <hr/> <p>SITATER:</p> <p><i>“tidligere så hadde vi lange prosjekter, med ulike bestillingsregimer, før hadde det vært prosjekt, tok et halvt år og så kom det nå ut og så var det kanskje ikke det som du først forventet når du bestilte det” (Informant 4)</i></p> <p><i>“Vi har 12 releaser i året, men nå når vi går over til, når vi leverer en ny Altinn 3.0 på en måte, som blir en ny iterasjon av plattformen i bunn, så blir det en skyløsning, som gjør at vi i enda større grad får mulighet til å gjøre endringer. Og så bygge opp under det at de</i></p> | <p>Altinn består i dag av fire seksjoner hvorav den ene har fokus på drift av løsningen. I følge en av informantene har de fått tilbakemeldinger på at de har en friere styringskultur enn andre statlige miljøer. Vi ser også en stor endring fra mer gründeraktig kultur ved oppstart i 2003 og de første årene. Altinn-strategien som kom i 2016 la opp til å følge endringer i markedet raskere enn før. De har fått opp endringstakten, tar raskere beslutninger og er blitt flinkere til å koble sammen ulike faggrupper. Vi finner en organisasjon som har endret organisering og struktur for å tilpasse seg nye krav fra omgivelsene. I tillegg er strategien endret, slik at de kan tilpasse seg utviklingen bedre.</p> <p>Seksjonen strategi, innovasjon og forretningsutvikling har ansvaret for strategiarbeidet, med å utforme og etterleve strategiene. Informant 1 påpeker at den nye Altinn-strategien (revidert i 2019) var deres ansvar. Ved å sørge for en tidsriktig strategi og følge opp at de nådde milepælene og at de var ambisiøse nok. I tillegg må de forholde seg til føringene som kommer fra sentralt hold. De blir målt på de strategiske målene de setter seg og om det leveres god nok kvalitet. I tillegg til tidligere omtalte tildelingsbrev og behov hos tjenesteeierne kommer et målbilddokument som prøver å konkretisere strategien til hva som</p> |

teamene blir mer selvstendig og kan ta, kan både endre infrastrukturen og løsningen mye raskere da. Ehh så det handler om å bli et endringsdyktig miljø og organisasjon som kan rette seg mot de behovene som vi vet er der da for digitaliseringen av Norge” (Informant 4).

“Vi i ferd med å endre litt, vi driver å bygger opp nå og har en grunnstab av ressurser som vi kan bruke til forvaltning, drift og videreutvikling. Sånn at vi ikke er så sårbare i forhold til satsning og sånt. Så vi har endret strategi der og jobber med forankringen opp over i departement” (Informant 4).

skal leveres de nærmeste årene. Vi kan dermed si at produktene og leveransene er nært knyttet til strategien. Utover dette har de ulike seksjonene egne strategier som støtter opp om Altinn-strategien.

Ledergruppen er samstemte i at de har et felles ansvar for å realisere strategien og måloppnåelsen for organisasjonen.

Innovasjonskultur

Mye av dette er bakgrunnsinfo som fremkommer av andre spørsmål, men spørsmål rundt: Ideer, drift kontra utvikling, prøving og feiling, risiko, frihet til å være kreativ

SITATER:

«Ja, det er det (latter). Det lønner seg å være tidlig ute når man vil påvirke. Så jobber vi ofte om å be etter tilgivelse istedenfor tillatelse av og til, det hjelper på når man driver med innovasjon» (Informant 1).

“så vi har en ekstrem kulturforskjell på det vi gjør hos oss og det som er i det direktoratet som er DIFI i dag...ekstreme forskjeller. Hvordan vi jobber...bruken av fagfolkene og veldig tillit til dem...det er ikke sånn der da” (Informant 3).

“Så prøver vi å sette de sammen i gruppene eller med de folkene vi mener passer bra til...ja...kanskje noen er veldig bra til...vi trenger mer til test, til utvikling og sånn...vi trenger...vi satte...vi lærte mye etterhvert og fått veldig gode team da som fungerer kjempebra” (Informant 3).

“Men det som vi har jobbet veldig mye med de siste årene er jo å få den innovasjonstrakten stor nok, sånn at det hele tiden drypper ut noen ideer som blir realisert for å få lov til å holde på” (Informant 1).

Informant 1 forteller at de har gøy på jobb og at det nærmest er en livsstil. Ledergruppen har satt av egen pott til utviklingsprosjekter på utsiden av andre prosjekter og på den måten legge til rette for nyvinninger og bidra til god innovasjonskultur. Vi finner at kulturen bærer preg av engasjement og gode sosiale strukturer.

Informantene forteller mye om forskjellene mellom Altinn og DIFI og at fokus fremover må ligge på å bygge felles kultur. Her er det store forskjeller og ulike tradisjoner som skal forenes. Naturlig nok er alle veldig opptatt av tematikken. Noen er bekymret, mens andre ser mulighetene sammenslåingen vil gi. Informant 3 er veldig tydelig på at dette kommer til å bli vanskelig, da det etter vedkommendes syn er vidt forskjellige kulturer for innovasjon.

Beskrivende for Altinn-miljøet er utålmodigheten med mange dyktig kunnskapsmedarbeidere og dette blir av flere av informantene applaudert, men på en annen side kan det bety tap av kontroll og styring. Mye er delegert ned til fagpersonene i Altinn. En fri styringskultur har siden oppstarten definert Altinn som organisasjon. Vi finner en etablert kultur hvor fokus ligger på produktutvikling som igjen styrer agendaen.

Det blir av flere omtalt det de kaller for “Register-kulturen” og forteller om store forskjeller mellom både Brreg, Altinn og Oslokontoret. Dette var mer tydelig tidligere og informant 5 forteller om at nåværende ledergruppe er mer “hands on” og følger opp medarbeiderne på individnivå. Vi kan dermed anta at det er ulik lederatferd i Brønnøysund og Oslo.

Informant 3 fremholder suksessen med felles datakatalog og informasjonsforvaltning generelt som en positiv faktor i kultursammenheng. Dette trekker også til seg dyktige fagfolk.

Vi finner at rammefaktorene påvirker innovasjonskulturen i Altinn og evnen til å innovere. Det er flere indikatorer ved ledelsen hvor de legger tilrette for å stimulere innovasjonskulturen slik at kreativiteten beholdes blant annet ved å delegere ansvar til fagfolkene og vektlegge autonomi.

Vilje

Spørsmål rundt: Verdier, målsetning, endring, ledelsen påvirkningskraft.

SITATER:

«Og det ville vi bort i fra for å få endringer kjappere ut og få opp vår egen mulighet til en mer endringsdyktig organisasjon som kan snu seg raskere. Og det er jo et grep som vi fortsetter med» (Informant 4).

«mindre ledelsesstyrt...mer autonome. Og det prøver vi på og men det krever sin organisasjon da. Og der er ikke vi helt ennå. Men samtidig prøver vi å gå dit ved å sep å...når vi går over på sky så har vi jo planer om å være en full DevOps organisasjon» (Informant 5).

“det er nødvendig for oss å ha en grunnbemanning som gjør at vi kan holde skuta flytende videre. Å gjøre ting selv å være endringsdyktig» (Informant 4).

Informant 1 trekker frem viktigheten av vilje til endring og at janteloven ikke holder oss tilbake. De har beholdt gründerkulturen og etablert rom for medarbeiderne til å tråkke utover rammene og er komplementære. Dette gjør det også vanskeligere å lede dem. Altinn skiller seg, ifølge informantene, her fra Brreg. Videre blir det fortalt at gründerprofilene ikke er like flinke til å få ideer ut i produksjon. Her vil det kreves en miks av forskjellige personlighetstyper for å få gjort innovasjon. For å produksjonssette må du ha ledere med vilje til å skjære igjennom.

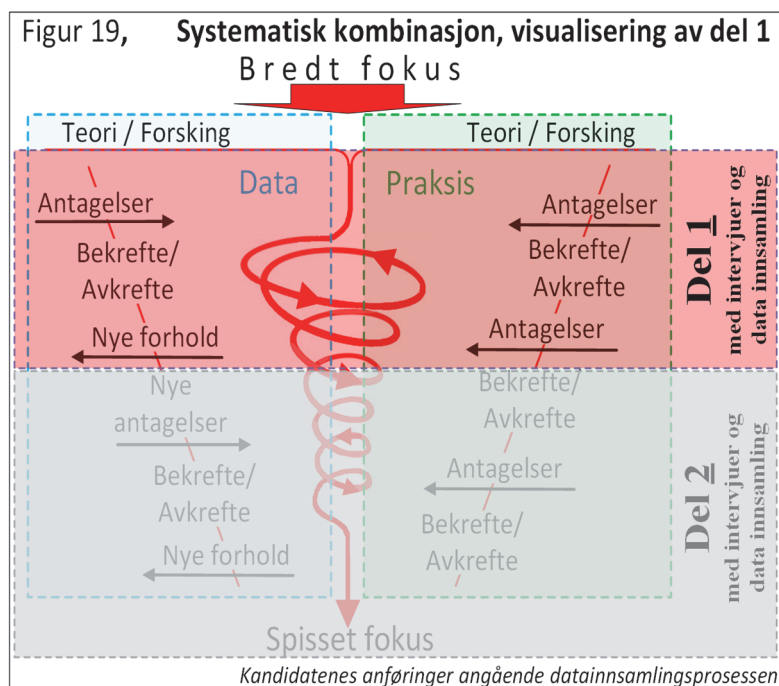
De ønsker raskere releaser av løsningene og ser frem til ny skyløsning. Dette fordrer samtidig at de ansatte er endringsdyktig og evner å raskt kunne endre fokus og oppgave.

Det er mye innleie av konsulenter og informant 4 forteller at det må satses mer på egne ansettelse i tiden fremover. Dette er en forutsetning for raske utgivelser noe som er et mål og det brukes DevOps/agile som metode. Målet til Altinn er å bli en DevOps organisasjon med agile metoder med mer autonome medarbeidere.

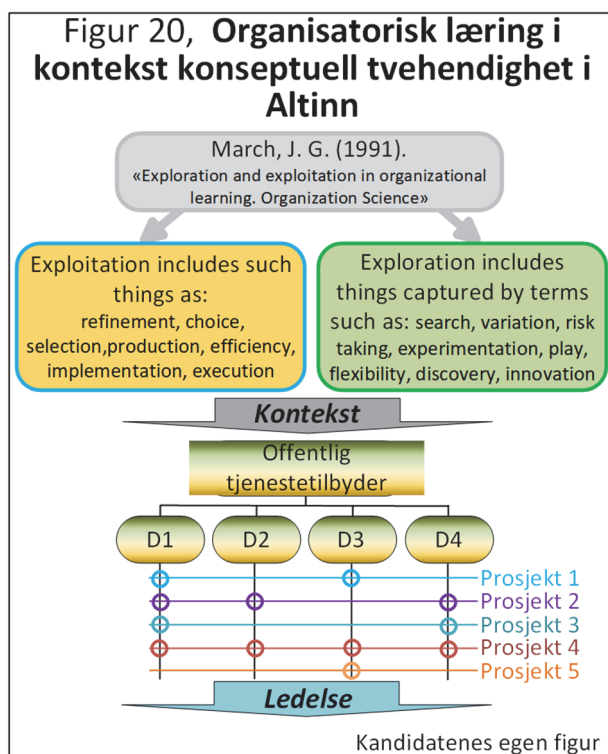
Informant 3 forteller om takhøyde for prøving og feiling, men det blir ikke satt i gang nye prosjekter før det er gjort en behovsprøving. Også her blir forskjellen mellom DIFI og Altinn gjort et poeng ut av og det brukes ulike metoder og årsaken ligger i ulike fokus på kundegruppe.

4.1.2 Oppsummering av funn fra del 1

Systematisk kombinasjon forutsetter at man går flere runder med datainnsamling, og at man kan



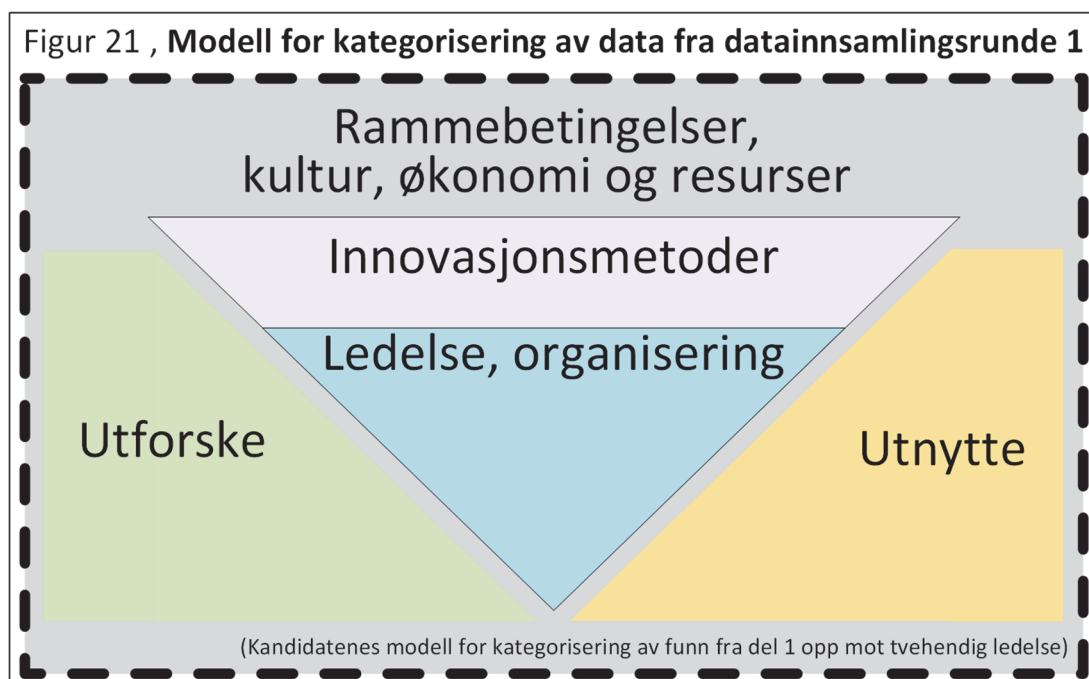
analysere data opp mot ny teori for å spisse funnene. Vår forståelse av dette er vist i figur 19, der vi har merket av i modellen hvor i prosessen vi mener at vi er ved oppsummeringen av funnene fra del 1. For å gå videre til del 2 med flere iterasjoner med data har vi spisset funnene fra tabell 5 og satt dem inn i en modell. Den viser hva som fremkommer gjennom datainnsamlingen satt i et system for å analysere dataen opp mot tvehendig ledelse, (figur 20). Vi



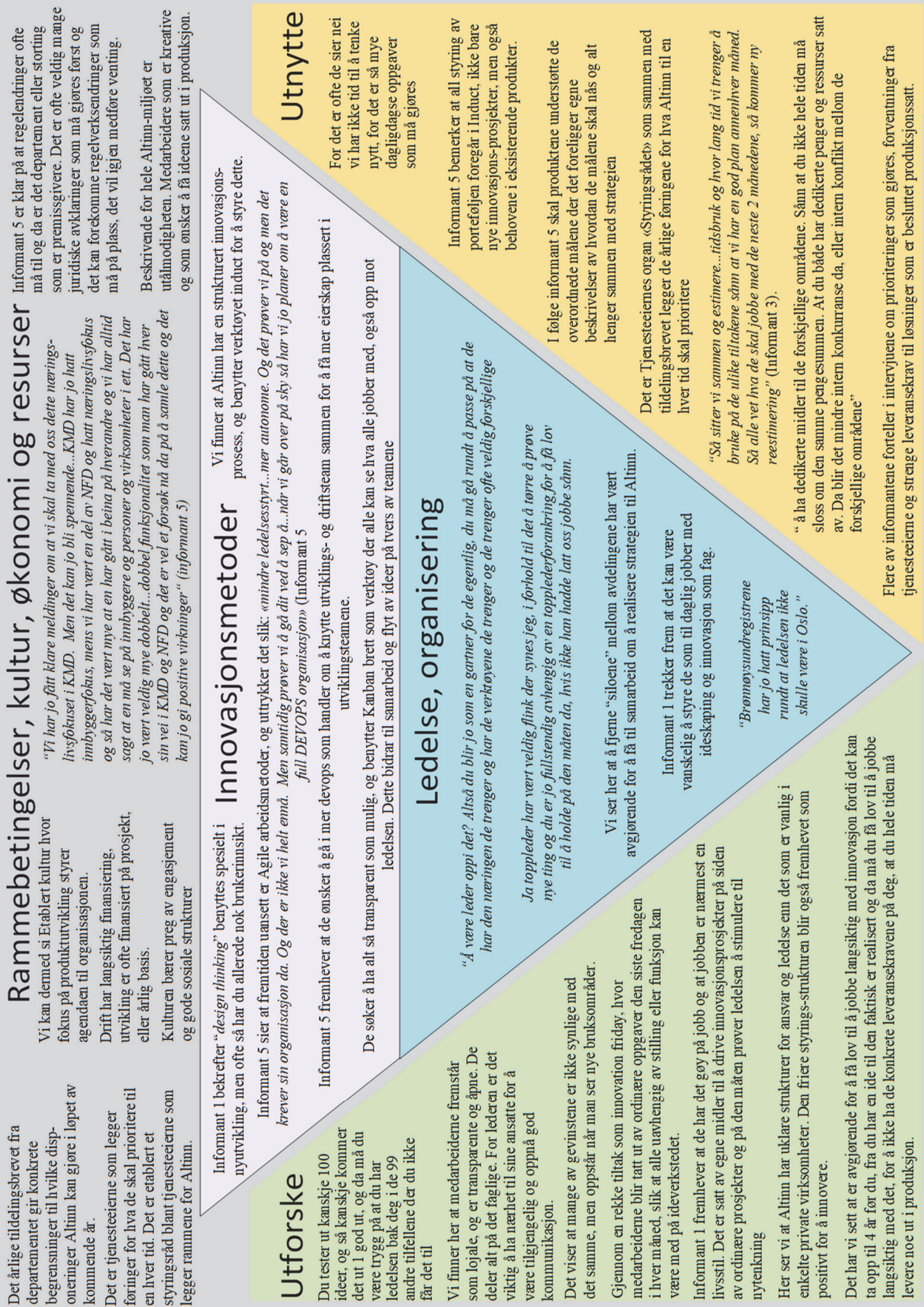
har tatt utgangspunkt i March (1991) sin definisjon av ledelse som organisatorisk læring, og brukt dette til å fylle funnene inn i vår modell i figur 21. Vi har videre satt inn de andre dataene for å vise hva som er rammebetingelser, innovasjon og metoder, og sett dette opp mot hva ledelsen legger til rette for. Kriteriene fra March (1991) er plukket slik som vist i vår modell for oppbygging av teoretisk standpunkt for oppgaven. Her vist ved utdrag fra modellen (Figur 20), som sorterer oppgaver som typisk hører til under utnyttelse og utforskning. Vår kontekst er en offentlig tjenestetilbyder, og som modellen viser ser vi på tvehendighet på et konseptuelt nivå, og ikke et strukturelt nivå i vår videre analyse av

dataene. Det vi har forsøkt å gjøre med dataene er å komme frem til hvilken eksisterende modell, eller teori for tvehendig ledelse det er som passer best opp mot det brede datagrunnlaget vi har samlet i del 1.

I Figur 21 viser vi hvordan vi ser de forskjellige kategoriene opp mot de innsamlede dataene fra intervjurunde 1, Figur 22, viser modellen med utfylte data.



Figur 22, Oppsummering funn, første intervjurunde



4.1.3 Diskusjon rundt funnene i del 1.

I vår kontekst, som er ledelse av innovasjon innenfor rammene av offentlige tjenester, ser vi at det blir gjort både nyutvikling, forbedringer av tjenestene, og løpende drift samtidig. Løpende drift kombinert med utvikling og forskning på nye produkter / markeder betegnes ofte som tvehendig ledelse. (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman og O'Reilly, 1996). O'Reilly og Tushman (2004) hevder at det kreves en separat organisasjon for å kunne kommersialisere nye ideer.

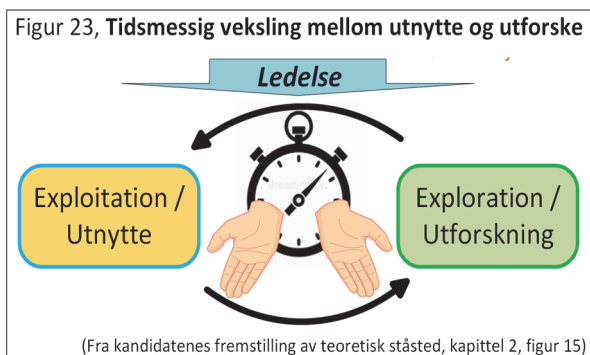
March (1991) fremhever dette med organisatorisk læring. I Altinn så er de veldig klare på at de ansatte er veldig transparente og deler alt av faglig innsikt. I figur 1 (organisasjonskart) ser vi at selv om Altinn er organisert i forskjellige divisjoner er de ikke separert, men har mange som arbeider på tvers av organisasjonene. Altinn har jobbet hardt med å fjerne silotankegangen og mange ansatte jobber i en matrisestruktur. Vi ser dermed at dette er en form for kontekstuell tvehendighet (Gibson og Birkinshaw, 2004; Reisch og Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009). Bledow et al. (2009) hevder at det oppstår konflikt og friksjon når utforskning og utnyttning skal foregå samtidig, og at dette vil påvirke alle nivå i en organisasjon.

I Altinn finner vi at de har en friere styringsstruktur enn det som er vanlig i en del private bedrifter. Dette blir fremhevet som positivt for å innovere. Samtidig har de en involverende ledelse som styrer dette i sykluser på 2 måneder. De bruker verktøyet Induct, og budsjetter for å styre innovasjon og utvikling. Cao et al. (2009) hevder at toppledelsen må være betydelig involvert for å kunne etablere tvehendig ledelse i en mellomstor eller liten virksomhet. I Altinn har de uttalt støtte fra toppledelsen i Brreg, men vi finner en flatere struktur og har inntrykk av at linjelederne har større frihet, og at de dermed har en desentralisert maktstruktur. I den nordiske modellen står trepartssamarbeidet sterkt og arbeidslivet er gjennomregulert. Dette samspiller gir dermed muligheter til medbestemmelse og stor påvirkningsmulighet for både ledere og medarbeidere. I våre funn pekes det blant annet på fagforeningenes rolle i organiseringen og tilretteleggingen av arbeidet som en positiv faktor. Det fremkommer også at det råder en oppfatning om at de ikke er så flinke til å prioritere og forsøker å løse for mye parallelt. Det virker også som om tilgang på ressurser og styringsrådet har like stor påvirkning som toppledelsen i hva som skal prioriteres. Tilgang på ressurser og rammebetingelser som oppfordrer til innovasjon fremheves av Gibson og Birkinshaw (2004) som essensielt for å lykkes med tvehendig ledelse. Simsek (2009) hevder at utforskning defineres som aktiviteter som går utenom bedriftens kjernekompetanse og at det er nye produkter, markeder og teknologi som

utforskes. Dette finner vi mye av i Altinn, eksemplifisert gjennom forskning på blokk-kjeder, og tjenester som skal løse fremtidige behov i befolkningen.

I de innledende intervjuene ser vi konturene av en organisasjon som benytter seg av design thinking. Der de benytter tjenesteeiere for å samle innsikt i brukernes behov og ønsker. De hevder imidlertid at de ofte har mye brukerinnsett i forkant av et prosjekt, men det er uklart i hvor stor grad brukerne har vært med på å bidra med dette. Design thinking ser de i sammenheng med at de i størst mulig grad prøver å bevege seg bort fra fossefallmetodikk og over på agile metoder (smidige), og i størst mulig grad forsøker å sette dette i produksjon ved hjelp av en DevOps prosess (Bass et al, 2015; Sims og Johnsen, 2011).

Etter den første runden med data er det klart for oss at det foregår både utnyttning og utforskning i organisasjonen. De benytter agile metoder som gjør at de har korte sykluser. De har også drift av samfunnskritisk infrastruktur som setter klare rammer for hva de må levere på. Innen tvehendig ledelse er det litteratur og studier som ser på dette i en industriell sammenheng, og gjerne opp mot store selskaper. I vår sammenheng, som er offentlig virksomhet, får konkurranse og marked en litt annen betydning; konkurransen er opp mot eksisterende papirbaserte tjenester (tjenesteeierne), og markedet er de som benytter tjenesten. Vi ser også at beslutningsveiene fra toppen og ned er korte, at det er en stor grad av autonomi. Dette krever veldig "hands on" tilstedeværelse fra lederne som må gjøre raske (agile) skifter. En fremstilling av dette er vist i



figur 23 Tradisjonell tvehendig ledelse handler om lengre sykluser og at produktene "modnes" før de kommer på markedet. Innen leveranse av nettbaserte tjenester får man umiddelbar distribusjon. Det er billigere å feile siden man bare endrer på tjenesten ett sted og dette legger til rette for en mer direkte styring av utforskning og utnyttning. I denne sammenhengen valgte vi å se

nøyere på teorien til Rosing et al. (2011) som beskriver en prosess som kan sammenlignes med det vi har sett konturene av her.

4.2 Tvehendig ledelse

I den andre runden med datainnsamling er intervjuguiden spisset inn mot det som Rosing et al. (2011) kaller åpen og lukket lederatferd. Spørsmålene er rettet direkte mot de lederatferdene som

listes opp i kapittel 2, tabell 3. For å forstå hvordan ledere og medarbeidere er i stand til å bytte mellom utforskende og utnyttende oppførsel har vi også tatt med elementene EQ og empati. I henhold til Rosing et al. (2011) er det den lederegenskapen som sammen med rammebetingelser og omkringliggende faktorer best klarer å fange opp at det er på tide å veksle mellom åpne og lukkede atferd. Denne byttingen kalles i Rosing et al. (2011) for tidsmessig fleksibilitet og er også et element som det samles inn informasjon om.

4.2.1. Åpen ledelsesatferd

4.2.1.1 Tillate flere måter å løse en oppgave på

Da vi stiller spørsmål knyttet til det å tillate flere måter å løse en oppgave på, er informantene ganske samstemte på dette, og fremhever at kunnskapsmedarbeidere må få lov til å løse en oppgave slik de synes best. Informant 3 nyanserer det litt: *“jeg har jo stort sett sånn egentlig kunnskapsmedarbeidere (...) veldig selvstendige stillinger, skal være det. Så jeg legger rammene for hva vi skal gjøre og retning for hva vi skal gjøre, men hvordan de får utført oppgavene sine får de mye frihet for selv da”* (Informant 3). Informanten er imidlertid nøye med å påpeke at det er viktig at alle drar samme vei og må være påpasselig knyttet til det. Informant 3 viser også til at det er ledernes oppgave å sette prioriteringer: *“vi har sånn utviklingsprosesser så har vi sånn hvordan vi skal gjøre det i rett rekkefølge og lignende”* (Informant 3). Informant 4 er helt på linje med dette og presiserer også at det finnes noen hovedlinjer som må følges:

Det vil jeg jo si at jeg tillater i stor grad...eh...å innafor de rammene vi har da...eh...vi har jo jobba en del med å få på plass de her prosessene og rutinene på plass da og det handler om å bli mer profesjonell når en jobber med kontinuerlig forbedring. Men de teamene som en oppretter, de får jo veldig stor frihet til å finne ut i etterkant hvordan de vil forbedre sine arbeidsprosesser og hvordan de vil lede hver enkelt...jeg har ikke noe sånt at jeg går ned å detaljstyrer hver enkelt om hvordan de utfører sine oppgaver (...) det forventer jeg egentlig at de tar tak i sjøl (...) i den grad at jeg ikke blander meg inn i hvordan de utfører jobben sin så ja (Informant 4).

Informant 1 har et overordnet perspektiv på dette og trekker frem: *“så får den enkelte ansvar for satsningsområdet, noen i sammen, noen egne så utøver de på den måten de mener er best. Setter sin egne KPI⁶-er på dem. Så følger jeg kun de opp på det. Jeg går aldri inn å styrer noe mer enn det”* (Informant 1). Ut ifra dette kan dermed si at det tillates flere måter å løse en oppgave på.

⁶ KPI er en forkortelse for det engelske “Key Performance Indicator”. På norsk kan vi se på det som et målstyringsverktøy hvor eksempelvis en leder kan overvåke progresjonen i prosjekter og på den måten kunne korrigere hurtig ved lav ytelse (Ross, 2016).

Informant 1 får et oppfølgingsspørsmål om detaljstyring, og utdyper dette slik: *“Nei, det går ikke. Da dreper du all kreativitet. Det kan jo selvfølgelig være utfordrende når man har stramme budsjetterammer og man har noen resultatkrav på det, men er viktig å ha noe frie midler knyttet til det og slik at man kan gjøre det”* (Informant 1). Videre sier informanten dette litt mer generelt på følgende vis: *“I forhold til realiseringen av ideene så gjøres det på veldig forskjellige måter egentlig. Når vi først har prioritert ut hva vi skal gå for så benytter man seg av forskjellig metodikk”* (Informant 1). Økonomi kan dermed være en begrensning for å velge alternative løsningsmetoder

Informant 4 ser også et læringsperspektiv på dette der ansatte blir oppfordret til å tilegne seg ny kunnskap selv *“for eksempel se ting på andre måter og gjøre ting på og ta i bruk nye metodikker og arbeidsmetoder og sånt”* (Informant 4). Den samme informanten utdyper at dette også går på de verktøyene som blir brukt og er positiv til dette. Imidlertid er informanten klar på at dette har en bakside og som leder må være litt påpasselig her: *“oppfordrer jeg for så vidt til, at de prøver å jobbe på nye måter og tar i bruk ny teknologi og ser på det. Så det er vel ganske langt frempå stolen for å si ja til slikt. Nesten kanskje litt for mye, for man må passe på at det ikke blir for mye rot”* (Informant 4). De har gått inn på flere verktøy som har blitt brukt en periode, etter hvert fant de ut at det var klokt, men fungerte ikke så bra. Dermed blir det en balansegang mellom å prøve ut nye verktøy metoder. Vi finner at det er mye læring i å prøve alternative metoder å løse et problem på.

De ser også tegn på at de kanskje må slakke enda mer på dette i fremtiden ettersom det jobbes mer og mer etter agile metoder og DevOps;

Men nå kommer det steget der vi dropper kanskje litt av dokumentasjonen og strukturen, og gir mer frihet inn i teamene og sørger for at de kan etter hvert få prosesser som er etter hvert så proffe at de skjønner hva de jobber med og alle tingene, så går det litt av seg selv, så blir det mer frihet inn til de å selvorganisering seg selv. Og ordne selv. Det tror jeg det går mot, men det er jo viktig for meg å ha en egen struktur i forhold til å ha jevnlig, det er ulike typer struktur (Informant 4).

Vi ser her at overgang til DevOps og agile metoder fordrer til en viss grad at løsningsmetode bestemmes av teamet. Informant 2 er på sin side mer nøktern, og ser ting i et driftsperspektiv der det ofte er viktig med faste måter å løse ting på: *“At man ikke følger de prosessene lineært? Det skjer nok, igjen så er det avhengig av omfang, hvis det er mindre oppgaver så kan man jo skippe ulike steg, gå rett på behov og skisse. Men det er veldig mye avhengig av omfanget”* (Informant 2). Informanten mener likevel at dette er ivaretatt, men på en mer indirekte måte enn de som

jobber med utvikling, han beskriver prosessen slik: *“Men for eksempel hvis du skal ta i mot en henvendelse, på våre serviceledere som jobber med utvikling. Så har man bare bevisst da med tjenestedesign og brukeraspekt og sånn. Så når innovasjonsfokuset er så sterkt hos oss så får man det, er en del av tanken da”* (Informant 2). Det ser ut til at stabil drift fordrer ofte standardiserte metoder og løsninger.

4.2.1.2 Oppfordre til å teste ut flere ideer

Informant 4 mener det er viktig å legge til rette og etablere et miljø for eksperimentering, og forteller at han ønsker et miljø hvor de ansatte er nysgjerrige og ønsker å prøve ut nye ting. For informanten er det viktig å legge rammene til rette slik at de ansatte tar risikoen med å prøve ut nye løsninger og være innovative. Informant 3 er på linje med informant 4 og trekker frem viktigheten av å kunne utnytte kompetanse på tvers av seksjonene, da det finnes ulik spesialkompetanse på det enkelte sted. Informant 2 er opptatt av at de ikke bare kan se enkeltindividet, men legger til rette for delingskultur gjennom blant annet *“ide-workshops”* og beskriver: *“de skal få lov til å bidra med sin kunnskap og kompetanse, som har ulike spesialkompetanse på seksjoner”* (Informant 4). Vi kan dermed si at lederne på Altinn oppfordrer ansatte til å teste alternative løsninger og at det arbeides aktivt med å skape et miljø for å teste det etablerte. Et annet funn er at det oppfattes av lederne som verdifullt at de ansatte bidrar med sin kompetanse og foreslår og tester alternative løsninger.

4.2.1.3 Motivere folk til å ta risiko

Det er litt forskjellig syn på dette med henhold til å ta risiko. Informant 3 peker på risiko rundt økonomi og bruk av ressurser. Videre forteller informanten at de er mye styrt av rammen de har fått for inneværende år og de overordnede målene som står i virksomhetsplanen; samtidig evner de å flytte litt grenser og tenke utenfor boksen. Informanten er åpen på at denne typen risiko kan være nyttig og synes det er positivt med nye ideer som kan ta de fremover. Informanten utdyper at han synes det er ok å feile, for det kan bidra til bedre prosesser på andre prosjekter. Informant 4 mener at det er ulik holdning til risiko i organisasjonen og at han er mer risikovillig enn mange av hans kolleger. Dette har ført til gnisninger internt i organisasjonen. Han forteller *“jeg er vel kanskje litt for triggerhappy i forhold til å ta ting...ta tak i nye ting”* (Informant 4). Dermed kan vi si at i Altinn oppmuntrer lederne ansatte til å ta begrenset risiko for å teste nye ideer og lederne ser verdien av læring av egne feil som viktig.

Informant 2 og 3 fremhever at de gjør tiltak for å begrense operativ risiko i løsningene. Informant 3 sier at han i hele prosessen fra ideer til behov skapes og det er ferdig i produksjon, er tett på og bruker support som en aktiv kontrollmekanisme. Informant 1 oppmuntrer også til å ta risiko og feile, og forteller at det finnes en egen budsjettpost for slike prosjekter. Der forsøkes det å begrense risiko ved å dele opp tester slik at både tid og ressurser blir mer håndterbart. De skalerer ned tiltak til et nivå som gjør at risikoen blir svært lav og kjører etter et MVP-perspektiv. Dette bidrar til at du starter på et veldig lite omfang knyttet til brukere som er involvert. Testing må gjøres på en begrenset brukergruppe for å sjekke om den har verdi eller ikke. På denne måten begrenser de risikoen for feil. Informant 1 er også tydelig på at det er mange forsøk som ender med at ideen blir forkastet, men at det er en viktig del av læringsarbeidet i organisasjonen. Det trenger heller ikke være snakk om feil, det kan også være at organisasjonen ikke har kapasitet til å fortsette arbeidet. Dermed kan vi si at Altinn styrer prosessen slik at risikoen i operativ drift blir håndterbar. De ser på feiling og risiko som en del av læringsarbeidet på både individ- og organisatorisk nivå.

4.2.1.4 Gi rom for uavhengig tenkning og utførelse

Gjennom intervjuene finner vi tydelige spor i alle seksjonene av medarbeidere som i stor grad kan ta avgjørelser på egen hånd. Unntaket er driftsseksjonen, som er mer rutinemessig orientert rundt arbeidet. Informant 1 forteller at medarbeiderne har stor frihet til å velge selv hvordan de løser oppgaver og Informant 3 supplerer med at kompetansemedarbeidere må få styre dette selv, men at vedkommende må ha oversikt over spesialkompetanse, slik at de denne blir nyttiggjort i organisasjonen. Informant 4 er på linje med de andre og tar nyansatt-perspektivet hvor vedkommende ønsker at de ansatte skal være selvgående, men at de gjerne kommer med forslag til leder om nye måter å gjøre ting på. Det oppsummeres på en fin måte: *“Det er jo egentlig generelt hos alle det i seksjonen og i plattformen at jeg forventer at folk egentlig skal vise initiativ og ta tak sjøl i forhold til hvordan de har det og hvordan de ser ting og hvis de har en god ide, at det her bør vi gjøre på en annen måte”* (Informant 4). Det kan synes som det generelt er stort rom for uavhengig tenkning og utførelse. Eksterne samarbeidspartnere påvirker også dette, både med å bidra og begrense det.

Informant 3 ser det også fra sitt perspektiv som leder, og fremhever at det er en del mennesker som må ha strukturer og faste rammer. Informanten fremhever videre viktigheten av å skape et fellesskap som kan involvere alle typene på arbeidsplassen, og påpeker at dette tross alt er en viktig del av rollen som leder og ansvarlig for helheten i Altinn. Informant 4 oppmuntrer også

sine ansatte til å gå utenfor rammene og erkjenner at oppfølgingen burde vært bedre, men er opptatt av å fremme autonomiteten til de ansatte. Et annet moment som blir omtalt av flere av informantene, er de mange eksterne samarbeidspartnerne til Altinn som med sine forventninger og krav påvirker måten det jobbes på. Informant 3 oppsummerer det slik: *“Jeg har noen som er ekstremt selvstendige som prater med masse aktører der ute, avtaler og gjør ting og stor grad av frihet og styrer dagene sine selv, og så er det noen som vil ha struktur og faste rammer på ting, og trives godt med det”* (Informant 3). Mye tyder på at det oppmuntres på ledernivå til uavhengig tenkning og utførelse, og lederne er bevisste i sitt forhold til dette.

Informant 2 ser dette fra sitt ståsted som hovedsakelig har fokus på drift av Altinn-plattformen, og kanskje må løse ting innenfor mer fastlagte rammer. Vedkommende forteller at de ikke er en direkte del av innovasjonsprosessen, men en del av sløyfen som gir tilbakemelding på selve prosessen. De jobber mer med forbedringer av produksjonssatte løsninger tett i samarbeid med de øvrige seksjonene hos Altinn. Selv om Informant 2's ansatte er veldig definerte mot drift av løsningen, hindrer ikke det dem fra å bidra på tvers i innovasjonsarbeidet. Det er regelmessige gruppemøter hvor de diskuterer nye ideer og hvor de ansatte får bruke sin kunnskap og kompetanse både innenfor og utenfor boksen. Informant 2 forteller: *“vi har regelmessig gruppemøte hvor vi kommer med ideer, så tar vi de ideene og noen av de ideene så blir vi enige om å implementere”* (Informant 2). Det er grunn til å anta at de som i hovedsak styrer med drift er mer låst, men bidrar også i en mer indirekte rolle til uavhengig tenkning og utførelse.

4.2.1.5 Gi rom for egne ideer

Informant 3 mener at det finnes en delekultur som er veldig åpen for innspill og ideer fra medarbeiderne. Informanten fremhever sin aktive rolle med å lytte til gode ideer og viljen til å ta det videre om nødvendig. Han fremhever også åpenhets- og tilbakemeldingskulturen i hele Altinn; en organisasjon som er veldig transparent hvor fokus ligger på å dele med hverandre. Informant 2 er også opptatt av hvordan vedkommende kan motivere sine medarbeidere til å se på brukerbehovet og utnytte kompetansen til medarbeiderne ved å legge til rette for idegenerering. Informant 2 fremhever også antallet medarbeidere og kompetansebanken de sitter på og at han som leder ikke nødvendigvis har de beste ideene, derfor er det viktig å være lydhør. Informant 4 støtter de andre informantene i hvordan de jobber rundt det å oppmuntre sine ansatte til å komme med egne ideer.

Mulighet til å komme med ideer er, det tror jeg slik jeg sa før, om åpenhetskulturen, tilbakemeldingskulturen er veldig åpen, folk kan komme med masse ideer til meg og noen mer muntlig og hva som helst. Så må vi se på hvordan kan vi prioritere dette her og eventuelt videre (Informant 3).

Dermed kan vi si at medarbeiderne blir oppfordret til å komme med egne ideer og innspill og det er rimelig å anta at det finnes en god kultur for deling og åpenhet.

Informant 3 forteller at i perioder hvor de har litt tid til overs, prøver han å oppfordre de ansatte til å teste ut ideene selv. De har rom for å kunne gjøre slikt i perioder og holde egenutvikling utenfor de sentrale prosessene. Informant 4 er på linje med Informant 3 og forteller at de hele tiden prøver å teste ut og tilegne seg ny teknologi som kan gjøre arbeidet eller produktene bedre. Videre forteller han at de ansatte har myndighet til å både gjøre endringer i sin arbeidshverdag, men også til å endre arbeidsmetodikk. Informant 4: *“de har jo myndighet til å endre på sin arbeidshverdag og sin arbeidsmetodikk og i det hele tatt gjør de grepene som skal til for de er jo bedre”* (Informant 4). Utfra dette kan vi slå fast at medarbeiderne blir oppfordret til å teste ideer.

Informant 1 forteller at de har en aktiv tilnærming til å generere nye ideer og at de også har fått inn dette som et av måleparametrene i det årlige tildelingsbrevet fra departementet. På denne måten kan de faktisk bli målt på eksempelvis antall nye forretningsmodeller for næringslivet. Dette fremheves som kanskje det vanskeligste å innovere på og derfor synes Informant 1 at det er svært viktig at de gjennom målstyring kan vise til hvordan de har lykket med dette arbeidet. I tillegg fremhever Informant 1 viktigheten av forankring helt fra toppen for å kunne lykkes med arbeidet. Videre forteller Informant 1 det som han opplever som et luksusproblem med samfunnsengasjerte medarbeidere som popper opp med nye ideer og ser det nødvendig å begrense de mest kreative i perioder. Det er viktig å få frem nye ideer, men samtidig må det fokuseres på de oppgavene som er besluttet satt i produksjon og hvordan det kan arbeides med å forbedre løsningene. Det beskrives slik: *“Det er kanskje et luksusproblem vi har da, for de er så samfunnsengasjerte at det kommer opp, altså det popper opp med nye ting hele tiden, dette må vi gjøre noe med dette må vi gjøre noe med, jeg må heller egentlig begrense de”* (Informant 1). Dette tyder på at Altinn blir målt på nye ideer, blant annet på nye forretningsmodeller og det blir fra ledelsen oppmuntret til å gjennomføre idegenereringer. Det kan også tyde på at ledelsen må styre fokus på nye ideer for å ikke bite over for mye.

4.2.1.6 Tillate feil

Vi skiller i tolkningen vår mellom å oppfordre til å feile, og det å tillate feil. Vi har i vår tolking av dette lagt til grunn at begge faktorer som oftest er til stede. Det handler om at det er forskjell på fasene der det oppmuntres til å feile for å innovere og det å tillate at det feiles når man er i en løsningsfase. Om det å tillate feil sier Informant 3 at det er viktig for å gjøre seg erfaringer på godt og vondt og at feil kan være en naturlig del av veien for å lykkes. Samtidig er Informant 3 veldig klar på at selv om det fra ledelsen tillates å gjøre feil, forventes det også at medarbeiderne ikke sitter for lenge før de kommer seg videre. Informant 3 uttrykker det slik: *“det gjør meg ingenting at folk feiler litt, man må tørre å ta noen risikoer og lære”* (Informant 3). Informant 1 støtter også denne tilnærmingen. Det er grunn til å anta at Altinn prøver å unngå en “skrekkkultur” hvor det ikke er greit å feile. Videre tyder mye på at selv om det er greit å feile, er det ikke akseptert å ikke varsle raskt om problemer og feil som oppstår, det forventes umiddelbar respons.

Informant 2 er klar på at man som leder må skille mellom de tilfellene hvor det drives innovasjon og drift. Informant 2 er tydelig på at det i en organisasjon som jobber med innovasjonsprosesser er høy sannsynlighet for at feil kan begås og at det er en naturlig del av arbeidet. Informant 4 er enig, men kommenterer at det også er situasjonsbestemt; hvilken type feil har betydning. Her må det skilles mellom feil i løsningen og menneskelige faktorer. *“Som leder må man da akseptere at det også setter i gang innovasjons prosjekt, så er det sannsynlig å feile, helt eller delvis ganske stor”* (Informant 2). Vi kan da si at det skilles mellom feil i drift og feil i innovasjonsprosjekter. Det er mindre akseptert i drift enn i innovasjonsprosjekter.

Informant 1 har også et lederperspektiv og understreker at som leder må man ta ansvar hvis feil oppstår. Informanten er veldig tydelig på at når feil har oppstått, må man være tilstede og støtte vedkommende. For Informant 1 er det viktig at teamet har fullt fokus på feilretting og at lederen håndterer all kommunikasjon med omverdenen og tar eventuell negativ kritikk. Informanten er veldig tydelig på at man ikke blander seg opp feilretting. Informant 1 er også klar på at lederne sin oppgave er å sette krav, og deretter håndtere situasjonen om det ikke blir levert i tide. Det blir også tatt opp at det i slike situasjoner er essensielt med god kommunikasjon og som leder ønsker å fremstå tydelig. *“Det er ikke greit å komme når fristen har gått ut å si at du jeg fikk det ikke til likevel”* (Informant 1). Informanten legger avslutningsvis til at det uansett oppstår situasjoner hvor det likevel viser seg at noe ikke lar seg gjennomføre, og at det må tas høyde for. Et tydelig funn viser at ledelsen er åpen og klar på at de tar ansvar og fronter feil utad for sine

ansatte. Det er grunn til å anta at lederne er bevisst på at deres oppgave er å sette frister og følge utviklingen slik at feil kan løses i tide.

4.2.1.7 Oppfordre folk til å lære av feil

Et av de spørsmålene vi stiller informantene går direkte på om de oppfordrer de ansatte til å bruke testing og feiling som en aktiv læremetode. Informant 3 kommer tilbake til dette flere ganger, og mener blant annet at det er viktig å ha en kultur hvor feil er akseptert, da det bidrar til at de ansatte våger mer og at det igjen bidrar til ny kunnskap i organisasjonen. Erfaringer tilsier at feil noen ganger har bidratt til nye løsninger. Informanten er samtidig tydelig på at hvis det skal ha noen som helst læringseffekt for organisasjonen må flere involveres i prosessen. Informant 3 fremhever viktigheten av å etablere en sunn kultur i organisasjonen hvor det er takhøyde for å gjøre feil og sier at dette er noe de er veldig bevisst på i ledergruppen, og uttrykker det slik: *“Egentlig så synes jeg det er ok å feile, for da tør man å prøve litt og så lærer man av det”* (Informant 3). Informant 4 er enig med Informant 3 og forteller at de stort sett lærer av de feilene de gjør og at det er etablerte rutiner for evaluering av de store prosjektene/tiltakene. Informant 1 fremhever også at det kan være mye læring i feil som blir begått og at det kan gi kompetanseoverføring på tvers av seksjonene i Altinn. Videre understrekes viktigheten av riktig håndtering av feil i organisasjonen. Informant 1 oppsummerer det slik: *“Så skal det ekstremt mye til hvis du tillater utprøving at du ikke får noen ting ut av det. For du får alltid ut en god del læring”* (Informant 1). Det er grunn til å anta at de ansatte blir aktivt oppfordret til å lære av egne feil og at evaluering av feil og prosessene rundt gir muligheter for organisatorisk læring.

Informant 1 viser også til at ansatte står relativt fritt til å velge læringsmetoder, og at det ikke utelukkende er feil de skal lære av. Alle er aktivt med og planlegger for 2 års perioder gjennom etablering av årshjul og er med selv å setter egne mål for arbeidet. Det nevnes i tillegg at de ansatte oppfordres til å være tilstede på andre arenaer hvis de mener det er relevant for deres arbeid, *“Å tillate de å være tilstede der de mener selv de får kompetansepåfyll. Det er gjerne i andre nettverk”* (Informant 1). Derfor tyder mye på at ansatte oppfordres til å delta i andre nettverk og på den måten kan læring fra egne feil bidra til læring hos andre og erfaringer fra andres feil kan bidra til læring og ny kunnskap i Altinn.

4.2.1.8 Oppsummering åpen lederatferd

I Altinn finner vi ledere som i høy grad er preget av åpne lederatferder og hvor det er høy tillit mellom leder og ansatte. Dette er noe som gir seg utslag i en organisasjon som legger til rette for

autonomi og bevissthet rundt hvordan de best mulig kan utnytte kreativiteten og kompetansen til den enkelte medarbeider. Det er et tydelig skille mellom drift og utvikling hva feilkultur angår og det å gjøre feil er mer akseptert i seksjonene som driver utvikling enn hos de som fokuserer på drift. Ledelsen oppmuntrer til god kommunikasjon rundt dette, slik at de får gjort raske korrigeringer. Det er etablert rutiner for kunnskapsdeling på tvers av seksjonene.

4.2.2 Lukket lederatferd

4.2.2.1 Sette mål og overvåke at de blir oppnådd

Altinn er delt inn i seksjoner med ulike oppgaver og mandat. Vi ser en tydelig sammenheng om hvorvidt du har fokus på drift og forvaltning eller innovasjon i graden av lukket lederatferd.

Informant 3 forteller om hvordan de jobber med målstyring og oppfølging av prosjekter i egen seksjon, men også på tvers av organisasjonen. Dette er et interessant trekk og fellesnevner for alle seksjonene; hvordan ulike prosesser styres på tvers av seksjonene. Det fortelles om en organisasjon som er dyktig på å etablere rutiner for å følge opp prosjekter og milepæler som er satt i ulike prosjekter, det være seg nyvinninger eller driftsrelaterte oppgaver.

Så det følger vi opp hver måned, men så har vi jo de ukentlige pratene bare sånn kort om hvordan ting går og mot de som er eiere eller ledere mot de ulike fagprosjektene da, sånn at jeg greier å fange opp hvis det er ting som stopper veldig opp eller at innleide utviklingsteam går det litt trådt med dem og hvorfor det, så har vi noen handling på de (Informant 3).

Informant 4 understøtter også disse gode kontrollrutinene for å sørge for en hensiktsmessig målstyring.

Ser på hele tiden og være fokusert på hvilke tiltak vi setter inn, er det noen rammebetingelser som ikke er tilstede. Ja, trenger du mer ressurser eller mindre ressurser. De kontrollmekanismene som er i forhold til å gjennomføre tiltakene vi har jevnlig oppfølging da (Informant 4).

Informant 4 trekker også frem at det er opprettet et eget prosjektstyre som har overblikket i organisasjonen og dialog med den enkelte produkteier. Formålet er å sikre at prosjektene når sine målsettinger. Videre forteller informant 4 om kontrollmekanismer som går fra små uformelle oppfølgingstiltak i hverdagen til mer overordnet og tverrseksjonelt:

De kontrollmekanismene som er i forhold til å gjennomføre tiltakene vi har jevnlig oppfølging da. Det starter på det laveste nivået da, i forhold til de kontrollmekanismene som er i de prosessene som teamene

jobber etter for å nå målene. Som de setter seg, de setter seg minimale mål fra uke til uke, så blir det aggregert opp mot de store prosjektmålene eller tiltaksmålene (Informant 4).

Informant 1 leder utviklingsdelen av Altinn og er mer overordnet og myndighetsordnet når det kommer til målstyring og hvordan overvåke at disse blir nådd, og mindre konkret på hvordan dette gjøres konkret i hverdagen. *“Vi har jo våre styringsparameter i tildelingsbrevet som vi får hvert år. Som vi blir målt på, så vi sikrer jo at handlingsplanen vi legger for kommende år er i henhold til de styringsparameterne som er gitt”* (Informant 1).

Informant 2 knytter fokuset sitt opp mot drift av løsningen og fokuset ligger naturlig nok på hvorvidt det som er produksjonssatt fungerer eller ikke, og er tydelig på at her avhenger mye av hvilket fagområde som er involvert. *“andre ting er ikke enkelt å måle. Så det er litt avhengig av fagområder og hva man gjør da”* (Informant 2). Det er grunn til å anta at det finnes etablerte rutiner for målstyring og overvåkning av disse, men at dette følges ulikt opp av seksjonslederne.

4.2.2.2 Etablere rutiner

Informant 3 ser nytten i en viss grad av rutiner og hevder at med en viss struktur i bunn kan man som leder bygge på en grunnleggende tillit til de ansatte som gir de mulighet til å gjøre ting på sin egen måte. Informant 1 heller mot at det kanskje burde vært en større grad av rutiner i seksjonen og spesielt skriftlige rutiner. Informant 2 er tettere på drift og har naturlig nok et større fokus på formelle rutiner. Informanten forteller om egne faggrupper som har et aktivt eierskap til rutinene og jevnlig vurderer om det skal etableres nye rutiner eller om det er behov for å revidere eksisterende. Videre forteller Informant 2 at det er vedkommende som tar initiativ til at jobben startes. Seksjonen som informant 4 er leder, jobber også på samme måte og sier videre at struktur er viktig, men bare til et visst nivå. Informanten trekker frem eksempel på prosessen de har vært gjennom med å bygge en helt ny organisasjon. Her har det vært viktig med struktur i bunn for å kunne lykkes med arbeidet. Informanten trekker i denne sammenhengen KANBAN⁷ som et nyttig verktøy for å holde god flyt og struktur på oppgavene på tvers av seksjonene. Det har ført til en transparens i hele organisasjonen og gjør det mulig for Informant 4 å kunne avhjelpe på tvers av egen seksjon hvis noen henger etter på en eller flere oppgaver. Mye tyder på at de ansatte har mye frihet og dette er tuftet på tillit, men det finnes en struktur av rutiner i bunn. Vi ser også at struktur og rutiner er viktig når det endres i en organisasjon og KANBAN er et nyttig

⁷I følge Ahmad (2013) er Kanban en signeringstavle for å overvåke produksjonstrømmen og ble i 2004 fornyet av David J. Anderson i Microsoft og sørget for at programvareutviklingen bedre kunne visualiseres, avgrense arbeidet som til enhver tid pågår og gjøre syklusene målbare.

hjelpemiddel for å følge med på progresjonen i ulike prosjekter. *“KANBAN, det er ført til en form for struktur i lederlaget, og så har vi tatt de smidige metodikkene opp i lederlaget vårt, som gjør at vi nå jevnlig følger opp våre oppgaver og har et helt åpent syn imellom hverandre”* (Informant 4).

Informant 1 trekker frem at de har fått et større fokus på rutiner den siste tiden ettersom Altinn har vokst og i et kanskje litt for raskt tempo. Informanten trekker frem at gründerånden muligens har bidratt til manglende fokus på rutiner og at det skiller Altinn fra øvrig statlig virksomhet, også Brreg. Informanten forteller videre at det har vært en stor endring de siste to årene og at det nå er kommet på plass nye rutiner. *“Fått lov å leve litt vårt eget liv, så til å være en statlig organisasjon så er vi nok litt dårlig med rutinebeskrivelser”* (Informant 1). Informant 1 trekker også frem at det måles på ressursbruk og at det er innført avviksrammer som er delegert ned til tiltakene eller prosjektene. Det er mulig å gå over budsjettrammen, men da må de komme med forslag til hvordan dette kan avverges og i denne perioden vil det være hyppige rapporteringer til seksjonsleder. Mye tyder på at utviklingen går mot flere rutiner etterhvert som organisasjonen blir større og det finnes en reguleringsmekanisme om det ikke blir levert etter plan og budsjett.

4.2.2.3 Gjøre korrigerende tiltak

Informant 1 forteller om det å følge nøye med på det som produseres i sin seksjon. Samtidig beskrives det en balansegang mellom det å korrigere og samtidig motivere og reflekterer over dette i sin daglige ledergjerning. Det kan gis et inntrykk av at informanten ikke er bekvem med å effektuere slike korrigeringer.

Jeg er jo tydelig på at jeg ikke er fornøyd med kvaliteten for eksempel kan jeg nok si. Men jeg er veldig på det at det hjelper jo ikke å bli sint eller hakke på de eller, det hjelper jo ingenting. Da må man heller finne ut av hvorfor? Hvordan kunne det skje? Hva skal til for at det ikke skal skje igjen. Hva kunne jeg gjort annerledes spør jeg ofte om, hvordan kunne jeg ha sagt ting på en annen måte, sånn at det ble tydeligere. Kunne jeg skriftliggjort det mer (Informant 1).

Informant 1 er videre opptatt av det mellommenneskelige perspektivet og er flere ganger i intervjuet inne på hvordan vedkommende som leder kan følge opp enkeltmennesket. Det er rom for å gjøre feil og samtidig som de må finne ut av hva som gikk galt, trår man støttende til overfor den aktuelle medarbeideren.

Å så vet jeg jo selv at når man først feiler skikkelig så må man bare være der og støtte og holde folk i handa egentlig. Også så kan man i ettertid gå inn å evaluere å finne ut av var det en rutinesvikt, og det er jo viktig å gjøre, at man evaluerer i ettertid (Informant 1)

Informant 1 forteller videre om at det i Altinn er definerte avviksrammer og at fullmakter er delegert ned til enten fagpersoner eller teamledere. Samtidig er informanten opptatt av at dette må overvåkes nøye, slik at avvikene ikke blir for store: *“Man har jo en avviksramme, det er delegert fullmakt ned til tiltakene eller prosjektene da. Sånn at de har en viss fullmakt til å utøve det selv”* (Informant 1). Spesielt økonomiske konsekvenser blir nevnt som avvik som det ikke kompromisseres rundt. Informanten er også tydelig på at i en organisasjon med så mange kreative fagpersoner, må du som leder være tydelig og sette retning for arbeidet. Informant 1 sier: *“det er måten du gir retning på, det er stor forskjell på å gi noen et problem de skal løse eller en oppgave de skal løse”* (Informant 1). Dette underbygges også av informant 3:

Jeg har jo noen som er utrolig kreativ i seksjonen min og så har jeg noen som ikke er så kreative, veldig opptatt av at det vi gjør nå er det som, det er dette jeg skal levere på, jeg vet rammene mine, eh... Da må jeg liksom styre de mest kreative personene, veldig glad for å få forslag og ideer på ting, men samtidig levere på det som er blitt avtalt da. Balansen der hele tiden” (Informant 3).

Det er grunn til å anta at etablerte avviksrammer på tvers av seksjoner gir ledere på ulikt nivå muligheten til å iverksette tiltak ved eventuelle avvik fra oppsatt plan.

Videre snakker informant 1 om at det ofte er de samme folkene som går igjen i de kreative prosessene i seksjonen og at de ikke har lyktes helt med å få til en bedre rullering her. Dette kan også være en hemmende faktor for å sette inn korrigerende tiltak, da det er flere i organisasjonen som har noe å bidra med, men at det er for stor gjenbruk av de kreative ressursene. *“Det er vel det jeg synes vi har fått til minst egentlig, å få til en rullering på hvem som jobber med nye ideer og ikke, det blir ofte de samme som ønsker og prøver litt nye ting”* (Informant 1). Derfor kan vi si at kreative medarbeidere må i større grad enn andre styres når det kommer til rammevilkår for arbeidet.

Informant 2 kommer raskt inn på økonomiske rammevilkår under temaet korrigerende tiltak og nevner budsjettet som styrende i så måte: *“Det er først og fremst budsjettene som er våre kontrollpunkter”* (Informant 2). Videre fremholder informanten fleksibiliteten i organisasjonen som et mulighetsrom for å kunne gjøre korrigerende tiltak; det er alltid personer som er villige til å ta på seg andre oppgaver i kortere eller lengre tidshorisonter, slik at målene til organisasjonen nås. Informant 2: *“Så hvordan vi tilrettelegger er jo gjennom, for det første behovene vi har,*

sånn i enkelte perioder så kjører vi prosjekter, flere prosjekter og da alternativet er å leie inn eller å be våre egne å ta på seg andre oppgaver” (Informant 2).

Det er grunn til å anta at fleksibiliteten til deler av medarbeiderne gir ledelsen muligheter til å gjøre omprioriteringer på tvers av seksjoner, men de mangler tiltak for å nyttiggjøre seg bredden i kompetansen til medarbeiderne.

Informant 3 sammenfaller mye med informant 1 og 2. Informanten forteller at det følges nøye med på de ulike prosessene som til enhver tid går og gjør korrigerende tiltak når det er nødvendig, men at de ansatte involveres i denne prosessen, han beskriver det slik: *“Så må jeg jo omprioritere og andre ting som må gå ut, så må den gå foran og så da er det liksom hvorfor skal den det, så hva er forretningsverdien, hva er gevinsten, så det blir en slags runde på det”* (Informant 3). Ved større prosjekter eller oppgaver som ikke fortøner seg som planlagt, forteller informant 3 at et korrigerende tiltak kan være å omprioritere ansatte og gjøre strenge prioriteringer mellom oppgaver i seksjonen.

“Ta en runde på hvorfor skal denne gå foran den andre som egentlig er planlagt og vi er enige om, så i litt sånn større innslag av tid og ressurser så må jeg omprioritere folk, og da går det utover noe annet” (Informant 3). Informant 3 er også opptatt av åpenheten rundt at ting kanskje ikke går som planlagt og viktigheten av at de ansatte da sier fra til ledelsen. Samtidig mener informanten at det er viktig å erfare å feile, at en senere i større grad er villig til å ta risiko. Dette er også holdninger som sammenfattes med de andre seksjonslederne. Informant 3 sier: *“Ikke sitt for lenge med de tingene som man står fast i og brukt tid og ressurser på det. Egentlig så synes jeg det er ok å feile, for da tørr man å prøve litt og så lærer man av de”* (Informant 3).

Videre forteller informant 3 om at de også kan løse fast ansatte fra oppgaver hvis denne viser seg å bli for kompleks eller at vedkommende får en samarbeidspartner med høyere kompetanse på oppgaven. Informant 3 sier: *“Fast ansatte så kan det hende at denne oppgaven ble for kompleks for denne personen og da gjør vi noen endringer og bytter person og får andre oppgaver, der vedkommende kan gå i tospann med noen andre i perioder”* (Informant 3).

Informant 3 mener de kan bli bedre på å evaluere seg selv og på den måten minimere behovet for å gjøre korrigerende tiltak. På seksjonen til informant 3 er slike evalueringsrutiner allerede iverksatt, noe de andre seksjonslederne ikke nevner i sine intervjuer. Informant 3 forteller:

Å trigge de litt til å evaluere hva er det som fungerer i dag, hva kan vi bli bedre på, komme med noen punkter på det og så sier de selv at det her kan vi bli bedre på sånn og så gjør vi det og de endringene der. Så jeg prøver liksom å ta en sjekk hele tiden om hva er det vi kan alltid bli bedre på. (...) Men ta og oppfordre til å evaluere oss selv, og ganske sånn jevnlig, hva er det vi kan gjøre noen grep på nå. Så det er jeg opptatt av (Informant 3).

Vi finner at ansatte tas av oppgaver som kan synes å være for komplekse knyttet til kompetansenivå eller tilføres mentor/makker med høyere kompetansenivå. Det er etablert åpne refleksjonsøkter rundt forbedringsarbeid i deler av organisasjonen.

Informant 4 forteller om utstrakt bruk av konsulenter i Altinn og at dette er et element som kan hindre kontroll over flere rammefaktorer ved et prosjekt. Informanten forteller om et spesifikt prosjekt som hadde flere eksterne enn interne medarbeidere og hvor ledelsen mistet styringen på hele prosjektet. Erfaringene de satt igjen med etter evalueringen var at ved fremtidige prosjekter burde det være likt antall eksterne og interne deltakere i et prosjekt, han beskriver: *“Vi har gjort en del av de grepene på prosjekter vi kjører. Vi har da satt inn flere interne enn eksterne inn i prosjektet”* (Informant 4). Videre forteller informant 4 at det gjøres korrigerende tiltak løpende og at han som leder tar disse avgjørelsene etter råd fra andre nærmere prosessen enn han selv. Dette sammenfaller med det de andre seksjonslederne har fortalt i intervjuene, han uttrykker det slik: *“Prosjektleder/produkteier sier at her er det noe som ikke fungerer, så kan jeg da spørre hvilke tiltak tenker vi kan hjelpe på det da, det kan være å ta folk ut av prosjektet, ut av teamet, omstrukturere på hvordan teamene er bygd opp, ja sette inn flere interne sånne ting”* (Informant 4). Det er grunn til å anta at seksjonslederne er samkjørte i hvordan de iverksetter korrigerende tiltak, men at de har ulike fremgangsmåter på individnivå.

4.2.2.4 Følge opp at regler følges

Gjennom våre intervjuer får vi et inntrykk av at Altinn er en organisasjon hvor tillit til fagpersonene og deres autonomitet dyrkes. Det finnes tydelige spor om dette hos alle informantene. Det er lite detaljstyring og seksjonslederne griper kun inn hvis det er kritisk for de økonomiske rammene eller sluttproduktet. Utover dette er Altinn en organisasjon som har stor takhøyde og rom for å utføre oppgavene på ulike måter. Informant 1 sitt utsagn beskriver dette på en god måte:

Det er noe man setter i forhold til tiltak hvor prosentvis avvik fra budsjett for eksempel, eller ressursdisponering. Det kan jo avvike en viss del da. Men det er jo sjelden jeg som har svaret på hva som skal til for at de kommer inn igjen, det er veldig sjelden. Den detaljkunnskapen har ikke jeg. Jeg kan si at

nå må dere justere dere inn, men det er veldig sjelden jeg behøver å si det, det skjønner de gjerne selv (Informant 1).

Informant 3 og 4 forteller at de har rutiner for at regler følges og kommer i den sammenhengen inn på dette med timeføring og registrering av hvor mye tid de bruker til ulike oppgaver i eksempelvis prosjekt. Informant 3 sier det slik: *“De skal rapportere ukentlig på sånn timeføring og tradisjonelt hva de bruker i prosjektet av tid og sånn, så det har vi en viss kontroll på og ser at det er store avvik”* (Informant 3). Videre fremholder informanten at det brukes mye tid på den enkelte ansatte og at det på denne måten fanges opp eventuelle avvik. Som vedkommende sier: *“men jeg får tilbakemelding på ting som er forbundet med risiko som jeg tar avgjørelser på”* (Informant 3). Vi kan dermed si at det finnes formaliserte verktøy for å følge opp rutiner og regler, men seksjonslederne synes å ha et avslappet forhold til dette. Mye er delegert ned til fagpersonene i organisasjonen og det er høy grad av tillit mellom ledelsen og de ansatte.

4.2.2.5 Fokuserer på at oppgaver løses likt

Generelt sett er Altinn en organisasjon som for utenforstående kan oppfattes som kaotisk. Organisatorisk har den en klassisk oppbygging med 4 ulike seksjoner med egne seksjonsledere og en felles direktør. Der stopper muligens også likheten mellom klassiske statlige organisasjoner og Altinn. Ressurser er allokert på tvers av seksjonene og det finnes spor av kulturforskjeller mellom Brønnøysund-kontoret, Oslo-kontoret og Brreg. Det finnes etablerte strukturer mellom seksjonene med egne teamledere og prosjektledere, i hovedsak fordi prosjektene bemannes etter en matrisestruktur. Det utarbeides årlig felles virksomhetsplan for Altinn som det gjennom året styres etter; hvilke oppgaver som skal prioriteres, leveransekrav og overordnede satsningsområder. Informant 1 forteller:

vi legger jo en virksomhetsplan for hvert år som er eksplisitt for vår avdeling der vi i fellesskap må bli enige om de viktigste leveransene for kommende år og de styringsparameterne vi da har som blir våre leveransekrav da, og det er jo den måten jeg kan styre dem inn og at de faktisk forholder seg til dem. Hvordan de gjør det styres ikke noe på, i noe særlig grad. Det gjør det ikke (Informant 1).

Informant 3 forteller at de har egne verktøy som benyttes til ulike oppgaver og at de på den måten jobber likt på tvers av seksjonene, men fremholder samtidig at de skiller seg fra resten av Altinn med å være mer åpen og transparent i prosessene. Informant 3 sier: *“Alt i fra ideer er oppstått til det er ferdig implementert, så skal det være, følge det der og alt det være på plass. Så det har vi rutiner på da”* (Informant 3).

Informant 4 er på linje med de andre informantene og på spørsmål om hvordan de jobber enhetlig med oppgaver svarer han: *“Det kommer helt an på hva det er, men igjen sørge for at vi dokumenterer på våre rutiner og at det er liksom klare definisjoner på hva som er fullført og ikke. Hva som er på plass før og hva startes”* (Informant 4). Alle seksjonslederne overvåker prosessene til enhver tid og det som ligger til grunn for dette er likt mellom seksjonene, men det er ulike tilnærminger til nødvendigheten av å gjøre oppgaver likt.

Dermed kan vi si at det finnes rammeverk for enhetlig oppgaveløsning og dette følges opp av seksjonslederne på daglig basis med fokus på om oppgavene er løst eller ikke. Hvordan oppgavene løses er det mindre fokus på.

4.2.2.6 Gi korreks for feil

Informant 1 forteller om at det er akseptert å gjøre feil innad i organisasjonen Altinn. Informanten blander seg ikke inn i feilhåndteringen, men er til stede på det menneskelige planet for den som har begått feilen. Tidligere har informanten fortalt om en til en samtaler som gjennomføres inntil 2 ganger i måneden og på den måten er EQ viktig for hennes ledelsesperspektiver. Dette kan kobles direkte til hvordan informanten håndterer situasjoner hvor avvik oppdages, informanten eksemplifiserer det slik: *“personlig jeg som leder blir veldig sånn fokusert hvis en feil oppstår i forhold til å være tilstede å hjelpe de og ikke blande meg opp i feilhåndteringen”* (Informant 1). Innad i organisasjonen kan informanten fremstå som svært tydelig med et klart budskap om at dette ikke er akseptabelt, men utad tar vedkommende fullt ansvar og står side om side med medarbeiderne sine. Samtidig er informanten tydelig på at det er greit å begå feil hvis du sier ifra om det, men misliker at medarbeiderne kommer etter at noe skulle vært ferdig og forteller at dette fikk de ikke til. Som informanten forteller: *“Altså, det er helt greit å levere dårlig hvis du faktisk har sagt i fra at dette her får jeg ikke til. Det er ikke greit å komme når fristen har gått ut å si at; du, jeg fikk det ikke til likevel jeg”* (Informant 1). Informant 4 forteller om samme tilnærmingen i intervjuet.

Informant 2 er opptatt av å gjennomføre godt planlagte prosjekter slik at feilmarginene minimaliseres. Feil aksepteres, men informanten er opptatt av å skille mellom innovasjonsprosjekter og linjetiltak. De er opptatt av drift av selve løsningen og har ikke like mange medarbeidere allokert inn i tverrseksjonelle prosjekter. Fokuset blir deretter. Feil aksepteres i prosjektsammenheng, men i mindre grad på selve leveransen på løsningen. Informanten kan også i likhet med informant 1 ta medarbeideren til side og korrigere

atferden/feilen, men fremstår litt mindre tydelig på dette. Det er tydelig at informantens fokus ligger på gode planprosesser i forkant av nye prosjekter.

Det ene er jo å prøve å påskynde, korrigere eller hjelpe til for å få de resultatene man ønsker. Det andre kan være avslutte prosjekt å si det her fikk vi ikke til, hvis jeg føle det er i forhold til personen så kan man ta det i en medarbeidersamtale eller i en annen samtale og si at det her skulle vi gjort bedre på en annen måte. Men det henger jo også sammen med hva som er viktig å avtale på forhånd hvis man klarer det da, om hva som er leveransene (Informant 2).

Informant 3 er på linje med de andre; det sanksjoneres feil når det er nødvendig. Samtidig forteller informanten om at arbeidet er fundamentert på tillit og korrigerer derfor kun feil hvis det er høyst nødvendig. Informanten sier: *“Så jeg er, tror jeg er ganske nedpå for å fange opp hvis det skjer noen hindringer i fremdriften. Og så komme med tiltak da”* (Informant 3).

Vi kan slå fast at lederne sanksjonerer gjerne feil på individnivå og har ulikt fokus på systemnivå hva korrigerende tiltak angår.

4.2.2.7 Holde seg til planer

Informant 3 forteller om planprosessene på seksjonen og i Altinn. De jobber ut tomånedersplaner som sier noe om arbeidsfordeling og prioriteringer. Ofte kommer det ting inn fra sidelinjen underveis og dette må da tas med i neste planintervall. Behov og prioriteringer styres i fellesskap på seksjonsledermøtene.

Informant 3 forteller videre at som leder hele tiden må være oppdatert på hvor mye ressurser som brukes på de ulike prosjektene og tiltakene. På den måten vil de raskere kunne avdekke eventuelle avvik og at det er nyttig kunnskap i arbeidet med budsjett og andre nødvendige avgrensninger. Informanten forteller videre at han opplever at måten de jobber på med tomånedersplaner fungerer bra. I tillegg har de en virksomhetsplan som styrer prioriteringene for det neste året og en langtidsplan for de nesten tre årene. Kommer det behov inn fra sidelinjen som må prioriteres får de gjennom tomånedersintervallene mulighet til å omrokkere på forholdsvis kort tid. Informant 2 ser dette fra et perspektiv på drift og gradvis feilretting underveis og forteller at de har hele tiden et fokus på endringer og retting av feil. Det gjennomføres såkalte gjennomsynsmøter (review) hvor dette blir håndtert umiddelbart. Dermed kan vi si at i hovedsak foregår alt i et tomåneders perspektiv, men også i et slikt intervall kommer det inn uventede saker som må håndteres. Prosjektene blir målt og styrt etter ressursbruk hver andre måned, da gjøres det prioriteringer og det legges planer for neste

månedene. I bunn ligger det en virksomhetsplan som går ett år frem i tid og en langtidsplan som går tre år frem i tid.

Informant 4 ser litt annerledes på dette med planer og har et mye mer åpent perspektiv på dette. Informanten forteller at det foregår endringer hele tiden og at det derfor er krevende å la seg styre for mye av formelle planer, men at det er viktig å sette seg mål som de jobber etter og leveransetidspunkt. Informantn eksemplifiserer dette: *“Fordi at vi leverer kortere og kortere og i mindre og mindre biter og da har det stort sett skjedd så mye endringer, og vi leverer noe helt annet nå enn vi tenkte”* (Informant 4). Informant 1 peker på at de tross alt er en offentlig etat, og at de må forholde seg til de samme reglene som andre og nevner blant annet riksrevisjonen som fra tid til annen kikker dem i kortene. I tillegg fortelles det at de på ledernivå har kortere intervaller for rapportering enn i de ulike avdelingene og viser til handlingsplan hvor de ansatte setter sine egne KPI'er i tett dialog med leder. Dette rapporterer de til leder på annenhver uke og blir av Informant 1 nevnt som den eneste strukturen hennes seksjon har. Informant 1 fremhever også at de ansatte ikke er veldig fornøyd med å bli fortalt hvordan de skal prioritere, og når eksterne faktorer skal påvirke fremdrift. Det er mange kreative kunnskapsmedarbeidere som har det travelt, og de er ikke komfortable med å måtte vente på forankringsarbeidet internt mellom seksjonene og/eller overordnet med departementet eller andre samarbeidspartnere, og uttrykker: *“Så det jo gjerne ikke de som må produsere det for å komme videre men at de må få med seg flere i det samme Mindsettet for at ting skal bli realisert. Å det er det de synes er kjedelig å vente på”* (Informant 1). Det er grunn til å anta at de som har ansvar for stabilitet og drift fokuserer på små endringer. agile metoder og DEVOPS krever at ansatte blir myndiggjort, og at det ikke legges detaljplaner, men mer overordnet styring. Vi kan også se spor av at de ansatte ikke er fornøyde når det gjøres prioriteringer som går mot deres fagområde, eller ytre faktorer som påvirker fremdrift. Vi ser og at det gjøres tiltak og prioriteringer på et overordnet nivå med kortere perspektiv enn 2 måneder. Annenhver uke blir det rapportert oppover.

4.2.2.8 Oppsummering lukket lederatferd:

Altinn er en statlig organisasjon som i likhet med resten av myndighetsapparatet har et sett med etablerte rutiner og regler å følge. Vi finner flere tydelig spor på lukket lederatferd, selv om fokuset ligger mer på de åpne prosessene da organisasjonen er bygd opp på gründerkultur. Det er innført en rekke tiltak som kan knyttes til lukket atferd og bruken av Kanban-tavler og styring gjennom ulike planintervaller. Informantene er tydelige på at rammebetingelser som økonomi og krav fra tjenesteeierne er førende for hvordan de prioriterer. Vi finner en ledergruppe som er

samkjørte i hvordan de iverksetter korrigerende tiltak, men har ulik tilnærming på individnivå. Mye av avvikshåndteringen er delegert ned til fagpersonene/teamledere, noe som fordrer god kommunikasjon og tillit i hierarkiet. Vi har identifisert gode rutiner for rapportering oppover i systemet noe som bidrar til å holde riktig fokus i henhold til plan til enhver tid.

4.2.3 EQ

Dette med å være tett på medarbeidere og prosesser krever en grad av EQ for å kunne fange opp nyanser. EQ er et litt vidt begrep og det tolkes litt ulikt. Vi ser først og fremst på EQ i denne sammenhengen for å kunne fange opp når det må gjøres ledergrep. Vi har fått svar med litt ulik tilnærming til dette. Vi kan dermed si at Altinn har et forhold til EQ, men informantene har litt forskjellig oppfattelse av begrepet.

Informant 3 har et forhold til dette, og bruker det aktivt i sitt virke. Han er veldig bevisst på hvordan han skal koble med sine ansatte uten at de skal føle på at de blir styrt. Han har ansatte både i Brønnøysund og Oslo og distansen til Oslo-kontoret kan være et hinder for å holde tett kontakt med den enkelte. Digitale løsninger og ukentlige besøk minsker gapet mellom de to kontorene og Informant 3 forteller at tilbakemeldingene fra de ansatte er positive. Informant 4 forteller at knyttet til EQ og relasjonsledelse tror han det er viktig å tilpasse seg situasjonen til hver enkelt medarbeider og se på hvordan du kan utnytte styrkene deres og ikke minst bli kjent med svakhetene og sørge for at dette blir hensyntatt til det beste for organisasjonen. Informant 1 er på linje med Informant 3. Videre har Informant 3 noen tanker om at dette kan bidra til personlig utvikling og mener at en bør tenke på utvikling for den enkelte. Det å bli kjent med sine ansatte er nyttig for lederen for å kunne prioritere eksempelvis kompetanseheving, og viser til: *“Da jeg er både i Oslo og her og fanger opp ting ganske fort og ja, jeg har i hvert fall en intensjon selv om å være, det har i hvert fall stor verdi for meg å være tett på folk, uten at de føler at jeg skal styre dem”* (Informant 3). Informant 3 trekker også frem viktigheten med å se og kunne tolke hver enkelt ansatt på riktig måte. Han trekker frem at medarbeiderne er veldig autonome og har vide fullmakter til i stor grad til å løse oppgavene på egenhånd. I tillegg er det noen som trenger struktur og mer faste rammer, så det er viktig for Informant 3 å kunne balansere dette i sin lederhverdag. Informant 4 har også et perspektiv på dette og sier at det er viktig for vedkommende å tilpasse lederstilen til hver enkelt person og at det som fungerer på person A fungerer ikke nødvendigvis på person B. Informant 1 er her på linje og mener det er viktig å se hele hele mennesket og uttrykker: *“Så det er veldig mye av lederrollen i seksjonslederrollen, er det å se hele mennesket, inn å se når trenger dem en pause, når trenger*

jeg å pushe de litt ekstra, i forhold til å gi de litt mer selvtillit og mer motivasjon” (Informant 1). Dermed kan vi si at EQ er et viktig element for å styre kunnskapsmedarbeidere og et av elementene som påvirker prioriteringer av oppgaver.

Informant 3 er også åpen på at det å fordele oppgaver krever innsikt og at han klarer å tolke hver enkelt. Videre nevner han at porteføljen blir bare større og større og at han som leder må være tett på og sørge for at medarbeiderne er på rett arbeidsoppgave og at de leverer på tid. I dette ligger behov for å kjenne både styrker og svakheter hos den enkelte og nevner at han ofte prøver å motivere dem til å ta nye oppgaver, da han ser at de kan ha rett kompetanse til oppgaven. Informant 1 har også et mer direkte perspektiv på dette og forteller at av og til tar praktiske oppgaver og hjelper til når de står fast eller for å nå leveransemålet. Informant 3 ser også EQ som en viktig brikke når det gjelder å styre perioder med kreativitet og leveranse og forteller om ansatte i seksjonen som er utrolig kreative og mens andre er mer opptatt av faste oppgaver. Knyttet til leveransekrav og tidsperspektivet forteller informanten at de mest kreative personene i større grad må styres. Videre er informanten også opptatt av at det må være en balanse for å opprettholde kreativiteten hos hver enkelt, da det er viktig å ikke kvele kreativiteten. Informanten er også åpen på at som leder er det viktig å avveie kreativitet og ideer opp mot leveranse og forteller at han er veldig åpen for innspill fra andre på fagsiden. Informant 2 er også helt på linje med Informant 3 på dette og sier at følelser har en påvirkning på hvordan vi som ansatte presterer. Blir han for detaljstyrende, så leverer de kun det de skal levere og kreativiteten blir kvalt. Informanten fremholder at nye måter og nye ideer kan være svært motiverende for enkelte. Dette er viktige momenter for han som leder å være oppmerksom på, og forteller at hvis han klarer å oppmuntre, veilede og legge til rette fremfor kun å kontrollere, vil han oppnå mer. Informant 3 utdyper det slik: *“Du kan ikke bare avfeie de hver gang, de må tas seriøst og vurdere de og oppfordre de til å komme med gode ideer og kreativitet”* (Informant 3). Vi kan dermed si at EQ spiller en viktig rolle i å få kreative medarbeidere til å levere på tid. Informant 3 ser også at de ansatte er betenkt over splittingen av Brønnøysundregistrene og Altinn, samt opprettelse av Digitaliseringsdirektoratet. Han forteller at han nå, mer enn tidligere, må være til stede for sine ansatte og prioritere sammen med dem. Dette viser igjen at EQ er viktig for å fange opp holdningene til de ansatte og trygge dem rundt omorganiseringssprosessen.

Informant 4 kommer inn på det å utvikle seg i faget ledelse og sier at det ikke er noen felles holdning på dette i Altinn. Alle gjør sine egne vurderinger og innrømmer at han burde kunnet mer om faget ledelse, men prioriterer heller faget: *“Jeg skulle kunnet mer om dette, men jeg*

prioriterte som sagt å dra til Orlando på fagseminar enn å dra på lederkurs” (Informant 4). Informant 1 er opptatt av at personligheten til lederen matcher med de han eller hun skal lede. Dermed kan vi si at Altinn ikke har et enhetlig program for lederutvikling noe som gir ulik praksis internt i organisasjonen.

Informant 1 mener at EQ er viktig for å forebygge og løse konflikter som oppstår når ulike mennesketyper er representert. Informanten forteller at i rollen som leder er det mye megling mellom folk som i mange tilfeller handler om ytre følelser og som ikke nødvendigvis er konflikter, men høylytte diskusjoner. Som leder mener informanten at disse må en tørre å ta og er en sentral del av rollen. Videre forteller informanten om gnisninger mellom utviklerne og innovatørene og mener jobben hennes i mange tilfeller handler om å være oversetter mellom mennesker som i noen tilfeller er ekstremt introverte og de andre som er superkreative og ekstroverte. Dermed kan vi si at EQ spiller en viktig rolle rundt konflikthåndtering hvor lederen må sette seg inn i ulike situasjoner.

4.2.3.1 Oppsummering EQ

I våre funn finner vi bruk av EQ fra lederne, men de har ulik tilnærming. Flere forteller at de følger prosesser tett og jobber med enkeltindividet og på den måten raskt kan gjøre grep som påvirker de overordnede målsettingene positivt. Noen har gode metoder og rutiner for å pleie relasjonene med den enkelte, mens andre håndterer det etter innfallsmetoden. Flere av informantene nevner relasjonsledelse og forteller om viktigheten av å kunne kjenne styrkene og svakhetene til hver enkelt. Samlet kan vi konkludere at lederne i Altinn er opptatt av EQ og bevisste på hvordan enkeltindividet bør behandles for å hente ut det beste fra hver enkelt. På den måten kan vi si at EQ er et viktig element for å styre kunnskapsmedarbeidere og er med på å styre hvordan de prioriterer ulike oppgaver.

4.2.4 Tidsmessig Flexibilitet

Tidsmessig fleksibilitet er et begrep som vi her bruker for å kunne fange opp prosesser som skjer i prosjektene, og gjøre nødvendige korrigeringer for at prosjektet skal kunne levere på målene. Tidsperiodene som det henvises til her kan være veldig korte, avhengig av tiltakene som settes inn. Vi kobler her begrepet til EQ da det kreves en forståelse av hver enkelt for å kunne gjøre denne typen korrigeringer. Vi har sett på i hvilken grad dette er til stede. På grunnlag av dataene kan vi konkludere med at tidsmessig fleksibilitet er til stede i Altinn.

Informant 3 trekker frem at det er viktig å ikke kaste bort tid og helst ikke feile for lenge. Informanten mener det er en fallgrube ærekjære og iherdige medarbeidere kan falle i. Det er viktig å løse ting fortløpende og han forventer at sine ansatte sier fra om de står fast. Han nevner et eksempel fra en tid tilbake hvor en ekstremt ærekjær kollega satt for lenge fast og hadde tilnærmingen om at dette skulle han løse på egenhånd for enhver pris. Dette endte med at utvikling av produktet ble forsinket og kunne vært løst raskt om han hadde løftet det opp og bedt om bistand. Han utdyper: *“Ikke sitt for lenge med de tingene som man står fast i og brukt tid og ressurser på det”* (Informant 3). Vi kan dermed si at når ledere ikke klarer å fange opp situasjoner ved hjelp av innsikt via EQ, kan det påvirke ressursbruken i organisasjonen.

4.2.4.1 Oppsummering tidsmessig fleksibilitet

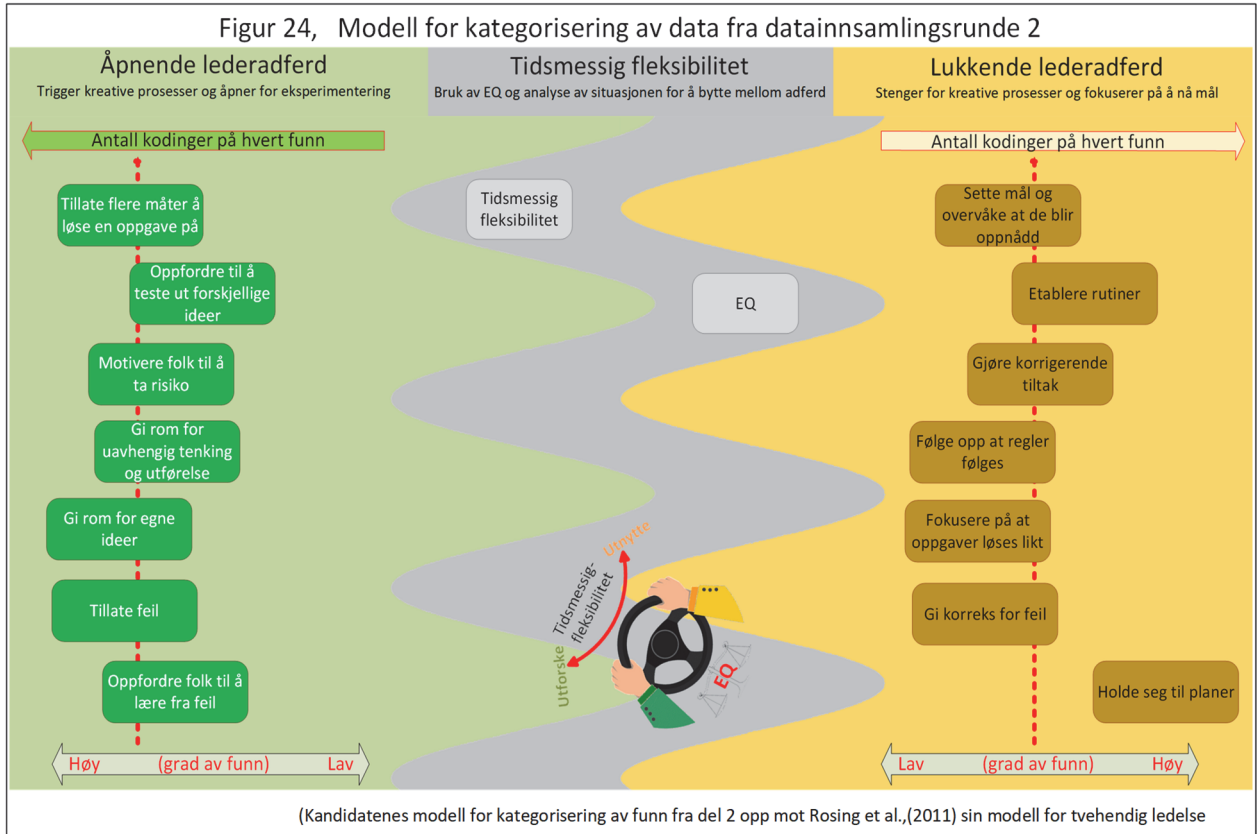
Tidsmessig fleksibilitet henger tett sammen med EQ da mye handler om forståelse for enkeltindividet og lederens evne til å gjøre raske korrigeringer. Knyttet til håndtering av feil i ulike prosesser blir EQ og evne til tidsmessig fleksibilitet et viktig redskap for lederne for å kunne fange opp og korrigere uønsket atferd og prosesser og på den måten unngå påvirkning av ressursbruken i organisasjonen. På bakgrunn av våre funn kan vi konkludere med at tidsmessig fleksibilitet er tilstede i Altinn og er en del av atferden til lederne.

4.2.5 Oppsummering funn del 2

Vi har her satt opp en sammenstilling av funnene for å vise skjematisk hvordan vi har kategorisert dataene. Dette er gjort i modellen vist under. Full oversikt over funn og hovedpunkter ligger vedlagt i vedlegg 2.

Modellen i figur 24 viser i hvilken grad vi har funnet at Rosing et al. (2011) sine kategoriseringer av åpne og lukkede lederatferd er til stede. Spørsmålene i runde to er rettet direkte mot disse atferdene. Undersøkelsen er av kvalitativ og ikke kvantitativ art, og oppsummeringen av grad av funn er basert på kandidatens kategorisering av antall funn, og er kun ment til å være indikatorer, og blir tatt med i videre diskusjon på dette grunnlaget. Modellen over viser det teoretiske grunnlaget til Rosing et al. (2011), og vi har her også forsøkt å illustrere hvor begrepene EQ og tidsmessig fleksibilitet passer inn i bildet. På figur 25 på neste side har vi satt noen av nøkkelfunnene våre inn i samme modell, og denne oppsummeringen sammen med funnene fra del 1 (kapittel 4.1) danner grunnlaget for videre diskusjon og konklusjon.

Figur 24, Modell for kategorisering av data fra datainnsamlingsrunde 2



Figur 25

Funnoversikt, del 2

Åpnende lederadferd

Trigger kreative prosesser og åpner for eksperimentering

Tidsmessig fleksibilitet

Bruk av EQ og analyse av situasjonen for å bytte mellom adferd

Lukkende lederadferd

Stenger for kreative prosesser og fokuserer på å nå mål

"veldig selvstendige stillinger, skal være det. Så jeg legger rammene for hva vi skal gjøre og retning for hva vi skal gjøre, men hvordan de får utført oppgavene sine får de mye frihet for selv da"

Informant 3

"er jo det en del av det sosiale miljøet å skape en mere...eh ja...en attraktiv arbeidsplass der du får lov til å leke deg litt iminellom og eh ja...prøve å feile litt..vi har jo...når tida tillater det så har jeg satt av noen medarbeidere som bruker litt tid på at ting kan linkes til blockchain og ja...andre ting og...en viss grad kan en bruke tid til å være med på sånne prosjekt...som vi da ikke nødvendigvis får noe ut av"

Informant 4

jeg er ganske fram på i forhold til det å prøve å tørre ting og at vi skal være ikke være så redde for å feile da...for vi lærer jo stort sett av de feilene vi gjør og jeg er vel kanskje litt for triggerhappy i forhold til å ta ting...ta tak i nye ting

Informant 4

"jeg legger vel opp til at de skal få lov til å bidra med sin kunnskap og kompetanse, som har ulike spesialkompetanse på seksjoner og det er jeg helt avhengig av", "men de får gjøre det på sin måte da, i stor grad"

Informant 3

"Ja, det er de som har ideene. Vi har en gruppe på 20 stykker og de er 19, så det har nok mange flere ideer enn 1 person som er leder."

Informant 2

"Noe som er nytt, vi feiler, prosessen var ikke rette måten å gjøre ting på. Vi har feiler hos oss og men vi har fått ting til å fungere veldig godt sammen. Vi leverer veldig godt sammen. Vi opptatt av at ikke folk sitter lenge å feiler og kommer ikke videre."

Informant 3

Når du gjør feil så lærer du og så hvorfor ble det sånn? Hva kan vi tenke på til neste gang, sånne ting, læringseffekten da. Hvis det blir en sånn slags skremsel i organisasjonen at du ikke gjør feil så synes jeg det blir veldig feil for meg. Det er mer kulturen da"

Informant 3

"i forhold til EQ da, så tror jeg det er veldig viktig å kunne den typen relasjonsledelse der du klarer å tilpasse deg situasjonen til hver enkelt medarbeider og se på hvordan du får utnyttet medarbeideren sin styrke og eventuelt da svakhetene er jo viktig."

Informant 4

"hvordan skal jeg få den personen til å fungere på en god måte da, og brukt, kanskje jobbe med den personen på en annen måte enn jeg ville gjort mot noen andre personer. Jeg må jo tilpasse min lederstil i forhold til person A."

Informant 4

"Da må jeg liksom styre de mest kreative personene, veldig glad for å få forslag og ideer på ting, men samtidig levere på det som er blitt avtalt da."

Informant 3

"Ja, at følelser har en påvirkning på hvordan vi presterer er helt sikkert. For aggressiv holdt jeg på å si så blir resultatet av andre litt avvikende og de leverer kun det de skal levere, eller si at det stopper for nye ideer, kreativitet, nye måter å jobbe på"

Informant 2

"Hvis jeg klarer å oppmuntre og veilede og legge til rette i stede for å kontrollere og sjekke, så tror jeg at jeg oppnår mer. Noen sjekkpunkter er også nødvendig for å se fremdrift og avtale leveranse"

Informant 2

"Så det er jo viktig at du har rett personlighetstype inn som leder og i forhold til de menneskene du leder."

Informant 1

"Disse skal jo jobbe sammen med utviklere der noen er kanskje ekstremt introverte, som helst ikke ønsker å forholde seg til andre mennesker, så skal du liksom få en superkreativ gjeng rundt deg som skal drive å bombardere dem med ideer."

Informant 1

"Så satt han veldig lenge og da jobbet med disse tingene her og brukte ah for lang tid på det, istedet for å si at dette får jeg ikke til, og vi løfter det litt opp, hvordan kan vi løse det og hvordan kan vi komme oss videre, eller gjør det på en annen måte"

Informant 3

"Ikke sitt for lenge med de tingene som man står fast i og brukt tid og ressurser på det."

Informant 3

"Ser på hele tiden og være fokusert på hvilke tiltak vi setter inn, er det noen rammebetingelser som ikke er tilstede. Ja, trenger du mer ressurser eller mindre ressurser. De kontrollmekanismene som er i forhold til å gjennomføre tiltakene vi har jevnlig oppfølging da"

Informant 4

"Det vi har gjort er å satt prosessedere på hver enkelt prosess som hver enkelt for ansvar for å komme frem til rutine og så da involvere fagpersonene som skal jobbe i prosessen", "Så lager man da rutinebeskrivelser i tillegg til det"

Informant 4

"(...)jeg er jo tydelig på at jeg ikke er fornøyd med kvaliteten for eksempel kan jeg nok si. Men jeg er veldig på det at det hjelper jo ikke å bli sint eller hakke på de eller, det hjelper jo ingenting. Da må man heller finne ut av hvorfor? Hvordan kunne det skje? Hva skal til for at det ikke skal skje igjen. Hva kunne jeg gjort annerledes spør jeg ofte om, hvordan kunne jeg ha sagt ting på en annen måte, sånn at det ble tydeligere. Kunne jeg skriftliggjort det mer"

Informant 1

"Det er noe man setter i forhold til tiltak hvor prosentvis avvik fra budsjett for eksempel, eller ressursdisponering. Det kan jo avvike en viss del da. Men det er jo sjelden jeg som har svaret på hva som skal til for at de kommer inn igjen, det er veldig sjelden. Den detaljkunnskapen har ikke jeg. Jeg kan si at nå må dere justere dere inn"

Informant 1

"vi legger jo en virksomhetsplan for hvert år som er eksplisitt for vår avdeling der vi i fellesskap må bli enige om de viktigste leveransene for kommende år og de styringsparametere vi da har som blir våre leveransekrav da, og det er jo den måten jeg kan styre dem inn og at de faktisk forholder seg til dem"

Informant 1

"Altså det er helt greit å levere dårlig hvis du faktisk har sagt i fra at dette her får jeg ikke til. Det er ikke greit å komme når fristen har gått ut å si at du jeg fikk det ikke til likevel jeg"

Informant 1

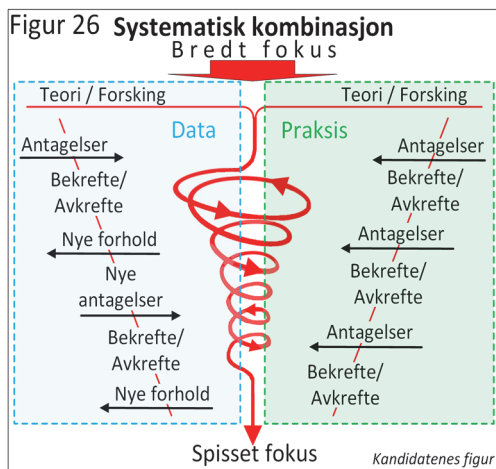
"så lager vi en sånn to måneders planer på, som vi følger hver andre måned, så har vi liksom det her er neste måned som vi skal ha fokus på, så blir det alltid å komme ting på sidelinjen, det gjør det alltid, så må man ta de tingene etter hvert"

Informant 3

Kandidatenes egen modell, basert på teori fra Rosing et al.(2011)

5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi belyse relevant teori knyttet opp mot våre empiriske funn.



Metoden systematisk kombinasjon som ble beskrevet av Dubois og Gadde (2002) tilsier at man går flere runder med datainnsamling for å tilnærme seg problemstillingene. I første runde hadde vi en semistrukturert tilnærming til intervjuene der vi satset på å få inn mest mulig “knagger” for å kunne gå mer i dybden i runde to, dette er diskutert under kapittel 4.1.3. Under skal vi forsøke å svare på våre forskningsspørsmål og til slutt diskutere dette opp mot vår problemstilling. Vi

starter med å se på hvordan lederne i Altinn styrer mellom utforskende og utnyttende prosesser, der vi ser konkret på åpen og lukket ledelsesatferd. Videre ser vi på hvilken betydning relasjoner har for å utvise riktig ledelsesatferd og drøfter EQ sin rolle i dette. Deretter ser vi på hva som påvirker ledelsen til å bytte mellom utforskende og utnyttende aktiviteter, og hvilke andre faktorer som påvirker det som i teorien kalles for tidsmessig fleksibilitet. Til slutt vil vi oppsummere og svare på hvordan tvehendig ledelse benyttes for å lede innovasjon i Altinn.

5.1 Hvordan styrer lederne i Altinn mellom utforskende og utnyttende prosesser.

Rosing et al. (2011) viser til at for å styre mellom utforskende og utnyttende prosesser i organisasjonen benytter lederne seg av en åpen eller lukket lederatferd. Vi gjør her en oppsummering av funnene våre knyttet opp mot teorien.

Tvehendig ledelse er et emne som det har vært forsket veldig mye på de siste årene og som vi ser i figur 8 er mengden økende. Det vi ser på artiklene som er gjennomgått, er at feltet er blitt mer fragmentert, og det er ulike definisjoner av hvor i organisasjonen dette finner sted. Det beveger seg fra toppstrukturene i konserner slik som opprinnelig definert av blant annet March (1991), via enkeltelskaper (Gibson og Birkinshaw, 2004), på team- og prosjektnivå (Petro et al., 2020), og til slutt ned på små team og individnivå slik som beskrevet blant annet av Rosing et al. (2011) og Kauppila og Tempelaar (2016). Det som kjennetegner de som beskriver tvehendig ledelse internt i en organisasjon (kontekstuell) er at det må finnes et begrep, virkemiddel eller en annen barriere som skiller mellom det å utnytte og utforske. Petro et al. (2020) introduserer prosjekter og har da et fokus på at prosjektet går fra utforskning til utnyttelse nesten som en lineær prosess.

Rosing et al. (2011) introduserer en annen dimensjon, nemlig tidsmessig fleksibilitet (figur 13 og 14). De definerer ikke direkte hvor raske svingninger det kan legges opp til, men deres tese er at lederne må være tett på team og individer, og benytte EQ, eller empati for å kunne veksle mellom de forskjellige fasene. Dette er en pendel frem og tilbake etter som prosjektet går mellom forskjellige faser. Rosing et al. (2011) har som hovedtese at det er mulig for ledere å ha en bevisst rolle i dette. Deres tese er at en leder gjennom å ha en atferd som enten virker åpnende for utforskning, eller lukkende for utforskning, styrer mot mer utnyttende prosesser i organisasjonen. De kaller dette rett og slett åpen, eller lukket lederatferd, og i del 2 av vår datainnsamling har vi bygd opp intervju og datagrunnlag etter deres modell. De forskjellige typene atferd er beskrevet i tabell 3. Madjar, Oldham, og Pratt (2002) i (Anderson, Potočnik og Zhou, 2014) har undersøkt om kreative personlighetstrekk faktisk er relatert til kreativitet. Disse studiene er relevante for oss, fordi de viste at under atferd som er kontekstuell tvehendighet kan ansatte med færre kreative personlighetstrekk utvise større kreativitet. Dette mener de gir innledende bevis på at ledere faktisk kan pleie og fremme kreativitet hos ansatte som ikke er naturlig disponert for et slikt tankesett.

Vi vil her diskutere opp mot teorien i hvilken grad de gitte atferdstypene er tilstede i Altinn for å underbygge om Rosing et al. (2011) sin modell for tvehendig ledelse kan benyttes i Altinn-casen. Som et bakteppe på dette har vi to aspekter som skiller seg litt ut fra de gjeldende forsøkene som er beskrevet blant annet i Zacher og Rosing (2015), Petro (2020) og Kauppila og Tempelaar (2016). Altinn driver med programvare og tjenester, og benytter i sine prosjekter i større og større grad agile metoder med korte sykluser. Dette fordrer et raskt skifte mellom åpnende og lukkende atferd blant lederne for så å kunne fostre endringen i fokus hos medarbeiderne mellom utforsk og utnytt. Det andre aspektet som skiller seg litt ut er at selv om Rosing et al. (2011), Petro (2020) og Kauppila og Tempelaar (2016) beskriver prosesser som foregår ned på grupper og individer så er strukturen på organisasjonen mer tilpasset den Nordiske modellen med flatere strukturer og kortere beslutningslinjer. Dette mener vi muliggjør raskere skifter enn i en mer hierarkisk modell.

5.1.1 Hvordan utøver ledere i Altinn åpen og lukket lederatferd?

Her vil vi diskutere funnene knyttet til åpnende og lukkede lederatferd for å belyse teori og analysere hvordan ledere i Altinn utøver disse, samt hvorvidt de er til stede.

5.1.1.1 Åpen ledelsesatferd

Rosing et al. (2011) definerer åpnende lederatferd som ledelsesfremferd som øker variasjonen av medarbeidernes atferd og handlinger. Et av virkemidlene er å oppmuntre til å løse ting forskjellig. Informantene er ganske samstemte i at dette i stor grad er tilstede, og at lederne aktivt oppmuntrer til dette. Informant 3 uttrykker det slik *“jeg har jo stort sett sånn egentlig kunnskapsmedarbeidere (...) veldig selvstendige stillinger, skal være det. Så jeg legger rammene for hva vi skal gjøre og retning for hva vi skal gjøre, men hvordan de får utført oppgavene sine får de mye frihet for selv da”* (Informant 3). March (1991) trekker frem at tvehendig ledelse må ses i sammenheng med organisatorisk læring. Dette perspektivet har de også i Altinn. Informant 4 nevner blant annet *“for eksempel se ting på andre måter og gjøre ting på og ta i bruk nye metodikker og arbeidsmetoder og sånt”* (Informant 4). De har også forsøkt nye verktøy og høstet erfaringer som har gjort at de har avsluttet bruken. På dette viset har organisasjonen fått verdifull kunnskap. I Altinn kommer de i fremtiden til å jobbe mer etter agile metoder, og en DevOps tankegang tilsier at de til enhver tid velger det beste verktøyet.

Ser vi videre på ideer har Zacher og Rosing (2015) funnet støtte i studier for at kombinasjon av åpne og lukkede lederatferder har positiv korrelasjon med høy tilstedeværelse av både åpen og lukket atferd blant medarbeiderne. Det støttes også av Kauppila og Tempelaar (2016). I Altinn har vi gjennom intervjuer av seksjonslederne funnet tydelige spor av evne og vilje til å legge til rette for at fagmiljøene skal kunne arbeide med nyvinninger. På denne måten kan de raskt teste ut og eventuelt forkaste eller gå videre med nye eller forbedrede tjenester. Det er flyt av kompetanse mellom de fire seksjonene og som informant 4 sier det: *“de skal få lov til å bidra med sin kunnskap og kompetanse, som har ulike spesialkompetanse på seksjoner”* (Informant 4). Knyttet opp mot Zacher og Rosing (2015) er det tydelig at det er høy fleksibilitet i de fleste seksjonene i Altinn. Alle seksjonene deltar med prosjektressurser i en matrisestruktur, der det plukkes kompetanse etter behov. Alle informantene fremhevet at fleksibilitet i likhet med fokus på medarbeidernes autonomi og rammer er viktig for å kunne utnytte kreativiteten i kompetansebanken. Alle fremhever også at for å lykkes med arbeidet må de være tett på og ha noen kontrollpunkter og rammer slik at de kan forholde seg til virksomhetsplanen og langtidsplanen for Altinn. Samtidig har de fleksibilitet til å kunne fokusere på nye løsninger der de finner dette formålstjenlig, og kan oppdatere dette i tomånedersplanen som de organiserer arbeidet etter. Her vil vi kunne se at funnene og teorien til Rosing et al. (2011) og Zacher og Rosing (2015) balanserer funnene våre i Altinn hvor lederne er avhengig av å både utvise

fleksibilitet parallelt med at noen kontrollrutiner må ivaretas. Det er klare funn i vårt datamateriale som indikerer at lederne i Altinn aktivt oppfordrer til å teste ut alternative løsninger og jobbe sammen på tvers for å skape et miljø som kan utfordre det litt mer etablerte.

Altinn er rammet inn i statlig byråkrati og på den måten kan innovasjonsarbeidet bli preget av forventninger fra omgivelser. Prioriteringer fra tjenesteeiere, departement og økonomiske rammer, kan ødelegge langsiktigheten i arbeidet. Flere av informantene har dratt frem dette som et moment hvor de opplever at måten statlig byråkrati er bygd opp på, ikke nødvendigvis er en faktor som bidrar til gode rammevilkår for innovasjon. Altinn har vært litt på utsiden av de ordinære strukturene i Brønnøysundregistrene helt fra starten. De har dermed etablert litt andre måter å jobbe på enn sine kolleger i andre statlige virksomheter. Dette mener vi har bidratt til suksessen Altinn tross alt er. Det har fra starten vært satset på individuelle ferdigheter og den enkeltes bidrag til nye ideer og utvikling av disse. De Jong og Den Hartog (2007) trekker frem ledelsesrollen som essensiell for å stimulere til innovasjon både på individ og teamnivå. Koblet til Rosing et al. (2011) og tvehendig ledelse ser vi klart behov for en aktiv og tilstedeværende ledelse som evner å bytte raskt mellom ulike aktiviteter og atferder. De ansatte får da bidratt med sin kompetanse og komme med forslag til nye alternative løsninger. I vår empiri finner vi en ledelse som i stor grad legger til rette for slike prosesser og som ser verdien i de ansattes bidrag til videreutvikling av Altinn-plattformen.

Innovasjon er ofte forbundet med risiko (March, 1991; Tushman og O'Reilly, 2011, 2013; Rosing et al., 2011; Zacher og Rosing, 2015). Videre er det å ta risiko er knyttet til utforskning i tvehendig ledelse (Rosing et al., 2011; Zacher og Rosing, 2015), der nettopp det å ta risiko er det som muliggjør utforskning (Smith og Lewis, 2011). Funnene viser oss at det er litt forskjellig syn blant lederne med dette å ta risiko å motivere til det. Selv om det er gjort grep ved å sette av midler på budsjettet for at de skal kunne drive med prosjekter som er helt utenfor ordinær drift, så er det utfordringer knyttet til økonomisk handlingsrom. Bruk av ressurser for å utforske nye muligheter er begrenset og må finansieres spesielt. Rosing et al. (2011) viser til at det å ta risiko ved å følge nye veier og se andre muligheter er nettopp det "utforskning" omhandler. March (1991) viste til at det er motstridene strategier mellom utnyttning og utforskning. Derfor vil effektivitet og resultat knyttet til driften spille inn på muligheten for å ta risiko. Altinn har ikke samme type press for profitt som kommersielle aktører. De blir likevel målt på samfunnsgevinst og gjennomføringsgrad. Derfor vil effektivitet spille inn som en viktig faktor. Petro et al. (2020) påpeker at man vil oppnå effektivitet i utforskning ved bruk av prosjektporteføljer. På den måten

vil risikoen bli spredt på flere prosjekter samtidig. Altinn har en slik organisering av prosjekter, (figur 28 i kapittel 5.3.1) og vil dermed kunne oppnå dette. Vi fant flere eksempler på tiltak for å begrense risikoen. På denne måten unngår de å ta stor risiko ved eventuelle feil. Vi kan dermed si at lederne oppmuntrer til å ta risiko og samtidig justerer de med tiltakene og prosjektene for å unngå at risikoen er for stor. Videre fant vi at det er ulike nivå på dette med å ta risiko i organisasjonen og at kulturen legger til rette for å benytte feiling som læringselement. Maier (2015) påpeker at lederen i en tvehendig organisasjon må styre risiko på en fornuftig måte og da gå for muligheter til både å utnytte og utforske. Dermed kan vi si at det ledelsen oppmuntrer til å ta begrenset risiko, der de ser på feiling og risiko som en del av organisasjonens og ansattes læring.

Rosing et al. (2011) hevder at det å oppfordre til uavhengig tenking og utførelse for å utfordre «Status quo» er en viktig åpnende lederatferd. I Altinn er det stor takhøyde for dette, men litt ulikt fokus alt etter oppgaven og mandatet til den aktuelle seksjonen. For eksempel vil de som til daglig styrer med drift være mer låst, men samtidig så bidrar de med ressurser og ideer inn i prosjekter. Informantene er også åpne på at Altinn har mange eksterne samarbeidspartnere som påvirker valg av utførelse og metode.

Informantene er i grunn samstemte i at engasjerte og kompetente medarbeidere er et av flere suksesskriterier. Vi finner at ledelsen fremstår enhetlige i denne strategien, men utøver ledelse på ulikt vis. Dette passer godt til funnene til Zacher og Rosing (2015) hvor det blir trukket frem at det ikke er en enkeltstående lederatferd som fremmer tvehendighet. Petro et al. (2020) trekker frem at det ikke nødvendigvis er i organisasjonen som helhet utøvelse av tvehendig ledelse er viktigst, men på ulike nivåer slik som i ulike prosjekter og av linje- eller prosjektledere. Sett opp mot de organisatoriske forholdene i Altinn kan dette perspektivet synes å passe godt inn. Mye foregår på tvers i organisasjonen, med medarbeidere allokert inn i ulike tverrseksjonelle prosjekter og en flat struktur hvor fagpersoner og prosjektansvarlige har høy tillit til å treffe egne beslutninger. Vi kan på bakgrunn av dette fastslå at medarbeiderne blir oppfordret til å komme med egne ideer og innspill, og at det er etablert en god kultur for deling og åpenhet i Altinn. Ledelsen oppfordrer hele tiden medarbeiderne til å teste nye ideer. Altinn jobber parallelt med utviklings- og utnyttelsesperspektivet. De er veldig tydelige på også produkter satt i drift tenger forbedringer og at dette er kontinuerlig arbeid. Denne strategien støttes av Katila og Ahuja (2002) og Knott (2002) som hevder at utnyttelse og utforskningsaktiviteter kan gi gjensidige utbytter og at det kan flyte innovasjon mellom disse. Videre støttes det også av teorien til Rosing

et al. (2011) om midlertidig fleksibilitet mellom åpen og lukket atferd. Vi finner støtte i empirien for dette hvor vi ser at de ansatte jobber på tvers, og er oppfordret til å jobbe både med nye ideer, forbedringsarbeid av eksisterende løsninger. Samtidig må ledelsen forholde seg til rammene og behovene til tjenesteeierne som i stor grad styrer prioriteringene. Ledelsen mener det er viktig med ideer, men samtidig må det fokuseres på forbedring av løsninger som er satt i drift. Dette leder oss til konklusjonen om at selv om linje og prosjektledere er mest proaktive i tvehendighet, er det behov for tett oppfølging fra toppledelsen for å sikre at målene til organisasjonen som helhet blir ivaretatt (Zimmermann, Raisch, og Cardinal, 2018) i Petro et al. (2020).

Gjennom våre intervjuer fremhever flere av informantene viktigheten av å bruke erfaring fra feiling både til forbedring av eksisterende løsninger, og til nye produkt som det på det aktuelle tidspunktet ikke var bevissthet rundt behovet for. Vi har tidligere omtalt design thinking som et av metodeverkene til Altinn. Brown (2009) omtaler dette som en iterativ ikke lineær prosess hvor designeren går frem og tilbake mellom de ulike stegene og hvor reflektering rundt feil er nyttige erfaringer for å forbedre produktet. Informant 3 sier det på denne måten: *“det gjør meg ingenting at folk feiler litt, man må tørre å ta noen risikoer og lære”* (Informant 3). Vi ser også at engasjerte ledere på linjenivå kombinert med høy evne til å bytte mellom åpen og lukket lederatferd, er faktorer som trekker positivt opp for evnen til å lykkes med innovasjonsarbeid. Dette støttes også av Alghamdi (2018) som hevder at ledere som klarer å svitsje mellom ulike lederatferder, sannsynligvis bidrar til å stimulere kulturen for kreativitet og idegenerering i en organisasjon. Basert på vår empiri kan vi finne støtte for at lederne i Altinn klarer dette, og det igjen bidrar til å etablere en kultur hvor takhøyden er stor for prøving og feiling i utviklingsprosesser. I drift av selve løsningen er dette mindre akseptert. Koblet med vår empiri viser funn at ledelsen i Altinn klarer å balansere mellom støttende miljø og individuelle faktorer. De stiller krav til de ansatte, gir frihet og rom til å prøve og feile, tar kritikk og støy utenfra og er tett på driften slik at de ansatte kan føle trygghet og ro til å arbeide effektivt med innovasjonsarbeidet.

I likhet med risiko er prøving og feiling en vesentlig faktor for innovasjon, der tilnærmingen er: prøv, feil, lær og del. Van der Ven og Polly (1992) representerer denne tilnærmingen med deres klassiske artikkel *«Learning while innovating»*. Rosing et al. (2011) legger til grunn at oppmuntring til å lære av feil er en del av åpen ledelsesatferd. Empirien vår viser at ledelsen i Altinn har et fokus på å lære ved hjelp av feiling og takhøyden skal være ganske stor: *“ganske fritt i forhold til både å prøve og feile, men helst ikke feile for lenge. Ingen problem å feile, men å*

komme seg videre (...) Hvis det blir en sånn slags skremsel i organisasjonen at du ikke gjør feil så synes jeg det blir veldig feil for meg. Det er mer kulturen da” (Informant 3). Vi fant at de ansatte oppfordres til å delta i andre nettverk og på den måten kan læring fra egne feil bidra til læring hos andre. Dette er i tråd med det March, (1991) betegner som organisatorisk læring. Det at Altinn bygger kultur og har fokus på læring, gjenspeiler viktigheten av åpen ledelsesatferd i situasjoner der man eksperimenterer og utforsker nye løsninger. Det vil også knyttes opp mot EQ og hvordan den enkelte leder klarer å hjelpe medarbeidere som får dårlige erfaringer. Dataene tyder på at fokus og struktur er på plass og de ulike informantene bekrefter dette, i tillegg til at man baserer seg på tillit.

5.1.1.2 Lukket ledelsesatferd

Her vil vi diskutere funnene knyttet til lukket lederatferd (Rosing et al., 2011), analysere hvordan dette utøves i Altinn, og hvordan det passer med modellen vi benytter.

Rosing et al. (2011) viser til at det å initiere struktur er positivt relatert til innovasjon. Det omhandler oppgaverelatert adferd hos lederen, der oppgaver med å definere mål og kontrollere måloppnåelse er viktig. Vi har sett en tydelig sammenheng om hvorvidt Altinn har fokus på drift og forvaltning eller innovasjon. KPI-er, handlingsplaner, målstyring og virksomhetsplanlegging blir nevnt av alle informantene. Prosesser styres på tvers av organisasjonen og mellom de ulike teamene, der oppgavene blir fulgt opp og milepæler er satt. Det er etablert gode kontrollrutiner for en hensiktsmessig målstyring på tvers av og i de ulike prosjektene. Tildelingsbrevet gir årlige styringsparametere, som Altinn måles etter. Vi finner her at det eksisterer etablerte rutiner for målstyring og overvåkning av målene, men at dette følges opp ulikt av seksjonslederne. Samtidig har de tomånederssykluser på budsjettering og styring. Her blir målene justert underveis. Dette er de mest nøyaktige målingene de gjør rundt ressurspådrag og måloppnåelse i prosjektene. Rosing et al. (2011) beskriver at et av elementene for å kunne lykkes med tvehendig ledelse, er å initiere struktur for arbeidet og at du som leder er tilstedeværende og følger prosessene tett. Kraner (2018) hevder at i aktiviteter som eksperimentering og finpussing av eksisterende tjenester eller produkter, vil rutiner spille en sentral rolle for å lykkes. Rosing et al. (2011) har et bredere syn og er opptatt av å forene både utnyttelse og utforskende aktiviteter. I Altinn ser vi klare spor av en ledelse som har et mer aktivt forhold til åpne lederprosesser, men som også gir uttrykk for at det er behov for rutiner og struktur for å lykkes, men som informant 1 sier det: *“Fått lov å leve litt vårt eget liv, så til å være en statlig organisasjon så er vi nok litt dårlig med rutinebeskrivelser”* (Informant 1). Sohani and Singh (2017) i Petro et al. (2020) støtter også dette

og har undersøkt dette med prosesser og rutiner knyttet til operasjonell tvehendighet og funnet positiv korrelasjon. De Jong og Den Hartog (2007) konkluderer i sine undersøkelser med at lederen har en nøkkelrolle i å påvirke den enkelte medarbeider til å lykkes med innovasjonsarbeid og trekker frem tilrettelegging og strukturering av arbeidsmiljøet som nøkkelfaktor for suksess. Våre funn viser til at Altinn ikke hadde tilstrekkelig fokus på rutiner i starten og trekker frem gründerånden som forklaring på manglende fokus på dette. Etter hvert som de har blitt en større og mer kompleks organisasjon, har de også fått økt behov for mer struktur og de har de siste to årene fått etablert flere rutiner. I denne sammenhengen kan vi trekke frem bruken av KANBAN-tavler som et nyttig hjelpemiddel for å følge progresjon i ulike prosjekter og sette ledelsen i stand til å kunne gjøre raske endringer og justeringer. Det har medført økt forståelse for verdien av å etablere en del rutiner i organisasjonen. Med utgangspunkt i empirien kan vi trekke slutningen om at ledelsen har registrert en del ulemper med fravær av kontrollrutiner og har etablert metodikk for å bedre kunne lykkes også med utnyttelses-aktiviteter i innovasjonsarbeidet. Samtidig er mye av den daglige kontrollen delegert ned i prosjektteamene og de ansatte nyter stor frihet. Ledelsen har med de etablerte rutine, bedre muligheter for å styre måloppnåelse, levere på tid, og avvikskontroll knyttet opp mot budsjett.

Å utføre korrigerende tiltak er ifølge Rosing et al. (2011) et viktig virkemiddel for å sørge for at målene som er satt blir nådd. Gupta et al. (2006) og March (1991) hevder også at noe av kjernen i "utnyttelse" er å redusere variasjon. I Altinn har de endel definerte rammer, og dersom noen går utenom rammene må det gjøres korrigerende tiltak. Rammene er delegert ned til teamledere, eller fagpersoner, men de er klare på at det å overvåke og sette i verk tiltak er en lederoppgave. Korrigeringer gjøres på ulike nivå, og det er budsjettene som setter rammer for de økonomiske målene og som fungerer som kontrollpunkter for å sette i gang korrigerende tiltak. Det gjøres også korrigerende tiltak på medarbeidernivå. I takt med at de går over til agile metoder er det også behov for at det gjøres korrigeringer på et lavere nivå. Empirien tyder på at hver enkelt kan bli bedre på å evaluere seg selv, og dermed minimere behovet for korrigerende tiltak. Videre kan bruk av innleide konsulenter hemme kontroll over flere rammefaktorer, og at bruk av flere interne i teamene gjør at ledelsen har bedre kontroll på prosjektene. Vi fant tydelig spor på at det gjøres korrigerende tiltak løpende, og at leder tar avgjørelser, gjerne etter råd fra noen som er tettere på prosessen. Vi ser at det gjøres korrigerende tiltak i alle avdelingene, men at dette håndteres litt ulikt i forhold til enkeltindivider, nivåer i organisasjonen og teamene. Dette er også i tråd med Rosing et al. (2011) som er nøye på at vi må se på ledelsesatferd, og ikke

nødvendigvis formelle roller. Korrigerende tiltak kan da også gjøres på individnivå, eller direkte ute i fagfunksjonene. Alghamdi (2018) hevder også i sin studie at en høy tilstedeværelse av korrigerende faktorer er positivt for medarbeidernes innovasjonsevne.

Rosing et al. (2011) hevder at å følge opp at regler blir overholdt er en viktig lederoppgave for å kunne drive operasjonell tvehendig ledelse. Det å følge opp at regler følges minner lederne om å gjøre korrigerende tiltak, men korrigerende tiltak kan også gjøres der det ikke er fastsatte regler. March (1991) nevner at det å følge regler er en viktig del av det å bedrive utnyttelse. Samtidig hevder Gupta, Smith og Shalley (2006) at reglene må oppdateres og tilpasses for å optimalisere utnyttelse. Det må også kunne skilles mellom interne og eksterne regler. Eksterne lover og regler som for eksempel innen HMS, arbeidsmiljø, patentlovgivning og så videre, er som oftest en selvfølge å måtte forholde seg til. De interne reglene som gjelder i en bedrift eller avdeling, består gjerne av både uskrevne og skrevne regler. Schein (2017) nevner at de uskrevne reglene er en del av kulturen, og at denne nok har ulik påvirkning i de forskjellige avdelingene og geografiske lokasjonene, mens de skrevne og formelle reglene omhandler slike ting som budsjetter, arbeidsreglement, krav til drift og at tilgjengelighet for systemer er like for alle. Selv om de i Altinn har stor takhøyde for å kunne løse og utføre oppgaver på ulike måter, så gjøres det tiltak for å sørge for at regler følges. Empirien viser at selv om verktøyene finnes så har seksjonslederne i noen tilfeller et litt avslappet forhold til oppfølging. Mye delegeres til fagpersonene, og baserer seg på en høy grad av tillit mellom ledelse og ansatte.

Når det kommer til å fokusere på at oppgaver løses likt, nevner Rosing et al. (2011) dette som en parameter for å fostre utnyttelses adferd. Det handler om at oppgavene løses i henhold til fastsatte regler, krav til kvalitet, og at det styres mot en enhetlig metode for alle avdelingene og oppgavene. Informant 3 uttrykker det slik: *“Alt i fra ideer er oppstått til det er ferdig implementert, så skal det være, følge det der og alt det være på plass. Så det har vi rutiner på da”* (Informant 3). Det er ulikheter på dette mellom de ulike avdelingene, og dette varierer også med type oppgave. Vi ser fra empirien at det finnes rammer for enhetlige løsninger, men at det er mindre fokus på hvordan oppgavene løses. Dette er også i tråd med agile metoder for tjenesteutvikling, der det er fokus på at man velger riktig løsning og verktøy for nettopp den oppgaven man er i ferd med å løse. Dette samsvarer også med bevegelsen Altinn gjør mot å bli en DevOps organisasjon.

Det å gi korreks for feil omhandler ikke bare direkte sanksjoner eller direkte tilbakemeldinger. Det handler vel så mye om å bearbeide feil, endre regler, holdninger og styre mot kvalitet

(Rosing et al., 2011). Fra dataene våre finner vi videre at feil gjerne håndteres på individnivå og de har ulikt fokus på systemnivå. Ut fra tidligere diskuterte punkt finner vi at strukturen i Altinn fanger opp feil, og læringsevnen til organisasjonen er stor. Lederne har fokus på at feil sanksjoneres på riktig måte når det er høyst nødvendig siden arbeidet er fundamentert på tillit. Her skilles det mellom hva som vil være utnytting og utforskning. Feil aksepteres i mindre grad knyttet til de faste leveransene og drift.

Planlegging og å holde seg til planer er en av flere grunnleggende ledelsesevner i følge Birkinshaw et al. (2016), særlig for bedrifter og organisasjoner som beveger seg i langsomme omgivelser. Det kreves andre og mer dynamiske evner hos ledere ved stadig skiftende omgivelser. I denne konteksten handler det om lukket ledelsesatferd, der det er behov for å rette fokus ned på et annet nivå til utnytting og implementering. Rosing et al. (2011) påpeker at lederen kan være aktiv eller passiv i sin ledelsesatferd. Ledere må, på grunn av kompleksiteten i innovasjonsarbeidet, kombinere ulike ledeatferder. Ledelsen må dermed samsvare med kompleksiteten og innovasjonstakten (Rosing et al., 2011). Vi finner at Altinn har fokus på målstyring og handlingsplaner. Det kommer klart til uttrykk at planlegging og det å holde seg til planer er viktig. Det skjer i hovedsak gjennom en langtidsplan som går tre år frem i tid, samt en virksomhetsplan for hvert år som justeres med tomånedersintervaller. Planlegging bidrar til disiplin og tydeliggjøring, som igjen kan motivere til handling og styrke effektiviteten. Empirien vår viser også at tjenesteeierne, samt politisk ledelse i departementene som bevilger midler, har stor påvirkningskraft på det langsiktige planarbeidet. Fokuset hos lederne i Altinn er å gjennomføre godt planlagte prosjekter slik at feilmarginer minimaliseres. Rosing et al. (2011) viser til at prognoser og planlegging kan hjelpe til med å bestemme hvilken ledelsesatferd som skal brukes. Selv om innovasjonsprosesser er uforutsigbare kan det forventes en god del ting i løpet av prosessen. Flexibiliteten finner vi absolutt tilstede hos Altinn, og det fremkommer flere konkrete eksempler i empirien. Detaljert planlegging kan i tillegg bidra til å identifisere feil kurs (Lewi, Welsh, Dehler og Green, 2002). Vi finner støtte i empirien med tanke på hvordan planene gjør seg gjeldende og identifiserer avvik. Samtidig ser vi også en grad av diskrepans knyttet til planer. Selv om det er mye fokus på strategisk planlegging så blir det endringer underveis. Planer er ikke like enkelt å forholde seg til i skiftende omgivelser og hurtig utvikling. Det uttrykkes følgende: *“jeg forholder meg ikke så kjempe mye til planer, det er mindre og mindre egentlig. Fordi at vi leverer kortere og kortere og i mindre og mindre biter og da har det stort sett skjedd så mye endringer”* (Informant 3). I likhet med punktet knyttet til korreks for feil, blir det viktig å skille på hvilken del av arbeidet man ser på. I et utnyttings-perspektiv blir langsiktig planlegging

og detaljerte planer viktig, mens i et utforskningsperspektiv er fleksible og tentative planer som endres raskt viktig.

5.1.2 Oppsummering åpen og lukket lederatferd.

Diskusjonen vår i avsnittene over har tatt sikte på å avdekke hvordan lukket og åpen lederatferd utøves i Altinn, og se om dette opp mot Rosing et al. (2011) sin teori for å se om det faktisk kan knyttes til utforskende og utnyttende aktivitet. I figur 26 oppsummerer vi funnene knyttet til åpen og lukket lederatferd. Der har vi presentert de direkte funnene våre slik vi tolket dataene på bakgrunn av intervju spørsmålene. Det vi ser er at det er større tilstedeværelse av atferd fra ledelsen som leder til utforskende aktivitet enn til lukket, men vi ser samtidig en viss tilstedeværelse av lukket atferd på alle de områdene som dekkes i tabell 4. Rosing et al. (2011) har ikke laget en vektning av begrepet for å se om noen typer atferd betyr mer enn andre, men fremhever at det må være en kombinasjon av flere. Med en overvekt av åpnende atferd kan vi da hevde at Rosing et al. (2011) sin modell skulle tilsi at det ville bli vanskelig å få ferdigstilt prosjektene, men vi finner gjennom vår analyse sammen med andre rammer er tilstrekkelig med lukkende atferd til at prosjektene drives fremover. Vi mener dermed å ha god dekning for at åpnende og lukkende lederatferd fører til utforsknings- og utnyttelsesaktiviteter. Rosing et al. (2011) trekker også frem at andre faktorer enn ledelsens atferd er med på å styre aktivitetene i prosjektene, og det vil vi se nærmere på i avsnitt 5.3.1.

5.2 Hvilken betydning har relasjoner, innsikt og empati for å utvise riktig lederatferd?

I denne delen vil vi drøfte spørsmålet som bygger på vår forståelse av EQ. I vår empiri finner vi ledere som er bevisste på hvordan de interagerer med den enkelte. Informant 1 oppsummerer dette fint på vegne av lederlaget: *“Så det er veldig mye av lederrollen i seksjonslederrollen, er det å se hele mennesket, inn å se når trenger dem en pause, når trenger jeg å pushe de litt ekstra, i forhold til å gi de litt mer selvtillit og mer motivasjon”* (Informant 1). Rosing et al. (2011) trekker også ut av dette at EQ er nyttig for å øke ledernes følsomhet for hvilken ledelsesatferd som bør benyttes i hvilken situasjon, og på en myk måte styre mellom åpnende og lukkende lederatferd. Zhou og George (2003) fremhever viktigheten av ledere som er fokuserte og bevisste på ledelse av følelsene til sine ansatte. Manglende bevissthet på dette kan føre til tap av innovasjonsevne hos den ansatte grunnet manglende fokus på fremtidige muligheter. Ledere som har et aktivt forhold til dette, vil ifølge Zhou og George (2003) i større grad lykkes med å utnytte de ansattes kreative og effektive egenskaper og på den måten settes i stand til å gjøre gode og

riktige prioriteringer. Knyttet opp mot empirien ser vi ledere som har et bevisst forhold til folks følelser og som kjenner de ansattes kvaliteter inngående. Dette gjør dem i stand til å kunne utnytte kompetansen og engasjementet hos de ansatte på en måte som fremmer innovasjon. Informant 4 forteller at vedkommende tilpasser sin lederstil til hver enkelt person og er opptatt av å se hele mennesket. Sett opp mot McLean (2005) sine faktorer som kan virke fremmende for positiv innovasjonskultur, ser vi at seksjonslederne i Altinn er opptatt av å skape gode rammevilkår for sine kunnskapsmedarbeidere. Ved å håndtere de emosjonelle prosessene hos den enkelte, oppnår de også målet om å få kreative medarbeidere til å levere på tid.

EQ blir dermed et verktøy for navigering mellom åpen og lukket lederatferd. Våre funn indikerer at Altinn ikke har noe enhetlig lederutviklingsprogram og det er opp til hver enkelt å finne ut hvordan ting skal løses. Dette eksemplifiseres ved at en av informantene prioriterte fagseminar i utlandet fremfor å dra på ledelseskurs. Vedkommende har ikke noen bevisst strategi for hvordan ledelse skal utøves og noe kan forklares gjennom manglende lederutdanning og et bredt fokus på utviklingsarbeid. I likhet med sine kolleger fremheves viktigheten av tilstedeværelse for de ansatte. I våre funn finner vi ledere som fremhever selvstendigheten og delegerer mye av fagarbeidet ned til høykompetente kompetansemedarbeidere. I følge Martinsen (2009) krever medarbeidere med høy kompetanse høyere grad av selvstendighet enn tidligere. Karp (2016) fremholder at selvledelse handler mye om fokus på betydningen av tankesett, følelser, fysiske helse, atferd, sosial atferd og vilje og ikke minst hvilken betydning dette har for din hverdag og hvordan du utøver ledelse. I følge Martinsen (2009) vil fokus på selvledelse bidra til at lederen mer blir en overordnet koordinator og støttespiller for sine ansatte, og at det vil være behov for at lederen har fokus på de klassiske relasjonsferdighetene innen ledelse og behovet for styring dermed avtar. Innen tvehendig ledelse hevder Rosing et al. (2011) emosjonell intelligens hos lederen er en viktig egenskap for å kunne lykkes. Relatert til våre funn ser vi en organisasjon som dyrker de autonome rammene. En høy andel av de ansatte i Altinn er høykompetente og krever på mange måter rammer som ikke er for styrende, og som kan bidra til å kvele kreativiteten som hele organisasjonen på mange måter er avhengig av for å lykkes med oppdraget. Alle informantene fremhever måten de selv knytter bånd til de ansatte på og at de opptrer mer som støttespillere enn leder, og at de griper inn når det er behov for å sikre leveranser i tide og adekvat måloppnåelse. Funnene tyder på at lederne balanserer godt mellom styrende og støttende atferd og mye tyder på at selvledelse som lederretning kan være et nyttig bidrag for å lykkes innenfor ledelse av innovasjonsarbeid. Dette understøttes av Kauppila og Tempelaar (2016) som gjennom en omfattende to-bølgestudie har funnet sterke indikatorer på at

både psykologiske faktorer og lederstil påvirker den ansattes tvehendige atferd. Videre pekes det på at generell følelse av mestringsevne har positiv effekt på tvehendig atferd gjennom læringsorientering.

Et annet aspekt med EQ er det med å benytte innsikt i følelser som også er en naturlig del av design thinking; hvor innsiktsdelen i høy grad baserer seg på empati med brukeren for å få verdifull innsikt i brukernes tanker og følelser. Det kan være naturlig å hevde at en organisasjon som i stor grad har tatt i bruk denne typen prosesser for å skaffe seg innsikt i brukerne som individ og gruppe, også bedre vil være i stand til å benytte EQ og empati for å styre lederatferd mot åpne eller lukkede prosesser. Dette kan åpne for at skiftene kan skje raskere enn i en organisasjon der det er færre som er trent i å analysere empati.

Vi finner ledere i Altinn som har innsikt i individet, dyrker relasjonene og hvor empati er en fellesnevner for deres atferd. Dette setter dem i stand til å korrigere og oppmuntre ønsket atferd hos sine medarbeidere. Dette stemmer godt med Rosing et al. (2011) sin teori om EQ som nøkkel for å lykkes med å bytte mellom åpne og lukkede lederatferder.

5.3 Hvordan veksler ledelsen mellom utforskende og utnyttende aktiviteter i Altinn?

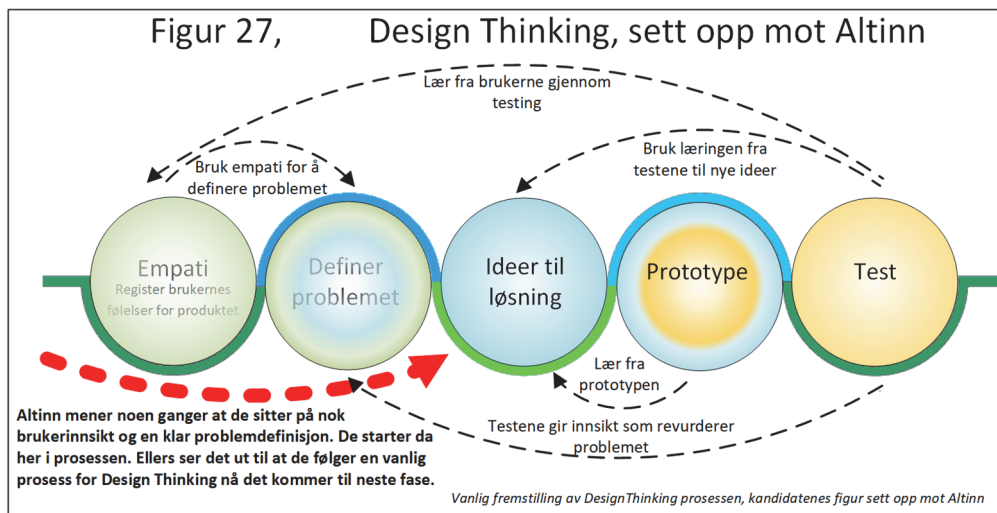
Ut i fra tvehendig ledelse slik det er definert i Rosing et al. (2011) er både utnyttning og utforskning viktige gjennom hele innovasjonsprosessen. Utnyttning og utforskning er i mange sammenhenger sammenvevd som vanskelig lar seg skille og vekslingen mellom dem er kompleks. Rosing et al. (2011) påpeker at de ulike lederatferdene må skje ad-hoc. For tvehendig ledelse er det den tidsmessige fleksibiliteten som gjør seg gjeldende for å tilpasse seg ulike lederatferder, der ledere må bytte fleksibelt mellom atferden ut fra situasjon og kontekst. Fra empirien finner vi klare sammenhenger mellom tvehendig ledelse og Altinn. Behovet for å både kunne utforske, men også utnytte eksisterende tjenester, produkter og løsninger ligger latent i organisasjonen. For utnyttningen sin del omhandler det å svare på dagens situasjon for næringsliv og offentlige etater. Det kreves stadig mer og bedre funksjonalitet på de eksisterende produktene. Samtidig må Altinn tilby nye løsninger og vise til gevinster. Når det gjelder private organisasjoner og bedrifter som opererer i markedet er det en nødvendighet å både utnytte og utvikle for å overleve. For Altinn handler det om å skaffe seg legitimitet for sin eksistens, videre utvikling og få nye bein å stå på. Det gjør at de også ser utenfor sin egen boks. Løsningene og produktene deres gir de et enormt handlingsrom. Derfor kan de bevege seg utenfor mandatet, og de har som en informant uttrykte: *“et mulighetsrom for innovasjon”* (Informant 5). Hvis ledere i

Altinn skal klare å styre og manøvrere i dette mulighetsrommet må de ha struktur og planer som driver frem mulighetene til å både utforske og utnytte. I tillegg må de ha ledere som kan skifte mellom ulike lederatferder som følge av hvilken situasjon de befinner seg i. Rosing et al. (2011) viser til at ledere må ha kunnskap eller intuisjon om når og hvordan de skal handle. Det bringer oss videre der lederne trenger å være fleksible med å bytte mellom lederatferder, mellom kreativitet og implementering. Vi finner også at mye av dette er styrt gjennom oppbygde strukturer, eksempelvis “*innovation@Altinn*” for å utforske nye muligheter, samt tildelingsbrevet fra departementet som gir styring knyttet til utnyttingsaktiviteter. Det er videre interessant å trekke frem det uforutsette som ofte oppstår der utvikling foregår. Bledow et al. (2009) hevder dynamikken i innovasjon både kan være kaotisk og ryddig, der det er behov for detaljert planlegging når ideer skal implementeres. I tillegg til at det er behov for en sameksistens av fleksibilitet, dette for å fleksibelt kunne endre og eventuelt skifte kurs ved uforutsette hendelser. Denne fleksibiliteten finner vi igjen hos Altinn, der de må justere seg underveis i prosjektet. Fleksibiliteten og den dynamiske ledelsen eksemplifiseres slik: «*Jeg må innrømme det at planer gjeldes som oftest en dag (...) vi kan sette oss noen mål for hva vi skal levere og vi har plan om å levere innen da, så prøver vi å jobbe iterativt og smidig, men den planen vi hadde først, det skjer hele tiden ting vi leverer noe helt annet*» (Informant 4). Vi kan dermed si at ledere i Altinn har mulighet til å være fleksible og dynamisk for å bytte mellom utnyttning og utvikling og samtidig ligger det latent i deres struktur for å til dette byttet.

5.3.1 Hvilke andre faktorer påvirker et skifte mellom utforskende og utnyttende aktiviteter?

Mumford et al. (2002) i Rosing et al. (2012) hevder at budsjettering og planlegging er nyttige verktøy for å kunne forutsi når man skal styre mot åpne eller lukkede lederatferd. De hevder videre at selv om en innovasjonsprosess i sin natur er høyst uforutsigbar så vil en del av prosessen være mulig å forutsi. Selv om budsjetter, timelister og lignende er relativt trege mekanismer, vil de kunne gi en overordnet grad av styring. Dette i likhet med O'Reilly og Tushman (2007), som også trekker frem at en overordnet strategi er nødvendig for å opprettholde en organisatorisk struktur for både utnyttelse og utforskning. De påpeker videre at dette er viktigere enn organisatoriske strukturer. Samtlige informanter viser til betydningen av Altinn-strategien og måten den bygger opp og videre på det arbeidet de gjør og skal gjøre. Videre har de revidert denne strategien som følge av endringer underveis og for å holde følge med samfunnsutviklingen og kravene fra regjeringen. Vi ser her kobling til det vi tidligere har drøftet under de ulike lukkede lederatferdene. Særlig knyttet til å sette mål, etablere rutiner og holde seg

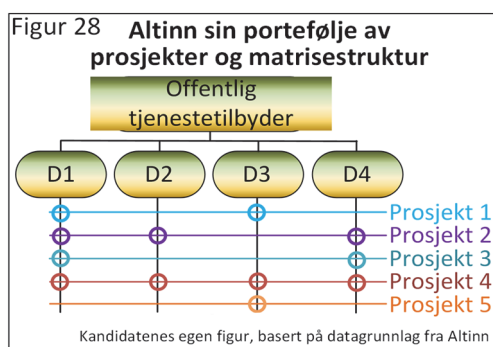
til planer. Altinn har fokus på strategi, målbare mål og må vise til gevinstrealisering for de prosjektene de setter i gang. Rapportering og planer har særlig verdi for å kunne styre mellom prosjektene og teamene for Altinn. For leder blir dette et viktig verktøy for å ha kontroll og vite hvor innsatsen må legges. Dermed blir det også et redskap for å manøvrere mellom ulike lederadferd. Der EQ er verktøy i manøvreringen er planlegging et viktig redskap. Lederne i Altinn har de rette redskapene og verktøyene for å kunne bytte mellom de ulike lederatferdene.



EQ er også et viktig element i design thinking-prosesser, hvor innsamling av brukerinnsett baserer seg på å ha et empatisk syn på brukernes situasjon (Brown,

2009). I Altinn benytter de design thinking, men i mange tilfeller har samarbeidspartnere og tjenesteeiere samlet inn data på forhånd. Dermed følger de en litt annen prosess for den første runden i prosessen. I de neste rundene med forbedringer vil de få mer direkte tilbakemelding fra brukerne. Dette er det vi har forsøkt å illustrere i figur 27.

Petro et al. (2020) fremhever at det å ha en portefølje av prosjekter, og mulighet til å flytte



tilgjengelige ressurser mellom prosjektene, ser ut til å være en faktor for å få til tvehendighet. Dette ligner mye på den strukturen vi har observert i Altinn. I figur 28 har vi trukket dette ut fra teorifremstillingen vår i figur 15, for å illustrere sammensetninger av prosjektteam i Altinn. Det å flytte ressurser mellom prosjektene er en form for tidsmessig fleksibilitet som ivaretar en styrking

av de forskjellige utforsknings- og utnyttingsaktivitetene i prosjektene.

Rosing et al. (2011) har fokusert på team og individer i sine studier, og ikke så mye på organisasjonen som helhet. Dette åpner for en mer direkte styring av åpne og lukkede atferd, da vi forutsetter at begge deler skjer samtidig innenfor samme avdeling, men begrenset til

individuelle prosjekter/team. Mindre enheter betyr også mulighet for raskere bytte mellom utforsk og utnytt. De hevder også at dess mindre en teori fokuserer på stabilitet og struktur, men



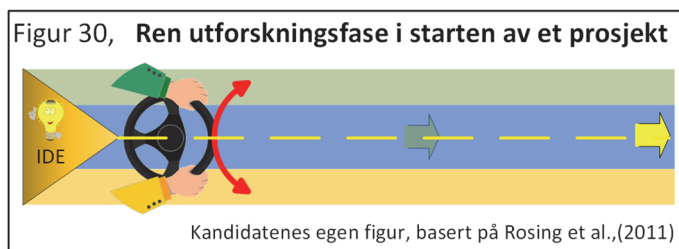
heller på fleksible lederstiler, vil den bedre kunne forklare innovasjon. Dette i motsetning til stabilitetsledelse som i Karp (2014) beskrives som korte perioder med endring, fulgt av lange strekk med stabilitet og gradvise endringer. Ut ifra våre funn i Altinn er det stor grad av selvbestemmelse, og en ledelse som er lydhøre. Krause, Gebert, og Kerney (2007) i Rosing et al. (2011) finner at medbestemmelse er en viktig faktor for å få til innovasjon i team. Denne formen for selvstendighet er også med på å muliggjøre raskere skifter, Informant 2 uttrykker det slik:

“jeg opplever det å ta beslutninger selv da, uten å forankre det lengre opp er mer akseptert her da. Enn i de miljøene jeg har vært tidligere”

(Informant 2). Sims og Johnson (2011) trekker i sin beskrivelse av agile metoder frem at agile prosjekter preges av korte sirkulære prosesser der man gradvis tilfører ny funksjonalitet. I forhold til eksempelvis Tushman og O’Reilly (1996) er dette egentlig en form for utnyttelse, og ikke en utforskningsaktivitet.

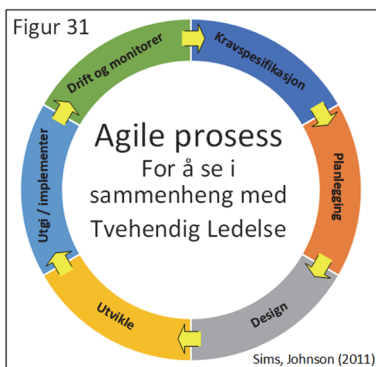
5.4 Oppsummering - Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn?

Det som skiller seg ut med Altinn og muligens andre organisasjoner som jobber etter de samme rammeverkene (slik som agile), er at også prosjekter der det utvikles nye tjenester fra bunnen av benytter seg av de samme prosessene. Vi ser at Altinn klarer å plukke ut ideene og sette sammen et team på tvers av avdelingene. Første fase av prosessen vil da se ut som i figur 30. Videre vil da prosjektet få et forløp som passer med en agile prosess, som følger en vanlig “loop” slik som vist



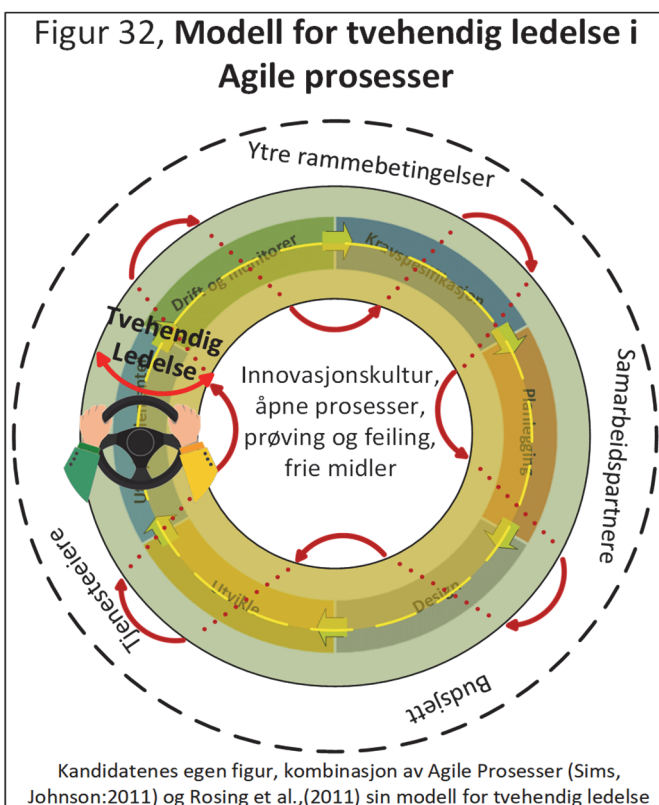
i figur 31. Fremdeles vil det være en prosess som krever både kreative åpne faser, og utnyttende lukkede faser, men de vil da følge et løp som er tilpasset en agile modell (Figur 31), og få disse inn i et

prosjekt som følger et løp som det som vi ser under i figur 32. Fra vår endelige modell i figur 33, kan vi da si at fra ide og gjennom første runde så er det ren utforskning, mens de klarer å ta dette videre til utnyttning ved senere oppdateringer, eller runder gjennom agile prosessen. Dette er i tråd



med Rosing et al. (2011) som hevder at en innovasjonsprosess i sin natur er så kompleks at den vil veksle mellom faser der det er behov for å både ha et åpent kreativt fokus, og et lukkende operativt fokus.

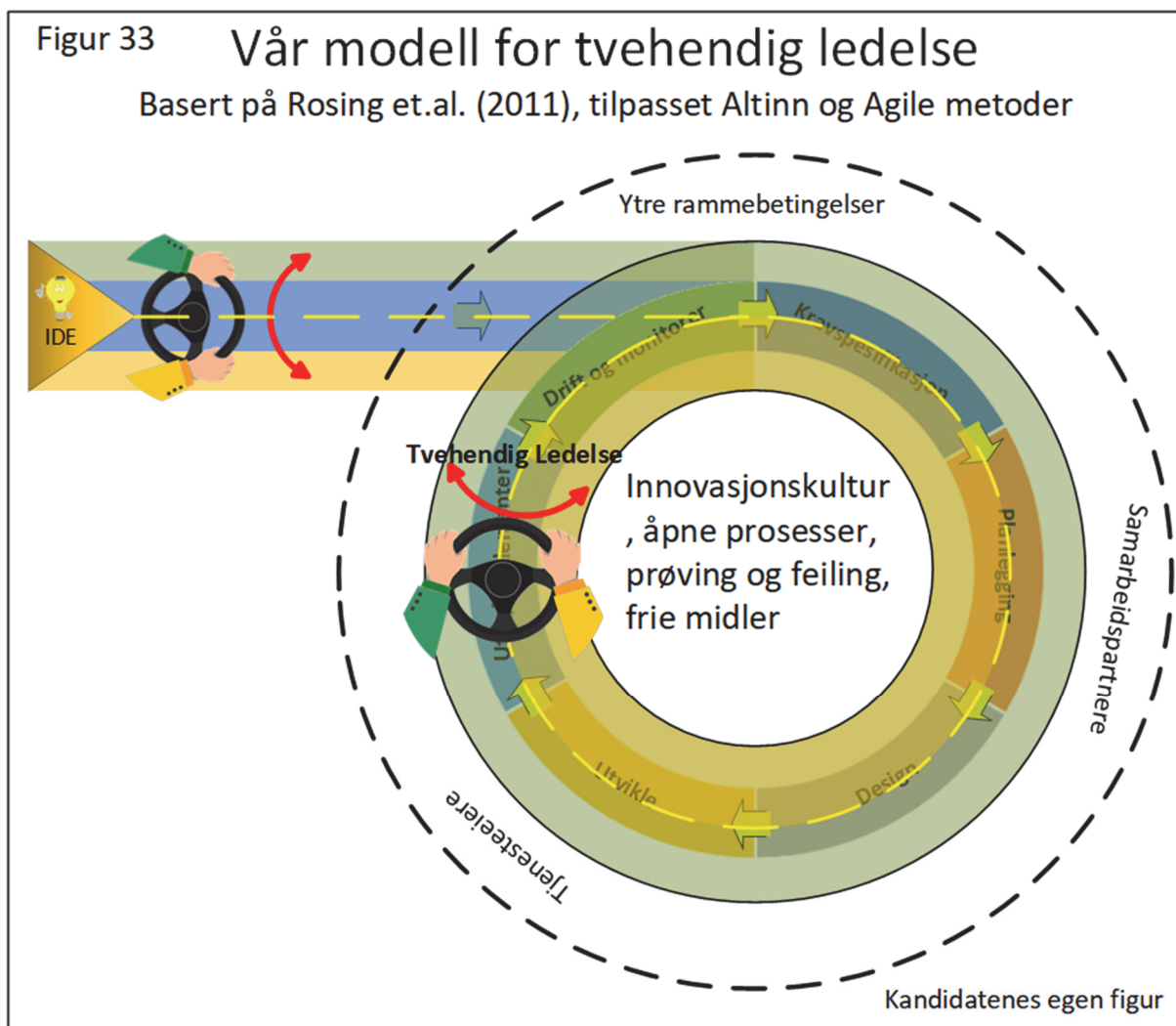
I følge Raisch et al. (2009) kan tvehendighet komme til syne på ethvert organisasjonsnivå fra mikronivå med tanke på



enkeltansatte, mesonivå knyttet til grupper eller team og makronivå knyttet til organisasjonen som helhet. Dette ser vi også i , der det hele tiden er veksling mellom åpne og lukkede prosesser. Lederne i Altinn får også drahjelp fra en kultur som legger gode rammer for idemyldring, og utforskende aktiviteter. I vårt datagrunnlag, som vist i figur 22, kapittel 4.1, legger gode rammer for idemyldring, og utforskende aktiviteter. I vi ser på oppsummeringen i figur 22, kapittel 4.1, finner vi en overvekt av åpne atferder, og dette burde føre til en overvekt av utforskende prosesser. I henhold til teorien til Rosing et al. (2011) vil dette

kunne medføre at prosjekter kan få problemer med å komme i en utnyttingsfase. Det vi imidlertid ser er at manglende lukkede lederatferd kompenseres av krav fra omgivelsene, årlige bevilgninger, samt rutiner med tomånederssykluser på budsjettjusteringer. Det betyr at om det “overstyres” mot åpne prosesser så vil de ytre faktorene begrense dette og styre prosjektet mot mer lukkede prosesser. Om det styres for mye mot lukkede prosesser vil kulturen og de interne prosessene for innovasjon og idemyldring bidra til å styre retningen mot mer åpne prosesser. Det vil si at selv med begge hendene på rattet vil ledelsen i Altinn også trenge hjelp fra faktorer som bidrar til å holde styringen. Dette er illustrert i figur 32 der vi har forsøkt å illustrere hvordan de åpne og lukkede prosessene får styringshjelp fra de ytre og indre rammefaktorene.

Figur 33 viser den komplette sammensatte modellen som vi mener best beskriver det som foregår i Altinn ved utvikling av nye tjenester, og når tjenesten settes i drift.



Denne modellen beskriver prosessen fra ide, til aktivt løpende drift, der hver runde gjennom en agile prosess vil medføre gradvise innovasjoner, helt til tjenesten blir pensjonert når en helt ny tjeneste erstatter den.

6.0 Konklusjon

Denne studien har sett på hvordan tvehendig ledelse benyttes for å lede innovasjon i en offentlig organisasjon. I denne oppgaven har vi aktualisert temaet for vår masteroppgave.

Problemstillingen er definert og et utgangspunkt for innsamling, "Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn?". Teori er presentert og gir et bakteppe og kilde til videre arbeid knyttet til innsamlingen av data. Vi har redegjort for valg av metode, der casestudie Yin (2009) i forbindelse med Dubois og Gadde (2002) sin tilnærming med systematisk kombinasjon

utgjør forskningsdesignet. Informasjon er stort sett innhentet basert på intervju i tillegg til noe sekundærdata for å forstå bakgrunn og omgivelser. Systematisk kombinasjon gir oss mulighet til å ha en pragmatisk tilnærming til casestudien, ved å veksle mellom å hente inn teori, empirisk data og analyse. En redegjørelse for vurdering av data er belyst og det er foretatt noen betraktninger på grunnlag av valg av metode og fremgangsmåte. Dette har resultert i en todeling av funnkaptittlet, der del 1 ledet oss til del 2.

Vi finner at det er en større tilstedeværelse av åpen lederatferd som leder til utforskningsaktivitet enn til lukket lederatferd og utnyttingsaktivitet. Samtidig ser vi en viss tilstedeværelse av lukket atferd på samtlige områder. Vi mener dermed å ha god dekning for at åpnende og lukkende lederatferd fører til utforsknings- og utnyttelsesaktiviteter.

Vi finner ledere i Altinn som har innsikt i individet, dyrker relasjonene og hvor empati er en fellesnevner for deres atferd. Det gjenspeiler EQ som nøkkel for å lykkes med å bytte mellom åpnede og lukkede lederatfeder og er i henhold til Rosing et al. (2011).

Behovet for å både kunne utforske, men også utnytte eksisterende tjenester, produkter og løsninger, ligger latent i organisasjonen. For utnyttingen sin del omhandler det å svare på dagens situasjon for næringsliv og offentlige etater. Lederne trenger å være fleksible med å bytte mellom lederatferder, mellom kreativitet og implementering. Vi finner også at mye av dette er styrt gjennom oppbygde strukturer, eksempelvis i "Innovation@Altinn", for å utforske nye muligheter og tildelingsbrevet fra departementet som gir styring knyttet til utnyttingsaktiviteter.

Rapportering og planer har særlig verdi for å kunne styre mellom prosjektene og teamene for Altinn. For leder blir det et viktig verktøy for å ha kontroll og vite hvor innsatsen må legges. Dermed blir det også et redskap for å manøvrere mellom ulike lederatferder. Der EQ er verktøy i manøvreringen, er planlegging et viktig redskap. Vi finner at lederne i Altinn har de rette redskapene og verktøyene for å kunne bytte mellom de ulike lederatferdene. Det å flytte ressurser mellom prosjektene er en form for tidsmessig fleksibilitet som ivaretar en styrking av de forskjellige utforsknings og utnyttings aktivitetene i prosjektene. I Altinn er det stor grad av selvbestemmelse, og ledelsen er lydhøre for forslag fra fagpersoner, der medbestemmelse er en viktig faktor for å få til innovasjon i team. Denne formen for selvstendighet er også med på å muliggjøre raskere skifter.

Det som skiller seg ut med Altinn og muligens andre organisasjoner som jobber etter de samme rammeverkene (slik som agile), er at også prosjekter der det utvikles nye tjenester fra bunnen av

benytter seg av de samme prosessene. Vi ser at Altinn klarer å plukke ut ideene og sette sammen et team på tvers av avdelingene.

Fra vår endelige modell i figur 33, kan vi da si at fra ide og gjennom første runde så er det ren utforskning, mens de klarer å ta dette videre til utnytting ved senere oppdateringer, eller runder gjennom agile prosessen. Dette er i tråd med Rosing et al. (2011) som hevder at en innovasjonsprosess i sin natur er så kompleks at den vil veksle mellom faser der det er behov for å både ha et åpent kreativt fokus, og et lukkende operativt fokus.

Vår problemstilling omhandler «Hvordan benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn?». Vi ser her at i Altinn er det hele tiden veksling mellom åpnende og lukkende prosesser. Lederne i Altinn får også drahjelp fra en kultur som legger gode rammer for idemyldring, og i utforskende aktiviteter finner vi en overvekt av åpnende atferder. Dette burde føre til en overvekt av utforskende prosesser, og i henhold til teorien til Rosing et al. (2011) vil dette kunne medføre at prosjekter kan få problemer med å komme i en utnyttingsfase. Det vi imidlertid ser er at manglende lukkende lederatferd kompenseres av krav fra omgivelsene, årlige bevilgninger, samt rutiner med tomånederssykluser på budsjettjusteringer. På denne måten benyttes tvehendig ledelse for å lede innovasjon i Altinn.

6.1 Kritikk til oppgaven:

Tvehendig ledelse er et bredt felt med mye forskning, (se figur 8). Vi har benyttet metoden “systematisk kombinasjon” som forutsetter at man går bredt ut når det samles inn data, for så å snevre seg inn mot en teori og modell (figur 19). Vi valgte på bakgrunn av de første rundene å se på Rosing et al. (2011) og spisse videre arbeider ut fra dette. Med et felt som er blitt så bredt som tvehendig ledelse er, kan vi ikke utelukke at det er andre modeller som også kan beskrive hva som skjer i Altinn. Vi finner at Rosing et al. (2011) passer godt til våre observasjoner, men samtidig har vi gått inn i del 2 med en bias mot å stille spørsmål knyttet opp mot den teorien. Det kan medføre at interessante funn ikke er blitt belyst nok.

6.2 Videre forskning:

Det er mange momenter og funn som ville vært interessant å følge videre i denne oppgaven. Rosing et al. (2011) fremsetter en teori som virker å stemme bra med det vi ser i Altinn, men samtidig har det vært lite forskning på den i den aktuelle konteksten. Mye av det som skjer av innovasjon benytter seg av design thinking, og en eller annen avart av det vi kaller agile metoder.

De forutsetningene vi har tatt om at Rosing et al. (2011) sin teori også kan overføres ned på de korte tidsintervaller og vekslingene mellom utforsking og utnytting som vi her legger opp til kan det være nyttig å se på. Det kunne også vært nyttig å se dette i andre kontekster enn offentlig forvaltning. For å se dette opp mot et kommersielt og muligens større kost/nytte krav til prosessene, og se om det påvirker anvendelsen av teorien opp mot de samme korte intervallene. I våre intervjuer har vi avdekket dels store interne kulturforskjeller i Altinn, men også til eksterne samarbeidspartnere. Altinn ble besluttet sammenslått med DIFI til Digdir og empirien forteller oss grunnleggende kulturforskjeller mellom de to organisasjonene, men også forskjeller på hvordan de forstår begrepet innovasjon. Kulturperspektivet knyttet til ledelse kunne vært beskrevet mer i oppgaven, samtidig er det et stort og komplekst tema som fortjener en større gjennomgang enn hva vi har kunnet prioritere.

Litteraturliste

Aasen, T.M.B. & Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*, Oslo: Gyldendal akademisk.

Adler, P., & Heckscher, C. (2013) The collaborative, ambidextrous enterprise. *Universia Business Review*, (40), 34-51.

Agile Alliance, (2001) Manifesto for Agile Software Development. Tilgjengelig fra: <https://agilemanifesto.org/> (Hentet: 10. november 2019)

Altinn. (2020) Hva er altinn?. Tilgjengelig fra: <https://www.altinn.no/om-altinn/hva-er-altinn/> (Hentet: 15. april 2020).

Amundsen, O. et al., (2011) Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, (03), pp.212–231.

Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014) Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), pp.1297–1333.

Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009) Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) *Transformational leadership*. Psychology press.

Bass, L., Weber, I., & Zhu. (2015) DevOps: A Software Architect's Perspective. *ProtoView*, 2(34), pp. *ProtoView*, Vol.2(34)

Beckman, C. M. (2006) The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4): 741-758.

Benner, M.J.J. & Tushman, M.L.L. (2003) Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), pp.238–256.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009) A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.

Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016) How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, 58(4), pp.36–58.

BITS u.å. Digital Samhandling Offentlig Privat (DSOP). Tilgjengelig fra: <https://www.bits.no/project/dsop/> (Hentet: 3. mai 2020).

Brown, T. & Katz, B. (2009) *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York: Harper Business.

Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009) "Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects", *Organization Science*, vol. 20, no. 4, pp. 781-796,829,831

Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. (2014) Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective. *The Design Journal*, 17(3), pp.403–423.

Christensen, C.M. (2015) *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.

Christensen, C.M. & Raynor, M.E. (2013) *The innovator's solution : creating and sustaining successful growth*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Cunliffe, A.L. (2014) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* Second., Los Angeles: Sage.

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007) How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.

Dekel, U., & Herbsleb, J. D. (2009) Improving API documentation usability with knowledge pushing. In *2009 IEEE 31st International Conference on Software Engineering* (pp. 320-330). IEEE.

Digitaliseringsdirektoratet. (2018) *Kva er innovasjon? Tilgjengelig fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/hva-er-innovasjon>* (Hentet: 14. Mars 2020).

Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002) Systematic Combining - An abductive approach to case research. *Journal Of Business Research*, 55, pp.553–560.

Dubois, A.E. & Gadde, L.-E. (2014) "Systematic combining"-A decade later. *Journal of Business Research*, 67(6), pp.1277–1284.

Duncan, R. (1976) The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: Killman RH, Pondy LR, Slevin D (eds) *The management of organization*. North Holland, New York, NY

Engle, R.L., Lopez, E.R., Chan, J.A & Charns, M.P. (2017) What roles do middle managers play in implementation of innovative practices? *Health Care Manag Rev* 42(1):14–27

Erich, F., Amrit, C. & Daneva, M. (2017) A qualitative study of DevOps usage in practice. *Journal of software: Evolution and Process*, 29(6), pp. Journal of Software: Evolution and Process, June 2017, Vol.29(6).

Føllesdal, H. (2016) Er emosjonell intelligens viktig i arbeidslivet? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 53(3), pp.192–199.

Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004) The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), pp.209–226.

- Gjelsvik, M. (2013) *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entrepenørskap*. 2. opplag. Bergen, Fagbokforlaget.
- Gratton, L. (2011) *The shift : the future of work is already here*, London: Collins
- Gupta, Anil K., Shalley, Christina E. & Smith, Ken G., 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), pp.693–706.
- Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Gulati, R., Puranam, P. and Tushman, M., (2012) Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strat. Mgmt. J.*, 33: 571-586.
doi:10.1002/smj.1975
- Hamel, G. (2012) *What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*. 1st ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartmans, A. (2019) Yes, Apple just killed iTunes - here`s what that means for your library of music, movies, and TV shows, *BUSINESS INSIDER*, oktober 7., Tilgjengelig fra: <https://www.businessinsider.com/apple-killing-itunes-macos-catalina-what-happens-to-your-library-2019-6?r=US&IR=T> hentet: 10.01.2020.
- Helljesen, V. (2015) *Rapport: Forsvaret sløser bort milliarder*. Tilgjengelig fra: https://www.nrk.no/norge/rapport_-forsvaret-sloser-bort-milliarder-1.12274717?fbclid=IwAR3VxaLK5VZJTghDcwEG2cN2STw5Ww5YQZ11VKfx4eT4k2E6lk13-pf97ZM (Hentet: 10. mai 2020).
- IBM. (2018) Agile, meet design thinking. *IBM Institute for Business Value*. Tilgjengelig fra: <https://www.ibm.com/downloads/cas/7KL6JLMJ> (Hentet: 3. april 2020).
- Jansen, J.J.P., Vera, D. & Crossan, M. (2009) Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), pp.5–18.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.
- Katila, R. & Ahuja, G. (2002) Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), pp.1183–1194.
- Kauppila, O.P. & Tempelaar, M.P. (2016) The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), pp.1019–1044.
- Knott A.M. (2002) Exploration and exploitation as complements. I: Bontis N., Choo C. W., (eds) *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press, New York, pp 339–358
- Kraner, J. (2018) *Innovation in High Reliability Ambidextrous Organizations: Analytical Solutions Toward Increasing Innovative Activity*. Springer.

- Levinthal, D.A., March, J.G. & Schendel, D. (1993) The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), pp.95–112.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002) Product Development Tensions: Exploring Contrasting Styles of Project Management. *The Academy of Management Journal*, 45(3), pp.546–564.
- Lubatkin, M.H. et al. (2006) Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), pp.646–672
- Maier, J. (2015) *The Ambidextrous Organization: Exploring the New While Exploiting the Now.*, London: Palgrave Macmillan UK : Imprint: Palgrave Macmillan.
- March, J. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Hentet september, 2019, from www.jstor.org/stable/2634940
- Martinsen, Ø.L. red. (2009) Perspektiver på ledelse. 3. utg. Kapittel 14. Oslo Gyldendal Akademiske.
- McLean, L.D. (2005) Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), pp.226–246.
- Naude, D. (2019) What is innovation? What is not innovation?, *Dawis's Blog*. 30. juni. Tilgjengelig fra: <https://dawidnaude.com/what-is-innovation-what-is-not-innovation-e8173aa66711> Hentet: 15.01.2020
- Nærings- og fiskeridepartementet (2019) BR - tildelingsbrev 2019. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/tildelingsbrev-arsrapporter-oppdragsbrev/2018/tildelingsbrev-bronnoysundregistrene-2019.pdf> (Hentet: 16. januar 2020).
- O'Reilly, C. & Tushman, M. (2004) The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. [Online] 82 (4), 74–81. Available from: doi:10.1002/art.20143
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2011) Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*. [Online] 53 (4), 5–22. Available from: doi:10.1525/cmr.2011.53.4.5.
- Peretti, F., & Negro, G. (2006) Filling empty seats: How status and organizational hierarchies affect exploration versus exploitation in team design. *Academy of Management Journal*, 49(4): 759-777.
- Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall A. (2020) Organizational ambidexterity: using project portfolio management to support project-level ambidexterity. *Production Planning & Control*, 31:4, 287-307, DOI: 10.1080/09537287.2019.1630683
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008) Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), pp.375–409.

- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), pp.685–695.
- Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* 2. utg., Bergen: Fagbokforl.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), pp.956–974.
- Ross, K.M. (2016) Den komplette guiden til KPI (Key Performance Indicators). Tilgjengelig fra: <https://krister-ross.no/analyse/den-komplette-guiden-til-kpi-key-performance-indicators/> (Hentet: 3. mai 2020).
- Rouse, M.(2020) Agile Manifesto. Tilgjengelig fra: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-Manifesto> (Hentet: 4. mai 2020).
- Schein, E.H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th ed., San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Fifth., Hoboken: Wiley.
- Sims, C. & Johnson, H. L. (2011) *The elements of scrum*. Dymaxicon Foster City, CA.
- Simsek, Z. (2009) Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp.597–624.
- Sussna, J. (2015). *Designing Delivery*. Sebastapol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Sveinbjørnsson, S. (2014) *NAV kaster bort millioner på IT-prosjekt*. Tilgjengelig fra: <https://www.digi.no/artikler/nav-kastet-bort-millioner-pa-it-prosjekt/287515> (Hentet: 10. mai 2020).
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 3. utg., Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A.H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg., Oslo: Gyldendal akademisk.
- Trott, P. (2008) *Innovation management and new product development*. Pearson education
- Tushman, M.L. & Euchner, J. (2015) The Challenges of Ambidextrous Leadership. *Research-Technology Management*, 58(3), pp.16–20.
- Tushman, M.L. & O'Reilly, C.A. (1996) Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), pp.8–29.
- Tushman, M.L., Smith, W.K., Wood, R., Westerman, G. & O'Reilly, C.A., 2010. Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19: 1331-1366.

Yin, R.K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 4.edition. 2009 California: SAGE Publications

Yin, R.K. (2015) *Qualitative research from start to finish*, New York: Guilford Press.

Zacher, H. & Rosing, K. (2015) Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), pp.54–68.

Zhou, J. & George, J.M. (2003) Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4), pp.545–568.

Intervjuguide – Førstegangsintervju

Innledning: Presentasjon og informasjon om prosjektet og hvilke spørsmål som kommer til å bli stilt. Konsekvenser: tilbakemelding om resultat. Rett til å bryte når som helst.

Informantene fikk beskjed om at de ikke kunne sikres en konfidensiell behandling, og i et slikt case vil det være vanskelig å anonymisere de ulike partene.

- Hensikt og bakgrunn for intervjuet
- Informert samtykke og personvern
- Lydopptaker

Merknad : Merking av spørsmål i teksten: Samme intervjuguide er benyttet på alle intervjuer i første runde, men før intervju av informant 5 ble det gjort tilføyelser for å samle inn data der vi fant hull i kunnskapen vår, og for å utdype informasjon vi hadde fått i de første intervjuene. Den blå teksten er spørsmål kun stilt til informant 1-4, de brune er spørsmål kun stilt til informant 5

A Bakgrunn:

A1 Navn:

A2 Alder:

A3: Stilling

- Posisjon
- Funksjon
- Arbeidsområdet
- Organisasjonskart/sted i organisasjonen
- Antall ansatte
- Er dette endret i forbindelse med omorganisering?
- Verdier/verdigrunnlag

B Faktadel:

B1 Hvordan arbeider dere i Altinn?

- Kan du si noe om bakgrunnen (Bare Brønnøysund)
- Hva gjøres i Altinn (Bare Brønnøysund)
- Hva gjøres i OSLO i Altinn? (Bare Oslo)
- Oppgaver/fordeling
- Struktur
- Funksjoner (Bare Brønnøysund)
- Budsjett/finansiering av prosjekter (Bare Brønnøysund)

B2 Hva er deres kjernevirksomhet? (Bare Brønnøysund)

- Digitaliseringsmeldingen
- Mandater
- Hvilke målsettinger har dere

C Tvehendig ledelse: utnytte og utforske

C1 Hvordan arbeider dere for å opprettholde kjernevirksomheten deres?

- Effektivisering
- Drift av systemer som ikke er under utvikling?

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

C2 Hvordan er prosessen for å utvikle nye tjenester

- Ideer
- Behovsprøving
- Utvikling
- Testing

C3 Ledelse og drift av eksisterende system, krever dette en annen ledelse?

C4 Hvordan blir det å utvikle og gå igjennom nye områder for ledelse?

C5 Hvilke forskjeller er knyttet til oppgavene for innleide ressurser/konsulenter? Bare Oslo

D Vekst og utvikling (utnyttning og utvikling)

D1 Hvordan er de interne prosessene tilknyttet endringene mht. DIFI

D2 Interne prosesser på dette i dag, er det noe som dere ser bør endres på?

D3 Er det noen av de interne prosessene som vil endres vesentlig nå under omorganiseringen?

E Ledelse: (Bare Oslo)

E1 Hvordan er det å ha ledelsen plassert i Brønnøysund?

- Hvordan påvirker det daglige arbeidet
- Hvordan vil dette endre seg knyttet til omorganiseringen/DIFI?

E2 Hvordan opplever du å bli ledet og hvordan ledes det i de ulike produktteamene?
Seksjonsleders rolle?

F Innovasjonsspørsmål:

F1 Hvilke metoder baserer dere innovasjonsarbeid og utvikling av nye tiltak/tjenester på?

- Strategier
- Utdannelse
- Verktøy
- Kurs/opplæring
- (faglig rammeverk?)

F2 Hvordan er lederens rolle i innovasjonsprosessene?

- Ledernes Påvirkningskraft

F3 Hvilke barrierer mener du finnes i Altinn/Brreg med hensyn på innovasjon?

G Vekst og utvikling (utnyttning og utvikling)

G1 Hvordan er de interne prosessene tilknyttet endringene mht DIFI – og i hvilken grad dere som fagpersoner involveres i prosessen mot nytt direktorat?

G2 Interne prosesser på dette i dag, er det noe som dere ser bør endres på?

G3 Er det noen av de interne prosessene som vil endres vesentlig nå under omorganiseringen?

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

1.1 Funn fra første runde med intervjuer

I denne delen vil vi presentere og belyse relevante funnene fra vårt datamateriale. Funnene er delt opp i kategorier. Målet med studien var å belyse tvehendig ledelse i Altinn. Funnene blir presentert etter kategoriene etter vår koding. Studien har tatt for seg hvordan organisatoriske faktorer påvirker evnen til å drive innovasjon og utvikling innenfor offentlige-digitale Norge med utgangspunkt i Altinn. Disse funnene er gjort på bakgrunn av intervju med sentrale ansatte og ledere i Altinn, gjennom flere runder. Siden funnene er omfattende og beveger seg innenfor mange områder knyttet til innovasjon og ledelse har vi valgt å dele det opp i underkategorier.

1.1.1 LEDELSE:

Vi vil her trekke ut kun noen av hovedfunnene på daglig ledelse av Altinn. Det er ulik fokus på dette blant de forskjellige Informantene. **Vi finner at det er utfordrende å lede kreative personer som jobber med innovasjon og ideskaping som fag.** Informant 1 trekker frem at det kan være vanskelig å styre de som til daglig jobber med ideskaping og innovasjon som fag.

Å du er fullstendig avhengig av de driverne som ehk som gjør det som har en litt annerledes personlighetstype, som ikke bryr seg om rammene som gjerne trækker over de og ehk så er det jo krevende å lede dem, det er jo det (...) Så det vi har jobbet med å bryte opp de daglige arbeidsmønstrene sånn at man skal både få lov å sette av tid til å tenke nytt men også øve seg på det nye tankesettet. Ehhh som er uvant for mange å tenke på den måten, å hjelpe de med å prioritere og sette av tid da. For det er ofte de sier nei vi har ikke tid til å tenke nytt, for det er så mye dagligdagse oppgaver som må gjøres (...) det som har vært viktig for oss, det er jo det å ha dedikerte midler til de forskjellige områdene. Sånn at du ikke hele tiden må sloss om den samme pengesummen. At du både har dedikerte penger og ressurser satt av. Da blir det mindre intern konkurranse da, eller intern konflikt mellom de forskjellige områdene, så det har vi funnet ut har vært viktig for oss (Informant 1).

Her trekkes det frem at som leder så må det være fokus på å bryte opp det etablerte når de skal endre seg i stadig raskere takt. Det viser også til at det er viktig med en overordnet ledelse slik at man ikke trenger å sloss internt om ressurser. **Ledere må fokusere på å bryte opp det eksisterende for å få til en rask endringstakt, og få medarbeiderne til å tenke nytt.**

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Siden Altinn har vært organisert under Brrrg, har de vært avhengig av støtte fra ledelsen over seg for å få til samarbeid, men det er også gjort forsøk på å få endret disse lederstrukturene.

Informant 1 nevner he flere momenter også toppledelse:

Nå gjorde vi et grep for to år siden. Det var han som ledet innovation-at-Altinn før (...) gikk videre over i BR og startet tilsvarende satsning der, som heter innovation-at-BR. Så der gjorde vi et helt bevisst valg på å ta det videre inn i registerkulturen (...) Ja toppler har vært veldig flink der synes jeg, i forhold til det å tørre å prøve nye ting og du er jo fullstendig avhengig av en topplerforankring for å få lov til å holde på den måten da, hvis ikke han hadde latt oss jobbe sånn. Han er, det er veldig mye tillit under ansvar i hans lederstil, eller så hadde vi aldri fått det til (Informant 1).

Her finner vi at Altinn har vært helt avhengig av støtte fra ledelsen i Brreg. Informant 1 viser også til at det er gjort grep på organisering og ledelse av de forskjellige avdelingene. Der de har en egen seksjon for forvaltning og drift som har sin egen leder. Der de har et felles ansvar for å realisere mål og strategier. *“Vi har jobbet veldig mye med å fjerne siloene i avdelingene. Så vi jobber ikke seksjonsvis, vi jobber i prosesser. Så seksjonene er en fordeling av personalansvaret sånn at vi ikke skal få for mange å være personalledere for, men vi har alle ansvar på tvers av seksjoner, vi har alle prosesseierskapet som går på tvers”* (Informant 1). Informant 3 trekker også frem at det foregår en del ledelsesprosesser på tvers i organisasjonen: *“Samtidig har jeg folk som er veldig dedikerte og som jobber rettet mot brønnøysundregistrene internt...så er det liksom å få de 2 leirene til å...for der er ganske mye synergier i lag da...å bli best i klassen her”* (Informant 3). **Vi ser her at å fjerne “siloene” mellom avdelingene har vært avgjørende for å få til samarbeid om å realisere strategien til Altinn.**

Innformant 1 har som eneste informant et litt overordnet perspektiv på ledelse: *“Å være leder oppi det? Altså du blir jo som en gartner for de egentlig, du må gå rundt å passe på at de har den næringen de trenger og har de verktøyene de trenger og de trenger ofte veldig forskjellige. Og så er det ehhe veldig mye å støtte dem, når de er usikre, det er min erfaring”* (Informant 1). **Ledelse av kunnskapsansatte er mest støtte, de ønsker ikke å bli fortalt hva de skal gjøre, men vil ha ansvar selv.**

Informant 1,2 og 3 viser alle til at det å lede folk i et miljø som driver utvikling etter Agile metoder, og med høyt kvalifiserte medarbeidere som tar mye ansvar selv har egne utfordringer. Her Informant 1:

Du tester ut kanskje 100 ideer, og så kanskje kommer det ut 1 god ut, og da må du være trygg på at du har ledelsen bak deg i de 99 andre tilfellene der du ikke får det til (...) Men det er en helt annen

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

ledelsesform ja. Du kan ikke sitte å tre skjemaer ned over huet på dem (...) de vil helst ikke bli ledet. De vil bli Coach-et, de vil ikke ha en sjef. De vil ikke bli bestemt over” (Informant 1).

Informanten mener det er annerledes men ikke noe vanskeligere. Dette kommer helt an på hva slags innstilling man har inn. Videre blir det påpekt at man må sørge for å ansette folk som er bedre enn dem selv. *“gjerne flinkere på området du selv er. Så erkjenne dem for det, og ikke tro at du er noe, ikke diskutere faglige beslutninger med dem og overprøve beslutninger, eller anbefalinger som de er kommet med. Det lønner seg ikke”* (Informant 1).

Informant 2 har også gjort seg opp noen tanker om dette og opplever at det er både og, der de er selvstendige og gjør sine oppgaver. Samtidig tar de beslutninger som man etterpå får vite har påvirkning på de andre oppgavene. Informanten viser til at det er dette som er kompromisset:

Det er jo, la oss si tradeoffén med veldig dyktige medarbeidere (...) de føler at det her er en oppgave som er veldig pirrende og veldig altså det er veldig teknisk interessant for de og da blir de veldig utålmodige, så de vil i gang med det så fort som mulig. Men fra et lederperspektiv så er det andre ting, det skal forankres hos ledelsen og det skal få godkjennelse for å gå med dette videre ikke sant. Så da, og noen ganger blir de utålmodige og setter i gang ting uten at de egentlig, ja okei nå var de klare for å begynne på dette her(...) jeg opplever det å ta beslutninger selv da, uten å forankre det lengre opp er mer akseptert her da. Enn i de miljøene jeg har vært tidligere. (Informant 2).

Tidligere har det vært slik at de har laget et felles veikart sammen. *“Her så skjer det ting i handlingsplanen, men det skjer også ting som du ikke har sett for deg. Både på mitt nivå at jeg gjør det og at det er aksept for det. Men også at mine medarbeidere gjør det”* (Informant 2). **Vi ser her at hos Altinn innbefatter innovasjonsledelse å fremdyrke en kultur der det er OK å feile om det finnes lærdom i det. Motvirke fryktkultur og samtidig innse at leder ikke kan ha oversikt eller kontroll over alt som foregår og det er en del av kompromisset. I tillegg er en av ulempene med autonome medarbeidere er at det av og til blir tatt beslutninger uten at det egentlig er forankret lengre opp.**

Informant 3 tenker i de samme baner om å lede høyt utdannede personer. Der de skal få lov til å ha den friheten og få lov til å være veldig selvgående, men leder ønsker sparring og da må det være tilstedeværelse. I likhet med informant 1 fremholder informant 3 viktigheten å ansette fagfolk som er flinkere enn dem selv. Der det også blir trukket frem at det er viktig å være tilgjengelig som leder for å oppnå god kommunikasjon;

Så jeg støtter meg veldig på de faglige vurderingene jeg får fra dem. For dem skal være...de skal være best på det her...virkelig god på det her (...) det kan jo være vanskelig å lede kunnskapsmedarbeidere, men jeg har vært veldig heldig da, og de er ekstremt lojale da og transparent og åpen og deler alt på det faglige (...) jeg har brukt en del tid på personalledelse og jeg sitter selv i sånn landskap og det er viktig

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

for meg å sitte i landskap for å fange opp ting og for å være disponibel...ja rett og slett være en av dem som er i seksjonen da...jeg har aldri kommet til å tenkt på...e kun aldri ha tenkt meg til å sitte på eget kontor for å liksom få den avstanden...jeg synes ikke...det passer ikke helt for meg (Informant 3).

Vi finner her at medarbeiderne fremstår som lojale, og er transparente og åpne. De deler alt på det faglige. For lederen er det viktig å ha nærhet til sine ansatte for å være tilgjengelig og oppnå god kommunikasjon.

Informant 2, og 4 mener at det kan være vanskelig å være leder i en organisasjon hvor det flyter mange prosjekter og ressurser på tvers. Informant 2 hevder at det er vanskelig spesielt som ny, for det er etablerte kulturer og etablerte maktforhold. På papiret har lederen fullt ansvar for sitt område, men sterke fagpersoner i prosjektutviklingsteamene styrer mye av agendaen, og utdyper dette med mindre direkte kontroll når prosjektene har en matriseorganisering. Ansattressursene jobber under prosjektledere, der de som jobber i behovsprosjekt og implementeringsprosjekter jobber under egne prosjektledere med typisk matriseorganisering. Dette medfører mindre oversikt og informanten forteller at han mister oversikten og kontroll da det ikke er han som delegerer oppgaven. Han sier:

Så det betyr at min innsikt og min kontroll som direkte leder blir veldig mye mindre for det er ikke jeg som delegerer oppgaven. Det er ikke jeg som får statusrapport på de oppgave. Så det blir stor sett personaloppgaver på de personene (Informant 2).

Denne måten å organisere på kan oppleves som problematisk, og informanten sier videre at det er han som tar den endelig avgjørelsen på allokering, men oppgir at det er mye følelser knyttet til dette teamet ettersom oppgavene har så høy prioritert i resten av organisasjonen. Videre hevdes det også at som enhetsleder og fagperson ofte har liten innflytelse på de som rapporterer tilbake og mener han mister litt kontrollen på oppfølgingen av de som er allokert ut og får ikke fulgt opp de ansattes faglige utvikling eller oppgaver som de utfører på noen måte. Forteller videre at tilbakemeldingen til han som leder er at det blir vanskelig for disse personene å ha den dialogen direkte med han, noe som går andre veien også. Det ender opp med at det blir en dialog kun rundt det personalmessige, mens de andre tingene følges opp av teamledere eller prosjektledere.

Informant 3 har en litt bedre opplevelse av dette og påpeker at ledelse ovenfor teamene ikke er så direkte. Det er rundt prosesser og hvordan de skal jobbe med henhold til rammevilkår de har i forhold til utstyr og hvor mange ressurser det er i team:

“så leder jeg jo da mine egne ansatte i forhold til deres kompetanseutvikling og hvilke oppgaver de får og leverer. Som er spredt utover mange ulike team og ulike oppgaver da. Så jeg har jo i hovedsak i min

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

seksjon direkte personalansvar for da en gruppe som jobber med design, brukskvaliteten i design”
(Informant 3).

Vi finner her at det er utfordrende å være leder i en organisasjon med matriseorganisering på prosjekter, spesielt der du har det faglige og personalansvar på mennesker som nesten bare deltar på prosjekter ledet av andre. I tillegg er det ulike oppfatninger av hvor mye styring og kontroll man har over egne ressurser som er allokert.

Informant 2 har tidligere arbeidet i en privat organisasjon og legger vekt på følgende i forhold til forskjellene med å være leder i Altinn. Tidligere var det mye klarere ansvarsfordeling, der man kunne gå til ansatt og be om å gjøre en spesifikk oppgave og få beskjed om når man kan forvente den gjort. *“Her så blir det oftest, så får man det samme svaret og noen ganger så får man nei det kan jeg ikke få gjort på grunn av avhengighet av den og den og den (...) litt uklar ansvarsfordeling (...) hvis man klarer å lage prosedyrer og retningslinjer som gjør den der entydigheten så er det lettere å styre da”* (Informant 2). Men informanten legger også til at en friere struktur kan være en fordel for innovasjon: *“vi har en friere styringsstruktur i Altinn i forhold til mange andre statlige miljøer. Det har vært styrken vår også innenfor innovasjon at vi har klart å skape noe nytt”* (Informant 2). Et annet perspektiv som trekkes frem fra informanten er det med å ha store enheter i små samfunn: *“en ting er det menneskelige, det å, de er ganske, gruppa her er vant til at det er sosialt og vi omgås da hverandre ganske ofte. Mange er i slekt med hverandre for det er lite miljø, så du har og det er tette personlige bånd også da”* (Informant 2).

Informant 3 mener at den prosessen som foregår med to måneder planleggings sykluser er nyttig for å fordele ansvar og ressurser. Der de samler hele teamet hver andre måned og prioriterer de nest to månedene. Utgangspunktet er hva de skal fokusere på de neste månedene og hva de har størst behov for å få gjort *“Så sitter vi sammen og estimere...tidsbruk og hvor lang tid vi trenger å bruke på de ulike tiltakene sånn at vi har en god plan annenhver måned. Så alle vet hva de skal jobbe med de neste 2 månedene, så kommer ny reestimering”* (Informant 3).

Her ser vi at Altinn har uklare strukturer for ansvar og ledelse enn det som er vanlig i enkelte private virksomheter. Den friere styringsstrukturen blir også fremhevet som positivt for å innovere.

Det er utfordrende å ha et miljø splittet over to lokasjoner. Informant 3 beskriver det å lede et miljø som fysisk er splittet mellom Brønnøysund og Oslo. Der de ansatte blir utfordret på

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

være med på møter i Oslo og at de kommer til Brønnøysund for å jobbe med interne forhold. Det er krevende og samtidig er opplevelsen at de er blitt en gruppe som er sammensveiset både arbeidsmiljømessig men også faglig: *“for det er lett at det kan bli 2 etater og det kun og lett ha blitt A og B lag...men det har...det mener jeg vi har klart å unngått da”* (Informant 3). Informant 4 sitt perspektiv på dette er litt mer nyansert:

Det er ikke så enkelt å drive personalledelse av 40 stykker i Oslo når du sitter i Brønnøysund (...) det er litt utfordrende ja, det gjør at jeg må ha mye mer videomøte og statusmøter med enkelte. Spesielt de i Oslo da, fordi at du får ikke, det blir mye møter på de fordi du får ikke den der på gangen at du tar en 5-min prat hele tiden, når du går forbi dem eller hører hvordan det går. Spesielt det der med å gi tilbakemelding kan være utfordrende (Informant 4).

Det ser imidlertid ut til at utfordringene ikke er like tydelige i Oslo som i Brønnøysund. Informant 5 sier: *“Det går veldig fint. Det har vi blitt så vant til gjennom mange år. Det å kjøre møter på video og bruke samhandlingsverktøy, skype og det er...det fungerer veldig bra. Skulle gjerne hatt bedre samhandlingverktøy i stedet for å sende eposter”* (Informant 5). **Vi ser her at det er utfordrende å drive ledelse når miljøene er splittet over flere lokasjoner.**

Informant 4 trekker frem at det er en bevisst politikk som nå blir utfordret i forbindelse med omorganiseringen: *“Brønnøysundregistrene har jo hatt prinsipp rundt at ledelsen ikke skulle være i Oslo.”*, viser også til at: *“Det er klart at de har nok vært vant til å være relativt frie og litt sånn ledelsesfritt område i Oslo. Og veldig mye høyt kompetente og høyt lønnede folk”* (Informant 4). **Vi ser her at Brønnøysundregistrene med Altinn har hatt bevisst strategi at det ikke skulle sitte ledelse i Oslo.**

1.1.2 Rammebetingelser: økonomi og gevinster

En stor barriere for drift og utvikling i Altinn kan spores tilbake til tilgang på ressurser, både menneskelige og økonomiske. For å sikre kontinuitet i prosjekter og drive med utvikling og utforskning av ulike løsninger innenfor plattformen er tilgang på ressurser essensielt. Dette ser vi komme tydelig frem gjennom allokering av ressurser. Altinn finansieres via statsbudsjettets årlige tildeling, i tillegg kan de søke på forskjellige kilder i statsbudsjettet og andre utviklingsmidler. Ressursene går til drift og vedlikehold av plattformen, samtidig som noe nyutvikling og innovasjonsprosjekter blir finansiert av deler i statsbudsjettet. De langsiktige innovasjons retningene er mer styrt av styringsrådet i Altinn. Prosjekter og behov som dukker opp underveis vurderes og prioriteres inn mot en portefølje. Dukker det opp nye behov som krever ressurser vil det prioriteres inn mot porteføljestyringen og prioriteringen skjer av

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

tjenesteeierne og det lages satsningsforslag for å få finansiering. Dette er løst i mange tilfeller ved ekstern finansiering via tjenesteeiere i Altinn og innhenting av søkbare midler. Samtidig uttrykker Informant 1 behovet for å øke kapasiteten til å søke etter mer eksterne midler, fordi de har ikke vært flinke nok til å utnytte alle mulighetene for finansiering.

Det er ufattelige mye forskningspenger du kan søke på (...) Så det har vi begynt å jobbe med nå og har sendt inn flere søknader (...)Blockchain-case vi har nå, der har vi sendt inn en EU søknad nå, for å få penger (...) og forskningsmidler som ikke er fra Eu, men fra Norge, men alle kommer jo fra statskassen, vi har jo samme bank, både kommunal og statlig sektor, det kommer fra AS Norge alt sammen (...)Så må vi prøve å skaffe de på en annen måte da. Åå det er jo mange forskjellige måter, veier til rom der.

Det finnes nok av penger hvis man er flink til lete (Informant 1).

I tillegg til å ha midler årlig til drift og vedlikehold påpeker Informant 1 at det har vært viktig for de å ha dedikerte midler til de forskjellige områdene. Informant 1 beskriver det slik “*Sånn at du ikke hele tiden må sloss om den samme pengesummen. At du både har dedikerte penger og ressurser satt av. Da blir det mindre intern konkurranse da, eller intern konflikt mellom de forskjellige områdene*” (Informant 1). Dermed har de lagt opp til et vedlikeholdsbudsjett som ikke behøver å konkurrere med nyutvikling, der det er satt av dedikerte midler til nyutvikling, innovasjon og forretningsutviklingsperspektivet. De har årlig satt av en sum til innovasjon “*vi er så heldige å få leke oss litt og, å vi setter av cirka 3 millioner hvert år til det. Å drive innovasjon*” (Informant 1). Det er øremerket midler som ikke blir flyttet til andre områder og helt avgjørende for å drive frem innovasjonen i følge informanten:

Det har vi sett at er avgjørende for å få lov til å jobbe langsiktig med innovasjon fordi det kan ta opp til 4 år før du, fra du har en ide til den faktisk er realisert og da må du få lov til å jobbe langsiktig med det, for å ikke ha de konkrete leveransekravene på deg, at du hele tiden må levere noe ut i produksjon. Men det som vi har jobbet veldig mye med de siste årene er jo å få den innovasjonstrakten stor nok, sånn at det hele tiden drypper ut noen ideer som blir realisert for å få lov til å holde på. (Informant 1).

Vi finner at Altinn og ledelsen har en bevisst struktur knyttet til økonomi og midler for å bedre mulighetene til å drive prosjekt og innovasjon. De er avhengig av finansiering for å skalere opp. Tilgang på midler til nyutvikling er en kontinuerlig jobb, både mot myndigheter og andre. Drift har langsiktig finansiering, utvikling er ofte finansiert på prosjekt, eller årlig basis.

1.1.2.1 GEVINSTER

I forbindelse med sammenslåingen av tjenestene til Altinn og DIFI er det pekt ut noen direkte gevinster, samtidig så er det jo løpende gevinster i forbindelse med innføring av nye tjenester fra Altinn. Informant 1 fremhever at det er satt noen krav i forbindelse med opprettingen av

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

DigDir. Informant 4 trekker frem tjenester levert blant annet til bankvesenet som suksesshistorier. Selv om de hadde brukeren som fokus blir gevinsten stor for alle:

Vi hadde møte med DNB og bankene i begynnelsen når vi hadde laget løsningen og presenterte hvor enkelt dette kunne gjøres da, du så liksom dollartegnene i trynet på han der DNB karen, for han så at her kunne de ha en enorm gevinst og besparelse for å få lånesøknader mye kjappere, mens vi tenkte jo at brukerne skulle slippe å finne frem alle papirene og lønsslippene og alt det der (Informant 4).

I forhold til samfunnsoppdraget med å gjøre samhandlingen mellom brukere og andre aktører både i privat og offentlig sektor er det ofte vanskelig å måle hevder informant 4. Det omhandler hvordan du skal beregne gevinsten:

Da må du begynne å beregne hva hvis den ikke hadde vært der, hva hadde alle de andre måtte investert i da og brukt av tid osv. Effekter slik som synergieffekter ved å ha det samlet som du da må liksom synse og beregne litt på da. Og da blir vi jo målt på det da, hvor mye verdi har vi gitt i tilbake besparelser, da må vi finne noen parametere vi tror vi kan måle, og de største gevinstene er jo hvis folk slipper å gjøre ting (Informant 4).

Informant 4 beskriver at også de faktorene de blir målt på kan være litt uklare, der den største besparelsen som er i eksemplet over at man slipper å levere selvangivelsen. Det er veldig vanskelig å måle. **Det viser at mange av gevinstene er ikke synlige med det samme, men oppstår når man ser nye bruksområder.**

Informant 4 trekker også frem at nytten av å effektivisere ofte er vanskelig å beregne og at de ofte får positive konsekvenser som er mye større enn de så for seg. *“så er det jo heldigvis sånn at via de tiltakene du gjør får gevinster du ikke så for deg i første omgang, som gjør at gevinsten samlet sett blir stor”* (Informant 4).

Det er identifisert en del potensielle gevinster med å slå sammen Difi og Altinn. Det er vanskelig å beregne de totalte gevinstene av Altinn sitt arbeid med å effektivisere datainnsamling.

1.1.2.2 Ressursallokering

Ressurser i Altinn flyter til en viss grad mellom de forskjellige avdelingene, og mange prosjekter går på tvers av seksjonene, samt at noen ressurser jobber en andel i andre seksjoner. De har et stort antall innleide i tillegg til de som er fast ansatt. Om selve allokeringen sier Informant 2 at det er et samarbeid mellom de ulike seksjonslederne og de bruker et felles prosjektstyringsverktøy. Videre forteller han at det er en del utfordringer knyttet til allokering av ressurser, da det for han går hardt utover drift av selve løsningen. Et annet moment han drar frem er tap av kontroll av den menneskelige ressursen, da det er prosjektleder eller

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

teamleder som disponerer og kontrollerer deres tid i den aktuelle prosenten de er allokert bort. Ved uenighet om hvilke ressurser som skal allokere, avgjøres dette på seksjonsledernivå eller avdelingsledernivå. Det pekes også på «styringsrådet» som dem tildeler ressurser, men at hovedsaklig er de årlige budsjettene styrende for hva som kan prioriteres. Forteller også at det er følelser knyttet til temaet, da han synes prioriteringene er vanskelige sett opp mot andre oppgaver i seksjonen. Et annet vesentlig moment er tid til å gjøre forbedringsarbeid og ved allokering av for mange ressurser forsvinner dette vinduet. Det snakkes her om sentrale prosjekter, noe som kommer klart frem. Der det må gjøres vurderinger hele tiden. I tillegg så er det ikke bestandig en bærekraftig modell. **Personell og ressurser flyter i en matrisestruktur mellom avdelingene. Når det må prioriteres så må ofte drift nedprioriteres, det går ut over de små gradvise forbedringene som løses over drift. Vi finner også at ressurskonflikter løses på forskjellige nivåer, seksjonsleder eller avdelingsledere.**

Informant 3 peker på «styringsrådet» som dem som tildeler ressurser, men at mye er bestemt i de årlige budsjettene.

Informant 3 beskriver også en prosess der de går gjennom og lager nye budsjetter og estimerer hver andre måned. Informant 4 ser dette litt annerledes og har samtidig litt innvendinger mot systemene som benyttes:

Vi er litt dårlig på å prioritere på hva vi skal gjøre, vi gjør alt for mye samtidig (latter), ehmm men da er det, da må jeg vise til hva som er den overordnede prioriteringen i porteføljen og da er det tiltakene som har den øverste prioriteringen som får ressurser (...) vi har et system som er helt forferdelig som heter Clarity, som brukes til prosjektstyring og idegenerering i BRREG som også brukes til ressursstyring og det er så lite brukervennlig at det er nesten ingen som gidder å bruke det (Informant 4).

Med en stor grad av innleide ressurser på utvikling så er det også andre eksterne faktorer som spiller inn fremhever Informant 2. Det handler om at det allokere årlig, og utfordringen her er at man ikke kan planlegge tre til fem år frem i tid. Da har man hatt mulighet til å kunne planlagt mer kontinuitet i prosjektene og holdt et godt tempo. Det medfører også en usikkerhet: *“Nå på slutten av året er det alltid tvil, får vi neste år, eller får vi ikke”* (Informant 2). **Det er veldig interessant at de årlige budsjettene som tildeles ressurser oppdateres hver andre måned, og avgjørelsene ligger i et eget “styringsråd”.**

Informant 3 fremhever også at det virker som om det er enklere å få tak i godt kvalifiserte folk i Oslo, slik at han har en del av teamet sitt der. Informant 4 beskriver også mye av det samme, der det er vanskelig å få tak i ressursene for det er et enormt behov for IT ressurser i Norge. Informant 5 har også innvendinger om at prosjektene finansieres for ett år av gangen:

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Jeg synes det er veldig vanskelig. Du kan si at du har et delegert ansvar og må prioritere og allokere, men så er det de rammene du får de kommer jo fra ledelsen igjen og de tar selvfølgelig hensyn til de midlene vi har og sånn er det jo i statlig organisasjon...du får budsjett 1 år av gangen. Så...det er vanskelig og...du kan si at en ting er hva du mener du...hva du ønsker, men du får ikke ønsket ditt oppfylt...så det er vanskelig og så kan du si at da er det bare å prioritere, men da går det veldig utover det du skal levere da (Informant 5).

Informant 2 fremhever at dette også er et problem i forhold til intern organisatorisk læring.

Der det vises til at det også er vanskelig å allokere ressurser over tid pga rammebetingelsene:

I større prosjekter er det utfordring for da blir det andel eksterne versus interne stor og da blir det ikke kompetanse i overføringen underveis, læringen blir mye mindre. Ehhhh men der vi har hovedandelen av våre egne og pluss noen eksterne så er det lettere å holde kompetansen. Så en del av den Sourcing strategien vi legger opp til nå er at vi skal ha en større andel internt, nettopp for at noe av det hensynet der da (...) Ja, og hva gjør man når man har konsulenter i september, de vet ikke. Altså eksterne konsulenter vet ikke om de får oppdrag fra 1. januar. I september, så får de vite det i desember og i noen ganger så kan det være for seint. Å da er de allokert til andre ting(Informant 2).

Et interessant moment er at det råder en oppfatning om at Brønnøysundregistrene er dårlige på å prioritere mellom forskjellige oppgaver og prøver å løse for mye parallelt. Årlige sykluser gjør det vanskelig å allokere innleide ressurser over tid da man ikke vet om man får de inn på neste års budsjett

1.1.3 Omgivelser

Altinn er eid av 54 tjenesteeiere og var inntil 1. januar 2020 underlagt Næringsdepartementet (NFD). Altinn er nå blitt en del av Digitaliseringsdirektoratet (DigDir) som er en sammensmelting av DIFI og Altinn. Det nye direktoratet er underlagt Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD). Informant 5 bemerker at KMD og NFD frem til nå har hatt ulikt fokus med innbygger- og næringslivsfokus. Sammensmeltingen kan gi noen positive ringvirkninger.

Vi har jo fått klare meldinger om at vi skal ta med oss dette næringslivsfokuset i KMD. Men det kan jo bli spennende...KMD har jo hatt innbyggerfokus, mens vi har vært en del av NFD og hatt næringslivsfokus og så har det vært mye at en har gått i beina på hverandre og vi har alltid sagt at en må se på innbyggere og personer og virksomheter i ett. Det har jo vært veldig mye dobbelt...dobbelt funksjonalitet som man har gått hver sin vei i KMD og NFD og det er vel et forsøk nå da på å samle dette og det kan jo gi positive virkninger (informant 5).

Vi ser her at departementene som i fellesskap har ansvar for Altinn og DIFI har ulike fokus, noe som kan være en utfordring ved overgangen til det nye DigDir.

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Informant 1 og 2 forteller at det er tjenesteeierne som legger føringer for hva de skal prioritere til en hver tid. Det er etablert et styringsråd blant tjenesteeierne som legger rammene for Altinn. Servicelederne i de ulike seksjonene følger opp tjenesteeierne med møter annenhver uke.

Å så ha vi en fire samlinger i styringsstrukturen vår der det er en egen arbeidsgruppe som heter innovation at Altinn (innovation@Altinn). Der alle tjenesteeierne er deltagere som er da de 55 etatene er det vel nå som har tjenester på plattformen som er med. Og det er de som prioriterer innovasjonsporteføljen vår, der er de som sier disse tiltakene skal dere jobbe med (Informant 1).

Styringsrådet har 3-4 møter i året og består av de største tjenesteeierne samt representanter for de små. Det er stort sett IT-direktører som representerer etatene og som har god innsikt i de ulike behov som finnes internt hos sine respektive organisasjoner. Sammen med Altinn-strategien utgjør dette viktige elementer i omgivelsene til Altinn som definerer fokusområdene til en hver tid. **Det er særlig interessant at styringsrådet legger sammen med tildelingsbrevet de årlige føringene for hva Altinn til en hver tid skal prioritere**

1.1.3.1 Samarbeidspartnere:

Tjenesteeierne er selvsagt i essensielle, men Altinn har mange samarbeidspartnere både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. De har et tett samarbeid med KS og enkelt-kommuner, hvor de prøver ut funksjonalitet i løsninger for kommunal sektor. Asker kan nevnes som en slik test-kommune. Informant 1 nevner byggesaksbehandling som et område hvor de prøver å bedre brukervennligheten for innbyggerne. Både KS og BNL (Byggenæringens landsforening) er inne som tjenesteeiere, men også som aktive samarbeidspartnere i forbedringer av løsninger. Videre kan nevnes ulike bransjeorganisasjoner, som Finans Norge hvor Altinn jobber med å digitalisere finansnæringen i Norge.

vi prøver å forholde oss til bransjeorganisasjonene for å sikre oss likebehandling, for siden vi får statsstøtte så har vi ikke lov å utøve noen forskjellsbehandling i forhold til samarbeid med privat sektor og da skal det være likebehandling av alle og da er det aller tryggest for oss å forholde oss til bransjeorganisasjoner (Informant 1).

Dette utsagnet viser bredden og samfunnsmandatet Altinn jobber etter. Uavhengig av størrelse skal alle få likebehandling. Det blir også nevnt tett samarbeid med EU; Norge er i verdenstoppen når det kommer til digitalisering av offentlige tjenester og mange ser til oss blant annet på grunnlag av registerforvaltningen og de resultater vi har oppnådd.

Slik som tidligere nevnt kommer et tildelingsbrev for regjeringen som styrer prioriteringene til Brønnøysundregistrene og Altinns aktiviteter for kommende år. For 2020 kom tildelingsbrevet til DigDir som Altinn nå er en del av. I tildelingsbrevet for 2019 skriver

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

departementet at Altinn er svært sentral i digitaliseringsarbeidet av det offentlige Norge.

Videre blir det fremholdt at videreutvikling av Altinn-plattformen hvis Altinn skal brukes til realisering av digitale tjenester i offentlig sektor (Regjeringen, 2019). Her blir

Brønnøysundregistrene bedt om å prioritere videreutviklingen av Altinn. Det vil være spennende å se hvordan den videre utviklingen blir under nytt direktorat og med nye fokusområder.

Øvrige samarbeidspartnere er ulike konsulentselskaper som Altinn leier inn til utvikling av løsninger. Informant 5 sier at de i fremtiden ønsker å satse på flere faste ansatte, slik at en kan etablere et miljø for utviklere. I dag kommer og går kompetansen og kontraktene er ofte tidsbegrenset, men knyttet til mer langsiktige rammeavtaler. Det er et ønske om å endre på dette, slik informant 5 forteller.

Ja og det er jo litt som du sier da at en får penger litt sånn og litt opp og ned. Åsså hyrer du inn konsulenter, nei nå må dere ut, og så har du lært dem opp på Altinn, så mister du kompetansen...Det er jo et kjempeproblem. Men med fast ansatte så blir de kjent med løsningen, så bygger de kompetanse og plutselig så bidrar de på innovasjon med ideer...eh...ja kan vi ikke gjøre det på den måten, så det er viktig å ha en egen kompetanse da på egen plattform. For det er en modningskompetanse, mye i det, siden vi er inne på så mange brede områder (Informant 5).

Difi har utviklet "ID-porten" som er signeringsportalen til Altinns tjenesteportal. I hvor stor grad Altinn og Difi samarbeider kommer ikke veldig spesifikt frem i intervjuene, men de har som informantene sier ulike oppdrag. Difi med fokus på tjenester for innbyggerne og ellers opptatt med å fange opp behov i hele den norske forvaltningen. Altinn med sitt fokus på digitalisering av løsninger for næringslivet og det offentlige Norge.

Det der med å legge, det er en tankegang vi har i hvert fall i Altinn at vi har i hvert fall, i kontrast til DIFI da, et veldig stort fokus på å effektivisere for offentlig sektor, ehmm mens vi jobber mye med at vi skal jo effektivisere for offentlig sektor, men vi skal liksom effektivisere for både næringslivet og privatpersoner og samfunnet generelt. Det er ikke så nøye om verdien tilfaller offentlig sektor og det går fortere der, men hvis vi sparer samfunnet for masse penger så er jo det... Så det er litt sånn ulik fokus i organisasjonene. Så det er vi spent på hvordan det blir da. Ja. (Informant 4).

Interessante funn er at Altinn styres i stor grad av behovene til tjenesteeierne og bransjeorganisasjonene. Det årlige tildelingsbrevet fra departementet gir konkrete begrensninger til hvilke disponeringer Altinn kan gjøre i løpet av kommende år.

Tjenesteeierne har mulighet til å skyte inn finansiering underveis, men uavhengig av det må ledelsen prioritere i henhold til styringssignalet som er gitt fra myndighetene.

Langtidsplanlegging synes å være krevende og flere av informantene forteller om kalkulert risiko knyttet til planlegging utover inneværende budsjettår. Samarbeidet med DIFI er spesielt

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

godt med utviklingsmiljøet til DIFI i Leikanger, mens DIFI i Oslo blir omtalt som for topptunge og juriststyrt. Som informant 5 beskriver det:

De som er plassert i Oslo jobber jo på veldig mye bredere områder enn det som mange av oss i Altinn gjør da, med utredninger og strategiarbeid og veldig...de jobber nok, er nok veldig mye juriststyrt...de jobber nok mere fossefall og det skal være rapporter, det skal være samfunnsøkonomiske analyser og så er det ikke nødvendigvis sånn at det de gjør sildrer ned i reelle behov da. Så det tror jeg kan bli en utfordring og få det til å spille godt sammen (Informant 5).

Et annet interessant funn er at Altinn ønsker helst å arbeide med utvikling av egne ideer og med fokus på egen plattform uten innblanding fra DIFI eller andre i det offentlige Norge. Samarbeidsviljen oppfattes som god, men stopper ved for mye innblanding. Opptatt av å beholde styring over eget utviklingsarbeid. Dette kan være en negativ faktor for hvordan samarbeidet fungerer med andre.

Vi liker jo å tru at vi har blitt, på grunn av at vi nå har blitt, eller hva skal man si, at man blir overtatt eller kjøpt opp av en annen virksomhet i staten, er det fordi at vi hadde såpass interessante forretningsområder som gjorde at dette her var såpass viktig å merge med DIFI (Informant 4).

Informant 5 forteller også om barrierer for samarbeid og nevner at det faktisk at de må bruke tid på samarbeid med andre etater og organisasjoner stjeler tid fra å fokusere på egne oppgaver slik som tidligere beskrevet. Der samarbeid og jus tar lengst tid og ikke det tekniske.

Vi finner her at uavhengig av størrelse eller omfang skal alle behandles likt. Høy grad av innleid kompetanse kan virke hemmende for kontinuiteten i Altinn. Rammevilkårene gjør evnen til å langtidsplanlegge nærmest umulig for ledelsen i Altinn og behovene til tjenesteeierne har høy prioritet. Stort fokus på egne ideer og ser på sammensmeltingen med DIFI som en trussel mot nettopp denne egenarten ved deres innovasjonsmodell. Ønsker å fremstå som åpen og samarbeidsvillig offentlig etat, men innad en uro mot for stor innblanding fra andre samarbeidspartnere.

1.1.4 Organisasjons- struktur og strategi.

Altinn består av fire seksjoner slik som vist i figur X i kap. 1.5.1. Disse fire seksjonene utgjør Altinn og beskriver de ulike områdene de er organisert etter. I følge én av informantene så har de fått tilbakemeldinger på at Altinn har en friere styringsstruktur enn mange andre statlige miljøer, noe som også er en styrke innenfor innovasjon, ved at man har klart å skape noe nytt. Samtidig blir det påpekt at denne friheten har en konsekvens med at man får mindre styring (Informant 2). Samtidig har Altinn hatt en utvikling av deres struktur og organisering siden oppstarten i 2003. Den nye Altinn-strategien (2016) la opp til at de skulle følge opp

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

endringer i markedet mye raskere enn de gjorde tidligere. Dette henger også sammen med utvikling av metodikk og bruk av nye metoder. Det resulterte også til endring av organiseringen. Måten de var organisert på før gjorde i følge informant 4 at det var alt for lang levetid fra noe var ønskelig til at de klarte å realisere det, *“tidligere så hadde vi lange prosjekter, med ulike bestillingsregimer, før hadde det vært prosjekt, tok et halvt år og så kom det nå ut og så var det kanskje ikke det som du først forventet når du bestilte det”* (Informant 4). Det handlet mye om å få opp endringstakten, unngå mye overføring av oppgaver, kjappere beslutninger og koble sammen ulike faggrupper. På denne måten gikk de bort fra et tidligere bestillingsregime som de hadde. Samtidig med disse endringene så endret de fra å ha to utgivelser av plattformen i året til at de nå kjører tolv i året, som muliggjør en helt annen endringstakt. Informant 4 illustrerer utviklingen slik: *“Og det ville vi bort i fra for å få endringer kjappere ut og få opp vår egen mulighet til en mer endringsdyktig organisasjon som kan snu seg raskere. Og det er jo et grep som vi fortsetter med”* (informant 4). Samtidig fortsetter de å utvikle og tilpasse driften av plattformen ut i fra ny teknologi som gir flere muligheter til Utnytting og Utforskning. Informant 4 uttrykker det slik:

Vi har 12 releaser i året, men nå når vi går over til, når vi leverer en ny Altinn 3.0 på en måte, som blir en ny iterasjon av plattformen i bunn, så blir det en skyløsning, som gjør at vi i enda større grad får mulighet til å gjøre endringer. Og så bygge opp under det at de teamene blir mer selvstendig og kan ta, kan både endre infrastrukturen og løsningen mye raskere da. Ehh så det handler om å bli et endringsdyktig miljø og organisasjon som kan rette seg mot de behovene som vi vet er der da for digitaliseringen av Norge (Informant 4).

Vi ser her en friere styringsstruktur enn andre statlige virksomheter og endring av organisering og struktur for å tilpasse seg. I tillegg til endring av strategi for å tilpasse utviklingen.

Seksjonen strategi, innovasjon og forretningsutvikling har ansvaret for strategiarbeidet, med å utforme og etterleve strategiene. Informant 1 påpeker at den nye Altinnstrategien (revidert i 2019) var deres ansvar. Ved å sørge for en tidsriktig strategi og følge opp at de nådde milepælene de setter opp og at de er ambisiøse nok. Alle seksjonene har ansvar for å utøve strategien, men denne seksjonen har et særlig ansvar med at de rette tiltakene bli prioritert slik at de når milepælene i strategien. I tillegg til sin interne strategi må de forholde seg til de sentrale føringene som kommer fra departement og direktorat, blant annet den nye Digitaliseringsmeldingen (2019) som seksjonen bidro til å utarbeide og innarbeide i strategien. De blir målt på de strategiske målene de setter seg og om det leveres god nok kvalitet. Fra departementet har Altinn fått et særskilt ansvar å få Digitaliseringsmeldingen

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

(2019) realisert med spesielle ansvarsområder. Det særegne med Altinn er omgivelsene deres og hvordan strategi og styring har et enormt spennvidde. Den overordnede strategien setter tjenesteeierne i styringsrådet følge Informant 2, så kommer tildelingsbrevet fra departementet som gir fokus og føringer for det enkelte budsjettåret. I tillegg har de et målbildedokument som prøver å konkretisere strategien til hva man skal levere de nærmeste årene. Derfor er produktene og leveransene nært knyttet til strategien. I følge informant 5 skal produktene understøtte de overordnede målene der det foreligger egne beskrivelser av hvordan de målene skal nås og alt henger sammen med strategien. Deretter kommer handlingsplan som konkretiserer hvordan man når disse målene og det er porteføljestyringen. Informant 5 viser til prosessen videre med porteføljestyring som er et eget porteføljestyringsverktøy som de har hvor de tar inn ideer fra tjenesteeierne fra innovasjon og litt større ting som de skal jobbe med. Det havner i porteføljen som er grunnlaget for hvordan de tar ting inn i en “backlogg” inn i behovsprosessen og etter i endringsprosessen.

Seksjonene har egne strategier de følger opp og har fokus på kontinuerlig endring og utvikling, som igjen støtter opp Altinnstrategien, informant 4 uttrykker det slik:

Vi i ferd med å endre litt, vi driver å bygger opp nå og har en grunnstab av ressurser som vi kan bruke til forvaltning, drift og videreutvikling. Sånn at vi ikke er så sårbare i forhold til satsning og sånt. Så vi har endret strategi der og jobber med forankringen opp over i departement (Informant 4).

Samtidig er hele ledergruppen opptatt av at de har et felles ansvar for å realisere strategien.

Her ser vi et sterkt fokus på strategi og måloppnåelse hos ledelsen samt struktur rundt dette.

1.1.5 Innovasjonskultur

Informant 1 fremhever at de har det gøy på jobb og at jobben er nærmest en livsstil. Det er satt av egne midler til å drive innovasjonsprosjekter på siden av ordinære prosjekter og på den måten prøver ledelsen å stimulere til nytenkning. Gjennom en rekke tiltak som innovation friday, hvor medarbeiderne blir tatt ut av ordinære oppgaver den siste fredagen i hver måned, slik at alle uavhengig av stilling eller funksjon kan være med på ideverkstedet. Informant 1 og 5 forteller om strukturelle grep i organiseringen av Altinn for nettopp å fremme

innovasjonskultur. Kulturen bærer preg av engasjement og gode sosiale strukturer

Altinn og DIFI skal fra 1. januar 2020 smeltes sammen til Digitaliseringsdirektoratet (DigDir). I den forbindelse snakker informant 1 mye om ulike tilnæringsmåter til innovasjonsprosessen. Vedkommende nevner at Altinn og dagens DIFI har vidt forskjellige metodeverk og forskjellig kultur for å jobbe frem gode løsninger. Dette i erkjennelse om at

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

deres rammeverk fungerer og produserer resultater for innovering av det offentlige Norge. Informant 1 forteller at det er en bevisst strategi for Altinn å integrere deres metodeverk og tankemønster rundt innovasjon for på den måten sikre rammene i det nye direktoratet:

Informant 1: *«Ja, det er det (latter). Det lønner seg å være tidlig ute når man vil påvirke. Så jobber vi ofte om å be etter tilgivelse istedenfor tillatelse av og til, det hjelper på når man driver med innovasjon»* (Informant 1).

Informant 4 forteller om ulike perspektiver på ledelse i Altinn og hos DIFI. I Altinn har de delegert mye fra ledelsen ned til fagfolkene og det fremholdes av informanten at de har en stor frihet rundt ledelse og at det påvirker organisasjonen positivt, mens det i DIFI ofte er ledelsen som tar beslutninger uten at fagfolkene har vært involvert. Informanten har ingen oppfatning av om dette er riktig eller ikke i et ledelsesperspektiv, men mener at å delegere faglige beslutninger ned i de ulike teamene har vært en vellykket strategi. Dette perspektivet støttes også av informant 5. Informant 3 forteller om stor grad av turnover i DIFI med 14 oppsigelser på like mange år, mens det i informantens seksjon kun har vært 1 oppsigelse i samme tidsperiode. Vedkommende forteller: *“så vi har en ekstrem kulturforskjell på det vi gjør hos oss og det som er i det direktoratet som er DIFI i dag...ekstreme forskjeller. Hvordan vi jobber...bruken av fagfolkene og veldig tillit til dem...det er ikke sånn der da”* (Informant 3). Informant 2 er mer positiv og tror at sammensmeltingen med DIFI vil kunne gi positive gevinster.

Det er samfunnsnyttig, ut ifra et samfunnsperspektiv er det nyttig. Vi blir et større miljø og vi har parallelle produkter som samkjøres. Vi kan produsere tjenestene billigere og bedre. Så er det alltid når du skal inn i noe nytt, en ny organisasjon, ny kultur og du skal tilpasse deg, så det er, man er spent på hvordan det skal gå da. Men min personlige holdning er at jeg er positiv til det (Informant 2).

Ulikt fokus og metoder for Altinn og DIFI, der de fremover skal bygge felles kultur.

Informant 2 forteller om etablerte maktforhold og kulturer, men at det i praksis ikke fungerer slik. Som leder har vedkommende begrenset styring over egen seksjon, da produktutviklingsteamene i stor grad styrer agendaen for hele organisasjonen. Dette går foran andre mer formaliserte oppgaver som relatert til drift av løsningen som eksempel. Informant 1 forteller også om kompetansemedarbeidere som tar selvstendige beslutninger, som i mange tilfeller er positivt, men som i andre sammenhenger bidrar til å pulverisere autoriteten til leder. Dette gir begrenset handlingsrom og må kunne nevnes som en negativ faktor i innovasjonskulturen i Altinn. Slik informant 2 uttrykker det:

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Så holder vi på med en sourcingstrategi, og da har de satt i gang en handlingsplan, og så får jeg vite at de har satt i gang den handlingsplanen. Sånn ideelt sett vil jeg ha vært med i den dialogen om nå skal vi i gang med en handlingsplan hvordan gjør vi det her ikke sant (Informant 2).

Beskrivende for hele Altinn-miljøet er utålmodigheten. Medarbeidere som er kreative og som ønsker å få ideene satt ut i produksjon. Det fremholdes av flere informanter at denne utålmodigheten og kreativiteten også betyr at du som leder mister en del av styringen, men samtidig har det gitt resultater hvor det er blitt skapt nye digitale løsninger for bedrifter og innbyggere i Norge helt siden oppstarten i 2003. En fri styringskultur som definerer Altinns identitet og som du ikke finner lignende eksempler på i andre statlige etater. Vi kan dermed si Etablert kultur hvor fokus på produktutvikling styrer agendaen til organisasjonen.

Informant 3 forteller om forskjeller mellom kontorene i Brønnøysund og Oslo, men er ikke tydelig på hva vedkommende mener med dette. Informant 5 forteller at det i Brønnøysund er en mer formell tone, mens det i Oslo er en friere tone. Informant 5 har vært lenge i Altinn-organisasjonen og forteller om at kulturen endres raskt i takt med lederskifter. Videre blir det gjort et poeng av kulturen på Oslokontoret muligens er påvirket av ikke-stedlig ledelse og den høye andelen av innleide konsulenter. Informant 1 forteller også om store forskjeller mellom det som omtales som “registerkulturen” og internt hos Altinn i Brønnøysund. Fagfolkene skal ikke stikke seg frem og ny metodikk blir møtt med en holdning som er negativ. Dette har ledergruppen jobbet mye med for å skape et miljø som tar imot ideer og nye løsninger med åpne armer. Nåværende ledergruppe beskrives som veldig “hands-on” og gir rammer og følger opp medarbeiderne på individnivå. **Det viser til at det er ulik lederatferd i Brønnøysund og Oslo.**

Flere av informantene forteller i intervjuene om prioriteringer som gjøres, forventninger fra tjenesteeierne og strenge leveransekrav til løsninger som er besluttet produksjonssatt. Dette kan påvirke kreativitet, fokus og utholdenhet til oppdraget Altinn har. Informant 5 fremhever juridiske avklaringer og regelverksendringer som viktige faktorer som kan være med å hemme evnen og viljen til å jobbe frem innovative løsninger. I statlig sektor tar slike prosesser lang tid og mange på ulike nivå skal involveres. Det er mange barrierer for slike prosesser i statlig sektor og rammevilkårene ligger muligens ikke til rette for å lykkes sammenlignet med privat sektor. Slik Informant 5 har hevdet tidligere knyttet til jus, samarbeid og økonomi som er de største utfordringene. Informant 1 og 5 beskriver et miljø som tidligere var silostyrt og med begrenset samhandling på tvers av seksjoner. Arbeidsmiljøet blir omtalt som mindre bra og det ble tatt grep for å bygge en positiv

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

innovasjonskultur i Altinn. De gikk fra prosessstyrt tenkning til matrisetenkning hvor medarbeidere ble allokert på tvers av seksjonene. Seksjonslederne har ansvar på tvers av egen organisasjon og medarbeiderne har en friere rolle enn tidligere. Dette antas å ha bidratt til en tydelig og sterk innovasjonskultur internt hos Altinn.

Avdelingsdirektøren for Altinn øremerker hvert år 3 millioner som skal settes av til å jobbe med nye ideer som ikke nødvendigvis er behovsbestilt fra tjenesteeierne. Som informant 1 fremholder tar det lang tid fra en ide kommer til den blir satt ut i produksjon.

Det har vi sett at er avgjørende for å få lov til å jobbe langsiktig med innovasjon fordi det kan ta opp til 4 år før du, fra du har en ide til den faktisk er realisert og da må du få lov til å jobbe langsiktig med det, for å ikke ha de konkrete leveransekravene på deg, at du hele tiden må levere noe ut i produksjon. Men det som vi har jobbet veldig mye med de siste årene er jo å få den innovasjonstrakten stor nok, sånn at det hele tiden drypper ut noen ideer som blir realisert for å få lov til å holde på (Informant 1).

Rammevilkårene jobber litt i mot Altinn for at de skal lykkes med innovasjonsarbeid, da måten staten organiserer seg på ikke helt passer for det samfunnsmandatet Altinn har fått. Ved å tilrettelegge for alternative budsjetteringsprosesser, legger ledelsen til rette for at de kreative fagpersonene skal blomstre og levere ideer som kan være med på å skaffe Altinn stadig nye føtter å stå på. Informant 3 forteller om bevisste strategier i ledelsen på tvers av seksjonene om hvordan de setter sammen team og på den måten legge til rette for god innovasjonskultur kan skje mellom seksjonene i Altinn.

Så prøver vi å sette de sammen i gruppene eller med de folkene vi mener passer bra til...ja...kanskje noen er veldig bra til...vi trenger mer til test, til utvikling og sånn...vi trenger...vi satte...vi lærte mye etterhvert og fått veldig gode team da som fungerer kjempebra (Informant 3).

Informant 3 fremholder også suksessen med felles datakatalog og informasjonsforvaltning generelt som en positiv faktor i kultursammenheng. Suksessen tiltrekker seg dyktige fagfolk som igjen kommer inn og bidrar positivt i miljøet. **Det tyder på at rammefaktorene påvirker innovasjonskulturen i Altinn og evnen til å innovere. Ved at ledelsen gjør bevisste valg for å stimulere innovasjonskulturen på en slik måte at kreativiteten beholdes til tross for at rammevilkårene setter store begrensninger for evnen til å innovere. Ansvar delegeres ned til fagfolkene og kulturen preges av stor autonomitet.**

1.1.6 Vilje

Informant 1 trekker frem at det er viktig at det finnes vilje til endring, og at ikke janteloven holder oss tilbake. Det å fortsatt ha beholdt gründerkulturen, at det er rom for folk som trækker litt over rammene, og er komplementære i forhold til de andre, selv om det er krevende å lede dem. Her er det forskjell på Altinn og «registerkulturen» som ikke er like endringsvillig.

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Informante 1 uthever også at gründerprofilene ikke er de flinkeste til å få satt saker i produksjon. Der informant 4 hevder at en mix av graden av endringsvilje kan være bra, men at det likevel må være slik at man kan snu seg raskt i forhold til nye behov. **Ut i fra det kan vi si at det kreves en god miks av forskjellige typer personligheter for å få gjort innovasjon, men for å få satt ting i produksjon må det finnes noen med vilje til å skjære gjennom.**

Altinn ønsker å gå over til raskere releaser av løsningen deres, informant 4 beskriver at de gjorde tidligere release i helgene og da tok de ned løsningen. Nå skjer dette på dagtid på et par timer helt automatisk og det blir påpekt at de jobber med å bli mer endringsdyktig, men tenker også at organisasjonen må bli i stand til å endre seg raskere. Informant 4 uttrykker det slik: *«Og det ville vi bort i fra for å få endringer kjappere ut og få opp vår egen mulighet til en mer endringsdyktig organisasjon som kan snu seg raskere. Og det er jo et grep som vi fortsetter med»* (Informant 4). Et av de grepene som blir gjort er å se på hva som gjøres i eget hus, og hva som blir utført av eksterne konsulenter, om dette sier den samme informanten at hvis de trenger spisskompetanse på et område eller ekstraressurser på grunn av en satsning så har de mulighet til å leie inn kapasitet fra markedet. Samtidig påpekes det at *“det er nødvendig for oss å ha en grunnbemanning som gjør at vi kan holde skuta flytende videre. Å gjøre ting selv å være endringsdyktig»* (Informant 4). **På denne måten er raske utgivelser et mål (Devops/agile), og for å kunne oppnå dette må det satses på en grunnstamme av egne folk.**

Informant 3 fremhever at selv om det er tillatt med prøving og feiling blir det ikke satt i gang prosjekter uten at det er gjort en behovsprøving. Informant 4 trekker frem at det er forskjeller mellom Altinn og DIFI der Altinn har vært mer nærings og innbygger rettet, og DIFI har vært mer rettet mot det offentlige, og at dette påvirker metodene. Informant 5 sier at fremtiden uansett er Agile arbeidsmetoder, og uttrykker det slik: *«mindre ledelsesstyrt...mer autonome. Og det prøver vi på og men det krever sin organisasjon da. Og der er ikke vi helt ennå. Men samtidig prøver vi å gå dit ved å sep å...når vi går over på sky så har vi jo planer om å være en full DEVOPS organisasjon»* (Informant 5). **Ut i fra det kan man si at målet er en Devopps organisasjon med Agile metoder med mer autonome medarbeidere.**

1.1.7 Innovasjon

Altinn har er formelt innovasjonsnettverk, på tvers av forvaltningen og med privat sektor, for å drive frem nye ideer, og få dem ut i produksjon. De følger innovasjon Norges definisjon at det ikke er innovasjon før det er ute i produksjon. Informant 1 hevder Norge ligger langt

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

foran, blant annet på roller og rettigheter i et sentralt register, der du i Altinn har en digital identitet for en person, eller en bedrift. Ifølge informant 1 har vi i Norge høy tillit til at Altinn plattformen leverer en sikker måte å håndtere og dele informasjon på. Her foregår det innovasjon for å ta dette enda videre, og dette følges med interesse fra utlandet, og Altinn inngår i et forskningssamarbeid her som også er interessant fra et FN perspektiv.

For å hjelpe frem ideer og forslag har Altinn et verktøy som heter Induct, dette trekkes frem av de fleste informantene. Verktøyet er åpent for alle, også utenom Altinn og BRreg. De ideene som blir stemt frem gjennom denne løsningen blir så vurdert. Løsningen drives av «innovation at Altinn», og det som kommer ut av denne havner inn i en egen prosess der problemer og løsninger belyses videre og de mest lovende blir plukket ut til å testes i «markedet». Informant 5 bemerker at all styring av porteføljen foregår i induct, ikke bare nye innovasjonsprosjekter, men også behovene i eksisterende produkter. Alt styres egentlig via porteføljen, og er det godt dokumentert så kan prosessene gå raskt fra behov til endringsprosess. Det illustreres følgende: *«Det spørs jo hva...slags ide det er egentlig. Men vi har jo månedlige releaser og hvis den er vanskelig å håndtere og vi har ressurser og midler, så ser vi det her er en kjempeide og den har full backing så trenger det ikke ta mer enn en måned...i værste fall»* (Informant 5). **Vi finner at Altinn har en strukturert innovasjonsprosess, og benytter verktøyet induct for å styre dette.**

Informant 5 er klar på at regelendringer ofte må til og da er det departement eller storting som er premissgivere. Det er ofte veldig mange juridiske avklaringer som må gjøres først og det kan forekomme regelverksendringer som må på plass, det vil igjen medføre venting. *“men det er jo som dem sier at det er ikke det tekniske som tar lengst tid, det er samarbeid og juss som tar lengst tid”* (Informant 5). På spørsmål om hva som er det største barrierene for innovasjon i Altinn svarer samme informant: *«Jeg tror det er juss og samarbeid og økonomi. Og ressurstilgang. Som vi sliter med. Det er det som er våre utfordringer»* (Informant 5). GDPR påvirker også fra et juridisk perspektiv, og her hevder informanten at hver tjenesteeier eier sine data og det samles inn først så deles. De kan ikke deles nærmere brukeren, men det har endret seg nå med GDPR. Nå har brukeren mye større rett til å dele, for det er brukeren sine data. Dermed hjelper GDPR å få synliggjort denne retten, samtidig som det fortsatt er en lang vei å gå med mange juridiske prosesser i mange etater. **Dette tyder på at politiske og juridiske prosesser trekker ned innovasjonstakten. Prosessene må ofte stå på vent mens det gjøres endringer i lover og forskrifter.**

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Informant 2 trekker frem at det er problemer rundt at prosjektene ikke er fullfinansiert fra start. Dette henger sammen med de årlige tildelingene. Utfordringen her blir at det er særlig vanskelig å planlegge over mange år. Ved å kunne hatt langsiktig finansiering til prosjektene ville man hatt mer kontinuitet i prosjektet og holdt et høyere tempo. Der det nå vil være tvil mot slutten av året om man får midler til prosjektene eller ikke. Informant 1 ser litt annerledes på det med ressurser fra sitt ståsted og trekker frem at det er ikke midler det omhandler

Ikke pengene det står på. Norge har for mye penger, derfor er vi for lite innovative, vi trenger ikke tenke nytt og da blir vi late og lite kreative (...) Det er hodene som stopper oss, å litt kultur altså den manglende evnen som, den norske kulturen har kanskje ikke evne men vilje til å se utenfor rammene og tørre å stikke seg ut, tørre å tenke annerledes og det faktisk er greit (...) Janteloven henter oss litt inn ofte i forhold til det å tørre å innovere, ehhh og det ser vi ofte blir et hinder altså, det å tenke nytt, bruke nye arbeidsmetoder, eh og gå helt bort fra det som er kjent og kjært. Det er det som stopper folk og egentlig ikke pengene (Informant 1)

Informant 2 synes også prosessene tar lang tid, og at det kan påvirke kvaliteten og påpeker at det kan ha noe med den statlige naturen å gjøre. Markedet endrer seg underveis og prosjekter de har pågående i dag ble lansert for over fem år siden og er knapt ferdige. Der det påpekes at tiden løper fra de og statlige utviklingsprosjekter bør enten fullfinansiering av prosjekter helt i begynnelsen, slik at man kan begynne et oppløp og får mulighet til å starte prosjekter raskt.

I informant 1 sin seksjon sitter det produkteiere, for eksempel de som jobber med tilgangsstyringen, de sitter sammen med de som jobber fast med innovasjon. Det blir fremhevet som et helt bevisst valg for å lage litt kulturkollisjon, og gjøre avstanden mindre og redusere antall ideer som ikke hadde kontakt med virkeligheten, samtidig som det andre veien fører til en større grad av medarbeiderdrevet innovasjon. Det blir også trukket frem Innovation Friday som et nyttig tiltak der ansatte en dag i måneden blir trukket bort fra sine vante oppgaver. Tiltaket ble satt i verk for å «hjelp» folk til å sette av tid til å tenke nytt, uten dette hadde de ofte «ikke tid» (Informant 1). **Vi ser her at økonomi og tilgang på resurser legger begrensninger på utviklingstakten, og det må gjøres tunge prioriteringer. Årlige sykluser på budsjett og tildelinger setter begrensninger for prosjekter som går over flere år.**

Ut ifra informant 1 viser tilbakemeldingene at det er viktig å ha med brukerinvolvering hele veien, der det skal være lav terskel på å få sjekket ut MVP (minimum viable product), for så å ta det til MTP, som står for minst testbare produkt. Det blir uttrykt slik:

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

Det gjorde veldig vondt for dem og få det ut i produksjon for de var så skikkelig misfornøyd med det sluttproduktet, men det har jo gitt oss ekstremt verdifull innsikt, det at de turte og, eller ble tvunget til kanskje mer å legge det ut, sånn at du får mer reell brukerinvolvering da (Informant 1).

Det er viktig å få en holdning til at det er ok med MTP produkter som gir viktig innsikt, brukerinvolvering, da mange ofte feilaktig tror de vet hva brukeren ser etter. Det er også viktig med sikkerhetshensyn hele veien, for å ivareta personvern og validiteten til data.

Informant 1 bekrefter “design thinking” benyttes spesielt i nyutvikling, men ofte så har du allerede nok brukerinnsikt, så det er ikke i alle setninger det lønner seg å kjøre en full prosess. Det benyttes standard verktøy i den grad det er mulig, og det gjøres noen små lokale endringer. Informant 5 bemerker også at det er egne ressurser som kan gjøre brukerundersøkelser, og at det er egne folk som benytter en del innsiktsmetoder for å forstå brukerne. **I Brreg/Altinn har de en aktiv tilnærming til å påvirke medarbeidere til å delta i innovasjon.**

Informant 1, beskriver det å være leder i et slikt miljø:

Det lissom å holde de i hånda når de snubler, for de feiler jo ganske mye da, de tryner jo veldig ofte da, at ting går skikkelig dårlig. At det er greit, det å etablere en god kultur for å feile. Og gjerne hjelpe de å øve på å feile, sånn at de blir trygge nok (...) Du tester ut kanskje 100 ideer, og så kanskje kommer det ut 1 god ut, og da må du være trygg på at du har ledelsen bak deg i de 99 andre tilfellene der du ikke får det til (...) Men det å faktisk ta opp de som turte å feile da, og at de deler sin erfaring er vel så verdifullt. Da slipper du i hvert fall å gjøre de samme feilene om igjen. (Informant 1)

Det blir også fremhevet at man må unngå at det oppstår en fryktkultur der folk blir redde for å feile og viser i tillegg til at det er viktig å dele feil også slik at man unngår å repetere dem. **Det er interessant å se at Altinn benytter design thinking som prosess, men har en egen vri der de benytter en større grad av forhåndsinnsamlet brukerinnsikt**

Det er flere ulike prosesser som følges i Altinn når det gjelder metodeverk for innovasjon og utvikling. Vi finner blant annet spor av “Design thinking” og tjenstedesign. De har i forbindelse med digitaliseringsmeldingen tatt i bruk begrepet livshendelse. Informant 1 nevner det i en sammenheng slik: «*Det er mange brukerreiser i en livshendelse ja. Og det er veldig mange av disse som har som har interaksjon med kommunal sektor og alt i den strategien her skal gjøres sammen med KS står det.*». Når det gjelder andre prosjekter så benyttes andre metoder, og det nevnes blant annet vedlikehold eller standard oppgradering så arbeides det etter en annen metode. På utviklingsprosjekter tillates det en stor grad av prøving og feiling, dette kommer blant annet frem slik «*At det er greit, det å etablere en god kultur for å feile. Og gjerne hjelpe de å øve på å feile, sånn at de blir trygge nok. Det har vi gjort noen*

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

ganger, det å bevisst gjøre noe som går skikkelig på trynet, sånn at det er trygt.» (Informant 1). **Vi finner spor av både Tjenestedesign og Design Thinking når det gjelder innovasjon og utvikling av nye tjenester. De delene som i hovedsak styrer med drift av eksisterende løsninger følger andre metoder.**

Informant 5 hevder at det ikke er noen overordnet styring på innovasjonsledelse. De bruker et verktøyet (induct) og mener det er innovasjonsledelse med Altinn-innovasjon og har midler og mulighetsrom der alle kan bidra med ideer. Så prosessen er der men de har ikke noe regler. Altinn var tidlig ute å knyttet næringslivet og det offentlige for å gå sammen om å lage gode løsninger og informant 5 beskriver det som “det nye” på innovasjon, der offentlig og næringsliv samarbeider så tett. Det interessante er at her har Altinn vært tidlig ute og bidratt inn til slike samarbeid. *“det er litt fordi vi i Altinn har tatt kontakt med næringslivet i alle de år og der har jo egentlig regjeringen egentlig diltet etter Altinn og så har det havna oppi digitaliseringstrategien at det skal satses på offentlig privat samarbeid”* (Informant 5). **Dette viser oss at rammene rundt ledelse av innovasjon i Altinn er mest på prosessnivå.**

Informant 5 fremhever at de ønsker å gå i mer devops som handler om å knytte utviklings- og driftsteam sammen for å få mer eierskap plassert i utviklingsteamene. Samtidig vil de ikke klare å være det hundre prosent men ønsket er å ta mer styring av plattformen. **Altinn beveger seg mot devopps (Agile metoder) og øker takten på utvikling, men blir begrenset av “statlige” rammebetingelser.**

Informant 4 sier at det er stor fokus på intern forbedring, og at de hele tiden søker å optimalisere interne prosesser. De søker å ha alt så transparent som mulig, og benytter Kanban brett som verktøy der alle kan se hva alle jobber med, også opp mot ledelsen. Dette bidrar til samarbeid og flyt av ideer på tvers av teamene. **Det kan tyde på at Altinn har fokus på gradvise forbedringer og åpenhet rundt interne prosesser. (Eks på hvordan funn skrives inn i teksten.)**

Informant 1 er også bevisst på at det å lede høyt utdannede arbeidere krever en annen lederstil, med Coaching, selvstendighet og ansvar, og at de ikke vil ha en sjef med skjemaer, prosedyrer og kortsiktige KPI'er. **Det viser til at ledelsen i Altinn er bevisst på at det krever høy takhøyde for å lede kunnskapsmedarbeidere.**

Informant 3 trekker frem at det er lavere takhøyde for å bidra i kreative prosesser i Difi, og at det er større grad av prosesser som styres fra toppen og ned, og at de i mindre grad blir lyttet til tilbakemeldinger fra gulvet. Informant 4 påpeker at det å kunne ha kontroll over hverdagen og at hver enkelt har litt påvirkningskraft på en del av de faglige rammene er viktig. **Det**

Vedlegg 1, Intervjuguide og analyse av funn i første runde.

virker som ledelsen i Difi har større grad av hierarki, og høyere terskel for medarbeiderdrevet prosesser.

1.1.8 Oppsummering funn del 1

Oppsummering som vi har tatt med oss inn i del 2 i tabellform, og en drøfting av resultatene fra første runde er i Kapittel 4.1 i oppgaven.

Intervjuguide – 2.runde

Innledning: informasjon om progresjon og andre runde med dybde samt hvilke spørsmål som kommer til å bli stilt. Konsekvenser: tilbakemelding om resultat. Rett til å bryte når som helst. Informantene fikk beskjed om at de ikke kunne sikres en konfidensiell behandling, og i et slikt case vil det være vanskelig å anonymisere de ulike partene.

- Hensikt og bakgrunn for intervjuet
- Informert samtykke og personvern
- Lydopptaker

Tvehendig ledelse: utnytte og utforske

Vi kommer til å stille noen konkrete spørsmål om lederadferd.

A1: Åpen lederadferd for å fremme utforskning (exploration)

- Oppmuntre til å gjøre ting annerledes, eksperimentere, gi rom for uavhengig tenkning og handling, støtte forsøk på å utfordre etablerte tilnærminger
- I hvilken grad tillater du forskjellige måter å utføre en oppgave på? (*Tillate forskjellige måter å utføre en oppgave*)
- Hvordan oppmuntrer du til eksperimentering med forskjellige ideer? (*Oppmuntre til eksperimentering med forskjellige ideer*)
- Innovasjon og utvikling/utnytting av produkter/ideer er forbundet med risiko? Motiverer du som leder for å ta denne risikoen? Hvordan? (*Motivere til/for å ta risiko*)
- Ved idegenerering, kan ansatte komme med egne ideer? Hvordan er deres muligheter for å komme med egne ideer? (*Gi rom for egne ideer*)
- Hvordan håndteres feil av deg som leder? Er det tillat og i hvilken grad? (*Tillate feil*)
- Hva gjør du som leder etter at feil er gjort? (*Oppmuntre til å lære av feil*)
- Er det rom for å gjøre ting annerledes, eksperimentere og ikke nødvendigvis følge fastsatte rutiner? Og hvordan legger du som leder til rette for at dine fagpersoner kan arbeide på denne måten?

A2: Lukket ledelsesadferd for å fremme utnyttelse (exploitation)

- Utføre korrigerende tiltak, sette bestemte retningslinjer og overvåke måloppnåelse
- Hvordan sikrer du som leder måloppnåelse? (*Overvåkning og kontroll av måloppnåelse*)
- På hvilken måte arbeider du med å etablere rutiner? (*Etablere rutiner*)
- Hvordan håndterer du som leder prosjekter/oppgaver med Team eller ansatte, hvis noe går galt, eller ikke etter planen? Forfølge videre: Iverksetter du da korrigerende tiltak? (Å iverksette korrigerende tiltak)
- På hvilke måte (Kontrollere overholdelse av regler)
- Hvordan du som leder (Ta hensyn til enhetlig oppgaveutførelse)
- (Sanksjonere feil)
- Hvordan sikrer du som leder overholdelse av planer? (Holde seg til planer)
- I implementeringsfasen (produksjonssetting) - I hvilken grad er du som seksjonsleder involvert i denne delen av arbeidet?

Vedlegg 2. Intervjuguide runde2, og oversikt over funn fra runde 2

A3: Tidsmessig fleksibilitet for å skifte mellom åpen og lukket lederadferd

- Åpen og lukket lederadferd kjøres ad-hoc. Lederen må kunne bytte fleksibelt mellom åpen og lukket lederadferd.
- EQ-Emosjonell intelligens, hva tenker du om det? (jf. Teori, EQ viktig mht å svitsje mellom adferder og se behov)
- For å lykkes med tvehendig ledelse er det en forutsetning at hele organisasjonen klarer å flekse mellom de ulike aktivitetene. I hvilken grad legger du som leder til rette for at denne fleksibiliteten gjør seg gjeldene?
- Fokus på både kreativitet og implementering er viktige elementer for å lykkes med tvehendig ledelse. Hva gjør du for å legge til rette for slike prosesser?

A4: Lederatferd

- I hvilken grad er struktur i arbeidet viktig for deg som leder og hvordan sørger du for å holde fokus på arbeidsoppgaver, definere mål for arbeidet og kontrollere måloppnåelse?
- Gir du som seksjonsleder noen form for veilederstøtte til utviklingsteamene og på hvilken måte?

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| Funn | Sitat, eller sammendrag | Utnytt | Utforsk | Ledelse | Verk/innov | Ramme |
|---|---|--------|---------|---------|------------|-------|
| Vi finner at det er utfordrende å lede kreative personer som jobber med innovasjon og ideskapning som fag. Informant 1 trekker frem at det kan være vanskelig å styre de som til daglig jobber med ideskapning og innovasjon som fag. | Informant 1 trekker frem at det kan være "vanskelig å styre de som til daglig jobber med ideskapning og innovasjon som fag." | | X | X | | |
| Ledere må fokusere på å bryte opp det eksisterende for å få til en rask endringstakt, og få medarbeiderne til å tenke nytt. | <i>Så det vi har jobbet med å bryte opp de daglige arbeidsmønstrene sånn at man skal både få lov å sette av tid til å tenke nytt men også øve seg på det nye tankesettet. Ehhh som er uvant for mange å tenke på den måten, å hjelpe de med å prioritere og sette av tid da. For det er ofte de sier nei vi har ikke tid til å tenke nytt, for det er så mye dagligdagse oppgaver som må gjøres</i> | | | X | | |
| Her finner vi at Altinn har vært helt avhengig av støtte fra ledelsen i Brreg. | <i>Ja toppleder har vært veldig flink der synes jeg, i forhold til det å tørre å prøve nye ting og du er jo fullstendig avhengig av en topplederforankring for å få lov til å holde på den måten da, hvis ikke han hadde latt oss jobbe sånn. Han er, det er veldig mye tillit under ansvar i hans lederstil, eller så hadde vi aldri fått det til (Informant 1).</i> | | | X | | X |
| Vi ser her at å fjerne "siloene" mellom avdelingene har vært avgjørende for å få til samarbeid om å realisere strategien til Altinn. | <i>"Vi har jobbet veldig mye med å fjerne siloene i avdelingene. Så vi jobber ikke seksjonsvis, vi jobber i prosesser. Så seksjonene er en fordeling av personalansvaret sånn at vi ikke skal få for mange å være personalledere for, men vi har alle ansvar på tvers av seksjoner, vi har alle prosesseierskapet som går på tvers"</i> | | X | X | | |
| Ledelse av kunnskapsansatte er mest støtte, de ønsker ikke å bli fortalt hva de skal gjøre, men vil ha ansvar selv. | <i>"Å være leder oppi det? Altså du blir jo som en gartner for de egentlig, du må gå rundt å passe på at de har den næringen de trenger og har de verktøyene de trenger og de trenger ofte veldig forskjellige. Og så er det ehhh veldig mye å støtte dem, når de er usikre, det er min erfaring"</i> | | | X | | |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|--|
| <p>Vi ser her at hos Altinn innbefatter innovasjonsledelse å fremdyrke en kultur der det er OK å feile om det finnes lærdom i det. Motvirke fryktkultur og samtidig innse at leder ikke kan ha oversikt eller kontroll over alt som foregår og det er en del av kompromisset. I tillegg er en av ulempene med autonome medarbeidere er at det av og til blir tatt beslutninger uten at det egentlig er forankret lengre opp.</p> | <p><i>"Du tester ut kanskje 100 ideer, og så kanskje kommer det ut 1 god ut, og da må du være trygg på at du har ledelsen bak deg i de 99 andre tilfellene der du ikke får det til"</i></p> <p><i>"Det er jo, la oss si tradeoffen med veldig dyktige medarbeidere (...) de føler at det her er en oppgave som er veldig pirrende og veldig altså det er veldig teknisk interessant for de og da blir de veldig utålmodige, så de vil i gang med det så fort som mulig. Men fra et lederperspektiv så er det andre ting, det skal forankres hos ledelsen og det skal få godkjennelse for å gå med dette videre ikke sant. Så da, og noen ganger blir de utålmodige og setter i gang ting uten at de egentlig, ja okei nå var de klare for å begynne på dette her(...) jeg opplever det å ta beslutninger selv da, uten å forankre det lengre opp er mer akseptert her da. Enn i de miljøene jeg har vært tidligere." (Informant 2).</i></p> | | X | X | | |
| <p>Vi finner her at medarbeiderne fremstår som lojale, og er transparente og åpne. De deler alt på det faglige. For lederen er det viktig å ha nærhet til sine ansatte for å være tilgjengelig og oppnå god kommunikasjon.</p> | <p><i>"Så jeg støtter meg veldig på de faglige vurderingene jeg får fra dem. For dem skal være...de skal være best på det her...virkelig god på det her (...) det kan jo være vanskelig å lede kunnskapsmedarbeidere, men jeg har vært veldig heldig da, og de er ekstremt lojale da og transparent og åpen og deler alt på det faglige (...) jeg har brukt en del tid på personalledelse og jeg sitter selv i sånn landskap og det er viktig for meg å sitte i landskap for å fange opp ting og for å være disponibel...ja rett og slett være en av dem som er i seksjonen da...jeg har aldri kommet til å tenkt på...e kun aldri ha tenkt meg til å sitte på eget kontor for å liksom få den avstanden...jeg synes ikke...det passer ikke helt for meg"(Informant 3)</i></p> | | | X | | |
| <p>Vi finner her at det er utfordrende å være leder i en organisasjon med matriseorganisering på prosjekter, spesielt der du har det faglige og</p> | <p><i>"så leder jeg jo da mine egne ansatte i forhold til deres kompetanseutvikling og hvilke oppgaver de får og leverer. Som er spredt utover mange ulike team og</i></p> | | | X | | |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|---|
| personalansvar på mennesker som nesten bare deltar på prosjekter ledet av andre. I tillegg er det ulike oppfatninger av hvor mye styring og kontroll man har over egne ressurser som er allokert. | <i>ulike oppgaver da. Så jeg har jo i hovedsak i min seksjon direkte personalansvar for da en gruppe som jobber med design, brukskvaliteten i design” (Informant 3)</i> | | | | | |
| | <i>“Så sitter vi sammen og estimere...tidsbruk og hvor lang tid vi trenger å bruke på de ulike tiltakene sånn at vi har en god plan annenhver måned. Så alle vet hva de skal jobbe med de neste 2 månedene, så kommer ny reestimering” (Informant 3).</i> | X | | | | |
| Her ser vi at Altinn har uklare strukturer for ansvar og ledelse enn det som er vanlig i enkelte private virksomheter. Den friere styringsstrukturen blir også fremhevet som positivt for å innovere. | <i>”vi har en friere styringsstruktur i Altinn i forhold til mange andre statlige miljøer. Det har vært styrken vår også innenfor innovasjon at vi har klart å skape noe nytt” (Informant 2)</i> | | X | X | | |
| Vi ser her at det er utfordrende å drive ledelse når miljøene er splittet over flere lokasjoner. | <i>”Det er ikke så enkelt å drive personalledelse av 40 stykker i Oslo når du sitter i Brønnøysund (...) det er litt utfordrende ja, det gjør at jeg må ha mye mer videomøte og statusmøter med enkelte. Spesielt de i Oslo da, fordi at du får ikke, det blir mye møter på de fordi du får ikke den der på gangen at du tar en 5-min prat hele tiden, når du går forbi dem eller hører hvordan det går. Spesielt det der med å gi tilbakemelding kan være utfordrende” (Informant 4).</i> | | | X | | X |
| Brønnøysundregistrene med Altinn har hatt en bevisst strategi på at det ikke skulle sitte ledelse i Oslo. | <i>“Brønnøysundregistrene har jo hatt prinsipp rundt at ledelsen ikke skulle være i Oslo.”</i> | | | | | X |
| Vi finner at Altinn og ledelsen har en bevisst struktur knyttet til økonomi og midler for å bedre mulighetene til å drive prosjekt og innovasjon. De er avhengig av finansiering for å skalere opp. Tilgang på midler til nyutvikling er en kontinuerlig jobb, både mot myndigheter og andre. Drift har | <i>”Det har vi sett at er avgjørende for å få lov til å jobbe langsiktig med innovasjon fordi det kan ta opp til 4 år før du, fra du har en ide til den faktisk er realisert og da må du få lov til å jobbe langsiktig med det, for å ikke ha de konkrete leveransekravene på deg, at du hele tiden må levere noe ut i produksjon. Men det som vi har jobbet veldig mye med de siste årene er jo å få</i> | X | | | | X |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|---|
| langsiktig finansiering, utvikling er ofte finansiert på prosjekt, eller årlig basis. | <i>den innovasjonstrakten stor nok, sånn at det hele tiden drypper ut noen ideer som blir realisert for å få lov til å holde på." (Informant 1)</i> | | | | | |
| | <i>"..å ha dedikerte midler til de forskjellige områdene. Sånn at du ikke hele tiden må sloss om den samme pengesummen. At du både har dedikerte penger og ressurser satt av. Da blir det mindre intern konkurranse da, eller intern konflikt mellom de forskjellige områdene"</i> | | | | | |
| Det viser at mange av gevinstene er ikke synlige med det samme, men oppstår når man ser nye bruksområder. | <i>"Da må du begynne å beregne hva hvis den ikke hadde vært der, hva hadde alle de andre måtte investert i da og brukt av tid osv. Effekter slik som synergieffekter ved å ha det samlet som du da må liksom synse og beregne litt på da. Og da blir vi jo målt på det da, hvor mye verdi har vi gitt i tilbake besparelser, da må vi finne noen parametere vi tror vi kan måle, og de største gevinstene er jo hvis folk slipper å gjøre ting" (Informant 4)</i> | X | | | | |
| Det er identifisert en del potensielle gevinster med å slå sammen Difi og Altinn. Det er vanskelig å beregne de totale gevinstene av Altinn sitt arbeid med å effektivisere datainnsamling. | <i>"så er det jo heldigvis sånn at via de tiltakene du gjør får gevinster du ikke så for deg i første omgang, som gjør at gevinsten samlet sett blir stor" (Informant 4)</i> | | | | | X |
| Personell og ressurser flyter i en matrisestruktur mellom avdelingene. Når det må prioriteres så må ofte drift nedprioriteres, det går ut over de små gradvise forbedringene som løses over drift. Vi finner også at ressurskonflikter løses på forskjellige nivåer, seksjonsleder eller avdelingsledere | Ressurser i Altinn flyter til en viss grad mellom de forskjellige avdelingene, og mange prosjekter går på tvers av seksjonene, samt at noen ressurser jobber en andel i andre seksjoner. De har et stort antall innleide i tillegg til de som er fast ansatt. Om selve allokeringen sier Informant 2 at det er et samarbeid mellom de ulike seksjonslederne og de bruker et felles prosjektstyringsverktøy. Videre forteller han at det er en del utfordringer knyttet til allokering av ressurser, da det for han går hardt utover drift av selve løsningen. | X | | X | | |
| de årlige budsjettene som tildeles ressurser oppdateres hver andre måned, og avgjørelsene ligger i et eget "styringsråd". | Det pekes også på "styringsrådet" som dem tildeler ressurser, men at hovedsaklig er de årlige budsjettene styrende for hva som kan prioriteres. | X | | | | |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|---|
| <p>Et interessant moment er at det råder en oppfatning om at Brønnøysundregistrene er dårlige på å prioritere mellom forskjellige oppgaver og prøver å løse for mye parallelt. Årlige sykluser gjør det vanskelig å allokere innleide ressurser over tid da man ikke vet om man får de inn på neste års budsjett</p> | <p>"Ja, og hva gjør man når man har konsulenter i september, de vet ikke. Altså eksterne konsulenter vet ikke om de får oppdrag fra 1. januar. I september, så får de vite det i desember og i noen ganger så kan det være for seint. Å da er de allokert til andre ting"(Informant 2).</p> | | | | | X |
| <p>Vi ser her at departementene som i fellesskap har ansvar for Altinn og DIFI har ulike fokus, noe som kan være en utfordring ved overgangen til det nye DigDir.</p> | <p>"Vi har jo fått klare meldinger om at vi skal ta med oss dette næringslivsfokuset i KMD. Men det kan jo bli spennende...KMD har jo hatt innbyggerfokus, mens vi har vært en del av NFD og hatt næringslivsfokus og så har det vært mye at en har gått i beina på hverandre og vi har alltid sagt at en må se på innbyggere og personer og virksomheter i ett. Det har jo vært veldig mye dobbelt...dobbelt funksjonalitet som man har gått hver sin vei i KMD og NFD og det er vel et forsøk nå da på å samle dette og det kan jo gi positive virkninger" (informant 5)</p> | | | | | X |
| <p>Det er Tjenesteeiernes organ «Styringsrådet» som sammen med tildelingsbrevet legger de årlige føringene for hva Altinn til en hver tid skal prioritere</p> | <p>"Å så ha vi en fire samlinger i styringsstrukturen vår der det er en egen arbeidsgruppe som heter innovation at altinn (innovation@altinn). Der alle tjenesteeierne er deltagere som er da de 55 etatene er det vel nå som har tjenester på plattformen som er med. Og det er de som prioriterer innovasjonsp porteføljen vår, der er de som sier disse tiltakene skal dere jobbe med" (Informant 1). Informant 1 og 2 forteller at det er tjenesteeierne som legger føringene for hva de skal prioritere til en hver tid. Det er etablert et styringsråd blant tjenesteeierne som legger rammene for Altinn.</p> | X | | | | |
| <p>Det årlige tildelingsbrevet fra departementet gir konkrete begrensninger til hvilke disponeringer Altinn kan gjøre i løpet av kommende år. Tjenesteeierne har mulighet til å skyte inn finansiering underveis, men uavhengig av det må</p> | <p>Slik som tidligere nevnt kommer et tildelingsbrev for regjeringen som styrer prioriteringene til Brønnøysundregistrene og Altinns aktiviteter for kommende år. For 2020 kom tildelingsbrevet til DigDir som Altinn nå er en del av.</p> | | | | | X |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|---|
| ledelsen prioritere i henhold til styringssignalet som er gitt fra myndighetene. | Her blir Brønnøysundregistrene bedt om å prioritere videreutviklingen av Altinn. | | | | | |
| Vi finner her at uavhengig av størrelse eller omfang skal alle behandles likt. Høy grad av innleid kompetanse kan virke hemmende for kontinuiteten i Altinn. Rammevilkårene gjør evnen til å langtidsplanlegge nærmest umulig for ledelsen i Altinn og behovene til tjenesteeierne har høy prioritet. Stort fokus på egne ideer og ser på sammensmeltingen med DIFI som en trussel mot nettopp denne egenarten ved deres innovasjonsmodell. Ønsker å fremstå som åpen og samarbeidsvillig offentlig etat, men innad en uro mot for stor innblanding fra andre samarbeidspartnere. | <i>"De som er plassert i Oslo jobber jo på veldig mye bredere områder enn det som mange av oss i altinn gjør da, med utredninger og strategiarbeid og veldig...de jobber nok, er nok veldig mye juriststyr...de jobber nok mere fossefall og det skal være rapporter, det skal være samfunnsøkonomiske analyser og så er det ikke nødvendigvis sånn at det de gjør sildrer ned i reelle behov da. Så det tror jeg kan bli en utfordring og få det til å spille godt sammen"</i> (Informant 5). <i>"Vi liker jo å tru at vi har blitt, på grunn av at vi nå har blitt, eller hva skal man si, at man blir overtatt eller kjøpt opp av en annen virksomhet i staten, er det fordi at vi hadde såpass interessante forretningsområder som gjorde at dette her var såpass viktig å merge med DIFI"</i> (Informant 4) | | | | | X |
| Vi ser her en friere styringsstruktur enn andre statlige virksomheter og endring av organisering og struktur for å tilpasse seg. I tillegg til endring av strategi for å tilpasse utviklingen. | <i>"Og det ville vi bort i fra for å få endringer kjappere ut og få opp vår egen mulighet til en mer endringsdyktig organisasjon som kan snu seg raskere. Og det er jo et grep som vi fortsetter med"</i> (informant 4). | | X | | | |
| Her ser vi et sterkt fokus på strategi og måloppnåelse hos ledelsen samt struktur rundt dette. | I tillegg har de et målbildedokument som prøver å konkretisere strategien til hva man skal levere de nærmeste årene. Derfor er produktene og leveransene nært knyttet til strategien. I følge informant 5 skal produktene understøtte de overordnede målene der det foreligger egne beskrivelser av hvordan de målene skal nås og alt henger sammen med strategien | X | | | | |
| Kulturen bærer preg av engasjement og gode sosiale strukturer | Informant 1 fremhever at de har det gøy på jobb og at jobben er nærmest en livsstil. Det er satt av egne midler til å drive innovasjonsprosjekter på siden av ordinære prosjekter og på den måten prøver ledelsen å stimulere til nytenkning. Gjennom en rekke tiltak som innovation friday, hvor medarbeiderne blir tatt ut av ordinære oppgaver den siste fredagen i hver måned, | | X | | | |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|---|
| | slik at alle uavhengig av stilling eller funksjon kan være med på ideverkstedet. Informant 1 og 5 forteller om strukturelle grep i organiseringen av Altinn for nettopp å fremme innovasjonskultur. | | | | | |
| Ulikt fokus og metoder for Altinn og DIFI, der de fremover skal bygge felles kultur. | <i>"Det er samfunnsnyttig, ut ifra et samfunnsperspektiv er det nyttig. Vi blir et større miljø og vi har parallelle produkter som samkjøres. Vi kan produsere tjenestene billigere og bedre. Så er det alltid når du skal inn i noe nytt, en ny organisasjon, ny kultur og du skal tilpasse deg, så det er, man er spent på hvordan det skal gå da. Men min personlige holdning er at jeg er positiv til det"</i> (Informant 2). | | | | | X |
| Vi kan dermed si Etablert kultur hvor fokus på produktutvikling styrer agendaen til organisasjonen. | Beskrivende for hele Altinn-miljøet er utålmodigheten. Medarbeidere som er kreative og som ønsker å få ideene satt ut i produksjon. Det fremholdes av flere informanter at denne utålmodigheten og kreativiteten også betyr at du som leder mister en del av styringen, men samtidig har det gitt resultater hvor det er blitt skapt nye digitale løsninger for bedrifter og innbyggere i Norge helt siden oppstarten i 2003 | | X | | | |
| Det viser til at det er ulik lederatferd i Brønnøysund og Oslo. | | | | X | | |
| | Flere av informantene forteller i intervjuene om prioriteringer som gjøres, forventninger fra tjenesteeierne og strenge leveransekrav til løsninger som er besluttet produksjonssatt. Dette kan påvirke kreativitet, fokus og utholdenhet til oppdraget Altinn har. | X | | | | |
| Det tyder på at rammefaktorene påvirker innovasjonskulturen i Altinn og evnen til å innovere. Ved at ledelsen gjør bevisste valg for å stimulere innovasjonskulturen på en slik måte at kreativiteten beholdes til tross for at rammevilkårene setter store begrensninger for | Det har vi sett at er avgjørende for å få lov til å jobbe langsiktig med innovasjon fordi det kan ta opp til 4 år før du, fra du har en ide til den faktisk er realisert og da må du få lov til å jobbe langsiktig med det, for å ikke ha de konkrete leveransekravene på deg, at du hele tiden må levere noe ut i produksjon. Men det som vi har jobbet veldig mye med de siste årene er jo å få den | | | | | X |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|--|
| evnen til å innovere. Ansvar delegeres ned til fagfolkene og kulturen preges av stor autonomitet. | innovasjonstrakten stor nok, sånn at det hele tiden drypper ut noen ideer som blir realisert for å få lov til å holde på (Informant 1). | | | | | |
| Ut i fra det kan vi si at det kreves en god miks av forskjellige typer personligheter for å få gjort innovasjon, men for å få satt ting i produksjon må det finnes noen med vilje til å skjære gjennom. | Informant 1 trekker frem at det er viktig at det finnes vilje til endring, og at ikke janteloven holder oss tilbake. Det å fortsatt ha beholdt gründerkulturen, at det er rom for folk som trækker litt over rammene, og er komplementære i forhold til de andre, selv om det er krevende å lede dem | X | X | | | |
| På denne måten er raske utgivelser et mål (Devops/agile), og for å kunne oppnå dette må det satses på en grunnstamme av egne folk. | <i>“det er nødvendig for oss å ha en grunnbemanning som gjør at vi kan holde skuta flytende videre. Å gjøre ting selv å være endringsdyktig”</i> (Informant 4) | | | | X | |
| Ut i fra det kan man si at målet er en Devopps organisasjon med Agile metoder med mer autonome medarbeidere. | Informant 5 sier at fremtiden uansett er Agile arbeidsmetoder, og uttrykker det slik: <i>«mindre ledelsesstyrt...mer autonome. Og det prøver vi på og men det krever sin organisasjon da. Og der er ikke vi helt ennå. Men samtidig prøver vi å gå dit ved å sep å...når vi går over på sky så har vi jo planer om å være en full DEVOPS organisasjon»</i> (Informant 5) | | | | X | |
| Vi finner at Altinn har en strukturert innovasjonsprosess, og benytter verktøyet Induct for å styre dette. | Informant 5 bemerker at all styring av porteføljen foregår i induct, ikke bare nye innovasjonsprosjekter, men også behovene i eksisterende produkter. Alt styres egentlig via porteføljen, og er det godt dokumentert så kan prosessene gå raskt fra behov til endringsprosess. Det illustreres følgende: <i>«Det spørres jo hva...slags ide det er egentlig. Men vi har jo månedlige releaser og hvis den er vanskelig å håndtere og vi har ressurser og midler, så ser vi det her er en kjempeide og den har full backing så trenger det ikke ta mer enn en måned...i værste fall»</i> (Informant 5) | X | | | | |
| Dette tyder på at politiske og juridiske prosesser trekker ned innovasjonstakten. Prosessene må ofte stå på vent mens det gjøres endringer i lover og forskrifter. | Informant 5 er klar på at regelendringer ofte må til og da er det departement eller storting som er premissgivere. Det er ofte veldig mange juridiske avklaringer som må gjøres først og det kan forekomme | X | | | | |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| | regelverksendringer som må på plass, det vil igjen medføre venting. <i>“men det er jo som dem sier at det er ikke det tekniske som tar lengst tid, det er samarbeid og juss som tar lengst tid”</i> (Informant 5) | | | | | |
| Vi ser her at økonomi og tilgang på resurser legger begrensninger på utviklingstakten, og det må gjøres tunge prioriteringer. Årlige sykluser på budsjett og tildelinger setter begrensninger for prosjekter som går over flere år. | Informant 2 trekker frem at det er problemer rundt at prosjektene ikke er fullfinansiert fra start. Dette henger sammen med de årlige tildelingene. Utfordringen her blir at det er særlig vanskelig å planlegge over mange år. Ved å kunne hatt langsiktig finansiering til prosjektene ville man hatt mer kontinuitet i prosjektet og holdt et høyere tempo. | X | | | | |
| I Brreg/Altinn har de en aktiv tilnærming til å påvirke medarbeidere til å delta i innovasjon. | Det blir også trukket frem Innovation Friday som et nyttig tiltak der ansatte en dag i måneden blir trukket bort fra sine vante oppgaver. Tiltaket ble satt i verk for å «hjelp» folk til å sette av tid til å tenke nytt, uten dette hadde de ofte «ikke tid» (Informant 1). | | X | | | |
| Det er interessant å se at Altinn benytter design thinking som prosess, men har en egen vri der de benytter en større grad av forhåndsinnsamlet brukerinnst | Informant 1 bekrefter <i>“design thinking”</i> benyttes spesielt i nyutvikling, men ofte så har du allerede nok brukerinnst, så det er ikke i alle setninger det lønner seg å kjøre en full prosess. | | | | X | |
| Vi finner spor av både Tjenestedesign og Design Thinking når det gjelder innovasjon og utvikling av nye tjenester. De delene som i hovedsak styrer med drift av eksisterende løsninger følger andre metoder. | <i>«Det er mange brukerreiser i en livshendelse ja. Og det er veldig mange av disse som har som har interaksjon med kommunal sektor og alt i den strategien her skal gjøres sammen med KS står det.»</i> | | | | X | |
| Dette viser oss at rammene rundt ledelse av innovasjon i Altinn er mest på prosessnivå. | Informant 5 hevder at det ikke er noen overordnet styring på innovasjonsledelse. De bruker et verktøy (Induct) og mener det er innovasjonsledelse med altinn-innovasjon og har midler og mulighetsrom der alle kan bidra med ideer. Så prosessen er der men de har ikke noe regler. | | | X | | |
| Altinn beveger seg mot devopps (Agile metoder) og øker takten på utvikling, men blir begrenset av “statlige” rammebetingelser. | Informant 5 fremhever at de ønsker å gå i mer devops som handler om å knytte utviklings- og driftsteam sammen for å få mer eierskap plassert i utviklingsteamene. Samtidig vil de ikke klare å være | | | | | X |

Vedlegg 2. Oversikt over funn fra runde 2 av intervjuer, og hvordan vi kategoriserer disse

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|
| | det hundre prosent men ønsket er å ta mer styring av plattformen. | | | | | |
| Det kan tyde på at Altinn har fokus på gradvise forbedringer og åpenhet rundt interne prosesser. | De søker å ha alt så transparent som mulig, og benytter Kanban Brett som verktøy der alle kan se hva alle jobber med, også opp mot ledelsen. Dette bidrar til samarbeid og flyt av ideer på tvers av teamene | X | | | | |
| Det viser til at ledelsen i Altinn er bevisste på at det krever høy takhøyde for å lede kunnskapsmedarbeidere. | Informant 1 er også bevisst på at det å lede høyt utdannede arbeidere krever en annen lederstil, med Coaching, selvstendighet og ansvar, og at de ikke vil ha en sjef med skjemaer, prosedyrer og kortsiktige KPI'er. | | X | | | |
| Det virker som ledelsen i Difi har større grad av hierarki, og høyere terskel for medarbeiderdrevet prosesser. | Informant 3 trekker frem at det er lavere takhøyde for å bidra i kreative prosesser i Difi, og at det er større grad av prosesser som styres fra toppen og ned, og at de i mindre grad blir lyttet til tilbakemeldinger fra gulvet. | | | X | | |
| | | | | | | |