

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Veronica Glesnes og Eirin Åsgard

Kandidatnummer: 41 og 39

Utarbeidelse av et nytt bookingsystem i en norsk kommune

- En kvalitativ casestudie av samskapelsesprosessen

Dato: 1. juni 2021

Totalt antall sider inkl. vedlegg: 108

Forord

Denne masteravhandlingen symboliserer vår avslutning på en toårig mastergrad ved Nord universitet i Bodø. Etter vi startet studiene høsten 2019, har vi fått mulighet til å fordype oss i flere spennende fagfelt. Vi fattet raskt interesse for innovasjon- og utviklingsarbeid i organisasjoner. Vi håper denne masteroppgaven synliggjør vårt engasjement rundt disse emnene på en god måte.

Arbeidet med oppgaven har vært en lærerik reise. Covid-19-pandemien har herjet for fullt, og dette har gitt oss noen bekymringer rundt hvilke konsekvenser det ville gi vår oppgave. I tillegg har vi erfart at en skriveprosess tar tid. En brikke må på plass, før vi ser hvor neste kan legges. Likevel har vi gjennom hele prosessen hatt en positiv innstilling på at ting vil ordne seg. Arbeidet med mastergraden har også bydd på deling av kunnskap, fine skrivestunder og gode diskusjoner.

Vi ønsker å rette en takk til alle som har bidratt og hjulpet oss underveis i oppgaveskrivingen. En stor takk til kommunen og leverandør, samt alle informantene som ytret sine meninger, og lot oss få et innblikk i deres tanker angående det nye bookingsystemet. Videre, vil vi takke vår familie og venner for motiverende ord og støtte. I tillegg rettes en spesiell takk til Marita for korrekturlesing.

Ikke minst, ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Christian Lo, for godt humør og god og målrettet veiledning.

Vi har lært mye om digital innovasjon og endringsprosesser i en kommunal kontekst gjennom denne studien. Det har vært svært givende, og denne lærdommen kommer vi til å ta med oss videre ut i fremtidig arbeid.

Eirin Åsgard og Veronica Glesnes

Bodø/Haugesund, juni 2021

Sammendrag

Norske kommuner har alltid vært viktige bidragsytere for innovative løsninger (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013, s. 18). Behovet for innovasjon drives av endringer i omgivelsene, nye krav fra innbyggerne og forbedret ressursbruk. Innovasjon i offentlig sektor skal bidra med å gi bærekraftige og gode løsninger for innbyggerne. Her har kommuner en sentral posisjon som lokaldemokratiske organer for å komme med nye løsninger som oppnår slik samfunnsmessig verdi. Dette er imidlertid en kompleks prosess der aktører må samarbeide i fellesskap for å skape noe nytteverdi. En slik samskapelsesprosess vil påvirkes av mange ulike faktorer i ulikt omfang. Dette er temaet vi har tatt utgangspunkt i for vår avhandling.

I vår masteravhandling har vi undersøkt utarbeidelsen av en ny, digital bookingtjeneste i en norsk kommune. Bookingsystemet ble utarbeidet som et pilotprosjekt mellom leverandør, samt ledere og ansatte for plan- og bygningsetaten i den gjeldende kommunen. Etter hvert som vi foretok intervjuer, og transkriberte vårt materiale, så vi raskt antydning til tre dimensjoner som særlig pekte seg ut i denne samskapelsesprosessen. Dette resulterte i følgende problemstilling:

Hvordan påvirker involvering, kommunikasjon og endringsledelse samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet?

Oppgaven er en kvalitativ casestudie, basert på semistrukturerte dybdeintervjuer. Gjennom vår studie har vi kartlagt samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet, og hvordan involvering, kommunikasjon og endringsledelse har påvirket denne prosessen. Både empirien og vårt teoretiske rammeverk peker på at dette er sentrale faktorer som er av betydning for utarbeidelse av innovasjon i en samskapelsesprosess.

Vi konkluderer med at aktørenes ulike formål skaper tekniske hindringer for utarbeidelsen av det nye bookingsystemet. Videre viser funn at ledergruppen har mobilisert endringsprosessen i riktig retning, men at det har oppstått uforutsette utfordringer med å toveis synkronisere bookingsystemets kalender opp imot de ansattes arbeidskalender. Dette har stagnert den videre prosessen med å implementere en brukervennlig tjeneste i organisasjonen. Empiriske funn indikerer informasjonsmangel fra ledergruppen til de ansatte rundt når løsningen på toveis synkroniseringen skal komme på plass. Dette er sentrale faktorer som vil ha innvirkning for den videre implementering av bookingsystemet.

Abstract

Norwegian municipalities have always been important contributors to innovative solutions (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013, p. 18). The need for innovation is driven by changes in the environment, new demands from the citizens, and improved use of resources.

Innovation in the public sector will contribute to providing sustainable and good solutions for the citizens. The municipalities have a central position as local democratic organs to provide new solutions that will achieve such societal value. However, this is a complex process where different contributors have to cooperate to create something useful. Such a co-creation process will be affected by many different factors in varying degrees. This is the topic we have taken as our starting point for our dissertation.

In our master's dissertation, we have investigated the development of a new, digital booking system in a Norwegian municipality. The booking system was prepared as a pilot project between the supplier, as well as managers and employees for the planning and building authorities in the current municipality. As we conducted the interviews, and transcribed our material, we quickly discovered hints of three dimensions that particularly stood out in this co-creation process. This resulted in the following research question:

How does involvement, communication and change management affect the co-creation process in the preparation of the booking system?

The thesis is a qualitative case study, based on semi-structured in-depth interviews. Through our study, we have been able to map how the co-creation process in the preparation of the booking system has been, and how involvement, communication and change management have affected the process. Both our empirical data, and our theoretical framework point out that these are key factors that are important for the preparation of innovation in a co-creation process.

This master's dissertation concludes that the contributors' different purposes create technical obstacles to the preparation of the booking system. Furthermore, findings show that the management team has mobilized the change process in the right direction, but that unforeseen challenges have arisen with synchronizing the booking system's calendar towards the employees work-calendar. This has stagnated the further process of implementing a user friendly service in the organization. At the same time, empirical findings indicate that there is

a lack of information from the management when the solution to the two-way synchronization will be in place. These are key factors that will have an impact on the further implementation of the booking system.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammenheng	ii
Abstract	iii
Figurliste	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	2
1.2 Innovasjon i offentlig og privat sektor	4
1.3 Elektronisk forvaltning og organisasjonsendring	5
1.4 Problemstilling og avgrensning	7
1.5 Oppgavens struktur.....	9
2.0 Case	10
2.1 Digitale kommunikasjonsverktøy i norske kommuner.....	10
2.2 Bakgrunnen for en ny digital bookingløsning i kommunen	11
2.3 Plan- og bygningsetaten.....	13
2.4 Det nye bookingsystemet.....	13
2.5 Slik fungerer det	15
3.0 Teoretisk rammeverk	18
3.1 Samskapelsesprosessen	18
3.1.1 Samskapelse	18
3.1.2 Involvering	19
3.1.3 Samskapelse for teknologiske løsninger	20
3.1.4 Produksjon av offentlig verdiskaping	20
3.1.5 Barrierer for offentlig innovasjon	21
3.1.6 Pilotprosjekt	22
3.2 Implementering.....	23
3.2.1 Implementering av nye systemer.....	23
3.2.2 Implementeringsfaser	24
3.3 Ledelse av organisasjonsendring	25
3.3.1 Motstand mot endring	25

3.3.2	Transformasjonsledelse	26
3.3.3	Organisasjonsendring	27
3.3.4	Kotters åtte steg for vellykket endring	28
3.3.5	Veiledning for gjennomføring av endringsprosesser	31
3.4	Kommunikasjon.....	34
3.4.1	Toveiskommunikasjon i endringsprosesser	34
3.4.2	Kommunikasjonskanaler	35
3.4.3	Kommunikasjonsproblemer	36
3.4.4	Kommunikasjon via digitale kanaler.....	37
4.0	Metode	39
4.1	Forskningsdesign	39
4.1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	40
4.1.2	Casestudie.....	41
4.2	Bruk av individuelle dybdeintervju	41
4.2.1	Semistrukturerte intervjuguider.....	42
4.3	Utvalg av informanter.....	42
4.3.1	Utvalgsprosessen.....	43
4.4	Intervjuing i praksis	44
4.5	Analyse og koding av data.....	46
4.6	Kvalitet og fremstilling.....	47
4.7	Forbindelse til kommunen	49
4.8	Forskningsetiske vurderinger	50
5.0	Analyse	52
5.1	Analyse 1: Involvering	52
5.1.1	Aktørnettverket.....	53
5.1.2	Manglende løsning for gårds- og bruksnummer	56
5.1.3	Manglende toveis synkronisering.....	57
5.1.4	Hvilken betydning har involvering for samskapelsesprosessen?.....	59
5.2	Analyse 2: Kommunikasjon	60
5.2.1	Kommunikasjon mellom de ansatte og ledergruppen	61

5.2.2	Kommunikasjon mellom leverandør og ledergruppen.....	62
5.2.3	Toveiskommunikasjon	63
5.2.4	Uformell småprat mellom de ansatte	64
5.2.5	Hvordan påvirker kommunikasjonen samskapelsesprosessen?	65
5.3	Analyse 3: Endringsledelse	66
5.3.1	På lag med de ansatte	67
5.3.2	Tydeliggjøre behov for endring.....	68
5.3.3	Legge til rette for at bookingsystemet skal bli vellykket	70
5.3.4	Forankre endring	71
5.3.5	Hvordan påvirker endringsledelse samskapelsesprosessen?.....	73
6.0	Drøfting	75
6.1	Idé om bookingsystem.....	75
6.2	Utarbeidelsen av det nye bookingsystemet	78
6.3	Implementering.....	81
7.0	Avslutning	83
7.1	Oppsummering	83
7.2	Konklusjon.....	85
7.3	Forslag til fokusområder for videre implementering.....	87
7.4	Forslag til videre forskning.....	88
8.0	Litteraturliste.....	89
	Vedlegg	93

Figurliste

Figur 2.1	Steg 1 – Velge aktivitet for den gjeldende sak	s. 15
Figur 2.2	Steg 2 – Valg av dato og saksbehandler	s. 15
Figur 2.3	Steg 3 – Fylle inn opplysninger	s. 16
Figur 3.1	Faser for implementering	s. 24
Figur 3.2	Endring i retning av en formulert fremtid	s. 27
Figur 3.3	Kotters åtte steg for vellykket endring	s. 28
Figur 3.4	Veiledning for gjennomføring av endringsprosesser	s. 31
Figur 3.5	Kommunikasjonsprosessen	s. 35
Figur 3.4	Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon	s. 36
Figur 3.7	Ulike kommunikasjonskanalers komparative fortrinn langs fem dimensjoner	s. 38
Figur 5.1	Tidslinje – Aktører involvert i utarbeidelsen av bookingsystemet	s. 59
Figur 6.1	Bookingsystemets utviklingsfaser	s. 81

1.0 Innledning

Allerede før oppstarten av vår oppgave, hadde vi klare tanker om å foreta undersøkelser av innovasjon- og utviklingsarbeid i organisasjon. Da vi fikk nyss i at en norsk kommune arbeidet med utvikling av et helt nytt digitalt bookingsystem, vekket dette stor nysgjerrighet hos oss. Vi tenkte dette var en spennende case å ta fatt i for vår avhandling. Vi ønsket å undersøke prosessen med å utarbeide og implementere en slik digital tjeneste i kommunen. Videre forhørte vi oss om muligheten for å benytte dette innovasjonsprosjektet som tema for vår masteroppgave. Dette var kommunen positiv til.

Formålet med vår forskning er å se på hva som skal til for å utarbeide et vellykket bookingsystem. Vi foretar undersøkelser fra den første tanken om et nytt bookingsystem kom og frem til selve implementeringen av innovasjonen. For å undersøke om det nye bookingsystemet bidro til økt offentlig verdiskaping, foretok vi nærmere undersøkelser om veien til en brukervennlig tjeneste, og hvordan denne prosessen har foregått. Det ble en god del grubling angående forskningstema. Vi endte til slutt opp med å undersøke hvordan samskapelsesprosessen mellom ledergruppen, leverandør og ansatte fungerte i utarbeidelsen av bookingsystemet. Vårt hovedfokus for forskningen var å analysere samspillet mellom aktørene og hvilke faktorer som har påvirket denne prosessen. Videre ville vi se om samskapelsesprosessen kunne påvirke kommunen i å oppnå offentlig verdiskaping med det nye bookingsystemet.

Den ene av oss er selv er ansatt i kommunen, og dette ble derfor en ytterst aktuell og spennende case for oss å studere nærmere. I tillegg er innovasjon og utviklingsarbeid i organisasjon, et fagfelt den andre av oss finner svært interessant, og ønsker å jobbe med i fremtidig arbeidssammenheng. Dette ga oss motivasjon til å undersøke nettopp dette temaet. Det at vi samtidig vet at innovasjon er et såpass stort satsingsområde for offentlig sektor, ble også en pådriver for at vi valgte å fordype oss i denne spesifikke casen.

Av hensyn til anonymisering, oppgis ikke navnet til kommunen og leverandør i denne oppgaven. Videre begrunnelse av dette presenteres i oppgavens metodekapittel (s. 51).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Mange velferdstilbud, måter å organisere på og grep for lokal utvikling, kan spores tilbake til initiativ fra kommunene (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013, s. 18). Norske kommuner i dag er velferdssamfunnets viktigste institusjon. Fra du er et lite barn og går i barnehage, til du går av med pensjon, får du støtte og tjenestetilbud fra kommunen du bor i. Dette i seg selv er ikke noe nytt, men omfanget av de aktuelle tjenestene har økt (Ringholm et al., 2013, s. 18). Dette viser oss at norske kommuner er i stadig utvikling og at innovasjon i kommunene har vært en viktig bidragsyter for samfunnsutviklingen (Ringholm et al., 2013, s. 28).

Offentlige styrte tjenester er nødt til å oppfylle gitte krav og være i samsvar med samfunnsverdier som likhet, rettferdighet og åpenhet (Rønning, 2021, s. 37). Flertallet av innbyggerne ønsker en effektiv saksbehandling av sine saker. De ønsker i tillegg at alt av informasjon og argumenter for deres sak er innhentet og vurdert. Likebehandling er en viktig forutsetning for tillit til velferdstjenestene (Rønning, 2021, s. 37). Dette stiller krav til offentlig sektor om å levere effektiv saksbehandling av god kvalitet.

Den offentlige instansen er en norsk kommune i vår sammenheng. Denne kommunen har en rekke prosedyrer og kriterier som er satt i forhold til saksbehandling og fordeling av velferdsgoder. Byråkratiske prosedyrer er kostnadskrevende, men viktige for å ivareta sentrale samfunnsverdier (Rønning, 2021, s. 38). Forvaltningen av regler og lover ivaretas gjennom saksbehandling av et stort antall enkeltsaker i offentlig sektor, og snarveier for å gjøre systemet effektivt kan være relativt ødeleggende (Rønning, 2021, s. 38). Fortjeneste er ikke et krav for offentlig sektor, slik som vi ser i privat sektor. Her prioriteres måloppnåelse foran kostnadseffektivitet (Rønning, 2021, s. 38). I offentlig sektor ser man likevel at det kan være knapphet på midler i forhold til de tjenestene som skal utføres. Derfor blir økonomi også et viktig styringsinstrument i kommunene.

Innovasjon er vesentlig for å oppnå bedre og mer effektive tjenester. Et ønske om å realisere gevinster ved innovasjon betyr at man samtidig tar en kalkulert risiko (Rønning, 2021, s. 41). Risiko for å mislykkes fører med seg en usikkerhet for en fremtidig situasjon, fordi man ikke kan forutse hvordan fremtiden vil bli. Det kan være mange ukjente forhold som påvirker utfallet. Det offentlige må dermed forholde seg til mange situasjoner med ukjente faktorer som kan ha en påvirkning på den fremtidige løsningen. Noe av risikoen kan reduseres ved god planlegging, men det vil innebære store ressurser og kostnader for å redusere et negativt utfall

som ikke nødvendigvis ville kommet likevel (Rønning, 2021, s. 41). Dersom offentlig forvaltning skal avstå fra risikofylte økonomiske transaksjoner, er kommunene nødt til å omstille seg og fornye tjenester innenfor sine respektive ansvarsområder. Utvikling av nye digitale løsninger vil være forbundet med usikkerhet, men de som ikke tar sjanser står stille (Rønning, 2021, s. 41). Kommuner må være innovative for å fornye og forbedre tjenestetilbudet til innbyggerne, og for å imøtekomme deres preferanser og krav til effektiv saksbehandling av kvalitet.

Vi har sett at Norges kommuner alltid har vært viktige bidragsytere for innovative løsninger (Ringholm et al., 2013, s. 18). Behovet for innovasjon drives som nevnt av endringer i omgivelsene, nye krav fra innbyggerne og forbedret ressursbruk. Innovasjon i offentlig sektor skal bidra med å gi bærekraftige og gode løsninger for innbyggerne. Dette innebærer en offentlig verdiskaping, også kalt public value (Rønning, 2021, s. 43). Vi har en antakelse om at bookingsystemet er et resultat av samskapelse mellom aktørene. En eventuell oppnåelse av offentlig verdi kan oppstå som konsekvens av hvordan aktørene har konstruert og utviklet det nye systemet. Derfor mener vi det vil være interessant å undersøke denne prosessen nærmere i vår oppgave, og å se på hvilke faktorer som påvirker samskapelsen i utarbeidelsen av bookingtjenesten.

Oppnåelse av offentlig verdiskaping gjennom innovasjon, er imidlertid en kompleks prosess og trenger ikke å være en dans på roser. Selv om innovasjon skal være løsningen for effektive og forbedrede løsninger for samfunnsmessig verdi, kreves det ressurser for å kunne gjennomføres (Rønning, 2021, s. 44). Implementering av innovasjonen i seg selv krever mye kompetanse internt i organisasjonen. En bærekraftig, teknologisk løsning må utvikles til å bli brukervennlig. Her må kommunen ha en operasjonell kapasitet tilgjengelig (Rønning, 2021, s. 44). Ofte må organisasjonen gjennom en endring i sin etablerte arbeidsmåte. Dette er en prosess som krever samskapelse mellom de involverte aktørene om å skape en felles løsning, noe som Bason (2018 s. 7) kaller for en co-creation. God kommunikasjon mellom aktørene vil være en nødvendighet i en slik endringsarbeid. Manglende toveiskommunikasjon mellom ansatte og ledere i en slik prosess kan skape negative følelser og endringsmotstand blant ansatte (Jenssen, 2017). Kommunikasjon er en svært viktig lederoppgave som endringsledere må legge til rette for (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394). I tillegg vil ledelse i endringsprosesser også være en viktig faktor for å mobilisere og veilede endring i riktig retning. Det er, med andre ord, mye å ta stilling til for at en innovasjon skal bli vellykket

gjennom samskapelse. Dette synes vi er en interessant tematikk som reiser mange spennende spørsmål og som vi ønsker å ta et nærmere dypdykk i.

1.2 Innovasjon i offentlig og privat sektor

Innovasjonsbegrepet benyttes i flere ulike sammenhenger. Vi er nødt til å se litt nærmere på ulike definisjoner for å få et større perspektiv på hva som skiller innovasjon i offentlig sektor fra det private markedet.

Joseph Schumpeter regnes av mange som den store gurun i innovasjonsforskning (Rønning, 2021, s. 19). Han viser til at innovasjon er drivkraften til kapitalismens utvikling, og det å være først ute med noe nytt, som er etterspurt, kan resultere i fortjeneste. Han formidler imidlertid et relativt bredt innovasjonsbegrep, og omtaler innovasjon som: «Introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste, en ny produksjonsmetode, inntreden på et nytt marked, utnyttelse av en ny råvare, eller en ny form for organisering» (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013, s. 16).

Når vi ser på innovasjon rettet mot offentlig sektor, kan vi se at definisjonene skiller seg fra Schumpeter sin kapitalistiske grunntanke. Bason (2010) definerer innovasjon i offentlig sektor som: «En prosess for utvikling av kreative ideer som så blir implementert i nye løsninger som gir verdi for samfunnet» (Ringholm et al., 2013, s. 55). I tillegg definerer Albury (2005) vellykket innovasjon i offentlig sektor på følgende måte: «Utforming og implementering av nye produkter, tjenester, prosesser som fører til vesentlige bedringer av effektivitet, kvalitet eller prestasjoner» (Ringholm et al., 2013, s. 55).

En lignende definisjon er også å finne i norsk politikk. Forskning på innovasjon er også adoptert inn i politiske bestemmelser, og det gjør det interessant å se på deres definisjon på innovasjonsbegrepet. Av Stortingsmelding 30 (2019-2020, s. 13) finner vi følgende definisjon: «Innovasjon er å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggeren og samfunnet». Dette indikerer at målet med innovasjon i offentlig sektor retter seg mot å oppnå en offentlig verdiskaping. Å tjene innbyggernes behov står i sentrum.

Mens Schumpeter peker på innovasjon som et middel for økt fortjeneste, kan vi se at dette ikke nødvendigvis er formålet i offentlig sektor. Innovasjon i offentlig sektor handler om å

skape økt verdi til innbyggerne. Det handler med andre ord ikke om å skape store gevinster og profitt i offentlige organisasjoner, men å benytte innovasjon i formål om å skape bedre nytte og mer verdi for samfunnet. Dette viser til at forståelsen av innovasjonsbegrepet er kontekstbestemt, og skiller seg ut fra om det er sett i lys av offentlig eller privat sektor.

Likevel ser vi at innovasjon også benyttes for å skape økt fortjeneste og reduserte kostnader i offentlig sektor. Når bølgen av New Public Management (NPM) traff offentlig forvaltning på 1970-tallet, kom tanken om å styre offentlig sektor ut fra et markedsperspektiv med fokus på en konkurransepreget drift (Rønning, 2021, s. 52). I en slik tilnærming handler innovasjon i offentlig sektor om effektivisering og resultatorientering (Røste, 2019). Driverne for innovasjon er ikke forankret i «verdi for samfunnet», men i faktorer som konkurranse, budsjettstyring og resultatmåling. Denne typen drift av offentlig sektor er blitt kritisert, grunnet at fokus på målstyring går på bekostning av andre overordnede samfunnsverdier som offentlig sektor skal dekke. Det rettes også kritikk at de kollektive verdiene dempes til fordel for resultatorientering.

1.3 Elektronisk forvaltning og organisasjonsendring

Bookingsystemet vi skal undersøke er en digital utformet tjeneste. Lindgren & Jansson (2013, s. 163) viser til at slike elektroniske tjenester og e-forvaltning i offentlig sektor er viktige temaer innen forskning på informasjonssystemer i offentlig forvaltning. Det er ingen overraskelse at dette er et omsnakket tema, med tanke på den økende utviklingen og bruken av elektroniske tjenester som vi ser til i offentlig sektor (Lindgren & Jansson, 2013, s. 163).

En elektronisk tjeneste er levert på en digital plattform (Lindgren & Jansson, 2013, s. 165). En tjeneste i offentlig sektor kan refereres til prosessen med å tjene en handling, eller et system som tilfredsstillende et offentlig behov (Lindgren & Jansson, 2013, s. 165). Elektroniske tjenester, produseres og kontrolleres ved hjelp av datamaskin og elektronisk utstyr. Dette kalles informasjonsteknologi. En elektronisk tjeneste, kan derfor sies å være en tjeneste formidlet gjennom bruk av informasjonsteknologi (Lindgren & Jansson, 2013, s. 166).

Implementering av offentlige elektroniske tjenester kan oppfattes som forekomsten av en organisasjonsendring (Lindgren & Jansson, 2013, s. 164). Sammenhengen mellom informasjonsteknologi og organisasjonsendring, kan gjennom det teknologiske aspektet, se på

teknologi som en kraft som bestemmer og begrenser atferden til enkeltindivider og organisasjoner. Dermed blir informasjonsteknologi sett på som årsak til organisasjonsendring (Lindgren & Jansson, 2013, s. 164). Det organisatoriske aspektet antar videre at innflytelsen som informasjonsteknologi har på organisasjonsendring, er et resultat av motiv og handlinger til teknologiens designere. Den tredje oppfatningen ser på det fremvoksende perspektivet mellom informasjonsteknologi og organisasjonsendring, nemlig at bruk og konsekvenser av informasjonsteknologi kommer uforutsigbart av kompleks, sosial samhandling (Lindgren & Jansson, 2013, s. 164).

Vi ser dermed at innføring av informasjonsteknologi i offentlige tjenester, skjer gjennom et samspill mellom organisasjon og teknologi, og kan ses ut fra teknologisk, organisatoriske eller fremvoksende aspekter. Thøring (2012, s. 4) sier at forståelsen av den digitale transformasjonen ikke kun er et spørsmål om å forstå teknologien, men også om de konsekvenser teknologien har for arbeidsprosesser og for organisasjonen. Dette gir et godt bilde av at implementering av ny informasjonsteknologi, resulterer i endring av arbeidsmåter for ansatte i organisasjonen. En organisasjonsendring skjer som et resultat av innføring av teknologi.

Dette drar oss videre i den retningen som vår case dreier seg om. Vi kan trekke paralleller med det Lindgren og Jansson (2013), samt Thøring (2012) sier, for vårt forskningsobjekt. Implementering av det digitale bookingsystemet i kommunen kan ses på som en offentlig elektronisk tjeneste. Denne tjenesten involverer informasjonsteknologi, og skal forsøke å oppnå offentlig verdi. Vi ønsker å undersøke om det nye bookingsystemet har potensiale til å oppnå slik offentlig verdiskapning. En kritisk faktor å realisere dette vil være en godt konstruert tjeneste som oppstår i samskapelse mellom ledelse, ansatte og leverandøren av den digitale bookingtjenesten (Breidbach & Magilo, 2016, s. 82).

Etter vi hadde foretatt våre intervjuer, var det særlig tre faktorer ved samskapelsesprosessen som pekte seg ut: Involvering, kommunikasjon og endringsledelse. Dette viser også det teoretiske rammeverket at er sentrale faktorer i en samskapelsesprosess. Dermed endte vi opp med å undersøke disse dimensjonene i anledning vår masteravhandling.

Samskapelse innebærer å skape løsninger med mennesker (Bason, 2018, s. 7). Her har vi en antakelse om at involvering av berørte aktører vil være en betydelig faktor for at en samskapelsesprosess skal finne sted. Det vil derfor være interessant å undersøke på hvilken måte aktørene har blitt involverte i utarbeidelsen av bookingsystemet. Videre ønsker vi å se

hvilken rolle kommunikasjon har å si for å lykkes med samskapelse. Dette er en faktor vi tar med oss for å se om det finnes en sammenheng mellom god kommunisering hos aktørene og en vellykket bookingløsning. Likeså vil en organisasjonsendring føre til endrede arbeidsrutiner for de ansatte. Her gjelder det å ha med ansatte på laget. Ytelse av god endringsledelse er en betydelig faktor for å unngå, eller begrense endringsmotstanden. I tillegg har endringsledere en viktig oppgave. De må mobilisere og legge til rette for at endring kan la seg gjennomføre. Endringsledelse er dermed en annen viktig dimensjon for at samskapelse skal oppstå og som vi ønsker å undersøke i forbindelse med utarbeidelsen av bookingsystemet.

1.4 Problemstilling og avgrensning

Endringsarbeidet for å konstruere det nye digitale bookingsystemet, var et tett samarbeid mellom kommunen og leverandør. Vi ønsker å ta utgangspunkt i denne samskapelsesprosessen for vår avhandling, samt å se nærmere på hvordan ledere, ansatte og leverandør opplevde denne endringsprosessen. Det vil derfor være relevant å foreta nærmere analyser av prosessene med å utvikle og forankre tjenesten, for å se på hvilke faktorer som har hatt betydning for samskapelse mellom aktørene i forbindelse med det nye bookingsystemet. Det er bakgrunnen for vår overordnede problemstilling, som lyder følgende:

Hvordan påvirker involvering, kommunikasjon og endringsledelse samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet?

Hvorvidt bookingsystemet er utviklet til å bli en vellykket tjeneste, avhenger av aktørenes samskapelsesprosess. Dette er utgangspunktet for vår problemstilling. Vi ønsker å se på hvilke faktorer som har hatt betydning for samskapelse mellom aktørene. Dette skal vi se på langs følgende tre dimensjoner: Involvering, kommunikasjon og endringsledelse. For å få undersøkt problemstillingen tilstrekkelig, vil hver og en av disse faktorene være utgangspunktet for våre forskningsspørsmål:

1. Hvordan har aktørene blitt involverte i endringsprosessen?

For å få et helhetlig inntrykk av hvordan pilotprosjektet har gått for seg, ønsker vi undersøke hvilke aktører som har blitt involverte. Nærmere bestemt, hvordan de ulike aktørene har blitt involverte. Vi vil foreta undersøkelser rundt aktørnettverket av bookingsystemet, for å se nærmere på hvilke parter som er representerte. Vi er derfor avhengige av å få en innsikt i hvem som har vært med på å skape løsningen. Det vil være sentralt å undersøke samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet, og hvilke aktører som har fått være med å påvirke beslutninger i denne prosessen. Vi ønsker å finne ut hvordan endringsarbeidet mellom aktørene har hatt videre konsekvenser for å fremme, eller hindre, utarbeidelsen av en brukervennlig bookingtjeneste i kommunen.

2. Hvordan oppleves kommunikasjonen hos de involverte partene i prosessen med å utarbeide bookingsystemet?

Vi har en tanke om at god kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon bør være til stede i all organisasjonsendring. Derfor ønsker vi å undersøke om det har vært en god kommunikasjon mellom de ulike partene i samskapelsesprosessen, og om dette påvirker en vellykket konstruering av bookingsystemet. Kommunikasjon mellom de ansatte, ledergruppen og leverandør kan ha betydning for om kommunen oppnår offentlig verdiskaping som følge av bookingsystemet. Her vil vi undersøke hvilke plattformer aktørene har kommunisert på, og om alle parter meninger har blitt tatt høyde for i arbeidet med utvikling av den digitale tjenesten. Vi mener dette kan være en faktor som påvirker samskapelsesprosessen av bookingsystemet.

3. Hvilken betydning har endringsledelse for den pågående endringsprosessen?

Endringsarbeid i en organisasjon kan være en kompleks prosess. Selve endringsprosessen kan ta tid før endringen kan anses som vellykket. Det å ha en leder som motiverer, veileder, forklarer og forstår de ansatte i endringsprosessen, kan være vesentlig for det endelige resultatet. Vi ønsker å undersøke hvordan ledelsen har mobilisert endringsprosessen, og i hvilken grad ledelsen har inkludert de ansatte underveis. Vi antar at dette kan være en vesentlig faktor for at samskapelsesprosessen drives i riktig spor. Dette er derfor en relevant dimensjon som vi ønsker å undersøke opp mot vår problemstilling.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i kapitler med tilhørende underkapitler. Vi mener dette gir en ryddig fremstilling av vår masteravhandling.

Kapittel 1: Innledning. Her presenteres bakgrunn for oppgavens tema, samt problemstilling og avgrensning.

Kapittel 2: Case. Her går vi nærmere inn på oppgavens case. Vi gir en fremstilling av kommunen vi foretar undersøkelser i og ser nærmere på bookingsystemet som er vårt forskningsobjekt.

Kapittel 3: Teoretisk rammeverk. Her presenteres vårt valgte teoretisk rammeverk og tidligere forskning. Dette er valgt med utgangspunkt i undersøkelsens temaer.

Kapittel 4: Metode. I metodekapittelet gjør vi rede for oppgavens metodiske tilnærming. Her vil vi begrunne for våre metodiske valg som har blitt tatt før og underveis i undersøkelsen. Dette er i lys av metodelitteratur.

Kapittel 5: Analyse. I dette kapittelet analyseres våre empiriske funn fra vår datainnsamling. Sammen med fremleggelse av empiri, belyses også teoretisk rammeverk i dette kapittelet.

Kapittel 6: Drøfting. Her presenteres vår drøfting av empiriske funn opp imot vår teori.

Kapittel 7: Avslutning. Til slutt, gir vi en oppsummering av våre funn. Videre, kommer forslag til tiltak og videre forskning.

2.0 Case

Med dette kapittelet ønsker vi å presentere vår case for studien. Vi vil trekke frem kommunens rolle i utviklingen av digitale kommunikasjonsverktøy. I tillegg orienteres det nærmere om den nye digitale bookingløsningen. Vi fremlegger også nærmere informasjon om plan- og bygningsetaten som er enheten bookingsystemet implementeres i.

Denne casebeskrivelsen har som hensikt å redegjøre for vårt forskningsobjekt. Formålet er å gi et tydelig bilde på hva vi undersøker, og vil understøtte forståelse i den videre analyse og drøfting som presenteres senere i oppgaven.

2.1 *Digitale kommunikasjonsverktøy i norske kommuner*

Det å utøve lokaldemokrati er en tradisjon som strekker seg langt tilbake i norske kommuner (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). De står i en omstridt rolle, der det stilles forventninger til dem som demokratisk organ og som en iverksetter av statlig vedtatt politikk. Staten skal legge til rette med rammebetingelser, men det er kommunene selv som har handlingsrommet til å utvikle tjenester for innbyggerne (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014). Dette betyr at kommunene, som et lokalt selvstyre, innehar ansvaret om å yte god service gjennom å tilby innbyggerne tjenester de etterspør, samtidig som de iverksetter politiske reguleringer.

I 2014 kom lovgivningen om at digital kommunikasjon er hovedregelen innenfor norsk forvaltning, også for kommunikasjon med innbygger (Sanner, 2014). Sentrale elementer for dette er å jobbe med forbedring, fornying og forenkling av arbeidsprosessene i forvaltningen. Det blir lagt opp til at den enkelte offentlige virksomhet selv må digitalisere sine arbeidsprosesser og tjenester. Formålet med regelendringen i 2014 er en enklere hverdag der møte med offentlig sektor er bedre og raskere, basert på å tilby innbyggerne brukervennlige tjenester (Sanner, 2014). Dette viser oss at staten kommer med rammebetingelser som kommunene må rette seg etter. Kommunene har selv ansvar for å utvikle digitale plattformer der kommunikasjonen foregår mellom innbyggerne og den enkelte kommunen.

Siden lovgivningen i 2014 ser vi at flere offentlige etater har det aller meste av sin kommunikasjon med innbyggerne via en digital plattform (Rønning, 2021, s. 113). Kommunene kommuniserer i stor grad digitalt med innbyggerne sine. Dette angår alt fra allmenn informasjon, til betaling av regninger og varsling om kommunale arbeider. Ifølge Rønning (2021, s. 13) hadde hele 88% av nordmenn i aldersspennet 18-79 år hatt digital kommunikasjon med det offentlige i 2018. Dette er en økning på 5% fra året før, og viser oss at bruken av digitale tjenester øker i offentlig sektor og er mer aktuelt nå enn tidligere.

På mange måter kan digital kommunikasjon i offentlig sektor gi oss et bilde på omgivelsesdrevne organisasjonsutvikling. Røvik (2015, s. 95) formidler at omgivelsene forandrer seg kontinuerlig, og dette krever en nødvendig organisatorisk tilpasning for de som skal henge på. Dette kan vi også se for den digitale transformasjonen i offentlig sektor. Her settes det stadig høyere krav gjennom utvikling av ny teknologi, økte preferanser hos innbyggere og reguleringer fra statlig hold. Ny teknologi og stadig nye måter å gjøre ting på, gir oss et bilde på at omgivelsene er i stadig utvikling. Dette skaper handlingsrom for kommuner til å foreta ny innovasjon og interne endringer for at de skal levere gode tjenester av kvalitet.

Dette indikerer at utvikling av nye digitale kommunikasjonsverktøy i offentlig sektor er fremtredende. Kommunene står selv som ansvarlige enheter til å innrette seg etter statlige reguleringer. Her har kommuner, som lokaldemokratiske enheter, en posisjon til å utvikle digitale tjenester som de skal tilby sine innbyggere. Kommunen vi har fått foreta et casestudie i, er en kommune som henger seg på denne trenden. Denne kommunen ønsker å tilby sine innbyggere en ny digital bookingtjeneste av saksbehandler. Dette innebærer en organisasjonsendring gjennom innføring av ny teknologi, som fører til nye arbeidsmåter for ansatte i kommunen. Bookingtjenesten er i første omgang et pilotprosjekt, og er begrenset for saker innen plan- og bygningsetaten. Tjenesten er dermed konstruert ut ifra de ansattes saksbehandlingsområder i denne etaten.

2.2 Bakgrunnen for en ny digital bookingløsning i kommunen

Leder i plan- og bygningsetaten var tidligere ansatt i bygg- og anleggsbransjen i privat sektor. Vedkommende oppdaget tidlig at det å ha en kontinuerlig dialog med kommunen kunne by på utfordringer. Det var aldri klart på forhånd hvem man ble satt over til, og dialogen ble dermed

uforutsigbar for både innbygger og saksbehandler i kommunen. Disse opplevelsene fra leders stilling i privat sektor, ble rot til ideen om et bookingsystem. Kort tid etter at leder tiltrådte lederstillingen, begynte research-prosessen rundt mulighetene for å forenkle innbyggerdialogen. Det var også viktig for leder at systemet skulle være intuitivt for innbyggeren, at det skulle være en selvfølge hvor man skal klikke seg inn, hvilke bolker som skal fylles ut og lignende.

Det nye bookingsystemet var ikke bare et nytt prosjekt fra kommunens side, men også et pilotprosjekt fra leverandørens side. På denne måten kunne systemet designes og formes til å passe inn i den gitte kommunen. For å få til dette var kommunikasjon en vesentlig faktor. I vår samtale med leverandør trekkes det frem at kommunen har vært veldig samarbeidsvillig og at det har vært en løpende dialog hele veien.

Leverandøren, på sin side, formidlet at det var to mål med bookingsystemet: Det skulle bli lettere for innbyggerne å få kontakt med rett saksbehandler. I tillegg skulle kommunen kunne ha kontroll over sin egen arbeidshverdag. Kontroll og effektivisering, er ifølge leverandøren noen av tingene bookingsystemet skal føre til.

En viktig ting å tenke på i denne prosessen er samarbeid. Det å inkludere de ansatte i denne prosessen er noe som har blitt påpekt som en viktig faktor i endringsarbeidet. De ansatte har vært forsøkskaniner i prosjektet. De har fått mulighet til å komme med innspill og å foreta en testkjøring av systemet. Leders tanke bak å inkludere de ansatte, var at de ansatte skulle få et eierforhold til produktet. Dermed kunne veien fra motstand til aksept bli kortere.

Det er ikke problemfritt å utarbeide et nytt system. Det kan føre til motstand mot endring hos de ansatte, samt at tekniske utfordringer kan oppstå underveis i prosessen. Dette prosjektet er intet unntak, og blant andre ting så trekkes spesielt fraværet av kalendersynkroniseringen frem som en vesentlig ulempe. Dette, og andre funn, vil bli analysert og drøftet senere i denne oppgaven.

2.3 Plan- og bygningsetaten

I forbindelse med vår casestudie, har vi studert plan- og bygningsetaten i en norsk kommune. Den består av flere enheter, derav eiendomsskatt, arealplanlegging, landbruk, bygg og deling. De ansatte har ansvar for saksbehandlingen i de ulike enhetene de tilhører, og skal være tilgjengelig for innbyggerne ved eventuelle spørsmål rundt de ulike fagområdene. Hver enhet har en egen fagansvarlig, men det er plan- og bygningssjefen som har hovedansvar for alle enhetene. Det kan være greit å merke seg at enkelte enheter i plan- og bygningsetaten har saksbehandlere sine delt opp etter gårds- og bruksnummer.

Det er spesielt én enhet som har stor pågang fra innbyggerne, og det er enheten for bygg- og delingssaker. Det er stor pågang av saker i denne enheten. For å få en byggesak godkjent, må innbygger søke til kommunen. Det oppstår ofte mangler ved søknaden, noe som innebærer ytterligere saksbehandlingstid. Mangelbrev er tidkrevende, både for saksbehandler og innbygger.

Plan- og bygningsetaten er i stadig endring, noe som fører til at saksbehandlere har flere forskjellige systemer å forholde seg til i sin arbeidshverdag. Å benytte seg av så mange systemer kan være både tidkrevende og energitappende. Dette kan også føre til lengre saksbehandlingstid, noe som igjen berører kunden - her innbyggerne.

2.4 Det nye bookingsystemet

Videre presenteres vårt bilde av det nye bookingsystemet. Herunder kommer informasjon vi har dannet oss rundt den digitale bookingtjenesten gjennom studien.

De ansatte i plan- og bygningsetaten jobber til daglig med saksbehandling på spørsmål fra kommunens innbyggere. Dette preger en stor del av deres arbeidshverdag. Ledergruppen av bookingsystemet orienterte oss om at slike henvendelser tidligere hadde gått gjennom kommunens sentralbord ved deres servicesenter. Dette foregikk enten gjennom at innbyggere har møtt opp fysisk, eller via henvendelser på telefon og e-post. Dette involverer flere ledd i organisasjonen og skaper lang saksbehandlingstid. Plan- og bygningsetaten følte at dette systemet hadde et forbedringspotensial. Det ble dermed undersøkt om en ny digital booking-

plattform kunne føre til økt synlighet og bedre tjenester for deres innbyggere, samtidig som at kommunens servicesenter fikk mindre trykk. Konsekvensene av dette resulterte i et pilotprosjekt mellom kommunen og tjenesteleverandøren. Hensikten med prosjektet var å utvikle og implementere et helt nytt digitalt bookingsystem for saksbehandlere i kommunens plan- og bygningsetat.

Teknologileverandøren sitt primære fokus er å tilby digitale tjenester og løsninger til offentlig sektor. Leverandøren kunne fortelle oss at de har jobbet med å utvikle bookingtjenester til kommuner i en årrekke, og har dermed god erfaring med å skape digitale tjenester. Likevel hadde de tidligere kun utviklet systemer for booking av objekter, herunder leie av idrettshaller, lokaler og møterom. Når de gikk inn i et samarbeid med kommunen om å lage et digitalt system for å booke saksbehandlere, var dette nytt for dem. Nå var det mennesker som skulle bookes og ikke et objekt, slik som de tidligere bookingsystemene. Ifølge ledergruppen av bookingsystemet, hadde leverandør lite kunnskap om kommunen sin praksis når det kom til byggesak, arealplanlegging og lignende tjenester som innbyggerne booker saksbehandling til. Kommunen og leverandøren ble derfor enige om et samarbeid om et pilotprosjekt. Avtalen gikk ut på at kommunen skulle stå for innspill om hvordan de ønsket systemet, og leverandør skulle på beste vis forsøke å utvikle en brukervennlig tjeneste. Denne tjenesten skulle ta både de ansattes og innbyggernes behov i betraktning. Teknologileverandøren ønsket å utarbeide en applikasjon som de kunne selge til andre kommuner i fremtiden. På denne måten får både kommune og leverandør en gevinst ut av pilotprosjektet.

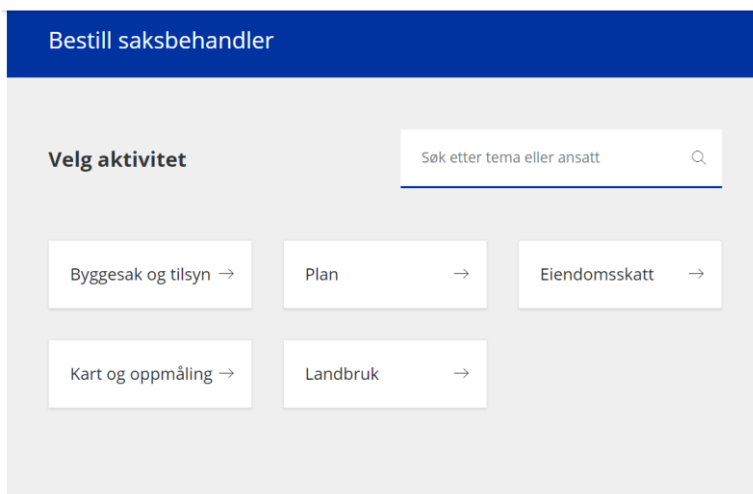
Ideen om en forbedret bookingtjeneste kom fra ledelsen i plan- og bygningsetaten. Det startet med en idé hos leder av plan- og bygningsetaten om hvordan de skulle gjøre dialogen med innbyggerne enklere, og senke terskelen for å være tilgjengelig. De fikk kommunens egne IT-avdeling involverte i ideen og det ble sendt ut forespørsler til ulike leverandører.

Bookingsystemet hadde et formål fra kommunens side om å lette arbeidshverdagen til saksbehandlerne, samt gjøre det lettere for innbyggerne å kontakte kommunen ved behov for bistand iblant annet byggesaker. Her ble det luftet en ide om hvordan de kunne gjøre dialogen med innbyggerne enklere, og samtidig senke terskelen for å være tilgjengelig. Løsningen ble digital book-up av saksbehandler. Modulen ligger tilgjengelig på kommunens nettsider.

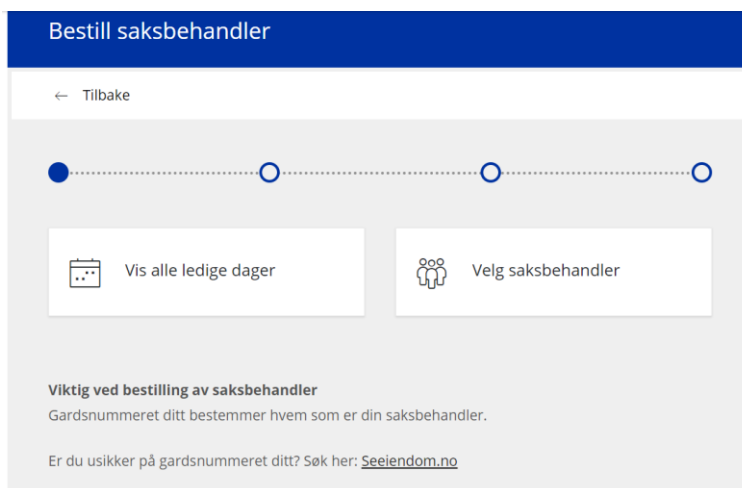
2.5 Slik fungerer det

Vi tenkte det vil være hensiktsmessig med nærmere beskrivelser om hvordan det nye booking-systemet fungerer. På sett og vis kan den digitale tjenesten ses ut fra to ulike dimensjoner: Gjennom saksbehandlerens perspektiv og fra innbyggernes ståsted. Vår forskning baseres på de ansattes meninger og vi har dermed fått et inntrykk av hvordan bookingsystemet fungerer ut ifra deres synspunkter.

Slik det fremgår av kommunen sine nettsider, bookes saksbehandler gjennom en applikasjon. Innbyggerne går inn og velger hvilken enhet i plan- og bygningsetaten de vil booke. Inne på hver enhet for saksområde, er det listet opp en kategori med “ofte stilte spørsmål”. Dersom innbyggeren ikke finner informasjon om det han ønsker svar på, kan en saksbehandler bookes.



Figur 2.1: Steg 1 - Velge aktivitet for den gjeldende sak



Figur 2.2: Steg 2 - Valg av dato og saksbehandler

Fornavn *

Etternavn *

Telefon *

E-post *

Adresse og/eller gårdsnummer (gnr) henvendelsen gjelder *

Hva kan vi hjelpe deg med? *

Der som du allerede har en pågående sak med Karmøy kommune, oppgi ditt saksnummer

Møtetype *

Velg

Eventuell tilleggsinformasjon som kan være nyttig for møtet

Filoplasting vedlegg

Velg fil ingen fil er markert

Figur 2.3: Steg 3 - Fylle inn opplysninger

Illustrasjonene ovenfor er skjermdumper fra kommunens hjemmeside. Her ser vi prosessen for hvordan innbyggerne booker en saksbehandler. Som vi ser i figur 1, velges det først riktig aktivitetsområde for den aktuelle saken det ønskes saksbehandling på. Deretter kommer man videre til valg av dato og saksbehandler, som figur 2 viser oss. Det er også relevant å bemerke seg her at det er gårdsnummeret til innbyggeren som bestemmer hvem som blir dens saksbehandler. Dette står oppført som vi kan se i figur 2. Videre skal innbyggeren fylle ut en rekke informasjon og opplysninger, som vist i figur 3. Den enkelte kan velge hvilken plattform møtet skal foregå på, enten fysisk oppmøte, på telefon, e-post eller digitalt via Microsoft Teams. Når innbyggeren har fylt inn informasjon og booket saksbehandler, vil den aktuelle ansatte få opp dette på sin bookingkalender.

Det nye saksbehandlersystemet er altså en helt ny digital bookingtjeneste som tilbys innbyggerne i kommunen. Den nye tjenesten har en egen separat programvare. En forutsetning for at det nye systemet skal fungere optimalt for ansatte er en toveis synkronisering med deres Outlook-kalender. Denne toveis synkroniseringen skal føre til at bookingene automatisk legger seg i saksbehandlerne sin arbeidskalender. Dette skal sikre at saksbehandlerne ikke kan bookes dobbelt.

Alt i alt er dette et system som skal forenkle hverdagen til de ansatte. Dette systemet skal gjøre det enklere for innbyggerne å få kontakt med kommunen, uten å måtte gå gjennom flere ledd. Kommunen ønsket å forsterke dialogen med innbyggerne og hadde som intensjon bookingsystemet skulle bidra til en samfunnsmessig verdiskapning.

3.0 Teoretisk rammeverk

Teori er språket vi bruker til å beskrive noe. For å undersøke, analysere og forstå prosessen med å implementere det nye bookingsystemet, trenger vi teoretiske begreper, forklaringsmodeller og analyseverktøy. Vårt teoretiske rammeverk forsøker å gi en abstraksjon av virkeligheten, men det trenger ikke nødvendigvis å representere den. I dette kapitlet presenteres vår teori og tidligere forskning som vi mener er relevant for å besvare vår problemstilling. Teorien, sammen med empiri, danner fundamentet for våre analyser og drøfting som presenteres senere i denne avhandling. Vår teoretiske tilnærming baseres både på den intensjonen vi først hadde for oppgavens problemstilling, men også ut ifra hvordan oppgaven har utformet seg underveis.

3.1 Samskapelsesprosessen

Veien til en brukervennlig løsning kan påvirkes av flere faktorer. Et element som litteraturen viser til, er samskapelse. Dette er en dimensjon som peker på viktigheten av at aktører deler sin kompetanse og erfaringer med hverandre. Samskapelse har en idé om at utarbeidelse av innovasjonsprosesser skal skje gjennom et samlet nettverk av aktører. I dette delkapitlet vil se nærmere på hva dette innebærer.

3.1.1 Samskapelse

Flere forskere belyser betydningen av samskapelse i innovasjonsarbeid og at dette er relevant, sett i lys av et fremtidig perspektiv. Betydningen av tverrfaglighet og samarbeid i innovasjonsprosesser ser vi blir et stadig mer aktuelt og omdiskutert tema. Prahalad og Ramaswamy (2004, s. 12) viser til at den neste praksis av innovasjonsarbeid må skyve bort fokuset fra produkter og tjenester, og heller prioritere nettverket av aktører og forbrukere for å skape unike verdier. Også Torfing, Sørensen og Røiseland (2016) diskuterer i deres artikkel i hvilken grad samskapelse gir en levedyktig vei for offentlig sektor de kommende årene.

Teori har vist at det finnes ulike perspektiver og definisjoner på innovasjon. Det samme kan vi også se når det kommer til hva samskapelse innebærer. Bason (2018, s. 7) viser til begrepet *co-creation*, først benyttet av Prahalad og Ramaswamy, som vi på norsk oversetter til samskapelse. Dette innebærer en kreativ prosess der nye løsninger er designet *med* mennesker og ikke *for* dem. Å involvere mennesker internt i organisasjonen, og å involvere eksterne aktører under hele innovasjonsprosessen, anses som svært viktig. Gjennom samskapelse skjer det en kreativ prosess, som innebærer å anerkjenne at gode løsninger kan skapes gjennom deling av kunnskap og kompetanse (Bason, 2018, s. 7). Dette ser vi at er blitt stadig mer relevant for etablering av offentlige løsninger. En definisjon av begrepet samskapelse i offentlig sektor, kan sies på følgende vis: Private og offentlige aktører som mobiliserer erfaringer, kunnskap, ideer og ressurser med hverandre i etablering av offentlige løsninger (Torfing et al., 2016).

3.1.2 Involvering

Amundsen og Kongsvik (2016, s. 145) hevder at medvirkning spiller en viktig rolle for å lykkes med organisasjonsendringer. Dette har en positiv innvirkning på både kvalitet, produktivitet og jobbtilfredshet (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 149).

Medvirkning blir et viktig element når man skal realisere arbeidsdemokratiske verdier (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147). Medvirkningen av berørte aktører under endringsprosesser vil også gjøre endringer enklere å gjennomføre. De ansatte knytter eierskap til løsningen når de får mulighet til å aktivt utforme den. Dette vil videre føre til at løsningen lettere kan tas i bruk, og at potensiell motstand vil fremkomme på et tidlig stadie i endringsprosessen. Klev og Levin (2009) mener organisasjonsutvikling medfører kollektive læringsprosesser og refleksjon som skaper felles ny innsikt (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147). Dette fører til at nye løsninger vokser frem, ved at de ansatte involveres og får medvirke i prosessen. Videre kan involvering av ansatte forbedre kommunikasjon og samordning, og samtidig skape motivasjon gjennom at behov dekkes (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 159).

Å involvere ansatte er en viktig forutsetning for samskapelse. Å skape løsninger i fellesskap, vil gi positive konsekvenser for endringsprosessen. Dette vil være viktig for å lykkes med å gjennomføre endring.

3.1.3 Samskapelse for teknologiske løsninger

Samskapelse spiller en sentral rolle når tjenester av teknologi skal utvikles. Teknologisk innovasjon er en viktig drivkraft for nye løsninger i offentlig sektor, alt fra innovasjon i intern administrasjon, innbyggertjenester og transformasjon av læring (Bason, 2018, s. 14).

Gjennom å benytte samskapelse i innovasjonsprosesser, skapes det strategiske muligheter for å oppnå verdiskapning. Payne, Storbacka og Frow (2007, s. 88) viser til at teknologiske gjennombrudd kan være eksempler på slik verdiskapning gjennom en samskapelsesprosess.

I en analyse av teknologibasert verdiskapning gjennom samskapelse, fant Breidbach og Magilo (2016, s. 82) funn som indikerer at informasjon er nøkkelressursen som utveksles i alle systemer av teknologibasert verdiskapning. Informasjonsutveksling er dermed en avgjørende faktor for vellykket innovasjon. Det legges videre vekt på at teknologitjenester krever aktiv deltakelse fra brukerne (Breidbach & Magilo, 2016, s. 82). Brukernes atferd påvirkes av mengden og kvaliteten på informasjonsutvekslingen med tjenesteleverandør. Teknologibaserte verdiskapningsprosesser innebærer en samhandling mellom leverandør av den teknologiske løsningen og brukerne, der de i fellesskap påvirker hverandre for å utvikle en god og brukervennlig tjeneste. Her er god informasjonsflyt og tillit viktige elementer for vellykket utvikling av teknologiløsninger (Breidbach & Maligo, 2016, s. 83). Dette perspektivet på samskapelse viser oss at utvikling av løsninger skjer i samhandling mellom ulike aktører. Gode løsninger skapes gjennom deling av kunnskap og informasjon, der det vektlegges hvor viktig det er at brukerne ytrer sine meninger sammen med teknologiutvikleren.

3.1.4 Produksjon av offentlig verdiskaping

Rønning (2021, s. 43) stiller spørsmålet: “Hvis vi aksepterer at ikke profitt eller økonomisk merverdi er det sentrale målet for offentlig innovasjon, hva skal det da være?”. Hensikten med offentlig innovasjon er i bunn og grunn å skape mer offentlig verdi (Rønning, 2021, s. 43). Hva dette innebærer, må vi se nærmere på.

Et mye omtalt begrep i litteratur om offentlig innovasjon er “public value”, og vi kan på norsk oversette begrepet til “offentlig verdi”. Nyttan til begrepet ligger i at vi kan ha en kontinuerlig

prøving av hva som tjener fellesskapet. Vi kan dermed se at offentlig verdiskaping forstås som selve målet med innovasjon i offentlig sektor. Kommuner blir sett på som demokratiske enheter, og har et ansvar for å tilby samfunnet tjenester som baseres på offentlig verdi. Tjenestefeltet i en kommune styres ulikt fra andre offentlige institusjoner. Kommunens oppdrag er definert, og utøvelsen av prosesser er direkte folkestyrt. Samtidig kan et samspill mellom tjenestefeltet, folkestyret og samfunnet skape rom for innovativ praksis i kommunesektoren (Ringholm, Aarsæther, Bogason & Ellingsen, 2011, s. 12). Mulighetene for innovasjon og utvikling av nye tilpassede løsninger er store i en kommunal kontekst. Kommuner er særegne på det området at de kan utnytte et samdriftspotensial. Dette kan man finne internt i kommunenes organisasjon ved å jobbe på tvers av sektorgrenser. I tillegg kan dette finnes eksternt ved å samarbeide mot nye løsninger for lokalsamfunnet, næringslivet, nabokommuner og andre institusjoner på statlig nivå. Dette skiller kommuner fra det private næringslivet og det perspektivet NPM presenterer på offentlig sektor (Ringholm et al., 2011, s. 12). Med andre ord, kan vi si at målet med innovasjon i kommuner, er å oppnå offentlig verdiskaping.

3.1.5 Barrierer for offentlig innovasjon

For å oppnå public value i offentlig sektor, er det noen barrierer man må unngå, eller bryte, i innovasjonsarbeidet. Cinar, Trott og Simms (2019) har gjennomført en studie der de forsker på ulike aspekter av barrierer i arbeidet med offentlige innovasjonsprosesser. De peker på blant annet tre typer av barrierer med innovasjonsprosessen:

Barrierer for idègenerering og utvelgelse

På dette stadiet av innovasjonsprosessen, skal organisasjonen finne og velge en ny løsning. Dette gjøres etter identifisering av et problem, eller identifisering av et behov for å innovere. Her hevdet Cinar et al. (2019, s. 278) at mangel på ressurser, samt manglende organisatorisk læringskultur, ble barrierer for offentlige organisasjoner i deres arbeid med idègenerering.

Barrierer for utvikling og design

Den andre fasen i innovasjonsprosessen innebærer prototyping, utvikling og design av den nye løsningen for å passe det offentlige formålet. Denne fasen involverer mange aktører og interesser, noe som resulterer i diskusjoner rundt utvikling av ny løsning. Gjennom deres

forskning fant de funn om at liten grad av samsvar mellom organisasjonens verdier og innovasjonen dannet en barriere (Cinar et al., 2019, s. 279). Dersom designet av innovasjonen ikke passer med organisasjonens verdier, ser vi at dette skaper en feilkilde for vellykket innovasjon. En annen type barriere vi ser i denne fasen, er manglende interoperabilitet i design av digitale tjenester (Cinar et al., 2019, s. 279). Det innebærer at en egenskap ved systemet ikke samarbeider med andre produkter eller systemer. Denne barrieren resulterte i at kommuner ikke ønsket å adoptere innovasjonen (Cinar et al., 2019, s. 279). Dette viser oss at manglende interoperabilitet kan være en potensiell barriere for utvikling av digitale tjenester i kommuner.

Barrierer for implementering

Vi ser på implementering som fasen der organisasjonen setter innovasjon i handling. Barrierer i implementeringsfasen ble rapportert til å være den største barrieren som ble kartlagt i forskningen (Cinar et al., 2019, s. 279). Top-Down ledelse, mangel på menneskelige ressurser, tidspress og makt mot ansattes motstand ble stadfestet som faktorer som gjorde prosessen med å implementere innovasjon vanskelig. I en annen undersøkelse, kom Cinar et al. (2019, s. 279) frem til at mangel på forståelse angående mål hos berørte parter, fungerte som en barriere for å sette innovasjon i praksis.

3.1.6 Pilotprosjekt

Ifølge Rønning (2021, s. 173) er et pilotprosjekt en forsiktig måte å sette i gang noe nytt på. Ideen er at hvis det går bra, så bør det ruller ut. Dette krever utvikling, testing og utprøving. Det lages et opplegg for å teste løsningen i samarbeid med målgruppen. Dersom noe ikke fungerer optimalt kan man raskt foreta endringer og justeringer. Den naturlige evalueringen vil være observasjoner man gjør seg underveis, der brukernes reaksjoner er viktige spillebrikker. I et slikt prosjekt legges det vekt på prototyping som en nødvendighet for et raskt utviklingsløp. Rønning (2021, s. 173) vektlegger betydningen på at rask læring og endring er nøkkelen i et pilotprosjekt. Videre, påpeker han at offentlig sektor antakeligvis kan ha nytte av å bruke et slikt aktivt forløp. Dette i seg selv synes vi er en interessant bemerkning. På sett og vis sier Rønning at offentlig sektor bør inneha mer effektivitet og raskere læring i deres pilotprosjekter.

3.2 Implementering

Til nå har vi sett hva som ligger til grunn i offentlig innovasjon. Hvorvidt dette oppnås avhenger av flere faktorer, men en vellykket implementeringsprosess er helt avgjørende for en suksessfull innovasjon. Videre i dette delkapittelet ønsker vi å se på hva teorien sier om implementeringsfasen for en innovasjon.

3.2.1 Implementering av nye systemer

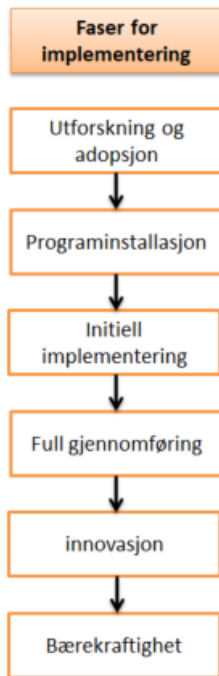
Implementering kan defineres som en aktivitet som iverksetter et system eller et program i praksis (Fixsen, Naoom, Blase, Friedman & Wallace, 2005, s. 5). Fixsen et al. (2005, s. 5) beskriver videre viktigheten om en godt detaljert implementeringsprosess, slik at det er lett å forstå de aktivitetene som skal gjennomføres. I tillegg viser Roland & Westergård (2020, s. 21) til Rogers (1995) definisjon av implementering, som innebærer at implementering oppstår når et individ tar i bruk en innovasjon, altså at innovasjonen må være tatt i bruk i praksis for å kunne kalles for ferdig implementert.

Uavhengig av hvilken sammenheng man ser innovasjon i, virker det å være stor enighet om at innovasjon må inneholde to sammenknyttede aktiviteter: Det skal gjøre noe nytt, og i tillegg må det nye implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst (Fuglsang, 2010, s. 67).

Fixsen et al. (2005, s. 12) viser til at det er avgjørende å ha en god kommunikasjonsforbindelse for at endringen skal bli vellykket. I denne forbindelsen sitter gjerne arbeidsgrupper, lederteam eller andre som arbeider med å implementere den nye endringen/innovasjonen i organisasjonen. I tillegg har man feedback-mekanismen, som fører til en regelmessig informasjonsflyt vedrørende prosjektets status, teamsamarbeidet og annen relevant informasjon. Det er også viktig å påpeke at innflytelse og personlige interesser, både økonomisk, politisk og historisk, kan påvirke implementeringsprosessen (Fixsen et al., 2005, s.12).

3.2.2 Implementeringsfaser

Figur 3.1 – Faser for implementering (Fixsen et al., 2005, s. 15).



Ifølge Fixsen et al. (2005, s. 15) er det seks faser i en implementering:

Den første fasen er utforskning og adopsjon, der organisasjonen ser på hva samfunnet trenger, hva leverandører kan tilby, hvilke ressurser som kreves og hvorvidt prosjektet skal igangsettes eller ei. I tillegg kan man også adoptere en annen innovasjon dersom det allerede finnes en god løsning på situasjonen. Det er også viktig at de ansatte informeres om prosjektet i denne fasen.

Etter det er bestemt å iverksette implementering, er det flere oppgaver som må gjennomføres. Det må skaffes ressurser, settes av tid til å gjennomføre implementeringen og ha et bestemt mål. Roland og Westergård (2020, s. 26) forklarer at det er viktig at endringen blir forankret på et kommunalt nivå, slik at de ansatte får være med på hele prosessen.

I tredje fase går man over på initiell implementering, hvor frykten for endringer kan oppstå. Dette kan være grunnet at arbeidsrutiner endres, det er ny informasjon å forholde seg til, eller at de ansatte føler at deres verdier og normer blir satt på prøve. Fixsen et al. (2005, s. 16) påpeker at endringer ofte stopper her. Dette grunnet manglende forpliktelse, eller at det ikke er behov for prosjektet. Effektiviteten til det nylig integrerte programmet (destinasjonen) skal være tilnærmet effekten fra det opprinnelige programmet (kilden).

En innovasjon er ikke fullt implementert før den nye lærdommen er integrert i praksisen hos organisasjonen. Når et prosjekt er fullt gjennomført skal alle avtalte kriterier være oppnådd. Man får i fjerde fase støtte og aksept for prosjektet. Det nye prosjektet skal ha gitt de ansatte nye evner, og de nye prosedyrene glir inn i rutinene i organisasjonen (Roland & Westergård, 2020, s. 27).

I innovasjonsfasen ser de ansatte en forbedring av systemet. I denne fasen blir endringene forankret og de ansatte skal her prøve ut nye systemer og rutiner. Prosjekter må analyseres, evalueres og rapporteres inn, slik at det neste gang kan bli lettere å gjennomføre en lignende implementeringsprosess (Roland & Westergård, 2020, s. 27).

At prosjektet skal være bærekraftig betyr at det skal kunne brukes i flere år frem i tid. I en organisasjon vil det alltid være rollebytter og ansatte kommer og går. Det er derfor viktig med et system som fungerer, selv om organisasjonen mister en dyktig medarbeider, og at det skal være mulig å lære opp nye ansatte til å gjøre samme jobb. Fixsen et al. (2005, s. 15-17) fremmer at målet med dette stadiet er at det nye systemet skal fungere i lang tid fremover, og fortsette å fremme effektivitet, selv om verden er i konstant endring.

3.3 Ledelse av organisasjonsendring

Endringsledelse er et fenomen vi ser mye til i teori om organisasjonsendring. Utførelse av god ledelse av organisasjonen gjennom endring, kan i enkelte tilfeller være krevende, men desto viktigere er det å få med medarbeiderne på veien til den nye, ønskelige tilstanden. Dette perspektivet skiller seg imidlertid fra teorien om samskapelse, der vi så et sterkt fokus på å skape løsninger *med* mennesker og ikke *for* dem. I dette delkapittelet vil vi belyse teori som sier noe om endringsledelsens posisjon i forbindelse med innovasjonsarbeid. Deres rolle kan ha innvirkning på om organisasjonen lykkes med å implementere innovasjonen.

3.3.1 Motstand mot endring

Motstand til endring blant ansatte er et omdiskutert tema i litteraturen om organisasjonsendring. Hennestad, Revang og Strønen (2014, s. 131) poengterer at forandring fryder sjelden, og at det her kan oppstå motstand mot endring. Tidligere i dette kapittelet henviste vi til Cinar et al. (2019) sine barrierer for offentlig innovasjon, og endringsmotstand kan på sett og vis også knyttes opp mot disse tre barrierene. Det er derfor viktig med en godt synlig leder som fokuserer på å få de ansatte på lag i endringsfasene.

Som nevnt poengterer Hennestad et al. (2014, s. 131) at endringer sjelden fører til fryd og gammen. Vi mennesker er eksepsjonelt gode på å forankre våre gjøremåter og rutiner, og vil dermed ikke bli overbegeistret når vi får introdusert nye systemer som endrer våre allerede innarbeidede måter å gjøre ting på (Hennestad et al., 2014, s. 131-132). Martinsen (2011, s. 168-169) antyder at det er flere grunner til at motstand mot endring oppstår. Det kan blant annet være at de ansatte ikke tror endringen kan la seg gjennomføre, frykt for å mislykkes – at

de ansatte synes det er utfordrende å endre kjente rutiner de allerede behersker. Det kan også være at endringen blir sett på som unødvendig, grunnet at de ansatte er tilfredse med sine allerede etablerte arbeidsrutiner og ikke ser et grunnlag for endring (Martinsen, 2011, s. 168-169). Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 361) nevner også, som Martinsen (2011, s.168-169), at motstand mot endring kan oppstå grunnet at de ansatte allerede har innarbeidede rutiner som de synes fungerer godt, og at de dermed ikke ser noen åpenbar grunn til å forandre disse.

Det kan være verdt å nevne at motstand mot endring ikke oppstår kun på grunn av at de involverte er uvitende og lite fleksible, men også fordi de er mennesker som ønsker å ivareta sine egne interesser. Dog trenger ikke motstand mot endring bare være en negativ faktor i endringsprosessen, men kan benyttes til noe positivt for endringens favør dersom ledelsen kan få motstanderne mot endringen til å gå over til å bli støttespillere (Martinsen, 2011, s. 169).

Det finnes flere årsaker til at motstand mot endring oppstår. Det kan være at de frykter den nye hverdagen, at de må gi fra seg beslutningsmyndighet, samt andre utløsende faktorer. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 363) nevner flere årsaker til at endringsmotstand oppstår, én av disse er *dobbeltarbeid*. Dersom de ansatte allerede føler de har mange programmer og systemer å forholde seg til, kan det bli misnøye dersom de må forholde seg til enda et system. Det kan fort bli veldig ressurskrevende, og før de nye systemene er ferdig implementert blir de ansatte nødt til å holde styr på flere systemer samtidig (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 363).

3.3.2 Transformasjonsledelse

Organisasjonsendring innebærer å implementere nye ideer i organisasjonen. Disse implementeres for å holde tritt med resten av samfunnet. Dette fordi det kan være positivt for organisasjonen å være endringsdyktige (Hennestad et al., 2014, s. 82). I en offentlig organisasjon er endringer ganske vanlige. Christensen, Lægreid, Roness og Røvik (2013, s. 149) omtaler endringer som et fenomen der endringen implementeres i det små, gjennom kontinuerlige forbedringer og rutiner, eksempelvis teknologiske utviklinger.

Martinsen (2011, s. 75) omtaler transformasjonsledelse som “fremragende ledereffektivitet” - altså at de ansatte klarer å se det store bildet fremfor egne behov, og skaper bevissthet om og aksept for det målet som ønskes oppnådd. Farbrot (2018) henviser til Hughes et al. (2018) når han beskriver at *tillitsbasert ledelse* og elementer ved *transformasjonsledelse* er to typer

ledelse som kan fremme kreativitet og innovasjon. I en tillitsbasert ledelse vil de ansatte få en stor grad av frihet i sin arbeidshverdag, og det vil være gjensidig tillit mellom leder og ansatt. I forhold til innovasjon og transformasjonsledelse kan det være gunstig at den ansatte har respekt for, og identifiserer seg med lederen av innovasjonsprosessen (Farbrot, 2018, s. 23). Utøvelse av transformasjonsledelse innebærer evne til å omdanne og forbedre medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats for virksomheten (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 62).

3.3.3 Organisasjonsendring

Det er leder i organisasjonen som er ansvarlig for å lede endringer slik at de tilfredsstiller dagens marked. Hennestad et al. (2014, s. 88) beskriver endring som en vei fra eksisterende tilstand til fremtidig ønsket tilstand.



Figur 3.2 - Endring i retning av en formulert fremtid. Hennestad et al. (2014, s. 88) refererer til Beckhard & Harris.

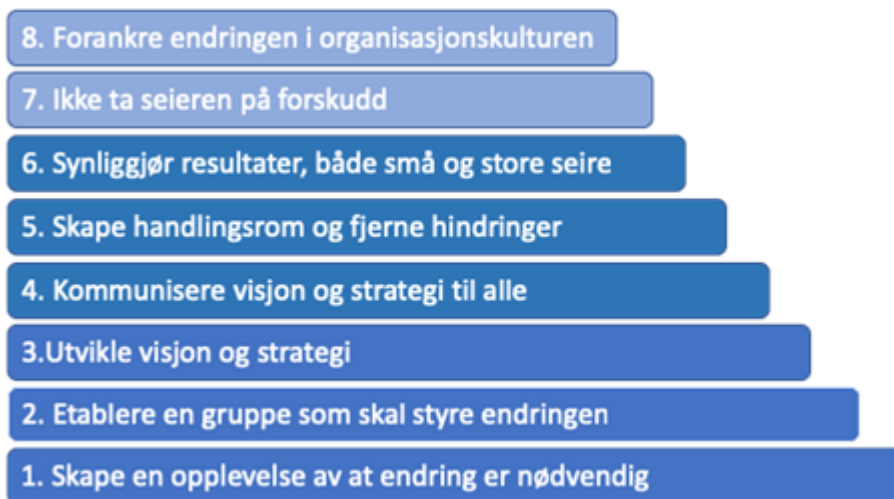
Denne modellen forteller om et endringsmønster fra den eksisterende situasjonen organisasjonen er i, og til den situasjonen de ønsker å oppnå i fremtiden. Den kritiske perioden i denne modellen er endringstilstands-perioden. Det er her man jobber for den fremtidige ønskede tilstanden. Lederen har en viktig rolle i denne fasen, da det er avgjørende med god ledelse for å sikre at organisasjonen fungerer godt når disse endringstiltakene er utført og implementert (Hennestad et al., 2014, s. 88).

Det er flere ting som skal være utført for at man skal kunne si at organisasjonen har gjennomført en vellykket endring. Hennestad et al., (2014, s. 88) henviser til Nadler når de forklarer dette. Organisasjonen må først forflytte seg fra en nåværende tilstand og frem til en fremtidig ønsket tilstand. I tillegg må det forventede utfallet av endringen ha tatt plass i organisasjonen. Det skal ikke påløpe noen uforholdsmessige kostnader hverken organisasjonen eller de ansatte i forbindelse med den nye endringen.

3.3.4 Kotters åtte steg for vellykket endring

Hovedårsaken til at flere endringsprosjekter går dukken er at endringsledelse egentlig ikke utøves (Hennestad, 2017). Det er derfor viktig at endring er tilstrekkelig konseptualisert, og at den nye løsningen som skal implementeres blir gitt retning og energi. Dette er en viktig lederoppgave, og kan avgjøre om endringen blir vellykket (Hennestad, 2017).

John P. Kotter har utviklet en modell som illustrerer åtte steg for vellykket endring. Studien setter søkelyset på hvorfor endringsledelse fører frem, og hvorfor ledelse svikter (Hennestad, 2017). Dersom ledelsen fokuserer og gjennomfører disse kriteriene, vil de lykkes med endringsarbeid i organisasjonen. Ifølge Kotter (2012, s. 22) vil ikke en organisasjonsendring nødvendigvis skje på en enkel og problemfri måte. Dette grunnet flere årsaker: Lavt tillitsnivå til å gjennomføre endring, mangel på samarbeid, arrogante holdninger, mangel på ledelse, og frykten for det ukjente er noen faktorer som kan påvirke endringsprosessen negativt. Gjennom å utføre Kotters åtte stegene for vellykket endring, vil ledelsen redusere at disse barrierene og at de hemmer prosessen med å gjennomføre endring på en suksessfull måte (Kotter, 2012, s. 22).



Figur 3.3: Kotters åtte steg for vellykket endring (Erichsen et al., 2015, s. 302).

Det er først og fremst viktig at ledelsen skaper en opplevelse av at endring er nødvendig. For at de ansatte skal være villige til å gjennomføre endring og engasjere seg i arbeidet, er det nødvendig at de innehar en forståelse om hvorfor de skal gjennomføre endringen (Erichsen et al., 2015, s. 302). Folk endrer seg sjeldent om det ikke er en kritisk grunn til endring

(Hennestad, 2017). Det er dermed viktig at ledelsen begrunner formålet til endringen og viser hva den nye løsningen skal resultere i.

Videre er det ledelsens ansvar å etablere en gruppe som skal styre endringen. Det er et behov for en veiledende gruppe som driver endringen i riktig retning. Å bygge et slikt team er en viktig del av de tidlige stadiene i enhver innsats for å få gjennomføre endring (Kotter, 2012, s. 54). Det er essensielt å finne riktig sammensetning av mennesker i denne gruppen, som baserer seg på tillit og å jobbe mot et felles mål (Kotter, 2012, s. 63). En organisasjonsendring krever også at ledelsen må endre seg, og derfor må endringsledelsen bestå av en fremtidsrelevant toppledelse og viktige mellomledere (Hennestad, 2017). Det vises til fire nøkkelegenskaper som ser ut til å være avgjørende for en effektiv styringsgruppe (Kotter, 2012, s. 59) :

- *Posisjonsmakt*: Nøkkelspillere må være inkludert i gruppen, og spesielt hovedleder.
- *Ekspertise*: Det må være mennesker som innehar disiplin, arbeidserfaring og kunnskap. Dette er relevant for at den aktuelle løsningen blir tilstrekkelig representert, slik at beslutninger blir tatt på bakgrunn av nyttig informasjon.
- *Troverdighet*: Gruppen må involvere personer med godt omdømme i organisasjonen, slik at uttalelsene blir tatt på alvor av de andre ansatte.
- *Lederskap*: Gruppen må også inkludere bevisste ledere som kan drive endringsprosessen på en effektiv og god måte.

Det tredje steget innebærer å utvikle visjon og strategi. Det er viktig å visualisere visjonen for endringen til de ansatte (Erichsen et al., 2015, s. 304). Når ansatte vet hvilken vei organisasjonen skal, er det enklere å få en forståelse av hvorfor endringer må foretas. Med en visjon for endring, kan ledelsen motivere og inspirere ansatte. Visjonen gir et fremtidsbilde og viser implisitt hvorfor ansatte skal strebe for å nå den nye fremtiden (Kotter, 2012, s. 71). En effektiv visjon må visualisere et bilde av en ønskelig fremtid, og definere retningen for beslutninger og endringsarbeid (Hennestad, 2017).

I det fjerde steget skal visjonen kommuniseres. For å lykkes med en endring må de ansatte forstå og akseptere visjonen. Det er dermed viktig å kommunisere visjonen og strategien for endringen, slik at den blir forstått (Kotter, 2012, s. 71). Det henvises i denne sammenheng til nøkkelfaktorer for effektiv kommunisering av en endringsvisjon (Kotter, 2012, s. 92):

- *Enkelhet*: En forståelig og godt formulert visjon.
- *Metafor og eksempel*: Et verbalt bilde som tydelig visualiserer visjonen.

- *Flere kanaler:* Både på formell og uformelle plattformer bør brukes for å spre visjonen. Eksempelvis på møter, e-post, nyhetsmeldinger på intranettet til organisasjonen.
- *Gjentakelse:* Ideene synker først inn etter at de er blitt hørt gjentatte ganger.
- *Dialog:* Toveiskommunikasjon er alltid mer kraftfull enn enveiskommunikasjon.

Som leder må man også skape handlingsrom og fjerne hindringer. Dette innebærer det femte steget i Kotters modell. En endring vil alltid støte på noen former for hindring. Kotter (2012, s. 106) viser til lønssystemer, stillingsbeskrivelser eller mellomledere som ikke vil tilpasse seg de nye omstendighetene som noen hindringer i forbindelse med endring. I tillegg må de ansatte ha riktig kompetanse og opplæring. Dette må lederen sørge for at det legges rette for.

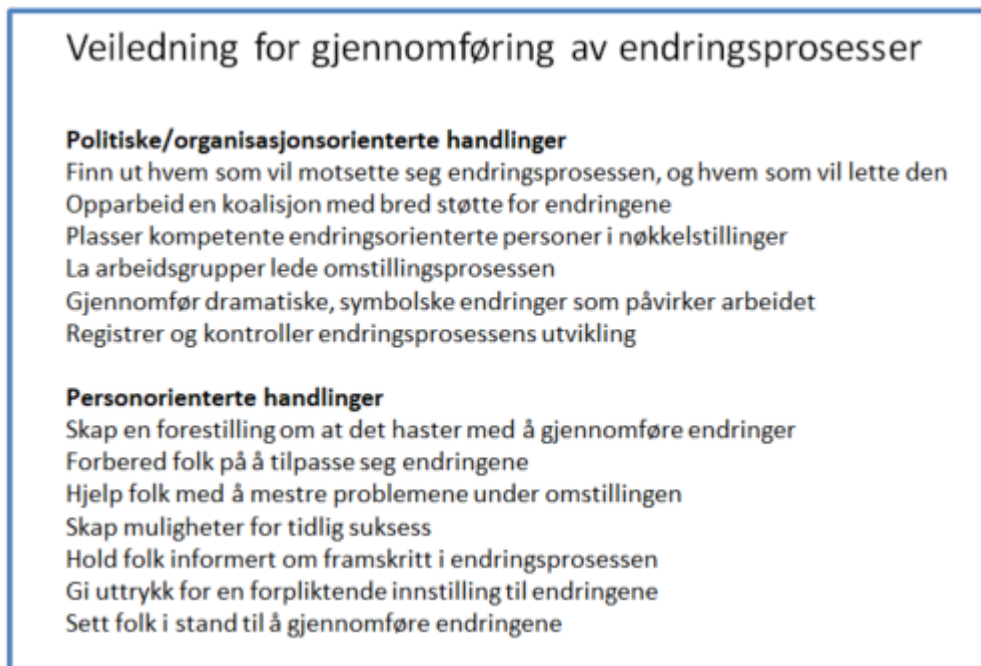
I det sjette steget skal resultater synliggjøres. Endringer er tidkrevende, men det er viktig å synliggjøre delmål som oppnås på veien. Dersom ingen resultater blir synlige vil mange gi opp, eller motsette seg endring. Å vise at arbeidet som de ansatte legger ned ikke er forgjeves, er en leders ansvar. Etter mye hardt arbeid vil positive tilbakemeldinger bygge motivasjon for å videre gjennomføre endring (Kotter, 2012, s. 127).

Det neste steget indikerer at ledelsen ikke skal ta seieren på forskudd. Større endringer må ha lange tidsperspektiver (Kotter, 2012, s. 138). Inntil endringen er forankret i organisasjonens kultur er den nye løsningen enda skjør. Når man ser antydninger til at nye ting begynner å oppstå ser man ofte en tendens til at en slår seg til ro med det man som organisasjon har fått til. "Gamle vaner" vender da fort tilbake (Hennestad, 2017). Derfor bør ikke ledelsen ta seieren på forskudd, men fortsette å jobbe for å implementere den nye endringen i ansattes arbeidsrutiner.

Til slutt har vi det åttende steget. Her har ledelsen et ansvar for at endringen skal forankres i kultur, sosiale normer og verdier (Kotter, 2012, s. 158). Dette er ofte et kritisk steg for om endring blir vellykket eller ikke. Gjennom å vise de ansatte hvordan deres atferd og holdninger bidrar med å skape positiv endring, vil det hjelpe til med å forankre endringen i kulturen.

3.3.5 Veiledning for gjennomføring av endringsprosesser

Martinsen (2011) har i likhet med Kotter (2012) utformet en veileder for hvordan man leder endringer. Denne veilederen omhandler **politiske/organisasjonsorienterte** og **personorienterte handlinger**.



Figur 3.4: Veiledning for gjennomføring av endringsprosesser (Martinsen, 2011, s. 190).

Denne modellen går ut på at man i de **politiske/organisasjonsorienterte** handlingene først må finne ut *hvem som vil gjøre motstand mot endringen, og hvem som eventuelt vil støtte den*. Leder bør her ha en forståelse av hvem det er nødvendig å ha med på lag i endringsprosessen, for at færrest mulig skal motsette seg den. Det er også viktig at leder har forståelse av hvordan politiske prosesser foregår, og hvordan ulik myndighet delegeres (Martinsen, 2011, s. 190-191).

Videre må det opparbeides det Martinsen (2011, s. 191) kaller for *en koalisjon med bred støtte for endringene*. Det vil si forberedelse av ledergruppen, der man gjerne inkluderer mellomledere og lavere ledelsesnivåer. Eksterne aktører som kan inkluderes i koalisjonen kan være konsulenter, fagforeningsledere og andre viktige roller.

For å utføre god endringsledelse er det også vesentlig at *kompetente endringsorienterte personer er plassert i nøkkelstillinger*. De som blir plassert i disse stillingene må kunne støtte

endringen fullt ut, og formidle dette ut til de øvrige berørte i endringsprosessen (Martinsen, 2011, s. 191).

Martinsen (2011, s. 192) hevder at det kan være nyttig å *la arbeidsgrupper lede omstillingsprosessen*. Disse gruppene bør være satt sammen for å utfylle hverandre, altså at de som innehar funksjoner som blir berørt av endringen godt kan være inkludert i arbeidsgruppen. Lederen av arbeidsgruppen bør være godt kjent med endringen og støtte oppunder prosessen med å få implementert endringen i organisasjonen. Det er også vesentlig at leder evner å løse eventuelle konflikter som oppstår som følge av endringsmotstand, og involverer andre for å løse eventuelle problemer underveis.

Det vises videre til at dersom større endringer skal bli vellykket, er man nødt til å starte med det Martinsen (2011, s. 192) omtaler som *dramatiske, symbolske endringer* - altså, endringer som påvirker det daglige arbeidslivet, og gjerne også endrer ansvarsområder.

Det er viktig å *registrere og kontrollere endringsprosessens utvikling*. Dette gjøres ved samle tilbakemeldinger fra de som har vært med på endringsprosessen, da spesielt nøkkelpersonene. Disse tilbakemeldingene må analyseres, og Martinsen (2011, s. 192) peker på viktigheten av at informasjonen må være nøyaktig og tidsrelatert. Da spesielt informasjonen som sier hvordan ulike aktører, prosesser og ytelse blir påvirket av endringen.

Martinsen (2011, s. 193-194) nevner ikke bare politiske/organisasjonsorienterte handlinger, han peker også på det han kaller for **personorienterte** handlinger. Når man gjør handlinger personorienterte, vil det si at man støtter og motiverer de som blir påvirket av endringene. Man bør skape en *forestilling om at det haster med å gjennomføre endringer*. Når endringer skal settes i sving, er det viktig å overbevise nøkkelpersoner i organisasjonen om at nettopp disse endringene er nødvendige. Leder må her gjøre en forestilling om at det haster å få gjennomført endringen og at kundene, som organisasjonen er avhengige av, er misfornøyde med slik ting er den dag i dag (Martinsen, 2011, s. 193-194).

Videre bør man *forberede de ansatte på å tilpasse seg endringene*. Det er viktig å få de ansatte med på endringsprosessen, og at de blir i stand til å takle det stresset en endring måtte medføre. Dersom de ansatte ikke er innstilte på dette, kan det oppstå motstand og depresjon hos enkelte. En endringsprosess kan ha tilbakeslag underveis. Det kan føles som en stressende situasjon for de som blir berørt av de nye endringene, at de aldri helt vet hvordan endringen ligger an i prosessen. Det kan være lettere for de ansatte å takle disse stressende situasjonene, dersom det blir godt opplyst fra leder på forhånd at slike situasjoner faktisk kan oppstå. En

måte å gjøre dette på kan være at leder, eller noen andre av de ansatte i organisasjonen, for eksempel går gjennom en lignende situasjon som vedkommende har vært borti (Martinsen, 2011, s. 194).

En endringsprosess kan føre med seg følelsen av et tap for de berørte. Det er derfor vesentlig at leder *hjelper sine ansatte med å mestre problemene under omstillingen*. Det kan føles tungt at tidligere beslutninger ikke har vært vellykkede, og enkelte kan føle seg personlig ansvarlige for de feilslåtte beslutningene. Martinsen (2011, s. 194) anbefaler bruk av seremonier og ritualer for å hjelpe de ansatte med å uttrykke sine negative følelser rundt endringsprosessene som oppstår i organisasjonen.

Martinsen (2011, s. 195) henviser til Kouzes og Posner (1987), når han beskriver hvordan man kan *skape muligheter for tidlig suksess*. Dette kan gjøres ved å fatte kortsiktige mål, og trinnvise oppgaver, slik at endringsprosessen ikke føles overveldende. Det henvises videre til at mennesker ofte ser lettere på endringsprosesser dersom prisen for å mislykkes er lav, og at det er store muligheter for å lykkes med prosjektet.

Som nevnt kan en endringsprosess skape stress hos de som blir berørt av den, og det er derfor viktig å *holde folk informert om framskritt i endringsprosessen*. Det er lettere å få entusiasme og engasjement fra de ansatte, dersom de blir regelmessig oppdatert. Dersom de ansatte får anerkjennelse for sine bidrag i prosessen, kan det være lettere å holde motivasjonen deres oppe. I tillegg er det viktig å kontinuerlig oppdatere hvor man er i prosessen, hvilke mål som er oppnådd, og om endringsprosessen går i en positiv retning. Dersom det skulle oppstå hindringer, er det viktig å få de på bordet, forklare hva de går ut på, og hvilke tiltak som eventuelt skal settes i gang for å ordne opp i disse (Martinsen, 2011, s. 195-196).

Det er leder for prosjektet som bør være hovedtalsmann, og vedkommende må vise et stort engasjement over endringen, utover i hele prosessen. Dette engasjementet kan bli svekket, dersom det oppstår hindringer underveis, og det er forventet at leder skal gå ut med en innstilling om at dette går bra, og at endringen kommer til å bli vellykket. Dersom dette ikke hender, kan det føre til motstand fra de berørte, og leder bør derfor gi uttrykk for *en forpliktende innstilling til endringene*. Det må settes av tid til eventuell problemløsning, og leder bør delta på endringsrelaterte arrangementer for å vise en symbolsk melding om at endringen som de ansatte er i er viktig (Martinsen, 2011, s. 196).

Å delegere myndighet ned fra leder til de ansatte, kan være gunstig i en endringsprosess. Martinsen (2011, s. 196) hevder at en endring sannsynligvis ikke vil kunne gjennomføres,

dersom ledelsen detaljstyrer sine ansatte gjennom den. Det er derfor viktig å *sette folk i stand til å gjennomføre endringene*.

3.4 Kommunikasjon

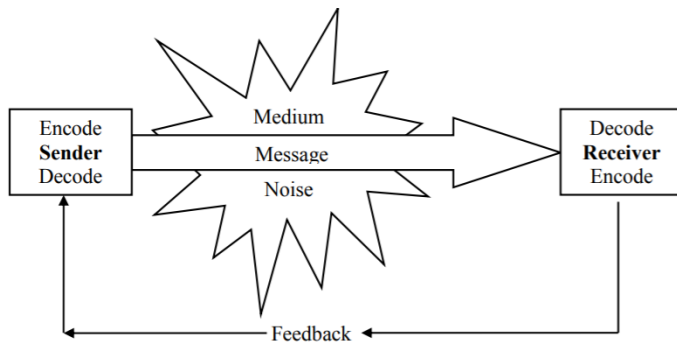
Viktigheten av god kommunikasjon skal ikke undervurderes, og er en viktig faktor som vi mener er relevant for vellykket implementering av løsninger i offentlig sektor.

Kommunikasjon er hentet fra et latinsk begrep - *communicare*, som betyr å kommunisere, eller “å gjøre felles” (Farbrot, 2018, s. 22). Det er vesentlig i en endringsprosess at god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er til stede, og at leder prater *med* - og ikke bare *til*, sine ansatte. Oppstår det utfordringer rundt dialog og informasjon, kan dette gi store negative konsekvenser for endringsprosessen.

3.4.1 Toveiskommunikasjon i endringsprosesser

Kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner, og er en svært viktig lederoppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394). Under organisasjonsendringer er det viktig at de ansatte opplever at de som styrer endringsprosessen lytter til deres kunnskap (Jenssen, 2017). Dersom det ikke legges til rette for å utøve toveiskommunikasjon med ledelsen under organisasjonsendringer, vil det naturlig oppstå negative følelser og motstand hos de ansatte (Jenssen, 2017). Dermed er kommunikasjon mellom ansatte og leder et svært sentralt element som må være til stede i endringsprosesser, og vi må derfor se nærmere på hva en toveiskommunikasjon innebærer.

Vi kan definere kommunikasjon som prosessen med å overføre informasjon og felles forståelse fra en person til en annen (Lunenburg, 2010, s. 1). Definisjonen understreker det faktum at dersom det ikke er en felles forståelse som følge av utveksling av informasjon, er det heller ingen kommunikasjon. Prosessen med å kommunisere kan illustreres slik (Lunenburg, 2010, s. 2):



Figur 3.5: Kommunikasjonsprosessen (Lunenburg, 2010, s. 2).

Vi kan se at det er en sender og en mottaker i kommunikasjonsutviklingen. Det er avsender som tar initiativ til kommunikasjon og har et behov for å formidle et budskap. Meldingen kan være muntlig eller skriftlig (Lunenburg, 2010, s. 2). Mottakeren er individet som beskjeden blir sendt til. Budskapet blir sendt gjennom et medium, og denne kanalen kan være en personlig samtale, via telefon, e-post, eller en skriftlig rapport, for å nevne noe. Mottaker dekode det mottatte budskapet, og her kan støy være et element som påvirker dekodningen. Ulike holdninger, forstyrrelser, følelser og språkbarrierer er eksempler på støy som kan påvirke oppfatningen av budskapet hos mottaker. Dette kan skape utfordringer og misforståelser for kommunikasjonen mellom sender og mottaker. Til slutt svarer mottaker på avsenderens melding i en beskjed i retur. Tilbakemeldingen tillater avsender å avgjøre om budskapet hans er mottatt og forstått (Lunenburg, 2010, s. 2).

Denne kommunikasjonsprosessen illustrerer en toveis-kommunikasjon, som ifølge Erlien (2012, s. 127) er en forutsetning for å skape tilbakemeldinger og reaksjoner mellom sender og mottaker. I en toveiskommunikasjon går informasjonsflyten begge veier, og både sender og mottaker kan utveksle informasjon med hverandre. En slik situasjon tilfører mye informasjon, og pekes på som det ideelle måten å kommunisere på under endringsprosesser.

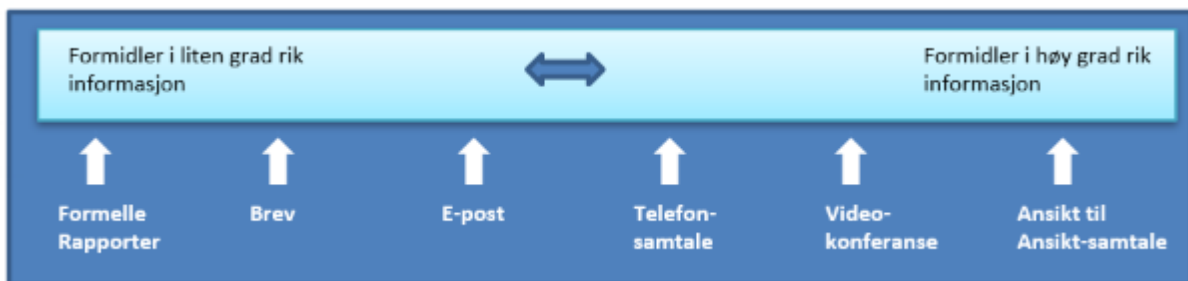
3.4.2 Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjon er essensielt i en organisasjon. Dersom god kommunikasjon uteblir, kan ledelsen møte på utfordringer fra de ansatte, i form av demotivasjon, frustrasjon og sinne (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 250). En sentral faktor for god kommunikasjon, er at de ansatte må være innforstått med budskapet som leder formidler. Det er også vesentlig for god kommunikasjon at leder imøteser og involverer de ansatte i prosessen, samt lytter til deres

innspill (Farbrot, 2018, s. 22). Kommunikasjon innebærer ikke bare å overføre informasjon, men det er også en måte å få frem ideer, holdninger og følelser, fra eksempelvis leder til ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 250-251). Ifølge Farbrot (2018, s. 21) kjennetegnes en virkelig god leder, som en person som er god på å kommunisere med sine ansatte.

Det er ulike måter å formidle informasjon på, og det er flere kanaler som kan brukes til dette formålet. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 245) påpeker tre faktorer som gir en kanal muligheten til å formidle rik informasjon:

1. Den kan overføre mange ulike signaler på samme tid.
2. Mulighet for en rask tilbakemelding.
3. Gir avsender og mottaker rom til å være personlige og til å lage tilpasset informasjon.



Figur 3.6: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 254).

De siste årene har bruken av IKT og data økt, noe som igjen har ført til flere kommunikasjonskanaler, ofte med muntlig kommunikasjonsform. Eksempler på dette er e-post og chat, da dette er kanaler som fører til hurtig kommunikasjon og raske tilbakemeldinger. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 254) forklarer at flere studier viser at de aller fleste ville valgt en muntlig samtale fremfor en skriftlig samtale, ved valg av kommunikasjonskanaler. Nettbaserte løsninger, som videokonferanser, fungerer fint som et alternativ, men erstatter kun ansikt-til-ansikt-kommunikasjon til en viss grad.

3.4.3 Kommunikasjonsproblemer

Ledere blir ofte kritisert for dårlig kommunikasjon mellom ledelse og de ansatte. Kritikken går ut på at de ansatte ikke får være med på avgjørelser og ting som skjer i organisasjonen. De ansatte kan oppleve usikkerhet hvis de ikke får den informasjonen de trenger (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 255). Farbrot (2018) påstår at dersom en leder ikke har tid til

kommunikasjon har vedkommende heller ikke tid til ledelse. Det er leder selv som har ansvaret for den kommunikasjonen og budskapet han vil ha ut til sine ansatte, og det er derfor viktig med toveiskommunikasjon. I tillegg er det viktig å gi gode tilbakemeldinger på utført arbeid hos de ansatte, da dette kan fremme tillit mellom ansatt og leder (Farbrot, 2018, s. 26).

Uformell kommunikasjon er en form for kommunikasjon som foregår kontinuerlig mellom de ansatte i en organisasjon. Den kan foregå i lunsjen, ved morgenkaffen, i foajeen, i kantina og andre steder de ansatte møtes. Uformell kommunikasjon dreier seg som oftest om personlige forhold på arbeidsplassen, nye rutiner, arbeidsoppgaver, ledelsen, endringer og andre kollegaer. Denne typen kommunikasjon oppstår gjerne når noe spesielt har hendt eller skal hende på arbeidsplassen, gjerne i form av informasjon som er gitt av ledelsen. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 263) beskriver formell kommunikasjon som den uformelle kommunikasjonens råvare, altså det som gir liv til den uformelle kommunikasjonen, i form av ulike temaer som samtalene kan ta rot i. Disse samtalene gir økt oppmerksomhet til de endringer og omstillinger som organisasjonen er inne i. Uformell kommunikasjon fører enten til oppslutning rundt ledelsens forslag til endring, eller så fører den til motstand mot endring. Det er altså ikke bare møter, e-post og annen korrespondanse fra ledelsen som bestemmer om lederen får oppslutning rundt forslaget sitt, det kommer også an på hva som skjer når de ansatte prater sammen uformelt etter at endringen er introdusert (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 264).

3.4.4 Kommunikasjon via digitale kanaler

Før var kommunikasjon forbeholdt brev, rapporter og lignende, men nå i nyere tid er disse kanalene blitt erstattet med e-post, videomøter, chattefunksjoner og lignende. Disse nye kommunikasjonskanalene gjør at man kan være til stede uten å være i samme rom, da spesielt under videomøter, der man kan sitte i hver vår stue og allikevel være med på møtet som avholdes (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 271). Dette er aktuelt nå i den pågående covid-19 pandemien.

	Hurtighet	Rikhet	Parallellitet	Forberedelse	Lagring
Ansikt til ansikt	Høy	Høy	Lav	Lav	Lav
Web-møte/Chat	Høy	Lav	Høy	Høy	Høy
E-post	Lav	Lav	Høy	Høy	Høy

Figur 3.7: Ulike kommunikasjonskanalers komparative fortrinn langs fem dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 272).

I figuren ovenfor viser Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 272) kanalenes evne til å formidle ulike grader av signaler. Hvordan de ulike kommunikasjonskanalene skårer på de ulike signalene fremmes langs fem dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 272):

1. Hurtighet – Grad av hurtighet for tilbakemelding som mottaker gir sender
2. Rikhet – Hvor god informasjon man får ut av denne kanalen, som kroppsspråk og ord.
3. Parallellitet – I hvilken grad man kan ha flere samtaler samtidig
4. Forberedelse – Hvorvidt sender kan forberede samtalen før den sendes
5. Lagring – Indikerer om denne kanalen gir mulighet til å lagre samtalen til senere bruk

4.0 Metode

I følgende kapittel presenteres metodiske valg som er foretatt i forbindelse med vår undersøkelse. Vi vil forsøke å gi et tydelig bilde på hvordan vi gjennomførte vårt forskningsarbeid. Videre drøfter vi de forskningsetiske problemstillingene som oppgaven reiser. Undersøkelsens validitet og reliabilitet vil diskuteres i tråd med begrunnelse av våre metodiske valg.

4.1 *Forskningsdesign*

Vår forskning belyser innovasjonsprosessen til en digital bookingtjeneste som er implementert i en norsk kommune. Prosjektet er unikt i den grad at kommunen er testpilot på den nye tjenesten. Det finnes gjentatte eksempler på at digitalisering benyttes som et virkemiddel i offentlig sektor. Med digitaliseringsstrategien til Regjeringen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020) og økt fokus på innovasjon i offentlig sektor, vil vi se mer til implementering av digitale løsninger. Stadig flere kommuner har tatt i bruk digitale bookingsystemer. I mange av disse tilfellene dreier det seg om å booke lokaler, idrettshaller, og andre objekter. For eksempel tilbyr Sel kommune bookingsystem av idrettshaller (Teigen, 2020) og Fredrikstad kommune har en digital bookingtjeneste for lokaler (Mærøe, 2020). Pilottjenesten, som er forskningsobjektet for vår case, skal derimot være et verktøy for å enkelt kunne booke en saksbehandler. I samarbeid med leverandøren skal kommunen utvikle og iverksette denne digitale tjenesten.

Det vil være av interesse å analysere prosessen med å iverksette denne løsningen og dermed se om resultatet av samskapelsesprosessen fører til en brukervennlig tjeneste. Dette tror vi påvirkes av følgende tre faktorer: Involvering av aktørene, god kommunikasjon og en endringsledelse som mobiliserer endringen i riktig retning. Dermed er det disse elementene vi ønsker å foreta undersøkelser på.

Disse vil ha en innvirkning på oppgavens formulering av problemstilling med medfølgende forskningsspørsmål, og det videre valget av passende forskningsdesign for å undersøke disse spørsmålene på best mulig måte.

4.1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven ser vi på hvordan utarbeidelsen av det nye bookingsystemet har foregått. Dette med utgangspunkt i fokus på medarbeidernes behov, tverrfaglighet og samarbeid, men også om den nye, digitale løsningen er en brukervennlig tjeneste. Følgende temaer var utgangspunkt for undersøkelsens retning. De var veiledende kategorier i våre intervjuguider for datainnsamling og begrenset omfanget for oppgaven. Den endelige problemstillingen ble derfor ikke spikret fra start, men utarbeidet underveis i forskningsprosjektet. Gjennom innsamling av data, koding og analyse, ble det mer naturlig å konsentrere seg om faktorer som påvirker samskapelsesprosessen. Vi konstruerte en fullstendig problemstilling ut fra dette, og tok utgangspunkt i involvering, kommunikasjon og endringsledelse som dimensjoner ved samskapelsesprosessen.

For å få et helhetlig inntrykk av hvordan prosessen rundt pilotprosjektet har vært, ønsket vi å undersøke innovasjonsprosessen. Vi ville derfor høre hva de ansattes tanker om bookingsystemet var, fra ideen om bookingsystem og frem til den digitale tjenesten ble implementert. Bookingsystemet hadde nylig blitt lansert da vi foretok vår innsamling av data. Dermed mente vi at det var for tidlig å si noe om de endelige konsekvensene. Vi ønsket derfor ikke å måle resultatene av bookingsystemet, men å se nærmere på hvordan de ansatte har opplevd prosessene med å utvikle og iverksette den nye tjenesten. Vi utviklet vår problemstilling til å bli som følger:

Hvordan påvirker involvering, kommunikasjon og endringsledelse samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet?

Videre ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal gi oss tilstrekkelig svar på problemstillingen. De lyder slik:

- 1. Hvordan har de aktørene blitt involverte i endringsprosessen?*
- 2. Hvordan oppleves kommunikasjonen hos de involverte partene i prosessen med å utarbeide bookingsystemet?*
- 3. Hvilken betydning har endringsledelse for den pågående endringsprosessen?*

4.1.2 Casestudie

For å få svar på vår problemstilling og forskningsspørsmål, har vi valgt å foreta forskningen med et kvalitativt design lagt til grunn. Gjennom å samle inn data i form av intervjuobjektens egne meninger og synspunkter, fikk vi en helhetlig forståelse om hvordan prosessene med å utvikle og implementere den nye bookingtjenesten har foregått. Vi ønsket å samle inn utdypende informasjon som kunne gi oss et bilde på dette. Vi tenkte derfor at kvalitativ metode vil være den beste metoden for å sikre oss nødvendige og oppriktige data i vårt tilfelle.

Ifølge Tjora (2018, s. 40) vil det være en utfordring i kvalitative studier å vite hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet. For å avgrense vårt forskningsarbeid valgte vi å benytte et intensivt forskningsdesign, nærmere bestemt en casestudie (Tjora, 2018, s. 41). Dette innebærer å undersøke et fenomen fra dybden av, med relativt få strategisk utvalgte enheter. Denne type undersøkelse skal forsøke å utdype hvordan et fenomen er.

Dette designet mener vi passer godt for vår undersøkelse. På sett og vis kan vi si at det nye bookingsystemet er et fenomen. Vi ønsket å få dyp innsikt i denne innovasjonen og hvilke betraktninger våre informanter har rundt prosessen fra tiden før bookingsystemet var en realitet, og frem til det ble lansert. En casestudie lagt til grunn kan gi oss data om dette. Forskningen er dermed basert på ti dybdeintervjuer, henholdsvis informanter fra ledergruppen for prosjektet, ansatte og leverandør. Dette er vår primærkilde til informasjon og utgjør vår empiri i oppgaven.

4.2 Bruk av individuelle dybdeintervju

Det er viktig å velge en innsamlingsmetode som sikrer gyldighet og pålitelige data. For å oppnå fortrolighet mellom informant og undersøker, vil tillit være avgjørende. Intervju ansikt til ansikt øker sjansen for å etablere et slikt tillitsforhold (Tjora, 2018, s. 116). I tillegg er det en fordel at vi til enhver tid kan forsikre oss om at informantene forstår hva de blir spurt om. Dersom noe skulle være uklart har vi mulighet til å få oppklart dette med det samme. Dette mener vi bidrar til å sikre pålitelige data, noe som vi hadde i bakhodet da vi skulle velge metode for å samle inn data. Med tanke på at undersøkelsens formål var å avdekke ansattes

opplevelse av prosessen med å innføre bookingsystemet, mente vi det var hensiktsmessig å foreta individuelle dybdeintervjuer. Dette ble dermed vår metode for innsamling av data.

4.2.1 Semistrukturerte intervjuguider

Metodelitteratur skiller mellom ulik grad av struktur for intervjuer (Miles, Huberman & Saldana, 2020, s. 32). I et induktiv design, som er grunnlaget for vår undersøkelse, mener vi det vil være hensiktsmessig med intervjuer som er delvis strukturert. På den måten kunne vi holde intervjuene innenfor våre gitte rammer, men samtidig var det rom for individuell informasjon og utskeielser ved at man kunne stille oppklarende tilleggsspørsmål underveis (Arntzen & Tolsby, 2010, s. 73). For å få et oppriktig bilde av implementeringen av bookingsystemet, hadde vi informanter bestående av både ledergruppen, de ansatte og leverandør. Vi valgte å lage en intervjuguide til hver av gruppene i vårt utvalg (se vedlegg).

De tre ulike guidene er alle oppbygd på samme måte, med et sett oppvarmingsspørsmål, deretter refleksjonsspørsmål og til slutt avrundingssspørsmål (Tjora, 2018, s. 147). Dermed fulgte vi et semistrukturert intervjuopplegg, med utgangspunkt i ulike temaer som kategorier. Vi hadde et sett med hovedspørsmål som var strukturert ut fra en fast rekkefølge i intervjuene. Dermed kunne vi avdekke likheter og forskjeller i holdninger til et felles sett av spørsmål. Likevel var vi også opptatte av at informantenes egne subjektive meninger skulle komme frem. Vi ga derfor rom for utskeielser og tilpasninger underveis slik at dette kunne la seg gjøre. På den måten fikk intervjuene en grad av fleksibilitet, samtidig som intervjuguidene gjorde det mulig for oss å analysere sammenlignbare uttalelser hos informantene. Våre semistrukturerte intervjuer ga oss dermed gode forutsetninger for å si noe om variasjon i holdninger hos intervjuobjektene.

4.3 Utvalg av informanter

Målet i en kvalitativ undersøkelse er ikke å statistisk generalisere utvalget til å gjelde for populasjonen, men å utvikle generell kunnskap. Utvalget vil derfor ofte være mer strategisk valgt enn tilfeldig (Tjora, 2018, s. 40). Likevel er det viktig å være bevisst rundt å ta valg som fører til et relevant utvalg. Vi hadde visse kriterier for vårt utvalg. For at vi skulle få et mest

mulig realistisk bilde av casen, ønsket vi at utvalget skulle reflekterte de tre hovedgruppene som implementeringsprosessen av bookingsystemet involverer. Ledergruppen, som har ansvar for ledelse, organisering og gjennomføring av innovasjonen. Saksbehandlerne i plan- og bygningsetaten og ansatte på servicesenteret representerer den største gruppen i vårt utvalg. Den tredje parten vi ønsket å intervju bestod av leverandøren av den digitale tjenesten.

4.3.1 Utvalgsprosessen

Vi gikk ut med en intensjon om at ti informanter ville være tilstrekkelig for å sikre et godt og representativt utvalg med tanke på disponibel tid. Tilgjengelighet og relevans var to faktorer vi forholdt oss til i forbindelse med utvalgsprosessen. Vi tok kontakt med aktuelle kandidater som oppfylte disse kravene og som forsikret representativitet med hensyn til de tre gruppene. Våre valg ble ikke gjort ut ifra tilfeldighetsprinsipper, men på bakgrunn av hvem som er mest relevante for vår case. Vårt utvalg er dermed strategisk valgt.

Den største gruppen av våre informanter består av ansatte. Av våre ti informanter, var seks av informantene ansatt som saksbehandlere i plan- og bygningsetaten, og ved kommunens servicesenter. Disse informantene blir direkte berørt av det nye bookingsystemet og må endre sin tidligere arbeidsmåte med å ta i bruk den nye digitale bookingtjenesten. Videre mente vi at det var nødvendig å få høre meninger hos ledergruppen av prosjektet. Dette er tre av våre informanter. Den siste informanten i vårt utvalg er leverandør av prosjektet, som utvikler den digitale tjenesten. Med denne sammensetningen av personer er forutsetningene gode for å få et realistisk bilde av bookingsystemet internt i organisasjonen. Det er god variasjon i alder og begge kjønn er godt representert gjennom disse ti informantene. I tillegg har vi representanter fra de forskjellige enhetene i plan- og bygningsetaten i vårt utvalg. Avhengig av hvilken enhet de ansatte jobbet i, tenkte vi at dette kunne gi oss ulike synspunkter på forskningsobjektet. Imidlertid var det få tydelige avvik som skilte dem fra hverandre. De fleste meningene hos informantene pekte i samme retning.

Dette reiser spørsmålet om hvorvidt vi har klart å få et relativt dekkende utvalg. Innbyggerne er en sentral gruppe som høyst sannsynlig kan ha innflytelse på bookingsystemet. Denne gruppen mennesker har vi ikke tatt i betraktning for vår undersøkelse, noe som kan resultere i at vi ikke har et fullstendig dekkende utvalg. Vi kan dermed ikke si at vi har speilet det helhetlige bilde av hvordan bookingsystemet fungerer. Ved å ta innbyggernes preferanser og

meninger i betraktning, kunne vi fått en enda bredere forståelse av fenomenet. Denne gruppen valgte vi imidlertid ikke å involvere. Vi ønsket å avgrense casen til en organisatorisk vinkling med fokus på de ansattes perspektiv. I tillegg, grunnet at lanseringen av bookingsystemet var rimelig ferskt når vi foretok vår innsamling av data, virker det rimelig å anta at innbyggerne ikke hadde blitt kjent med løsningen på dette tidspunktet.

Kvalitative studier kan skape teoretiske generaliseringer om kjennetegn ved mekanismer eller prosesser (Nadim, 2015, s. 133). Dette innebærer overførbarhet på den måten at vi vil generalisere de funn i casen til systematisk bruk av teoretiske begreper. I vårt utvalg er ikke informantene representative for andre enn dem selv. Med hensyn til dette vil vi i vår undersøkelse være ute etter å oppnå den teoretiske generaliseringen, gjennom et forsøk på å si noe om ansattes subjektive meninger kan generaliseres til teoretiske begreper.

4.4 Intervjuing i praksis

I forkant av intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv til alle ansatte i plan- og bygningsetaten, servicesenteret, samt ledergruppen for bookingsystemet. Dette ble lagt ut på den digitale kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams, og informasjonsskrivet inneholdt undersøkelsens bakgrunn, formål og hva informantenes deltakelse ville innebære. I tillegg forsikret vi deres anonymitet, frivillig deltakelse og at vårt forskningsprosjekt er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Tjora (2018, s. 121) viser til at man bør gjennomføre dybdeintervjuer en plass der informanten kan føle seg trygg. Selv hadde vi ønsket å kunne gjennomføre intervjuene med fysisk tilstedeværelse på de ansattes egne arbeidsplasser. Grunnet Covid-19-restriksjoner og at mange av informantene hadde hjemmekontor, kunne ikke dette la seg gjøre. Intervjuene ble derfor foretatt på Microsoft Teams. Med webkamera og få tekniske utfordringer, lot dette seg gjøre problemfritt. Vi får et inntrykk av at de ansatte har god kjennskap til digitale møter, men vi kan likevel ikke utelukke at en slik form for innsamling av data er komplisert. Det er noen forutsetninger som må være på plass for å få et optimalt intervju. Test av både mikrofon og kamera bør være gjort på forhånd. I tillegg må man sikre god nettforbindelse, samt avverge forstyrrende elementer og støy. Samtidig mister man den menneskelige kontakten som man ville fått ved et fysisk tilstedeværende møte. Dette kan være med på å svekke dataens kvalitet

og kan være grunnlag for feilkilder. Likevel, tatt Covid-19-pandemien og de spesielle omgivelsene i betraktning mener vi at dette var en effektiv måte å samle inn data på.

Intervjuene ble foretatt kun en uke etter at bookingsystemet ble lansert på kommunens egen nettside. Dette merket vi at mange av informantene bar preg av, og på forhånd av intervjuene var noen usikre på om de kunne gi oss informasjon om et system de ikke hadde sett konsekvensene av enda. Vi var imidlertid ikke interesserte i selve resultatene av bookingsystemet, men heller hvordan informantene har opplevd arbeidsprosessene med å utarbeide og implementere bookingsystemet. Informantene var engasjerte gjennom intervjuene, og de forstod raskt at dette var noe de kunne uttale seg om.

Innsamling av data ble gjennomført i løpet av to uker. Vi var begge til stede og vi delte på ansvaret for hvem som skulle lede intervjuene og hvem av oss som skulle observere og komme med oppfølgingsspørsmål. Vi satte en tidsramme på inntil 45 minutter for hvert dybdeintervju, men dette varierte ut ifra hvor mye informanten hadde å fortelle. Vi benyttet oss av lydopptaker for å ta opp lyden på intervjuene. Da kunne vi i ettertid transkribere fullstendige notater av intervjuene for videre koding, analyse og drøfting. Dette formidlet vi til alle informantene i begynnelsen av deres intervju, og det var ingen som hadde noen kommentarer rundt dette.

Etter at samtlige intervjuer var avsluttet foretok vi fullstendig transkribering av materialene. Tjora (2018, s. 174) påpeker at det er smart å være detaljert når man transkriberer. Selv om dette var tidkrevende, var det noe vi vektla å gjøre. På den måten unngår vi manglende informasjon som kan være betydende for videre analyse. Etter 10 dokumenter med fullstendig transkribering av intervjuene, var materialet klart for videre koding og analyse.

Etter vi hadde transkribert datamaterialet, dannet vi raskt et bilde av at en toveis synkronisering av bookingsystemets kalender med ansattes Outlook-kalender var manglende. Dette var et funn som ledergruppen uttrykte at skulle komme på plass fortløpende. Vi mente at en slik løsning hadde stor betydning for om implementeringen av bookingsystemet kunne kalles vellykket. Vi foretok derfor en kort henvendelse på e-post til ledergruppen, omkring en måned etter intervjuene var tatt, for å forhøre oss om en løsning på kalenderproblematikken hadde funnet sted. Vi stilte to konkrete spørsmål som ledergruppen videre sendte oss et tydelig og klart svar på. Denne innsamlingen av data via e-post er også å regne med som empiri for vår undersøkelse. Man må ta i betraktning at det er betydelig kortere refleksjoner med intervju via e-post, enn ansikt til ansikt (Tjora, 2018, s. 173). Likevel tenkte vi at dette

kunne supplere vår allerede innsamlede data, og at en kort henvendelse via e-post var hensiktsmessig i denne sammenheng.

4.5 Analyse og koding av data

En forsvarlig koding og analyse av data er avgjørende for å sikre troverdigheten i våre funn. Vår analytiske tilnærming baserer seg mye på en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2018, s. 196). Vårt intervjumateriale har vært utgangspunktet for utforming av problemstilling og forskningsspørsmål. Undersøkelsen fikk dermed et induktivt preg innledningsvis. Videre i prosessen benyttet vi vår empiri for å se på sammenhenger eller forskjeller fra våre teoretiske abstrakter i analysen. Dette dannet grunnlaget for å omjustere og stadfeste de endelige forskningsspørsmålene. Vi kan dermed si at vår analysemetode kjennetegnes av en abduktiv tilnærming. Denne tilnærmingen starter induktivt fra empirien, men der teorier spiller inn både i forkant og i løpet av forskningen. SDI-tilnærmingen ligger tett opp til en slik abduktiv strategi (Tjora, 2018, s. 211).

Kvalitativ analyse krever en evne til å arbeide systematisk (Tjora, 2018, s. 195). Etter datagenerering og databearbeiding, sitter vi igjen med behandlet data som er klar for analyse. Videre er koding av data det første steget i analysen. Vi ønsket å benytte en analytisk tilnærming som kunne utforske informantenes beskrivelser i sammenheng med hverandre for å finne fremtredende mønstre. Vi ville også se på hva i empirien som skiller informantene fra hverandre. Med dette til grunn benyttet vi oss av en empirinær koding. Kodene er der utviklet fra den innsamlede dataen, og ikke fra forskningsspørsmål eller teori (Tjora, 2018, s. 198). Denne type koding kjennetegner en SDI-tilnærming og skiller seg fra en sorteringsbasert koding som består av forhåndsdefinerte koder.

Nærmere definert enn empirinær koding, anvendte vi en «in-vivo»-koding der vi benytter begreper og fraser som allerede finnes i datamaterialet (Miles et al., 2019, s. 65). Dette bidrar med å bevare det helt spesifikke i utsagnene hos informantene i kodene. Videre i neste trinn grupperte vi kodene etter tema, og denne kodegrupperingen ble gjort induktivt. Vi samlet koder som har tematisk sammenheng i ulike grupper, samt skiller ut irrelevante koder i en egen separert restgruppe.

Den første runden med koding resulterte i omtrent 30 koder, som vi videre grupperte tematisk. På den måten ble koder med tydelige fellesnevner gruppert i samme kategorier. Det var ved dette punktet i analysearbeidet at empirien ble mer oversiktlig, og vi kunne nå se at fenomenet

vi undersøker begynte å ta form. Til nå hadde vi arbeidet med utgangspunkt i empirien. Vi satt igjen med tre empiriske kategorier: *Involvering, kommunikasjon og endringsledelse*. Det var disse tre kodegruppene som dannet grunnlaget for våre forskningsspørsmål, oppgavens hovedtemaer og valg av teori- og forskningslitteratur. Her ble det ferdige analys materialet klart til videre konseptutvikling som presenteres i drøftingskapittelet. Vi koblet her inn teorien for å se om vår empiri kan beskrives ut fra vårt teoretiske rammeverk eller ikke.

4.6 Kvalitet og fremstilling

I enhver kvalitativ forskning og dens presentasjon av funn bør man reflektere rundt noen kvalitetskriterier ved undersøkelsen. Tjora (2018, s. 231) viser til de tre begrepene gyldighet, pålitelighet og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet. Vi velger å ta utgangspunkt i disse faktorene for å si noe om kvalitet på vår forskning.

Gyldighet sier noe om de svarene vi henter inn i intervjuene vi foretar besvarer våre spørsmål. Vi har fått gjennomført intervjuene og har fått innhentet mye god informasjon i forbindelse med vårt forskningsprosjekt. Med utgangspunkt i en SDI-tilnærming hadde vi veiledende kategorier som utgangspunkt for våre intervjuguider. Vi innhentet viktig og relevant informasjon med utgangspunkt i våre temaer. Den endelige problemstillingen ble utarbeidet underveis i forskningsprosjektet. Vi mener at en slik fremgangsmåte begrenser vår innflytelse på resultatene og dermed reduserer forskereffekten. Dette bidrar til å sikre god gyldighet i våre data.

Videre er pålitelighet en viktig kvalitetsindikator for å si noe om undersøkelsens funn er troverdige. Pålitelighet forutsetter en bevisst og nøytral forskerrolle, samt at det er en sammenheng i hele prosjektet. Forskeren vil alltid ha en grad av engasjement i temaet det forskes på. I vår oppgave er den ene forskeren tilknyttet kommunen vi foretar undersøkelser i. Dette kan selvsagt ha betydning for undersøkelsens pålitelighet og kan påvirke de resultatene vi får underveis i prosessen (Tjora, 2018, s. 235). Vi kan ikke oppnå fullstendig nøytralitet i vårt kvalitative forskningsprosjekt, men det viktigste er å være åpen for å ikke la vår forforståelse være ledende i arbeidet med innhenting av data og videre analyse.

Det at den ene forskeren har en tilknytning til plan- og bygningsetaten kan derimot være en nødvendig ressurs. Det er viktig å redegjøre for den ansatte forskerens posisjon i forskningsprosjektet, og forklare hvordan denne posisjonen kan prege forskningsarbeidet. I

tillegg er det viktig å se på hvordan forskerens egne erfaringer kan brukes ved analysing og diskusjon av funnene. Det trenger ikke å være et problem at forskeren har en over gjennomsnittlig personlig interesse for forskningstemaet, men det er viktig å redegjøre for hvor funnene kommer fra, om det er fra datagenerering eller fra forskerens egne analyser (Tjora, 2018, s. 237).

Forskeren som er ansatt i organisasjonen har god kjennskap til organisasjonsstrukturen, endringskulturen og de ansatte i etaten. I forhold til pålitelighet kan relasjonen mellom forsker og informanter være av betydning (Tjora, 2018, s. 237). Dette har blitt hensyntatt i den grad at den forskeren, uten et arbeidsforhold i organisasjonen, har ledet de intervjuene der den ansatte forskeren er for nærmere intervjuobjektene. Dette for å styrke reliabiliteten og validiteten i intervjuene. Som Tjora (2018, s. 238) viser til kan vi spørre oss selv om resultatene ville vært de samme dersom andre forskere gjorde jobben. I og med at bookingsystemet er et pilotprosjekt som enda ikke var annonsert utenfor etaten i startfasen av forskningsprosjektet, er dette en case der det er nødvendig med personlig kjennskap til etaten for å kunne utføre forskningen (Tjora, 2018, s. 237). Vi mener denne forforståelsen er en betydelig positiv faktor i vårt tilfelle.

Generaliserbarhet er knyttet til den relevans forskningen har for den enheten som er undersøkt, som i vår sammenheng er plan- og bygningsetaten i en norsk kommune. I dette forskningsprosjektet har vi utført en konseptuell generalisering. Det vil si at vi utvikler teorier eller konsepter som kan være til nytte for andre caser enn vår (Tjora, 2018, s. 239). Vi ønsker å få frem en viss variasjon i informantenes ståsteder, og vårt utvalg er ikke representativt for noen andre enn dem selv. Målet vårt er derfor ikke å statistisk generalisere utvalget til å gjelde for en bestemt populasjon, men å utvikle generell kunnskap.

Transparens er et av de viktigste kravene når det kommer til presentasjon av forskning. Her må det stilles spørsmål om hvordan undersøkelsen er utført, hvilke informanter vi rekrutterte, eventuelle problemer som har oppstått underveis og hvilke teorier vi har benyttet oss av. Transparens omhandler hvordan nettopp disse valgene blir formidlet i forskningsprosjektet (Tjora, 2018, s. 248). Gjennom vårt metodekapittel mener vi at disse spørsmålene har blitt gjort rede for på en god måte. Vi utførte vår forskning i et bestemt fagmiljø, her plan- og bygningsetaten, og gjennom kollegarelasjoner (Tjora, 2018, s. 251).

I vårt forskningsprosjekt har vi intervjuet ledere, ansatte og leverandøren av bookingsystemet, som alle har forskjellige standpunkter vedrørende bookingsystemet. Det er her viktig å

oppretholde en forskningsmessig integritet. Dette omhandler at de funn som oppstår i forskningen er uavhengige fra interessenter som helst vil at forskningsresultatet skal bli det ene eller det andre (Tjora, 2018, s. 253). Forskningsmessig integritet er noe vi har vært bevisste på i våre analyser og videre drøfting av empiri.

4.7 Forbindelse til kommunen

I kvalitative studier kommer man nær dem man forsker på, og det er viktig å tenke gjennom de etiske prinsippene med sin egen forskerrolle som oppstår i forbindelse med forskningsprosjektet. Dette er et etisk spørsmål som kan reflekteres litt rundt. Da den ene av oss er ansatt i plan- og bygningsetaten i kommunen, deler vedkommende arbeidsplass med majoriteten av informantene vi intervjuer. Dette kan ha betydning for undersøkelsens validitet og belyser et metodisk spørsmål om hennes evne til å gjennomføre en uavhengig studie, men også hvordan dette kan påvirke de svarene vi får av informantene.

Dette var noe vi måtte ta stilling til da vi bestemte oss for å benytte bookingsystemet som case for vår undersøkelse. Vi har vært bevisste på å gå inn i prosjektet med en objektiv forskerrolle. Dette innebar at vi var åpne til informantenes utsagn og hadde ingen antakelser på hva vi kunne forvente oss som svar. På den måten er det enklere å ikke forhåndsdømme og vi mener at en slik fremtredelse skaper gode forutsetninger for at oppgavens gyldighet skal bli god. Som forskere må man være bevisste på at egen forståelse ikke skal komme i veien for informantenes egne refleksjoner.

I tillegg har den andre av oss ingen tilknytning til kommunen, og inntar en mer nøytral rolle i arbeidet med å undersøke denne innovasjonsprosessen. En slik kombinasjon av våre forutsetninger opplever vi som verdifull i vår sammenheng. Likevel kan vi ikke legge føringer for informantenes meninger rundt dette, og om forholdene rundt forskerrollen kan ha vært med å påvirke deres svar. På den ene siden kan det bidra med å skape tillit i intervjusituasjonen. Samtidig kan kjennskap til forskeren føre til at informanten ikke ønsker å dele sine innerste tanker. Alt tatt i betraktning har vi fått et inntrykk av at dette har gått greit, og vi opplever at troverdigheten i informantenes svar er stor. Grunnet at vi har tydeliggjort for informantene hvilke rettigheter de har gjennom prosjektgjennomføringen mener vi at deres hensyn har blitt klarert på en god måte, og at det er i samsvar med de forskningsetiske

spørsmålene som vi har redegjort for. De har fått informasjon om deres anonymitet og at de når som helst kan trekke seg.

Samtidig vil vi også trekke frem den positive effekten av å foreta forskning på egen arbeidsplass. Fordelen med å studere egen arbeidsplass er selvfølgelig den kjennskap man har til det man studerer (Jacobsen, 2015, s. 56). Under intervjuene blir det lettere for oss å sette seg inn i informantenes poenger. Samtidig vil det være enklere å fremskaffe relevant informasjon for vår studie. Det er lettere å sette seg inn i hva informanten snakker om, da forskeren kan relatere seg til situasjonen. I ettertid ser vi at denne forforståelsen har vært en betydelig og positiv faktor i vårt tilfelle. Samtidig må man som forskere være bevisst på at egen forforståelse ikke skal komme i veien for informantenes subjektive meninger. Det er viktig å sette seg inn i informantenes budskap og tanker, uten at forskerens synspunkt skal overveie tolkningen. Dette er noe vi har forsøkt å ta hensyn til gjennom hele vårt forskningsprosjekt, og vi håper undersøkelsens resultater gjenspeiler utvalgets aspekt.

4.8 *Forskningsetiske vurderinger*

Videre vil vi belyse de forskningsetiske vurderingene som har blitt foretatt i vår forskning. Kravet til etikk i samfunnsforskning er formulert av Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), og de peker på følgende (Tjora, 2018, s. 47):

Som hovedregel skal forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke.

Den grunnleggende tanken om fritt samtykke går ut på at å delta i en undersøkelse er frivillig. I tillegg skal det frie samtykke være basert på klarhet om hvilke konsekvenser informantenes deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2015, s. 46). Vi må ta høyde for at det kan være en maktrelasjon til stede mellom den forskeren som er ansatt i organisasjonen og vedkommendes kolleger, som gjør at det frie samtykket trues. I og med at denne forskeren har en relasjon til informantene kan det hende de i noen grad føler seg forpliktet til å delta. Det som likevel ivaretar kravet om fritt samtykke er at alle som deltar i en undersøkelse skal ha retten til selvbestemmelse. Dette innebærer at forskeren må sørge for at de som deltar i undersøkelsen når som helst kan trekke seg, uten noen negative konsekvenser for å foreta et slikt valg. Denne muligheten var noe vi poengterte både i vårt informasjonsskriv og i begynnelsen av hvert intervju. På den måten mener vi at vi fikk tydelig frem informantenes rettigheter for

deres deltakelse i vårt forskningsprosjekt. I tillegg har vi på forhånd fått klarsignal til å foreta intervjuer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette er også med på å ivareta informantenes personvernopplysninger og rettigheter.

En annen etisk vurdering vi må ta stilling til for vårt forskningsprosjekt, er kravet om anonymitet. Det er viktig for oss å overholde informantenes utsagn og at dette på ingen måte kan spores tilbake til den enkelte. Dette var noe vi hadde i bakhodet under hele prosjektet, og denne etiske problemstillingen tok vi stilling til når vi skulle velge vårt utvalg. Likeså, i aller høyeste grad i fremleggelse av vår empiri i kapittel 5.

Videre har vi diskutert hvorvidt vi skal gå ut med kommunen og leverandørens navn eller ikke. På den ene siden er kommunen et offentlig forvaltningsorgan, og åpenhet rundt publikasjoner skal som hovedregel tilgjengeliggjøres. Samtidig kommer den etiske vurderingen om å sikre tilstrekkelig grad av informantenes anonymitet. Etter flere runder frem og tilbake besluttet vi til slutt å ikke gå ut med kommunen og leverandørens navn i denne oppgaven. Dette for at informantenes hensyn skal bli ivaretatt. Vi mener likevel at oppgaven gir informasjon og åpenhet om bookingsystemet og prosessene med å implementere dette i en kommunal kontekst.

5.0 Analyse

Empirien vi har samlet inn skal gi oss svar på hvordan de tre dimensjonene involvering, kommunikasjon og endringsledelse påvirker samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet. Videre vil vi analysere om samskapelse mellom aktørene har resultert i at bookingsystemet er blitt en brukervennlig tjeneste. Sammen med fremleggelse av de empiriske funn, belyses også teoretisk rammeverk i dette kapittelet. Utgangspunktet for oppgavens analyse er en abduktiv tilnærming, der både empiri og teori ligger til grunn for å speile hvordan aktørene har utarbeidet den nye bookingtjenesten.

Vi har tatt utgangspunkt i en samskapelse mellom aktørene, for å se dimensjoner ved som er viktig i prosessen. Etter hvert som oppgaven tok form, ble det tydelig at involvering, kommunikasjon og endringsledelse for samskapelsesprosessen, var tre faktorer som særlig pekte seg ut i empirien. Det teoretiske rammeverket er også en avgjørende faktor som påvirker samskapelsen mellom aktørene. Med både den empiriske og teoretiske tilnærmingen lagt til grunn, endte vi derfor opp med å se på hvordan disse nevnte faktorene påvirker samskapelsesprosessen.

Hver og en av de tre dimensjonene reiser hvert sitt forskningsspørsmål som vil stå sentralt i dette kapittelet. Gjennom å analysere våre data, håper vi å kunne stadfeste hvordan involvering, kommunikasjon og endringsledelse påvirker samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet. Her vil vi speile de ansatte, ledergruppen og leverandøren sine meninger i lys av hverandre. Dette danner grunnlaget for videre drøfting av de empiriske funn i lys av teori, som presenteres i oppgavens kapittel 6.

5.1 *Analyse 1: Involvering*

God samhandling av aktører under innovasjonsprosessen er en viktig faktor for å utvikle nytteverdige løsninger (Bason, 2018, s. 7). Som vi har sett i kapittel 3, har vi valgt å forstå denne samhandlingen som en samskapelsesprosess. Dette innebærer en kreativ prosess der aktørene designer løsningen sammen, hvor deling av kunnskap og erfaringer er betydningsfullt. Innovasjonen skal utvikles *med* menneskene og ikke *for* dem (Bason, 2018, s. 7). I samskapelsesprosessen med å utarbeide det nye bookingsystemet må kunnskap, ideer og

erfaringer deles mellom ledergruppen, de ansatte og leverandør. Involvering av alle aktørene er helt avgjørende for å få dette til. Like viktig er det at aktørene selv er engasjerte, deler sine meninger og deltar i samskapelse for å utvikle bookingsystemet. Dette har betydning for hvordan sluttproduktet blir, og for videre implementering av innovasjonen.

I tråd med dette, vil vi nå se på hvilke aktører som har blitt involverte i prosessen med å utarbeide bookingsystemet. Likeså ønsker vi å se om dette nettverket av aktører har vært aktivt deltakende gjennom å komme med kunnskap, innspill og engasjement for å utvikle den nye tjenesten.

5.1.1 Aktørnettverket

I intervjuene fremstår tre ulike grupper av aktører som sentrale i prosessen: En opprettet ledergruppe i formål for prosjektet, ansatte i plan- og bygningsetaten, samt leverandør av bookingsystemet. Disse står sentralt i aktørnettverket for å utvikle det som skulle bli kommunens nye, digitale bookingtjeneste av saksbehandler for saker i plan- og bygningsetaten.

Fra intervjuene med ledergruppen fremgår det at prosjektet for å skape et nytt digitalt bookingsystem startet med et initiativ fra leder av plan- og bygningsetaten. Det var her ideen fikk sitt utspring. Ledergruppen i plan- og bygningsetaten tok kontakt med ulike leverandører, og endte med å inngå en avtale med den digitale tjenesteleverandøren. Avtalen gikk ut på at kommunen og leverandør skulle samarbeide om et pilotprosjekt. Et pilotprosjekt er en forsiktig måte å sette i gang noe nytt på og dette krever utvikling, testing og utprøving (Rønning, 2021, s. 173). Av vår empiri kom det frem at digitaliseringsrådgiveren hadde kjennskap til leverandør, da leverandør tidligere hadde utviklet en tjeneste for kommunen. Det ble derfor sendt en henvendelse om de var interesserte i å utvikle dette produktet sammen med ledergruppen. Digitaliseringsrådgiver uttalte følgende om forespørselen de hadde til leverandør i sitt intervju: *“De hadde ikke løsningen på plass, men var i gang med å utvikle den. Og så ble det litt kommunikasjon frem og tilbake, og så ble vi enig om at vi ble med på den løsningen, og at vi ble pilotkommunen og skulle bli med på den reisen da, og utvikle en løsning for booking av saksbehandlere”*.

En informant i ledergruppen omtaler dette som *“en ypperlig anledning til å kunne skreddersy løsningen ut fra kommunens egne preferanser og behov”*. Dette indikerer at ledergruppen hadde tanker om å utarbeide en egendefinert løsning, der kommunens stemmer skulle være av betydning for design og konstruering. Tanken med å konstruere prosjektet ut fra et slikt perspektiv kan i utgangspunktet være tenkt som en samskapelsesprosess, uten at dette begrepet har blitt nevnt hos noen av informantene. Empirien sier implisitt at aktørene skal konstruere en bookingtjeneste ut fra kommunens behov, noe som Bason (2018, s. 7) viser til at oppstår i en samskapelsesprosess. Mobilisering av ideer, erfaringer og kunnskap er viktig i et slikt innovasjonsarbeid (Torfing et al., 2016). Dette oppnås gjennom å involvere de ansatte og leverandør under hele endringsprosessen, samt at ledergruppen hører på de ansattes meninger for hvordan det nye bookingsystemet bør konstrueres. Da vil man kunne skreddersy løsningen ut fra kommunens egne preferanser og behov, slik informanten i ledergruppen viser til. Om ledergruppen legger til rette for at involvering av aktørene, er imidlertid et spørsmål som må analyseres nærmere.

Da ledergruppen hadde landet samarbeidsavtalen med leverandør, begynte videre påkobling av de ansatte. Dette skjedde gjennom et felles oppstartsmøte der alle enhetene i plan- og bygningsetaten ble inviterte. Her ble det forklart til de ansatte hva planen med det nye bookingsystemet var. På møtet ble det utnevnt en person fra hver av enhetene som skulle inneha ansvaret med å koordinere innspill fra saksbehandlerne i sin enhet. Gjennom denne ordningen fikk ledergruppen innspill fra de ansatte. Disse innspillene ble deretter videreformidlet til leverandør. Leverandør laget en grovskisse ut fra de ansattes innspill og sendte den tilbake til ledergruppen. Skissen fra leverandør ble lagt ut på den digitale plattformen Microsoft Teams og åpnet opp for at de ansatte kunne komme med nye innspill. I tillegg til Microsoft Teams opprettet ledergruppen en annen digital kanal for tilbakemeldinger fra de ansatte: *“Og så har vi hele veien hatt sånn Google Forms, sånn at de kan komme med innspill og enten med navn eller anonymt, med innspill for applikasjonen”*. På bakgrunn av dette, kan vi anta at involveringen av de ansatte først oppstod etter at leder hadde landet avtalen om et nytt bookingsystem. Vi ser at involveringen foregikk gjennom å komme med innspill på digitale plattformer.

Informasjon er nøkkelressursen i alle innovasjonsprosesser av teknologibasert verdiskapning. Dette krever aktiv deltakelse fra brukerne (Breidbach & Magilo, 2016, s. 82). Kompetansen som saksbehandlerne sitter, på vil være verdifull i utarbeidelsen av et nytt bookingsystem. Det

vil derfor være viktig at de ansatte får mulighet til å uttrykke denne kunnskapen, og at de ansattes stemme blir hørt. Majoriteten av de ansatte nevnte at de fikk anledning til å komme med tilbakemeldinger til ledergruppen. En ansatt i kommunen sa følgende: *«Vi har jo kunne sende innspill om ting som ikke fungerer eller fungerer på Teams, og info på avdelingsmøter»*. Hvorvidt innspill tilsvarende en aktiv deltakelse fra de ansatte i utarbeidelsen med bookingsystemet, kommer an på hvor engasjerte og åpne de er på å gi tilbakemeldinger. Tatt covid-19 og hjemmekontor i betraktning, vil Microsoft Teams og Google Forms være aktuelle kanaler som ledergruppen og de ansatte må kommunisere på. Likevel er det empiriske funn som indikerer at de ansatte lar ansvaret ligge hos ledergruppen når det kommer til hvordan bookingsystemet skulle utformes. Dette formidlet en av de ansatte: *«For min del har det det, jeg har fått visst at dette skulle komme, og jeg tenker at da er det gjennomtenkt av de som bestemmer at vi skal innføre det. At de har utredet dette for konsekvenser. Så da får vi stole på det»*.

Utveksling av meninger, synspunkter og erfaringer fra saksbehandlerne vil være en nøkkelressurs i utarbeidelsen av den nye bookingtjenesten. Da er det viktig at de ansatte også benytter seg av dette. Av vår empiri kan vi antyde at de ansatte har stått litt på sidelinjen. En årsak til dette kan være de digitale plattformene som kommunikasjonen er tatt på. Når det har vært fellesmøter, ser det ut til at de ansatte kommer med mer kritiske holdninger. En informant fra ledergruppen omtalte dette under sitt intervju: *“Så i tillegg har vi hatt noen fellesmøter med viktige, altså jeg sier viktige, men mange kritiske stemmer. Fordi jeg vet at de er litt kritiske så får de komme med innspill og så snakker de litt fritt”*. Her antyder informanten at samhandling mellom ledergruppen og de ansatte blir mer fremtredende ved fellesmøter. Her kan de påvirke hverandre i fellesskap for å utvikle en god og brukervennlig tjeneste. Jenssen (2017) viser til viktigheten av at ansatte føler seg hørt under organisasjonsendring, og i dette tilfellet så fremstår fellesmøter som en egnet arena hvor de ansatte kan fremme sine meninger med ledergruppen.

Involvering kan forbedre samordningen mellom de ansatte og samtidig skape motivasjon gjennom at behov dekkes (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 159). Det vil dermed være av betydning om de ansatte føler at de har fått være med å medvirke utarbeidelsen av bookingsystemet. Da vi stilte spørsmål om hvorvidt de følte seg involverte, var det en av de ansatte som sa følgende: *“Ja som sagt, kanskje ikke helt i starten”*. Bason (2018, s. 7) viser til at involvering av mennesker internt i organisasjonen og av eksterne aktører under hele

innovasjonsprosessen, anses som svært viktig. Skal vi tolke informanten, indikerer vedkommende at involvering ikke har vært gjeldende i startfasen av innovasjonsprosjektet. Det får vi også høre gjennom en annen ansatt: *“Nei, det er jo det at vi har kunnet bruke løsningen underveis, eller når det var sånn noenlunde ferdig til utprøving. Nå når vi har hatt det ei ukes tid har vi jo fått beskjed om å komme med en foreløpig tilbakemelding om ting som kan forbedres”*. Gjennom utsagnet kan vi se at de ansatte har fått være med å teste bookingsystemet underveis, etter at løsningen har kommet på plass. Det er ingen av de ansatte som nevner at de har fått være delaktige i startfasen av utviklingen av bookingsystemet. De ansatte er en aktør som skal ta i bruk den nye løsningen. I en samskapelsesprosess gjelder det å mobilisere erfaringer, kunnskap, ideer og ressurser med hverandre i etablering av offentlige løsninger (Torfing et al., 2016). De ansattes stemme vil dermed være av betydning under hele innovasjonsprosessen.

5.1.2 Manglende løsning for gårds- og bruksnummer

Av vår empiri kommer det frem at den videre prosessen med å utarbeide bookingsystemet ikke har foregått problemfritt. Plan- og bygningsetaten i kommunen deler sine saksbehandlere inn etter gårds- og bruksnummer. Det er dermed viktig at innbyggeren har denne informasjonen om sin eiendom og kan legge inn dette ved booking av saksbehandler. På den måten bookes rett saksbehandler til riktig sak. Dette var en løsning som måtte innrettes etter organisasjonens preferanser og som bookingsystemet måtte ta hensyn til, men som ikke ble gjort. En av de ansatte uttrykte at slik bookingsystemet er i dag, så vil ikke innbyggeren booke riktig saksbehandler: *Jeg tenker det kunne vært definert på en litt bedre måte med å komme til rett saksbehandler med en gang. (...) det bli mer rom for misforståelser slik det er lagt opp nå. At det er feil saksbehandler som får bestilt tid.*

Ledergruppen uttrykte at det var vanskelig for leverandør å få på plass tekniske løsninger tilpasset kommunens spesifikke prosesser. Her kommer gårds- og bruksnummer opp som en potensiell utfordring, grunnet at leverandøren på sin side ønsker å utvikle et bookingsystem som de kan videreselge til andre kommuner. Ikke alle kommuner i Norge har saksbehandlere inndelt etter gårds- og bruksnummer, og leverandør mente derfor at denne løsningen ble for spisset, og dermed ikke passet for alle kommuner. Dersom innovasjonens design ikke passer med organisasjonens behov, ser vi at dette skaper en barriere for utvikling av tjenestesign

(Cinar et al., 2019, s. 279). Dette kan videre skape utfordringer for å skape en vellykket innovasjon. Manglende løsning på inndeling av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer, kan redusere sannsynligheten for at kommunen oppnår en samfunnsmessig verdi med den nye bookingtjenesten. Dette illustrerer et bilde på en faktor som kan hindre utviklingen av bookingsystemet. Dette er et kritisk funn, og kan være av betydning for om innbygger booker rett saksbehandler. I tillegg vil det skape merarbeid for de ansatte med å rette opp i eventuelle saker som er booket til feil saksbehandler.

Ifølge Rønning (2021, s. 43) er oppnåelse av offentlig verdiskaping selve formålet for at offentlig sektor innoverer. For å utarbeide og implementere et godt fungerende bookingsystem er det gunstig at alle involverte parter har det samme formålet. Hva som er tanken og meningen bak bookingsystemets formål, vil være med å påvirke om kommunen oppnår samfunnsmessig verdiskaping eller ikke. Av vår empiri kan vi tolke at leverandør har en intensjon om å skape et produkt de kan videreselge til andre kommuner, og dermed oppnå verdiskaping på en annen måte enn hva kommunen i utgangspunktet er ute etter. Eksempelet med manglende løsning på inndeling av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer, illustrerer dette. Dersom aktørene ikke finner en løsning på denne utfordringen, vil dette kunne være til hinder for at kommunen oppnår den samfunnsmessige verdien, som er bakgrunnen for deres nye, digitale bookingsystem. En ansatt formidlet tydelig en løsning som ville vært hensiktsmessig: *“(…) hvis det hadde vært en søkemotor, der man hadde tastet inn gårdsnummer og så hadde man kommet til rett saksbehandler med en gang. Det savner jeg”*.

Fokuset på tjenestens teknologiløsninger fører videre til at samskapelsesprosessen stagnerer. Innovasjonsarbeid må skyve bort fokuset fra produkter og tjenester, og heller prioritere nettverket av aktører og forbrukere for å skape unike verdier (Ramaswamy, 2003, s. 12). I denne sammenheng ser det ut til at fokuset hos leverandør er mer på å utvikle en salgbar tjeneste, heller enn å utvikle løsninger tilpasset kommunens behov.

5.1.3 Manglende toveis synkronisering

I tillegg til manglende løsning for gårds- og bruksnummer, hadde leverandøren også en utfordring med å få på plass en toveis synkronisering av saksbehandlerens Microsoft Outlook-kalender og bookingsystemets kalender. Leverandøren viser til at forstyrrende elementer på kommunens nettside kom i veien for å få på plass en toveis synkronisering mellom

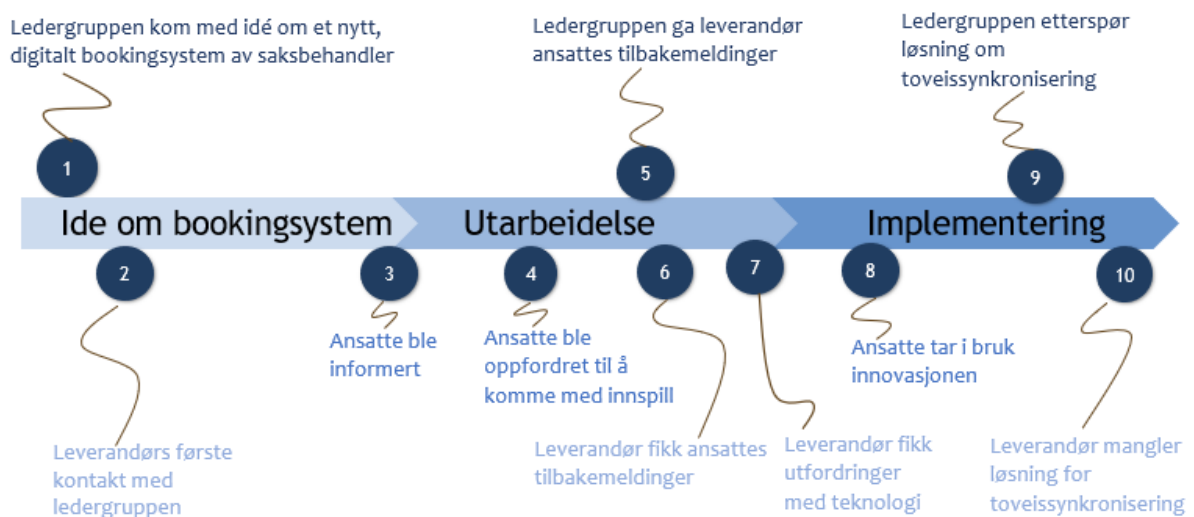
kalenderne. Flere av de ansatte pekte på at manglende toveis synkronisering var utfordrende for deres arbeidshverdag: *“Jeg håper jo at kalenderen i Outlook vil synkroniseres opp mot bookingsystemet da, det gjør den ikke i dag. Så i dag er det jo litt tungvint. Har du avspasering en dag må du gå inn å legge det der, istedenfor at hadde det vært i Outlook så hadde kalenderen automatisk sett at her er det ikke ledig tidspunkt. Det er mye ekstra arbeid i starten til alt er implementert skikkelig”*.

Ifølge ledergruppen skulle løsningen på problematikken rundt kalenderne komme på plass i løpet av et par uker. Vi foretok derfor en ny undersøkelse på dette, for å forhøre oss om status rundt toveis synkroniseringen. Dette var en måned etter våre intervjuer var gjennomført. Leder av plan- og bygningsetaten uttalte da følgende: *“Hovedsakelig skyldes utsettelsen nå at IT-avdelingen i kommunen har gått på en stor smell med masse uforutsette problemer som gjør at kapasiteten er på et minimumsnivå. IT-avdelingen mangler plutselig masse folk til å gjøre daglige oppgaver (...), noe som betyr at vårt bookingsystem ikke er øverst på prioriteringslisten”*. Løsningen er dermed klar til testing, men grunnet ressursmangel har en toveis synkronisering enda ikke kommet til rette. Dette er noe som er svært etterspurt hos de ansatte, og når en slik løsning ikke er på plass, vil det føre til utfordringer for de ansattes bruk av bookingsystemet.

I en samskapesprosess skal man sammen forsøke å løse slike utfordringer som toveis synkroniseringen viser oss et eksempel på. I likhet med manglende løsning på gårds- og bruksnummer kan også manglende toveis synkronisering ses på som en barriere for utvikling og design av innovasjon (Cinar et al., 2019, s. 279). Manglende interoperabilitet i design av digitale tjenester innebærer at en egenskap ved systemet ikke samarbeider med andre produkter eller systemer. Dette ser vi at har inntruffet mellom de ansattes arbeidskalender og bookingsystemets kalender. Her ser vi to systemer som ikke samarbeider med hverandre. Bookingsystemet kan ikke sees på som en isolert programvare, men må også tilpasses de teknologiske løsningene som allerede er implementert i kommunen. For å oppnå offentlig verdi med bookingtjenesten, forutsetter dette at innovasjonen er brukervennlig og tatt i bruk (Fuglsang, 2010, s. 67). Her må barrieren for toveis synkronisering brytes. Dette innebærer at aktørene må finne en løsning på problematikken rundt kalenderne.

5.1.4 Hvilken betydning har involvering for samskapelsesprosessen?

I utvikling av teknologiske løsninger i offentlig sektor har vi sett at involvering av aktører spiller en sentral rolle. Det skaper strategiske muligheter for å mobilisere erfaringer og kunnskap. I tillegg fører involvering eierskap til løsningen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147). Prosessen med å utarbeide det nye bookingsystemet for plan- og bygningsetaten kan oppsummeres ut fra en illustrerende tidslinje. Her ser vi hvilke aktører som har blitt involvert i utarbeidelsen av bookingsystemet, og når det det begynte å oppstå utfordringer med teknologien.



Figur 5.1: Tidslinje - aktører involvert i utarbeidelse av bookingsystemet.

Utvikling av et nytt bookingsystem i kommunen startet med et initiativ fra ledergruppen. Ledergruppen har vært hovedleddet for kommunikasjon mellom de ansatte og leverandør. Vi kan se at de ansatte først ble informert etter at ledergruppen inngikk et samarbeid med leverandøren. Her ble de oppfordret til å komme med innspill, som ledergruppen viderefremidlet til leverandør. Etter hvert som den nye tjenesten tok form, oppstod utfordringene rundt løsninger for booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer, og toveis synkronisering av kalenderne. Da bookingsystemet ble implementert og tatt i bruk av de ansatte i kommunen, hadde det enda ikke kommet på plass løsninger på dette.

I tillegg vil tiden det tar å få på plass løsninger for toveis synkronisering og booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer skape utfordringer for de ansattes bruk av bookingsystemet. Det er gitt at bookingsystemet må være tatt i bruk før man kan kalle det en innovasjon (Fixsen et al., 2005, s. 5). Det vil si at det må være implementert og praktisert. En manglende toveis synkronisering skaper merarbeid for de ansatte, og kan være en faktor som hindrer at de ansatte tar i bruk bookingsystemet. Dette er med på å svekke en vellykket implementering av bookingsystemet. Dermed vil det samtidig bli vanskeligere å oppnå offentlig verdi for kommunens innbyggere med den nye innovative løsningen.

Hvilke aktører som har blitt involvert i prosjektet, reiser videre et spørsmål om hvilken betydning dette har for utarbeidelsen av bookingsystemet. En løsning konstruert med samskapelse kjennetegnes ved at løsningen utarbeides *med* aktørene (Bason, 2018, s. 7). Ut fra våre empiriske funn, kan vi se antydninger til at involvering av aktørene påvirker samskapelsesprosessen. Leverandøren svekker kommunens formål om oppnåelse av offentlig verdi når de ikke imøtekommer kommunens behov for en løsning rundt gårds- og bruksnummer. Det virker rimelig å anta at aktørenes ulike formål har en negativ innvirkning på samskapelsesprosessen. Samtidig har de ansatte selv et ansvar med å engasjere seg, samt komme med konstruktive innspill og tilbakemeldinger. Skal vi tolke en informant fra ledergruppen, har kritiske stemmer kommet til via fellesmøter. Likevel er mye av kommunikasjonen mellom de ansatte og ledergruppen lagt til de digitale plattformene Google Forms og Microsoft Teams. Dette har betydning for samskapelsesprosessen. Samskapelsesprosessen skal fungere som en kreativ prosess, der aktørene deler sin kompetanse med hverandre for å sammen skape en brukervennlig løsning. Dette ser vi er noe manglende i utarbeidelsen med bookingsystemet.

5.2 Analyse 2: Kommunikasjon

Det kommer frem av vårt teoretiske rammeverk at det er avgjørende å ha en god kommunikasjonsforbindelse for at en endring skal bli vellykket. Det kan antas at det spesielt i endringsprosesser vil være viktig at de ansatte føler de blir hørt. Dette for å unngå negative følelser og motstand (Jenssen, 2017). Kommunikasjon kan med andre ord bli en påvirkende faktor i prosessen med å utarbeide en brukervennlig tjeneste som skal implementeres i de ansattes praksis. Dersom en god kommunikasjon mellom aktørene i utviklingen av bookingsystemet skal inntreffe, må det legges til rette for toveiskommunikasjon (Jenssen,

2017). Videre vil også valg av kanaler ha betydning for om kommunikasjonen er tilfredsstillende god (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 245). I gjennomgangen av litteratur kom det frem at disse faktorene er avgjørende for å unngå kommunikasjonsproblemer.

5.2.1 Kommunikasjon mellom de ansatte og ledergruppen

Majoriteten av de ansatte nevner at kommunikasjonen hovedsakelig har foregått på fysiske møter, men at også andre kanaler er blitt benyttet. I tillegg til fysiske møter formidlet de ansatte at deler av kommunikasjonen også har foregått på Microsoft Teams. I likhet med møter ansikt til ansikt er Microsoft Teams en kanal som gir mulighet for møter, men på en digital plattform. Videomøter gir i liten grad rik informasjon, men scorer høyt på raske tilbakemeldinger. I tillegg gir videomøter muligheten til å forberede budskapet på forhånd. Videomøter er også en kanal som gir mulighet til høy grad av informasjonslagring til senere bruk (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 272). I disse tider, når Covid-19 herjer og hjemmekontor er påkrevd, ble digitale møter en nyttig kommunikasjonsplattform for diskutering og formidling av budskap om bookingsystemet på. Vi ser at dette er en plattform som scorer høyt på fire av de fem dimensjoner til å formidle signaler. Digitale møter legger til rette for at man kan være til stede uten å være i samme rom, og likevel være med på møtet som avholdes (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 271). I denne settingen, med utvikling av et bookingsystem under en pandemi, kan en slik kanal være optimal å benytte for kommunikasjon mellom leder og de ansatte.

Av våre empiriske funn påpeker ledergruppen Google Forms som en kanal der de ansatte kunne komme med tilbakemeldinger. Ledergruppen benyttet Google Forms som en plattform der ansatte kunne gi anonyme tilbakemeldinger via et spørreskjema. Av vår empiri var det likevel ingen av de ansatte som nevnte Google Forms som en benyttet kommunikasjonsplattform. En sentral faktor for god kommunikasjon, er at den ansatte må være innforstått med budskapet som leder formidler (Farbrot, 2018, s. 22). Når ingen av de ansatte viser til Google Forms som kanal der de kunne formidle sine tilbakemeldinger, indikerer dette at de ansatte ikke har visst om denne plattformen, eller at plattformen er lite egnet til å kommunisere på.

Både møter, Microsoft Teams, e-post og Google Forms ser vi at formidler ulik grad av informasjon. Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 254) fant gjennom flere studier at de fleste mennesker foretrekker muntlig kommunikasjon fremfor skriftlig, ved valg av kanal. Ansikt til ansikt-samtale og videokonferanse er de kanalene som gir mulighet til å formidle høy grad av informasjon. I likhet med teorien som Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 254) viser til, indikerer også våre empiriske funn at de ansatte foretrekker fysiske møter, og derav muntlig kommunikasjon, som kommunikasjonsplattform. Når kommunikasjonen rundt bookingsystemet tas på digitale kanaler som e-post og Google Forms, formidler dette i liten grad rik informasjon. Dette er kanaler som er gode å benytte til rask informasjon og tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 254). Dette kan være vel og bra i situasjoner der leder, ansatte eller leverandør ønsker rask tilbakemelding på en enkel henvendelse. I utarbeidelsen av bookingsystemet er det større temaer som diskuteres. Her foretrekker de ansatte en muntlig kommunikasjon, og viser til fysiske og digitale møter som en gunstig plattform å kommunisere på. Gjennom fysiske og digitale møter vil de ansatte få mulighet til å formidle sine tanker, følelser og innspill med hverandre og leder. I tillegg vil et møte ansikt til ansikt eller via videokonferanse, legge til rette for høy grad av informasjon. Det vil dermed gi mulighet for at eventuelle misforståelser kan rettes opp i eller unngås.

5.2.2 Kommunikasjon mellom leverandør og ledergruppen

Leverandør er en ekstern aktør som kommunen jobber aktivt med i utvikling av bookingsystemet. Leverandøren av bookingsystemet er veldig positive til hvordan samarbeidet med kommunen har vært. Det vises til at leverandør har fått levert de ansattes innspill fra ledergruppen, og jobbet ut fra disse ved utvikling av tjenesten. Innspillene har blitt levert via Microsoft Teams og gjennom sending av Word-dokumenter pr e-post. Leverandør tydeliggjorde dette under sitt intervju: *“Med kommunen har informasjonen vært veldig bra, fordi der har vi faktisk fått fortløpende svar på de ulike utviklingsbehovene de har fått. (...) Via Teams-møter, og også via oppsummeringer på vanlige Word-dokumenter. (...) vi har ofte sendt over en liste over funksjonalitet, så har vi presentert den i Teams-møter. Så har kommunen kommentert ut de forskjellige behovene de har i et Word-dokument. Så vi jobber på en måte frem og tilbake med de punktene”*.

Kommunikasjonen mellom leverandør og ledergruppen, har dermed vært digital. Av vår empiri kan vi tolke at leverandøren var fornøyd med en slik kommunikasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 272) vil kommunisering via e-post i liten grad gi muligheten for å få hurtige tilbakemeldinger (hurtighet). I tillegg er det liten grad av god informasjon å få ut av e-postutveksling (rikhet). På den andre siden så vil e-post legge til rette for at leverandør og ledergruppen kan holde flere samtaler samtidig (parallellitet). Samtidig er det også en fordel at kommunikasjonen kan forberedes på forhånd (forberedelse), noe som innspillene i Word-dokumentene gir oss et bilde på. En annen fordel med e-post er at man kan lagre samtalen til senere bruk (lagring). På den måten ser vi at det teoretiske rammeverket bekrefter e-post som en kanal med seg positive bidrag for kommunikasjon i ulike settinger. E-post, sammen med videokonferansemøter på Microsoft Teams, vil supplere hverandre godt. Dette formidlet leverandøren av bookingsystemet at det gjorde.

5.2.3 Toveiskommunikasjon

Av vårt teoretiske rammeverk kan vi tyde at det er svært viktig å legge til rette for at toveiskommunikasjon kan utøves. En slik situasjon tilfører mye informasjon, og pekes på som det ideelle måten å kommunisere på under endringsprosesser (Erlie, 2012, s. 127). Også i en samskapesprosess vil informasjonsutveksling være en avgjørende faktor for vellykket innovasjon. Det legges videre vekt på at teknologitjenester krever aktiv deltakelse fra brukerne (Breidbach & Magilo, 2016, s. 82). Vi forstår det slik at en toveiskommunikasjon, legger til rette for slik informasjonsutveksling mellom de ulike aktørene i utarbeidelsen av bookingsystemet.

Det å føle seg sett og hørt i en endringsprosess, kan for de ansatte være en viktig faktor for aksept av endringen. Jenssen (2017) påpeker viktigheten av at de ansatte opplever at deres kunnskap kommer til nytte i endringsprosessen. Dersom det oppstår fravær av toveiskommunikasjon, kan de ansatte reagere med negative følelser og motstand. Majoriteten av de ansatte har i denne prosessen vært positive til kommunikasjon med ledergruppen, men det er enkelte funn som viser at toveiskommunikasjonen kan ha sviktet på enkelte områder. En ansatt formulerte følgende i sitt intervju: *“Vi har jo ikke hatt så stor påvirkning på selve bookingsystemet, så vi har jo bare fått lov til å velge hvilke tidspunkt vi er tilgjengelig og hvilke oppgaver vi har”*. Vi får et inntrykk av at den ansatte her føler på at leder ikke tar hensyn til deres kunnskapsområder. Dette grunnet at de ansatte bare har fått lov å velge

tilgjengelige tidspunkter i forhold til deres arbeidskalender og hva som skal stå som informasjon under den ansatte som kan bookes. Viktigheten av at de ansatte opplever at deres kunnskap kommer til nytte i endringsprosessen, skal ikke tas for gitt (Bason, 2018, s. 7).

Det er likevel viktig å påpeke at det ikke bare er leder som har ansvaret for informasjonsformidlingen i en toveiskommunikasjon. Erlie (2012, s. 127) belyser viktigheten av at kommunikasjon må gå begge veier, og at toveiskommunikasjon er vesentlig for å kunne gi tilbakemeldinger og annen informasjon. Det kan være flere faktorer som har ført til at den ansatte føler det slik som nevnt ovenfor. Kanskje har det i denne kommunikasjonsprosessen oppstått det Lunenburg (2010, s. 2) kaller for støy. At det har vært en form for språkbarriere eller andre forstyrrelser, som har gjort at budskapet til leder i dette tilfellet ikke har nådd helt frem og at misforståelser dermed har oppstått. Vi skal heller ikke utelukke muligheten for at den ansatte kanskje ikke selv har tatt initiativ til en større grad av toveiskommunikasjon, og at leder dermed ikke har fått med seg den ansattes savn etter mer inkludering. Disse spørsmålene stilles på bakgrunn av at majoriteten av informantene våre har sagt at de har vært fornøyde med informasjonen de har fått, og at de har følt seg delaktige i prosessen. En annen av de ansatte påpekte følgende: *“Selvfølgelig finnes det nok forbedringsområder, men i og med at det ble innført og at vi er med og får informasjon og er delaktige på møter, får vi si hvordan vi føler det og gi konkrete tilbakemeldinger”*.

En sentral bemerkning i utsagnet ovenfor er at informanten trekker frem møter som kommunikasjonskanalen der de ansatte får formidle sine følelser og tilbakemeldinger rundt bookingsystemet på. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 250-251) er kommunikasjon en måte å få frem ideer, holdninger og følelser på. Våre funn antyder at de ansatte har fått anledning til dette, via kommunikasjon gjennom møter med leder.

5.2.4 Uformell småprat mellom de ansatte

Et annet funn er at bookingsystemet har vært et samtaleemne blant de ansatte. Her kommer det frem at det har vært blandede holdninger rundt bookingsystemet. Noen mener det har vært dårlig opplæring å få vedrørende bruk av bookingsystemet. Andre er redde for at bookingsystemet skal føre til merarbeid. I intervjuet av en av saksbehandlerne ble det stadfestet at bookingsystemet hadde vært diskutert blant de ansatte: *“(…) det er mange som liksom er litt skeptiske i utgangspunktet. Det er de. De er redde for at det skal bli merarbeid,*

fordelingen mellom servicetorg og saksbehandler - vil det endre seg? Det er liksom sånne spørsmål de lurer på”. En slik uformell samtale mellom de ansatte som dette kan påvirke deres holdninger og føre til negativt fokus rundt det nye bookingsystemet. Disse samtalene gir økt oppmerksomhet til de endringer som organisasjonen er inne i og fører enten til oppslutning rundt ledelsens forslag til endring, eller motstand mot endring (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 264). I denne sammenheng kan dette være grobunn for motstand til det nye bookingsystemet. Når de ansatte ikke får den informasjonen de trenger, blir dette en kilde til usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 255).

Det er tydelig at informantene mangler informasjon, noe som kan føre til spekulasjoner. Spesielt kommer det frem at en manglende toveis synkronisering skaper bekymringer og at de ansatte er redde for at dette skal føre til økt merarbeid. En faktor for motstand som Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 363-364) viser til er *dobbeltarbeid*. Grunnet at de ansatte synes de har mange programmer og systemer å forholde seg til, kan det å måtte forholde seg til enda flere systemer føre til misnøye. Det kan fort bli ressurskrevende, og spesielt dersom systemene ikke fungerer sammen. Grunnet at kalenderen til bookingsystemet enda ikke samsvarer med de ansattes Outlook-kalender, vet vi at dette fører til dobbeltarbeid for de ansatte. Manglende informasjon om når dette skal komme på plass, bidrar til å skape uformell småsnakk hos de ansatte. Dette kan videre skape negative holdninger rundt å ta i bruk det nye bookingsystemet. Noe som igjen kan føre til vanskeligheter for å implementere bookingsystemet i de ansattes arbeidsrutiner.

5.2.5 *Hvordan påvirker kommunikasjonen samskapelsesprosessen?*

Det er helt avgjørende å ha en god kommunikasjonsforbindelse under teknologibasert verdiskapning, og dette oppstår i samskapelsesprosessen mellom aktørene (Breidbach & Magilo, 2016, s. 82). Det kommer frem av våre at kommunikasjon mellom ledergruppen og leverandør har blitt opprettholdt gjennom utveksling av Word-dokumenter og på Microsoft Teams-møter. Kommunikasjonen mellom ledergruppen og de ansatte har på sin side, foregått via fysiske møter, Microsoft Teams og Google Forms. Hvordan aktørene har opplevd denne kommunikasjonen, vil ha innvirkning på samskapelsesprosessen for utarbeidelsen av bookingløsningen.

Slik vi kan tolke det er store deler av kommunikasjonen utført via kommunikasjonskanaler som skaper enveiskommunikasjon. Eksempelvis når ledergruppen oppfordrer de ansatte til å sende innspill om bookingsystemet via Google Forms. Det mangler kommunikasjonskanaler som skaper større rom for dialog mellom ledergruppen og de ansatte. Dette setter sitt preg hos de ansatte i form av usikkerhet. Det er flere spekulasjoner rundt uavklarte spørsmål som de ansatte sitter igjen med, noe som fører til en uformell småprat de imellom. Her vil god informasjonsflyt og tillit være viktige elementer for å redusere spekulasjoner blant de ansatte (Breidbach & Maligo, 2016, s. 83). Dette kan oppnås via plattformer som legger mer rette for toveiskommunikasjon. Møter var en positiv kanal som de ansatte selv trakk frem under intervjuene: *“der får vi si hvordan vi føler det og gi konkrete tilbakemeldinger”*. Møter gir større rom for informasjonsfylde (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 254), og derav muligheter for å oppklare eventuelle usikkerheter og spørsmål som de ansatte innehar.

Våre empiriske funn viser at kommunikasjon påvirker samskapelse og at deling av erfaringer, kunnskap og tanker rundt bookingsystemet skjer i samhandling mellom aktørene. Dette forutsetter en god kommunikasjonsforbindelse. Gode løsninger skapes gjennom co-creation, der deling av kunnskap og informasjon er forekommende. Fixsen et al. (2005, s. 12) hevder at det er avgjørende å ha en god kommunikasjonsforbindelse for at endringen skal bli vellykket. Vi fikk gjennom intervjuet med leverandør inntrykk av at vedkommende er tilfreds med kommunikasjonen med kommunen. De fleste av de ansatte har også vært positive til kommunikasjonen med ledergruppen, men det er enkelte funn som viser at toveiskommunikasjonen kan ha sviktet på enkelte områder. Dette kan ha påvirkning for om bookingsystemet blir vellykket eller ikke. Likeså vil dette ha betydning for om kommunen oppnår offentlig verdiskaping med den nye bookingløsningen.

5.3 Analyse 3: Endringsledelse

Kommunen trenger en ledelse som legger til rette for at endringen skal føres i riktig retning, frem til oppnåelse av det ønskede målet (Hennestad, 2017). Vi forstår ut fra vårt teoretiske rammeverk at leders evne til å omdanne og forbedre medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats for virksomheten er svært viktig for å lykkes med endring (Erichsen et al. 2015, s. 62). Vi ønsker å analysere hvordan endringsledelse påvirker samskapelsesprosessen for utarbeidelse av bookingsystemet.

5.3.1 På lag med de ansatte

I kommunen ble det, fra leders side, sett på som tungvint å kontakte saksbehandler grunnet at man da ofte måtte gjennom flere ledd før man kom frem til riktig person. En ny teknologisk utvikling i form av et bookingsystem, ble derfor etterspurt. Leder av plan- og bygningsetaten kom med følgende uttalelse under intervjuet: “(...) *det var litt vanskelig å få dialog med kommunene. Det var vanskelig å få kontakt og du visste ikke hvem du skulle ha kontakt med.* Ledergruppen tok deretter kontakt med leverandør og sammen inngikk de et samarbeid om et pilotprosjekt. De to aktørene skulle gjennom samskapelse komme frem til en løsning som fungerte for kommunen, og som også kunne fungere for andre kommuner. Det er dette Rønning (2021, s. 173) kaller for offentlig verdiskaping.

Det ble foretatt tester og utprøvinger. Rønning (2021, s. 173) viser til at brukerne av systemet er viktige spillebrikker. Vårt empiriske funn viser at de ansatte ble involvert tidlig høst 2020, dette via et fysisk møte. På møtet ble dagens situasjon vedrørende innbyggerdialogen diskutert. Det nye bookingsystemet ble presentert som en effektiv løsning i arbeidshverdagen. I denne fasen jobbet ledergruppen med å få aksept for det nye bookingsystemet, da via fysiske møter og innspill fra ansattgruppen. Det er dette Hennestad et al. (2014, s. 88) kaller for *endringstilstandsperioden*, og den er en viktig forutsetning for å få implementert endringen.

Via den nye bookingløsningen kan det potensielt ligge faktorer som kan lette innbyggerdialogen, samtidig som det har potensiale til å strukturere de ansattes arbeidshverdag. Dersom leder klarer å få de ansatte til å se disse fordelene med bookingsystemet, og skaper bevissthet rundt fordelene, utøves det transformasjonsledelse (Martinsen, 2011, s. 75). En vesentlig faktor å oppnå dette, er å få de ansatte til å spille på lag med ledergruppen og at de føler seg motiverte for endringen. Dersom leder klarer dette, utfører vedkommende det Erichsen et al., (2015, s. 62) omtaler som transformasjonsledelse. I utarbeidelsen av bookingsystemet har de ansatte fått mulighet til å komme med innspill, både via Google Forms, og gjennom den fagansvarlige på sitt tjenestoområde. Noen av de ansatte sendte over skjermbilder, andre skrev notater, og noen tegnet forslag til løsninger i Microsoft Paint og lignende. Disse empiriske funnene indikerer at de ansatte klarer å se det store bildet fremfor egne behov. Med dette, har leder klart å utøve transformasjonsledelse (Martinsen, 2011, s. 75). Erichsen et al. (2015, s. 62) peker på at transformasjonsledere klarer å oppnå at de ansatte gjør mer, og at de ansatte dermed tar mer ansvar enn hva som forventes av dem.

5.3.2 Tydeliggjøre behov for endring

Kotters åtte steg (Erichsen et al., 2015, s. 302) og Martinsen (2011, s. 190) sin veiledning for gjennomføring av endringsprosesser, er begge teoretiske rammeverk som fokuserer på hvordan ledere skal styre endringsprosessen. Perspektivene skiller seg noe fra teorien om samskapelse, som har et sterkt fokus på at løsninger skapes *med* mennesker og ikke *for* dem. Likevel, vil det være nødvendig med en ledelse som mobiliserer samskapelsesprosessen i riktig retning (Hennestad, 2017).

En endring vil ofte møtes med en form for misnøye og kan derfor være rot til motstand (Hennestad et al., 2014, s.131). Under intervjuene med de ansatte spurte vi etter deres første tanke da de fikk høre om bookingsystemet. Vi fikk da svar som: *“Da tenkte jeg at dette trenger ikke vi”, “Oi, må jeg gjøre masse ekstraarbeid nå”, “Eh, enda en ting å forholde seg til”*. Med disse kommentarene, kan det virke rimelig å anta at de ansatte ved første øyekast kanskje ikke så det store behovet for en endring. Det kan virke som de var tilfredse med sin arbeidshverdag og sine arbeidsrutiner. Dette er noe Martinsen (2011, s. 168-169) hevder kan føre til motstand mot endring. Vår empiri viser at de ansatte ble mer positive til løsningen når leder tydeliggjorde formålet med endringen - å forenkle innbyggerdialogen og strukturere arbeidshverdagen.

Empiriske funn indikerer at ledergruppen har definert et tydelig behov for en ny løsning som effektiviserer kommunikasjonen med innbyggerne: *“Jeg begynte med å luften en ide om hvordan vi kan gjøre dialogen med innbyggerne enklere, at vi kan senke terskelen for å være tilgjengelig. (...). Kommunen skal være lett tilgjengelig, og vi skal kunne svare på spørsmål uten at innbyggerne trenger å ringe, purre og sende masse e-poster.”*. Dette behovet for en ny ordning på dialog med innbyggerne ble så videreformidlet til de ansatte: *“Vi hadde fellesmøte med alle og forklarte hva vi skulle gjøre, og så var det på en måte en person på hvert fagfelt som fikk ansvaret til å koordinere ansvaret da”*. I starten av en endringsprosess er det viktig å begrunne behovet for endring. De ansatte må få en opplevelse av at en ny løsning er nødvendig (Erichsen et al., 2015, s. 302). Vi antyder at ledergruppen har fått formidlet et tydelig endringsbudskap, ved å vise til behovet for en ny ordning vedrørende booking av saksbehandler. Når de ansatte vet hvilken vei organisasjonen skal, er det enklere å få en forståelse av hvorfor endringer må foretas. Med en visjon for endring, kan ledelsen motivere

og inspirere de ansatte. Dette gir et fremtidsbilde og viser implisitt hvorfor de ansatte skal strebe for å nå den nye fremtiden (Kotter, 2012, s. 71).

Ansatte endrer seg sjeldent dersom det ikke er en kritisk grunn til endring (Hennestad, 2017). Dermed er det svært essensielt at ledergruppen formidler budskapet om hvorfor organisasjonen skal gjennomføre endring, og hva det nye bookingsystemet skal føre til. Vår empiri viser at leder formidlet dette til de ansatte på et fellesmøte. Skal vi tolke utsagnene til de ansatte, støttet flere av de opp tanken om et nytt bookingsystem. En av de ansatte sa følgende under sitt intervju: *“Det første jeg tenkte var vel at ja, det er kanskje lurt at det kommer noe nytt på plass som kan strukturere henvendelsene litt mer enn hva de blir per i dag”*.

Etter at leder har tydeliggjort en opplevelse for at endring er nødvendig og hva den skal føre til, er det videre viktig å etablere en prosjektgruppe som skal styre endringen (Kotter, 2012, s. 63). I forbindelse med utarbeidelse av det nye bookingsystemet, ble det derfor satt sammen en gruppe med personer som kunne støtte prosjektet fullt ut og formidle dette videre til de ansatte som ble berørte av endringen. Denne arbeidsgruppen ble bestående av kommunikasjonssjef, leder for plan- og bygningsetaten, digitaliseringsrådgiver og en digitaliseringskonsulent, i tillegg til leverandør av bookingsystemet. Martinsen (2011, s. 191) refererer til viktigheten av å plassere kompetente og endringsorienterte personer i nøkkelstillinger. Dette indikerer våre empiriske funn at den opprettede ledergruppen gjør. Martinsen (2011, s. 192) påpeker at det er viktig at de i arbeidsgruppene utfyller hverandre og at leder er godt kjent med endringen. I utarbeidelsen av bookingsystemet var leder av plan- og bygningsetaten en pådriver for prosjektet. Det virker rimelig å anta at vedkommende derfor var godt kjent med endringen og hvilke konsekvenser den eventuelt måtte ha for organisasjonen. I likhet med Martinsen (2011, s. 191) nevner også Hennestad (2017) det som viktig at ledergruppen består av både toppledere og mellomledere. Dette viser våre empiriske funn at er gjeldende for ledergruppen vedrørende utarbeidelsen av det nye bookingsystemet.

Individene i ledergruppen innehar posisjonsmakt og har ulik ekspertise, noe som anses som viktige nøkkelfaktorer for prosjektgruppen (Kotter, 2012, s. 59). Dette er et godt utgangspunkt for å styre ferden mot å implementere bookingsystemet i riktig retning. Å bygge et slikt team er en viktig del i de tidlige fasene for enhver endring. I tillegg anses det som viktig at aktørene i denne gruppen har et felles mål (Kotter, 2012, s. 63). Kommunens representanter hadde alle det formål om å utarbeide og implementere et nytt digitalt bookingsystem som skulle forbedre

dialogen med innbyggerne, samtidig, som at det skulle avlaste kommunens servicesenter. Som vi har sett tidligere, støttet også leverandøren dette formålet, men hadde i tillegg en intensjon om å videreselge dette produktet til andre kommuner. Dette faktum viser oss at formålet i ledergruppen er noe ulikt. Det har satt begrensninger for utarbeidelsen av bookingsystemet, med blant annet løsning for gårds- og bruksnummer.

5.3.3 Legge til rette for at bookingsystemet skal bli vellykket

Den videre endringsprosessen med å utarbeide bookingsystemet begynner nå å ta form. Empiri viser at ledergruppen har lyktes med å myke opp de ansatte i kommunen. De ansatte støtter opp behovet for et nytt bookingsystem. En annen viktig lederrolle, er å legge til rette for at endring kan skje.

Som leder er du ansvarlig for å skape handlingsrom og fjerne eventuelle hindringer som kan oppstå i endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 106). Det er også en leders oppgave å legge til rette for at de ansatte blir i stand til å takle stress rundt endringsprosessen. Stress rundt situasjonen kan fort bli rot til motstand og bekymring, dersom dette ikke blir tatt tak i (Martinsen, 2011, s. 194). Av vår empiri er det funn fra ledergruppen som indikerer at kommunen har møtt på hindringer med å få på plass bookingsystemet: *“Vi har jo hatt hindringer, eller tekniske begrensninger, som jeg skulle ønske at var på plass. Jeg hadde håpet at dette skulle være oppe å gå ganske kjapt, men så har det hele veien tekniske utfordringer, og det er klart at vi har utsatt det flere ganger. Vi skulle lansere det rett etter nyttår, men så ble det hele veien utsatt. Det var tekniske ting som ikke var på plass.”*

Kotter (2012, s. 106) viser til betydningen av å finne løsninger på hindringer som oppstår. Vi kan tolke ut fra en informant i ledergruppen at det ble gjennomført en testkjøring av bookingsystemet. Her kunne saksbehandlerne teste ut den nye løsningen, booke seg selv og booke en annen saksbehandler. På den måten fikk ledergruppen mange innspill på hvordan bookingsystemet fungerte ut fra de ansattes perspektiv: *“og det var jo fantastisk at vi gjorde det, for hadde vi lansert uten de innspillene der så hadde det blitt et mye dårligere produkt”*. Dette indikerer en ledergruppe som involverer sine ansatte, og at det skapes handlingsrom for å forsøke å løse de tekniske hindringene som bookingsystemet medbringer.

Kotter (2012, s. 127) påpeker viktigheten av at de ansatte ser at arbeidet de legger ned i prosessen ikke er forgjeves, og at deres stemme teller og at de får være med på endringsprosessen. En informant i ledergruppen uttalte følgende: *“Det er klassisk at det er litt motstand rundt det, det er et nytt program, mye endringer osv. Men vi har lagt opp til at alle skal få komme med innspill til hvordan de skal ha det, så får de litt eierskap til det og det medfører at det er mye kortere vei til aksept tenker jeg”*. Det virker dermed rimelig å anta at de ansatte har fått være med på prosessen og at de har fått mulighet til å være med å påvirke utfallet. Martinsen (2011, s. 196) peker på nettopp at det er vesentlig at leder tilbyr de ansatte å delta i endringsprosessen, og at de derfor er i stand til å gjennomføre endringene. De ansatte har fått være med på utforming av tekster og kommet med ønsker og tanker underveis. Dermed har de ansatte fått være med på å skape det Martinsen (2011, s. 195) kaller for tidlig suksess, altså at de har trinnvise oppgaver og kortsiktige mål. Slik involvering fører til at ansatte får eierskap til løsningen, fordi de får mulighet til å aktivt utforme den (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147). Dette vil videre føre til at den nye bookingløsningen lettere kan tas i bruk.

5.3.4 Forankre endring

Mot slutten av en endringsprosess, kommer leders oppgave om å legge til rette for at endring skal implementeres. Større endringer, slik som bookingsystemet er, må ha lange tidsperspektiver (Kotter, 2012, s. 138). Inntil endringen er forankret i organisasjonens kultur, er den nye løsningen enda skjør. Det er derfor viktig at ledergruppen ikke tar seieren på forskudd, men fortsetter å jobbe for at endringen skal forankres i de ansattes arbeidsrutiner.

Etter en rekke utsettelse tok ledergruppen en beslutning om å lansere det nye bookingsystemet uten fullgode løsninger på plass. Ledergruppen uttalte følgende: *“... på et eller annet tidspunkt så må vi lansere det, og så får vi teste dette ut. Jeg er sikker på at hadde vi ventet to uker på å få toveis synkronisering, så hadde vi ikke fått toveis synkronisering neste uke. Da hadde det sikkert gått enda lengre tid, det var vår strategi på det, og det er spennende å se på et produkt som ikke er hundre prosent ferdig, men vi får testet det litt ut”*. Ledelsen har et ansvar for at endring skal forankres i kultur, sosiale normer og i organisasjonens verdier. Dette er ofte et kritisk steg for om endring blir vellykket eller ikke (Kotter, 2012, s. 158). Gjennom å lansere bookingsystemet uten toveis synkronisering av

kalenderne, vil dette potensielt være et ineffektivt produkt å bruke. Dette er noe ledergruppen har fått tilbakemeldinger fra de ansatte om og er klar over: *“Forutsetningen for at dette skal lykkes er jo egentlig den her toveis synkronisering, uten toveis synkronisering så er dette et ekstra program for oss og det er frustrasjon.”*

Fixsen et al. (2005, s. 16) påpeker at endringer ofte stopper i fasen initiell implementering, grunnet manglende forpliktelse eller at det ikke er behov for prosjektet. Effektiviteten til bookingsystemet skal være tilnærmet effekten fra det opprinnelige programmet. Med manglende løsning for toveis synkronisering, vil ikke bookingsystemet være like effektivt sammenlignet med hvordan arbeidsprosessene var tidligere for saksbehandlerne. Slik merarbeid og manglende informasjon om når en løsning på toveis synkronisering av kalenderne skal komme på plass, bidrar med å true den initielle implementeringsfasen. Dette vil sette den videre implementeringen av bookingsystemet på spill.

For at en endring skal være vellykket må organisasjonen forflytte seg fra nåværende tilstand og frem til ønsket fremtidig tilstand (Hennestad, 2014, s. 88). Det vil derimot være vanskelig å forankre et uferdig system som de ansatte allerede ser på som merarbeid, i de ansattes nye arbeidsrutiner. Dette er ikke den fremtidige tilstanden de ansatte har jobbet mot fra prosjektstart. Det er dog viktig å se på andre aspekter når det angår tidspunkt for når endringen burde bli implementert i organisasjonen. I intervjuene våre stilte vi spørsmål om det hadde vært bedre å lansere bookingsystemet som et ferdig produkt. En ansatt opplyste da at vedkommende tidligere hadde vært ansatt på en arbeidsplass preget av teknologiutvikling. Informanten uttrykte at prosjekter som ble ferdigstilte før de ble tatt i bruk, ble mer tungvinte å endre. Den ansatte uttalte deretter følgende:

“(…) Den siste implementeringen jeg var med på der heter det at “veien blir til mens du går”, og da begynte vi i det små, og så ga vi innspill på forbedringer, og da var alle disse systemløsningene åpne, og da var det lett å gjøre endringer. Så det trenger ikke å være best at det skal være helt ferdig, for dersom vi skal ha de endringene vi ser er nødvendige så er det greit å gjøre disse mens det er mulighet for det”. Vår informant uttrykker her at veien blir til mens man går, og at det er da lettere å foreta endringer underveis. Dette kan skje i den initielle implementeringsfasen der bookingsystemet tar form, og de ansatte får her mulighet til å teste ut det nye systemet. Ulike funn analyseres og rapporteres inn, og så utfører man en forbedring av disse funnene (Fixsen, 2005, s. 15-17).

5.3.5 Hvordan påvirker endringsledelse samskapelsesprosessen?

Vi ser at betydningen av en endringsledelse som driver samskapelsesprosessen i riktig retning er en sentral faktor i endringsarbeid. Gjennom å tydeliggjøre behov for bookingsystemet kan endringsledelse gi endringen tilstrekkelig med energi og retning, samt gi de ansatte en opplevelse av at en ny løsning er nødvendig (Erichsen et al., 2015, s. 302). I dette tilfellet har ledergruppen tydeliggjort behovet for et nytt bookingsystem for de ansatte. Leder formidlet dette på et fellesmøte med de ansatte. Dette har ført til at de ansatte i startfasen av endringsarbeidet, hadde en positiv holdning for at bookingsystemet skulle bidra til en forsterket innbyggerdialog, og at den nye løsningen kunne føre til bedre strukturering av henvendelsene de fikk inn. De støttet opp tanken om en ny løsning.

Videre bør det legges til rette for at implementeringen av bookingsystemet kan la seg gjennomføre. Det handler om å finne løsninger på hindringer som oppstår, noe som Kotter (2012, s. 106) viser til at er en viktig lederrolle. Utarbeidelsen av bookingsystemet har ikke gått problemfritt. Gjennom å gi de ansatte mulighet til å teste systemet og komme med innspill om hva som ikke fungerer, skaper ledergruppen et handlingsrom som videre gir mulighet til å finne løsninger på problemer som de ansatte bemerker seg. På denne måten, får også de ansatte aktivt delta i utarbeidelsesfasen av bookingsystemet, noe som kan forebygge motstand mot endring (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147).

Mot slutten av endringsprosessen kommer fasen for å implementere innovasjonen. Her besluttet ledergruppen å implementere bookingsystemet uten å ha fått på plass en løsning for toveis synkronisering, og booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. Det vil være vanskelig å forankre et uferdig system, dersom de ansatte opplever at det fører til merarbeid. Dette var ikke den fremtidige tilstanden de ansatte jobbet mot. Dermed kan det bli vanskelig å forankre bookingsystemet i de ansattes kultur. På den andre siden er dette en naturlig del av en endringsprosess. Veien blir til mens man går, noe vi så at en av de ansatte selv uttrykte under sitt intervju. Som Fixsen et al. (2005, s. 15) viser er implementering en stor prosess som innebærer seks faser. Det viser oss at organisasjonen må gjennom disse fasene før de til slutt ender opp med en bærekraftig løsning. Vi kan tyde ut av vår empiri at det ser ut til at bookingsystemet er inne i den initielle implementeringsfasen, der arbeidsrutiner begynner å endre seg og man ser at innovasjonen tar form.

Gjennom samskapelse oppstår det en kreativ prosess, som innebærer å anerkjenne at gode løsninger kan skapes gjennom deling av kunnskap og kompetanse mellom aktørene (Bason, 2018, s. 7). Her har ledergruppen en viktig oppgave med å mobilisere endringsprosessen. Dette har ledergruppen lagt til rette for at kan skje gjennom å forankre ideen om et nytt bookingsystem og hva det skulle bidra til. Dermed fikk de ansatte en klar tanke om hva de skulle jobbe mot. Videre ser vi at ledergruppen la til rette for at de ansatte kunne teste den nye løsningen og komme med innspill på hva som ikke fungerte, samtidig som ledergruppen videreformidlet disse tilbakemeldingene til leverandør. I denne fasen av endringsarbeidet ser vi at samskapelse oppstår. Aktørene deler sine erfaringer og tanker med hverandre. Det kritiske stadiet i prosjekt bookingsystem, er derimot implementeringsfasen. Uten noen løsning på toveis synkronisering av kalenderne og booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer, vil det være vanskelig for de ansatte å ta i bruk den nye løsningen. Vi ser imidlertid at implementeringsprosessen enda ikke er avsluttet, men er inne i den initielle fasen. Videre må ledergruppen legge til rette for at kommunen kan ta seg gjennom fasene for full gjennomføring og innovasjon, før vi ser at bookingsystemet kan sies å være en bærekraftig løsning (Fixsen et al., 2005, s. 15). Her har ledergruppen en viktig oppgave med å mobilisere samskapelsesprosessen for videre utvikling av den nye tjenesteløsningen, og at aktørene sammen finner ut av de problemene de nå står overfor.

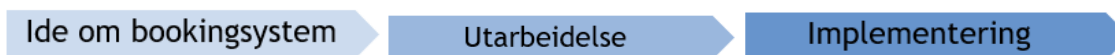
6.0 Drøfting

“Hvordan påvirker involvering, kommunikasjon og endringsledelse samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet?”

Dette er den overordnede problemstillingen som vår masteravhandling er bygget på. For å besvare denne skal vi i følgende kapittel drøfte våre empiriske funn opp mot vårt teoretiske rammeverk. Vi ønsker å se på hvilken måte faktorene involvering, kommunikasjon og endringsledelse påvirker samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet, og om kommunen kan oppnå offentlig verdiskaping som følge av dette. Særlig tre forhold pekte seg ut i analysen og vil stå sterkt i drøftingen:

Det ene handler om at medvirkning av de ansatte er en kritisk og viktig faktor for å utarbeide en brukervennlig løsning, men at involvering av ulike aktører også kan by på utfordringer. Den andre faktoren er at kommunikasjon mellom ledergruppen og ansatte i endringsprosessen burde vært på kommunikasjonskanaler som legger til rette for toveiskommunikasjon. Den tredje faktoren, er hvordan endringsledelsen har styrt samskapelsesprosessen for at bookingsystemet skal føres i riktig retning.

I figur 5.1 tok vi for oss faser for utviklingen av bookingsystemet. Vi ser her nærmere på disse tre fasene for å drøfte hvordan involvering, kommunikasjon og endringsledelse har påvirket samskapelsesprosessen i arbeidet med den nye bookingtjenesten. Dette drøfter vi gjennom å ta utgangspunkt i prosjektets tre faser:



Figur 6.1 – Bookingsystemets utviklingsfaser

6.1 *Idé om bookingsystem*

Ide om bookingsystem

Bookingsystemets opprinnelse startet med en idé fra leder av plan- og bygningsetaten. Ideen gikk ut på hvordan man kunne forbedre innbyggerdialogen, samtidig som man klarte å avlaste trykket på kommunens servicesenter. Løsningen ble dermed et pilotprosjekt i samarbeid

mellom kommunen og leverandør. Dette pilotprosjektet gikk ut på å etablere en ny og digital bookingtjeneste der innbyggerne kunne booke saksbehandlere i plan- og bygningsetaten. Dette ble utarbeidet i samskapelse mellom aktørene. I oppstartsfasen av et slikt endringsprosjekt vil involvering av alle aktørene være viktig (Bason, 2018, s. 7). Videre må det kommuniseres et endringsbudskap for den nye løsningen (Kotter, 2012, s. 71). I tillegg må endringsledelsen tydeliggjøre behovet for endring (Erichsen et al., 2015, s. 302). Dette er viktige faktorer som driver samskapelsesprosessen i riktig retning.

I startfasen ble det opprettet en ledergruppe, og de involverte i denne ledergruppen skulle utfylle hverandre og være pådrivere for prosjektet (Martinsen, 2011, s. 192). Det blir også påpekt at de i denne gruppen skulle ha et felles mål (Kotter, 2012, s. 63), noe som kan diskuteres om egentlig er tilfelle her. På den ene siden har vi ledergruppen, som er interesserte i å få et skreddersydd bookingsystem som skal føre til bedre innbyggerdialog og mer struktur. På den andre siden har vi leverandør, som gir et inntrykk av at deres overordnede mål er å utvikle et produkt som kan videreselges til flere kommuner. Dette blir grobunnen til flere funn vi har gjort i vår case. Det mest fremtredende er en manglende løsning for å booke saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. Her ser vi dermed at aktørene hadde ulike formål med løsningen allerede i oppstartsfasen av prosjektet.

Våre funn indikerer at det har vært noe manglende engasjement hos de ansatte i startfasen av bookingsystemets utvikling. Hvorvidt dette kommer av at ledergruppen ikke har tilrettelagt for involvering i denne fasen, eller om det går på de ansattes egne holdninger er et spørsmål som kan tolkes videre.

Som Bason (2018, s. 7) viser til, er involvering av mennesker internt i organisasjonen og involvering av eksterne aktører under hele innovasjonsprosessen svært viktig. Flere av våre empiriske funn indikerer at involveringen av de ansatte ikke har vært gjeldende helt i startfasen av innovasjonsprosjektet. De ansatte ble først involvert når ledergruppen hadde landet avtalen med leverandør. De ansattes stemme vil være av betydning under hele innovasjonsprosessen, også i tidsrommet før avgjørelsen om et nytt bookingsystem ble tatt. Allerede ved leders første tanke om en ny ordning på booking av saksbehandler burde de ansatte blitt involvert. Dette reiser et spørsmål om manglende involvering i startfasen av prosjektet har en betydning for de ansattes manglende engasjement utover i prosjektet. Vi mener, i likhet med Amundsen og Kongsvik (2016, s. 147), at når de ansatte får være aktivt med på å forme en løsning, knytter de eierskap til den. Det vil derfor være rimelig å anta at de

ansatte hadde knyttet enda mer eierskap til løsningen dersom de hadde blitt påkoblet fra den første tanken om bookingsystemet kom.

Involvering vil forbedre samordningen mellom de ansatte, og samtidig skape motivasjon gjennom at deres behov blir dekket (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 159). Det kan oppstå motstand og skeptiske holdninger hos de ansatte dersom de ikke blir involverte i endringsprosessen og får medvirke i beslutninger som skal tas. Involvering er dermed en viktig faktor som påvirker utviklingen av bookingsystemet.

I en samskapelsesprosess gjelder det å mobilisere erfaringer, kunnskap, ideer og ressurser med hverandre i etablering av offentlige løsninger (Torfing et al., 2016). Etter vår oppfatning vil god informasjonsformidling mellom ledergruppen og de ansatte, være en sentral faktor for å la de ansatte mobilisere sine erfaringer og kunnskap med lederne. Denne faktoren er derfor avgjørende for at de ansatte skal ha en stemme med i samskapelsesprosessen. Dette viser seg å ikke være tilfelle i startfasen av prosjektet. Vår studie viser at flere av de ansatte tenker at dette er en gjennomtenkt idè fra ledergruppen og at de stoler på deres beslutning. Slike holdninger kan hemme engasjement og eierskap til løsningen, og kan igjen være med på å svekke samskapelsesprosessen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147). Likevel har de ansatte selv et ansvar for å engasjere seg og delta i samskapelsesprosessen for den nye bookingtjenesten. Når de ikke gjør det vil deres kompetanse, kunnskap og meninger bli manglende i samskapelsesprosessen.

I startfasen av en endringsprosess er det viktig å få kommunisert formålet med endring og hva den skal føre til. I vår case ble de ansatte informert om behovet for en ny løsning som skulle effektivisere kommunikasjonen med innbyggerne. Dermed vil de ansatte forstå hvorfor de skal jobbe for at endringen skal la seg gjennomføre, og det kan føre til at de får en opplevelse av at en ny løsning er nødvendig (Erichsen et al., 2015, s. 302). Selve endringen ble formidlet på et fellesmøte med de ansatte. Det som hendte her, var at flere av de ansatte støttet opp tanken om et nytt bookingsystem. Dermed kan det se ut til at ledergruppen fikk frem en opplevelse hos de ansatte om at behovet for endring er nødvendig. Dette er et kritisk stadium i oppstartsfasen for en endringsprosess. Dette gir et fremtidsbilde, og viser implisitt hvorfor de ansatte skal strebe for å nå den nye fremtiden (Kotter, 2012, s. 71). Det som er litt interessant i forhold til dette, er de ansattes tankegang vedrørende bookingsystemet. Her viser vår empiri at majoriteten av de ansattes først tenkte at bookingsystemet var unødvendig. Det kan dermed tale for at ledergruppen har gjort en god jobb med å innarbeide bookingsystemets fordeler for

de ansatte og at de ansatte anså et slikt system som nødvendig (Erichsen et al., 2015, s. 302). Dette reiser videre et spørsmål om leder i plan- og bygningsetaten har utført transformasjonsledelse. Det krever at leder får de ansatte til å se helheten av prosjektet og bedriftens behov, fremfor å fokusere på egne behov (Martinsen, 2011, s. 75). På sett og vis kan vi svare ja på dette spørsmålet. Vår empiri viser at leder utøvde transformasjonsledelse gjennom å innstille de ansatte på at endring er nødvendig. De ansatte ser dermed at dette er en løsning som kan føre til en enklere og bedre dialog med innbyggerne, samtidig som det kan skape mer struktur i deres arbeidshverdag. Her har leder transformert de ansatte til å se på helheten av prosjektet, fremfor at de ansatte setter deres egne interesser først.

Det å føle seg sett og hørt i en endringsprosess kan for de ansatte være en viktig faktor for aksept av endringen. Jenssen (2017) påpeker viktigheten av at de ansatte opplever at deres kunnskap kommer til nytte i endringsprosessen. Dersom det oppstår fravær av toveiskommunikasjon, kan de ansatte reagere med negative følelser og motstand. I oppstartsfasen ble formålet til endringen formidlet på et fellesmøte. Møter ansikt til ansikt legger til rette for at toveiskommunikasjon og dialog kan skje (Erlien, 2012, s. 127). Vi mener det var gunstig av leder å holde et møte der endringsbildet ble formidlet til de ansatte. I tillegg gir dette rom for at de ansatte kan dele sine tanker omkring den nye løsningen. Trolig var denne valgte arenaen med på å føre til at det ble stor oppslutning rundt det nye bookingsystemet blant de ansatte.

6.2 *Utarbeidelsen av det nye bookingsystemet*

Ide om bookingsystem

Utarbeidelse

Videre begynte fasen med å designe og utarbeide det nye bookingsystemet. Her har det oppstått teknologiske utfordringer som har vært vanskelig å løse. Det var ikke mulighet for leverandør å få på plass en løsning for å finne riktig saksbehandler ut fra innbyggernes gårds- og bruksnummer. I tillegg oppsto det problemer rundt den mye omtalte toveis synkroniseringen av de ansattes Outlook-kalender med bookingsystemets kalender. Som følge av dette har de ansatte begrensede muligheter for optimal bruk av det nye bookingsystemet. På bakgrunn av dette reiser vi et spørsmål om hvordan involvering, kommunikasjon og endringsledelse har påvirket samskapelsesprosessen i utarbeidelsesfasen av endringsarbeidet.

Litteraturen om samskapelse peker på viktigheten av å utarbeide teknologiske løsninger i fellesskap (Bason, 2018, s. 7). Den tar dog ikke hensyn til at å involvere aktører kan skape problemer. Problemene kan oppstå fordi det faktisk er systemer som skal settes sammen, bookingsystemet er en levende illustrasjon på dette. Arbeidskalenderen til de ansatte er en programvare i Microsoft Outlook. Det å koble kalenderen opp mot bookingsystemet viste seg å være svært utfordrende, grunnet at kalenderen og bookingsystemet har leverandører fra to ulike programvareselskaper. Denne problematikken førte til en barriere for utvikling og design av bookingsystemet, nærmere bestemt det Cinar et al., (2019, s. 279) kaller for manglende interoperabilitet, som oppstår når systemer ikke snakker sammen. Med dette tatt i betraktning, er det i tillegg andre uforutsette elementer som kan oppstå ved involvering av ulike aktører i en samskapelsesprosess. De to teknologiske programvarene som ikke synkroniserer med hverandre i bookingsystemet viser oss det. Disse elementene kommer ikke nødvendigvis godt frem i forskning og litteratur om samskapelse.

En annen teknologisk utfordring som oppstod under utarbeidelsen av bookingsystemet er, som nevnt, en manglende løsning for å booke saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. Våre empiriske funn indikerer at dette oppstod som et resultat av ulike formål hos aktørene i samskapelsesprosessen. Det at aktørene ikke jobber for den samme intensjonen, resulterer i utfordringer med å konstruere en felles løsning som alle parter ønsker. Når leverandøren av bookingsystemet velger å ikke bruke tid og ressurser på å lage en løsning for å finne riktig saksbehandler ut fra sitt gårds- og bruksnummer, truer dette kommunens oppnåelse av offentlig verdiskaping. Offentlig verdiskaping er selve hovedmålet for at offentlig sektor foretar innovasjon (Rønning, 2021, s. 43). Selv om leverandør også deler denne tanken, har vedkommende også et mål om å videreselge den nye løsningen til andre kommuner som ikke nødvendigvis har delt opp saksbehandlere etter gårds- og bruksnummer.

Dette fører til at samskapelsesprosessen på sett og vis ikke lykkes. På den ene siden vil dette redusere effekten av samskapelse. Dette innebærer å skyve bort fokuset fra produktet og heller prioritere nettverket av aktører og forbrukere for å skape unike verdier (Ramaswamy, 2003, s. 12). På den andre siden, vil det også skape en barriere for utvikling av tjenstedesign. Dette i form av at innovasjonen enda ikke er designet til å passe med organisasjonens behov

for å kunne booke saksbehandler etter gårds- og bruksnummer (Cinar et al., 2019, s. 279). Dette er, i likhet med manglende toveis synkronisering, en kilde til merarbeid for ansatte. En potensiell feilkilde er at innbygger booker feil saksbehandler. Da må de ansatte bruke mer tid til å oppsøke riktig saksbehandler. Med andre ord, vil dette være en ineffektiv ordning på sikt.

Manglende toveis synkronisering førte til konsekvenser i form av merarbeid for de ansatte. Teorien viser at ekstra arbeid med den nye løsningen fort kan bli en kilde til motstand for endringen (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 264). Våre empiriske funn indikerte at de ansatte helst så at en løsning på toveis synkronisering skulle komme snarest. Det ble spekulert i når den skulle komme på plass. Dette resulterte i at det oppsto en uformell snakk ansatte imellom. Når de ansatte ikke fikk den informasjonen de trengte, førte dette til usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 255). Vi mener at ledergruppen burde tilrettelagt for mer og bedre kommunikasjon i utarbeidelsesfasen. Dette kan oppnås via plattformer som legger mer rette for toveiskommunikasjon. De ansatte trakk selv frem møter som en arena hvor de får delt sine følelser og komme konkrete tilbakemeldinger. En slik kommunikasjonskanal gir større rom for informasjonsfylde (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 254), og derav muligheter for å oppklare eventuelle usikkerheter og spørsmål som de ansatte har.

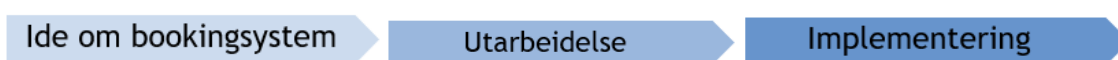
Som leder bør man legge til rette for at endringsprosessen drives i riktig retning. Dette innebærer at ledelsen tar ansvar for å skape handlingsrom og fjerne eventuelle hindringer som kan oppstå i endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 106). I en samskapelsesprosess er det viktig at ledergruppen lar de ansatte få være med å medvirke i dette handlingsrommet (Bason, 2018, s. 7). Et aktuelt spørsmål vi kan stille videre, er om det blir tilrettelagt for at de ansatte kan være får medvirke rundt beslutninger som tas vedrørende det nye bookingsystemet? Våre empiriske funn viser at ledergruppen har lagt til rette for at de ansatte fikk være med å testprøve løsningen i utarbeidelsesfasen. Når skissen fra leverandør kom, åpnet ledergruppen opp for at de ansatte kunne komme med innspill.

Gjennom denne utviklingsfasen var det flere av de ansatte som pekte på at manglende toveis synkronisering var en utfordring. Det kom tilbakemeldinger fra to av de ansatte om at det var ugunstig med manglende løsning for å booke saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. I tillegg måtte en toveis synkronisering av kalenderne komme på plass. Dette var tekniske

hindringer som ledergruppen måtte prøve å fjerne for den videre utviklingen av bookingsystemet. Dette har imidlertid ikke latt seg gjøre. Leverandøren har her en sentral rolle for at løsningen på å booke saksbehandler etter gårds- og bruksnummer ikke er kommet til rette. Dette grunnet at leverandør hevder at denne løsningen ikke er anvendelig for hele Norges kommuner, da de fleste kommuner ikke har saksbehandler inndelt etter gårds- og bruksnummer. Løsningen på toveis synkronisering på sin side, står og venter på at kommunens IT-avdeling skal ta fatt i problemet. Her er det oppstått kapasitetsutfordringer som gjør at løsningen på toveis synkroniseringen har blitt utsatt.

Ledergruppen fikk dermed ikke på plass løsninger på de ansattes tilbakemeldinger. Dette resulterte i at de ansattes mulighet til å medvirke på det nye bookingsystemet ble begrenset. I en slik situasjon kan de ansatte ende opp med å motsette seg endringen. Martinsen (2011, s. 168-169) viser til at dette kan skje dersom de ansatte ikke tror at endringen kan la seg gjennomføre, eller at de ansatte frykter å mislykkes. Denne risikoen burde ledergruppen tatt betraktning under utarbeidelsen av bookingsystemet. En idé her hadde vært jevnlig statusoppdateringer mellom ledergruppen og de ansatte. På disse statusmøtene burde ledergruppen oppdatert de ansatte om hvordan kommunen ligger an med innføring av toveis synkroniseringen. På den måten blir det lagt til rette for at de ansatte får mer informasjon om utviklingen. Her kan ledergruppen forsterke oppfatningen av at endringen kan la seg gjennomføre, noe som motiverer de ansatte til å jobbe for endringen.

6.3 *Implementering*



Figur 6.1 – Bookingsystemets utviklingsfaser

Ovenfor har vi sett hvordan samskapelsesprosessen blir påvirket av involvering, endringsledelse og kommunikasjon i oppstartsfasen og utarbeidelsesfasen av endringsarbeidet. Videre vil vi reflektere over hvordan disse faktorene har påvirket samskapelsesprosessen i implementeringsfasen.

Leders oppgave om å legge til rette for at endring skal implementeres i organisasjonen, kommer mot slutten av endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 138). Etter en rekke utsettelse tok

ledergruppen en beslutning om å lansere det nye bookingsystemet uten fullgode løsninger på plass. Per nå har ikke bookingsystemet nådd ledergruppens formål med løsningen, nemlig å forbedre innbyggerdialogen og skape mer struktur i de ansattes arbeidshverdag. Dette har videre betydning for oppnåelse av offentlig verdiskaping (Rønning, 2021, s. 43).

Slik vi ser det, er bookingsystemet nå inne i den initielle implementeringsfasen (Roland & Westergård, 2020, s. 27). Det innebærer at bookingsystemet begynner å ta form og at de ansatte tester ut det nye systemet. Prosjektet må analyseres, evalueres og rapporteres inn, for så å forbedres. Dette betyr at innovasjonen enda ikke har blitt bærekraftig (Fixsen, 2005 s. 15-17). Før en løsning på toveis synkronisering av kalenderne er på plass, kan heller ikke bookingsystemet sies å være fullgodt implementert. Derav kan vi også se at bookingsystemet på dette stadiet i implementeringsfasen heller ikke har oppnådd offentlig verdiskaping.

For at en endring skal være vellykket må organisasjonen forflytte seg fra nåværende tilstand og frem til en ønsket, fremtidig tilstand (Hennestad, 2014, s. 88). Det vil derimot være vanskelig å forankre et uferdig system, som de ansatte allerede ser på som merarbeid, i deres nye arbeidsrutiner. Dette er ikke den fremtidige tilstanden de ansatte jobbet mot når de først fikk vite om det nye bookingsystemet. Å ta i bruk bookingsystemet slik det er nå vil være en løsning som potensielt skaper mer arbeid enn nytte for de ansatte. En videre anbefaling vil være at ledergruppen passer på at en løsning på toveis synkroniseringen kommer til sin rett. Dersom ikke dette skjer, vil dette raskt bli en kilde til at de ansatte motsetter seg endringen, slik som Jacobsen & Thorsvik (2010, s. 363-364) indikerer at vil skje med opplevelse av dobbeltarbeid.

De to teknologiske utfordringene med toveis synkronisering og booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer, vil dermed være betydningsfulle for den videre implementeringsprosessen. En fullgod innovasjon skal være bærekraftig nok til å kunne brukes i flere år fremover (Fixsen et al., 2005, s. 15-17). Det må utarbeides en brukervennlig tjeneste for at bookingsystemet skal være en bærekraftig løsning. For å oppnå dette trenger de løsninger på både toveis synkronisering og booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. Dette må løses i den neste fasen som de nå står ovenfor, som ifølge Roland & Westergård (2020, s. 27) er *full implementering*. I denne fasen skal man få støtte og aksept for prosjektet. For å oppnå dette er ledergruppen helt avhengig av at barrierene for utvikling av tjenestedesign er brutt. Martinsen (2011, s. 195-196) hevder at det er viktig å informere de ansatte underveis, da det er lettere å opprettholde motivasjonen dersom man blir jevnlig

informert. Dette er noe ledergruppen bør fokusere på i den videre implementeringen av bookingsystemet.

7.0 Avslutning

Hensikten med denne studien var å finne svar på hvordan de tre dimensjonene involvering, kommunikasjon og endringsledelse påvirker samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet. Både empirien og vårt teoretiske rammeverk peker på at dette er sentrale faktorer som er av betydning for utarbeidelse av innovasjon i en samskapelsesprosess.

7.1 Oppsummering

Vi har sett at Norges kommuner alltid har vært viktige bidragsyttere for innovative løsninger. Behovet for innovasjon drives som nevnt av endringer i omgivelsene, nye krav fra innbyggerne og forbedret ressursbruk. Innovasjon i offentlig sektor skal bidra med å gi bærekraftige og gode løsninger for innbyggerne. Dette innebærer en offentlig verdiskapning, også nevnt som public value. Her har kommuner en sentral posisjon som lokaldemokratiske organer for å komme med nye løsninger som oppnår slik samfunnsmessig verdi. Dette er imidlertid en kompleks prosess der aktører må samarbeide i fellesskap for å skape noe nytteverdig. En slik samskapelsesprosess vil påvirkes av mange ulike faktorer i ulikt omfang.

Vår case for oppgaven var nettopp å undersøke faktorer som påvirket en slik samskapelsesprosess. I kapittel 3 viser vi hvordan leverandør, samt kommunens ledere og ansatte dannet et pilotprosjekt for å konstruere en helt ny bookingtjeneste av saksbehandlerne i plan- og bygningsetaten. Etter hvert som vi foretok intervjuer, og transkriberte vårt materiale, så vi raskt antydning til tre dimensjoner som særlig pekte seg ut i denne samskapelsesprosessen. Det var involvering, kommunikasjon og endringsledelse.

Et sentralt funn som kom frem i analysen, var utfordringer med å la ansattes arbeidskalender synkroniseres opp imot bookingsystemets kalender. Dette ga oss et bilde på at det å involvere ulike aktører i en samskapelsesprosess faktisk kan skape problemer, fordi det er systemer som skal settes sammen. I dette tilfellet var det to programvarer fra to ulike leverandører som ikke kunne synkroniseres, og det skapte tekniske problemer. Leverandørs tidsbruk på å løse denne

hindringen, samt kommunens kapasitetsutfordringer hos IT-avdelingen, førte til at denne løsningen enda ikke har kommet på plass. Dette fører videre til merarbeid i ansattes arbeidshverdag, og kan være en kilde til motstand mot endring.

I tillegg, er manglende løsning på gårds- og bruksnummer et annet funn i analysen, som har påvirket samskapelsesprosessen. Leverandør hadde en tanke om å videreselge bookingtjenesten til andre kommuner som ikke nødvendigvis har saksbehandlere delt inn etter gårds- og bruksnummer. Dermed ville ikke en teknologisk løsning på dette la seg utvikles. Til syvende og sist har aktørene ulike mål i denne samskapelsesprosessen, noe som vanskeliggjør arbeidet med å utarbeide en felles løsning. En konsekvens av manglende løsning på gårds- og bruksnummer vil være at det blir vanskelig for innbygger å booke rett saksbehandler. Videre, fører dette til en lite brukervennlig tjeneste, som minsker sannsynligheten for å oppnå offentlig verdiskaping med det nye bookingsystemet.

Ledergruppen har hatt ansvaret med å mobilisere endringsprosessen i riktig retning. Leder i plan- og bygningsetaten inngikk en avtale med leverandør om et pilotprosjekt som skulle resultere i en ny digital bookingtjeneste. Gjennom å formidle behovet for at en ny løsning på booking av saksbehandler skulle føre til bedre innbyggerdialog og mer struktur, fikk ansatte en opplevelse av at dette er en nødvendig endring. Her har leder utført transformasjonsledelse, og gjort en god jobb med å tine opp organisasjonen.

Videre i prosessen, har ledergruppen åpnet opp for at ansatte kan komme med innspill under utarbeidelsen av bookingsystemet. Her har mange av innspillene skjedd gjennom enveiskommunikasjon. Særlig Google Forms, e-post og Microsoft Teams er nevnt som aktuelle kanaler, der ansatte kan komme med tilbakemeldinger. Det hadde vært mer gunstig og lagt mer til rette for mer toveiskommunikasjon gjennom endringsprosessen, noe som ansatte selv indikerer er en arena der de får formidlet sine tanker til ledergruppen. Likevel, må vi ta hensyn til at utarbeidelsen av bookingsystemet har skjedd under en pandemi med mye hjemmekontor. Det begrenser mulighetene for møter ansikt til ansikt og leders mulighet til å komme å snakke med de ansatte på arbeidsplassen.

Leder tok en avgjørelse på å ta bookingsystemet i bruk, gitt at løsning på toveissynkronisering og gårds- og bruksnummer enda manglet. Bookingtjenesten kan sies å være inne i den initiale implementeringsfasen, der ansatte og ledergruppen tester ut løsningen. Arbeidsrutiner begynner å endres, og organisasjonens verdier og normer settes på prøve. I denne fasen, mangler ansatte informasjon om når løsningen på toveissynkronisering av kalenderne

kommer. Dette har ført til en uformell småsnakk mellom ansatte. Ansatte opplever bekymringer og frustrasjon, noe som vil påvirke implementeringen av bookingsystemet negativt. Her burde ledergruppen vært mer tydelig på hva ståa er. Kommunen har enda har en lang vei å gå for at løsningen skal bli en brukervennlig tjeneste.

7.2 Konklusjon

I forskningsspørsmål nr. 1, ble det stilt spørsmål om hvordan de ansatte har blitt involverte i endringsprosessen. Vårt teoretiske rammeverk viser til betydningen av at utarbeidelse av løsninger skal skapes *med* mennesker, og ikke *for* dem (Bason, 2018, s. 7). Empirien indikerer at prosessen med å utarbeide et nytt bookingsystem har blitt utført i samskapelse mellom leverandør, samt kommunenes ledere og ansatte. Disse aktørene har blitt involverte på forskjellig vis i prosessen med å konstruere det nye bookingsystemet. Det er flere sentrale funn som har påvirket samskapelsesprosessen. Et av disse, var ansatte manglende involvering i oppstartsfasen, før avtalen med leverandør ble spikret. Dette kan ha bidratt til noe manglende engasjement hos ansatte, og som trolig har ført til mindre eierskap for løsningen (Amundsen & Kongsvik, 2016, s. 147). Et annet sentralt funn, er med bakgrunn i aktørenes ulike formål. Det oppsto en teknisk hindring for å finne en løsning på manglende gårds- og bruksnummer. Likeså, var manglende løsning på synkronisering av kalenderne også en teknologisk utfordring å få på plass. Det har i dette tilfellet, hatt en negativ påvirkning på samskapelsesprosessen i utarbeidelsen av bookingsystemet. Videre har dette også betydning for at den videre implementeringsprosessen har stagnert.

I forskningsspørsmål nr. 2, ble det stilt spørsmål om hvordan kommunikasjonen opplevdes hos de involverte aktørene i prosessen med å utarbeide bookingsystemet. Vi hadde en antakelse om at god kommunikasjon og tilstrekkelig med informasjon er viktig under en samskapelsesprosess. Gjennom vår studie, fikk vi bekreftet at denne antakelsen stemmer. I følge Breidbach og Magilo (2016, s. 82) er det helt avgjørende å ha en god kommunikasjonsforbindelse under teknologibasert verdiskapning. Empirien antyder likevel at det har vært noe manglende informasjon om når en løsning på toveissynkronisering kommer til rette. Dette har videre resultert i usikkerhet hos ansatte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2010, s. 255) vil de ansatte føle på usikkerhet dersom de ikke får den informasjonen de trenger. Ansattes mulighet til å komme med innspill gjennom utarbeidelsen av bookingsystemet har

stort sett gått på plattformer som signaliserer enveiskommunikasjon. Dette indikerer at ledergruppen burde hatt et større fokus på mer og bedre kommunikasjon i endringsarbeidet. Dette kan oppnås via plattformer som legger mer rette for toveiskommunikasjon. Møter var en kanal de ansatte selv trakk frem som en arena, der de får dele sine følelser og komme konkrete tilbakemeldinger. En slik kommunikasjonskanal gir større rom for informasjonsfylde (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 254), og derav muligheter for å oppklare eventuelle usikkerheter og spørsmål som de ansatte innehar.

Videre, omhandlet forskningsspørsmål nr. 3 om hvilken betydning endringsledelse har for den pågående endringsprosessen. Ledergruppens oppgave innebar å mobilisere samskapesprosessen i riktig retning. Endringsledelse har først og fremst et viktig ansvar med å tydeliggjøre behov for endring (Erichsen et al., 2015, s. 302). Leder i plan- og bygningsetaten formidlet et godt endringsbudskap på et fellesmøte med de ansatte. Dette resulterte i at ledergruppen fikk stor oppslutning fra de ansatte i endringen. De delte tanken om at dette skulle føre til en bedre innbyggerdialog og mer struktur i de ansattes arbeidshverdag. Videre, måtte ledergruppen legge til rette for at bookingsystemet kunne la seg gjennomføre. Dette innebar å skape handlingsrom og fjerne eventuelle hindringer som kan oppstå i endringsprosessen (Kotter, 2012, s. 106). Her har ledergruppen tilrettelagt for at de ansatte kan være med å medvirke i utarbeidelsen av bookingsystemet. Likevel, det har oppstått to sentrale hindringer i prosessen, som ledergruppen ikke har klart å løse: Toveissynkronisering av kalenderne og booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. Dette har hatt videre betydning for implementeringen av bookingsystemet. Å forankre løsningen er også en leders oppgave (Kotter, 2012, s. 158), men dette er imidlertid en prosess som enda ikke er avsluttet.

Med dette kan vi forstå at både involvering, kommunikasjon og endringsledelse er tre dimensjoner som påvirker samskapesprosessen i stor grad. Særlig kan vi trekke frem at aktører som ikke jobber mot et felles mål, skaper utfordringer for samskapesprosessen. I tillegg, vil manglende kommunikasjon føre til usikkerhet hos ansatte. Usikkerhet er en kilde til motstand mot endring, noe som igjen påvirker samskapesprosessen negativt. Samtidig, har endringsledelsen klart å utføre transformasjonsledelse, noe som har stor betydning for å få med seg ansatte på å gjennomføre endringen. Dermed er både involvering, kommunikasjon og endringsledelse sentrale dimensjoner som vil ha betydning for om samskapesprosessen lykkes eller ikke. I dette tilfellet, kan vi konkludere med at det er vanskelig å oppnå

samskapelse når aktørene har forskjellige mål. Dette med særlig bakgrunn i manglende tekniske løsninger som anses som viktige for en brukervennlig tjeneste, herunder booking av saksbehandler etter gårds- og bruksnummer. I tillegg har også manglende toveissynkronisering ført til utfordringer i samskapelsesprosessen mellom ledergruppen og de ansatte. Dette har også betydning for at den videre implementeringsprosessen har stagnert.

7.3 Forslag til fokusområder for videre implementering

De to nevnte tekniske utfordringene, har gitt videre konsekvenser for at implementeringen av bookingsystemet har stagnert. I denne fasen er det viktig at ansatte ikke motsetter seg endring. Med dette, har vi kommet med noen forslag til ledergruppen for det videre arbeid med å få implementert den nye bookingløsningen. Dette med både empiri og teoretisk grunnlag tatt i betraktning. Forslagene for videre implementering er som følger:

1. Involvere de ansatte mer i implementeringsprosessen. La de komme med sine tanker og meninger på hva som er bra og hva som kan gjøres annerledes med den nye løsningen. Ta høyde for disse innspillene, og iverksette tiltak for å løse problemer. Møter er en slik arena som ansatte selv trekker frem der de: *“får si hvordan vi føler det og gi konkrete tilbakemeldinger”*.
2. Jevnlige statusoppdateringer på hvordan det ligger an med bookingsystemets toveissynkronisering, og når denne skal komme på plass. På den måten blir det lagt til rette for at ansatte får mer informasjon om utviklingen. Her kan ledergruppen forsterke oppfatningen av at endringen skal la seg gjennomføre, noe som motiverer ansatte til å jobbe for endring.
3. Forankre bookingsystemet i organisasjonens kultur, sosiale normer og verdier. For at bookingsystemet skal bli en bærekraftig løsning, må ledergruppen vise ansatte hvordan deres atferd og holdninger bidrar med å skape positiv endring. Det vil bidra til at endringen forankres i organisasjonen.

7.4 Forslag til videre forskning

En begrensning i denne oppgaven har vært å ikke involvere innbyggernes perspektiv i vårt utvalg. Dette grunnet at bookingsystemet enda var tidlig i implementeringsfasen når vi tok våre undersøkelser. I fremtiden hadde det vært spennende å se på om bookingsystemet har blitt en bærekraftig løsning, og resultert i offentlig verdiskaping. Gjennom å involvere innbyggerne i kommunen, får man et nytt perspektiv på bookingsystemet, som vi finner svært interessant. Forslag til videre forskning vil derfor være å avklare spørsmålet om kommunen har oppnådd offentlig verdiskaping med det nye bookingsystemet. Dette kan gjøres ved å inkludere innbyggerne i prosessen.

8.0 Litteraturliste

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016). *Endringskynisme og kunsten å skape god endringspraksis*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Arntzen, E. & Tolsby, J. (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke. Vitenskapelig tenking og metodebruk*. Kjeller: Høgskolen i Akershus.

Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: co-creating for a better society*. (2. utg.). Bristol: Policy Press

Breidbach, C. F. & Magilo, P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management* 56 (2016) 73-85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.011>

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2.utg. Oslo, Universitetsforlaget.

Cinar, E., Trott, P & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21:2, 264-290. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (1. utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke.

Erlien, B. (2012). *Internkommunikasjon Planlegging og tilrettelegging*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Econas tidsskrift for økonomi og helse*. Fagbokforlaget i samarbeid med Econa, 20-27. Hentet fra: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Fixsen, D. L., Naom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida.

Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics*, (5), 67–87.

Hennestad, B. W. (2017). *Kapittel 3 - Endringsledelse - hva skal til?*. Hentet fra: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Le>

Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2014). *Endringsledelse og ledelsesendring*. (1.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, E. W. (2017). *Kapittel 5 - Ledelse i tøffe omstillinger*. Hentet fra: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken/Ledelse/Kapittel-5-Ledelse-i-toeffe-omstillinger>

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Mer om lokaldemokrati*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/valg-og-demokrati/lokaldemokrati/mer-om-lokaldemokrati/id550479/>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Lindgren, I. & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly* (2013) 163-172. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.005>

Lunenburg, F. C. (2010). *Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness*. Hentet fra:
https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/communication_lunenburg_2010.pdf

Martinsen, Ø. L. (2011). *Perspektiver på ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal.

Meld. St. 30 (2019-2020) (2020) *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d46668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf>

Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2020). *Qualitative data Analysis. A Methods sourcebook*. (4. Edition). California: Sage Publication.

Mærøe, A. (2020). Lær hvordan Fredrikstad kommune har automatisert sine utleieprosesser. Hentet fra: <https://medium.com/digitalisere/1%C3%A6r-hvordan-fredrikstad-kommune-har-automatisert-sine-utleieprosesser-777f376423e>

Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129–148. Hentet fra:
https://www.idunn.no/st/2015/03/generalisering_og_bruken_av_analytiske_kategorier_i_kvalita

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2007). *Managing the co-creation of value*. Journal of the Academy of Marketing Science. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M-B. (2011). (Rapport nr. 2/2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*. Hentet fra:
https://www.ks.no/contentassets/8fe64586bf5a45bdab7a4bf4d1f14b97/3028_104018_rapport_innovasjonsprosesser.pdf

Ringholm, T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (2013). *Innovative kommuner*. (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Roland, P. & Westergård, E. (2020). *Implementering: Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. (1.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller innvert*. Oslo: Universitetsforlaget. <https://doi.org/10.18261/9788215046235-2021>

Røvik, K. A. (2015). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sanner, J. T. (2014). *Digital kommunikasjon hovedregel - Viktig informasjon om endringer i forvaltningsloven og eForvaltningsforskriften*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/andre-dokumenter/brev/utvalgte_brev/2014/digital-kommunikasjon-hovedregel/id751013/

Teigen, A. (2020). Nytt bookingsystem for idrettshaller. Hentet fra: <https://www.sel.kommune.no/aktuelt/nytt-bookingsystem-for-idrettshaller.33596.aspx>

Thøring, T. A. (2012). *Arbeidsnotat. Innovasjon og IKT i offentlig sektor*. (Arbeidsnotat nr 246). Hentet fra: <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/146117/Arb.notat%20246.pdf?sequence=1>

Tjora, A. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Torfinn, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2016). *Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward*. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Søknad til NSD: Prosjektskisse for vår masteroppgave

Formål

Masteroppgave i Samfunnsvitenskap m/ fordypning i HRM ved Nord universitet, Bodø.

Oppgaven består av 50 studiepoeng.

Tema

Temaet for prosjektet er å undersøke implementeringen av nytt bookingsystem i en kommune. Bookingsystemet innebærer at befolkningen i kommune kan digitalt booke tjenester for areal- og byggesaker.

Den bærende ideen for vår masteroppgave er å undersøke samspillet mellom teknologi, ledelse og medarbeidere. Vi ønsker å se nærmere på innovasjon som en tverrfaglig prosess, og undersøke hva som utfordrer implementeringen av bookingsystemet.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Hva utfordrer implementeringen av bookingsystemet?

Hvilke teknologiske utfordringer må løses?

Hvordan er samskapesprosessen?

Datainnsamling og utvalg

Vi skal foreta en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervjuer av ca. 10 enkeltpersoner.

Det er flere involverte parter i denne samskapesprosessen. Dette prosjektet involverer etaten «Areal- og byggesak» og vi ønsker derfor å intervju noen av disse saksbehandlerne og ansatte i servicetorget i kommunen. Videre, vil vi intervju ledelsen for arbeidsgruppen av dette prosjektet, samt leverandøren for teknologi som er «Sem og Stenersen Prokom».

Vi skal på ingen måte utlevere personvernopplysninger i oppgaven som kan spore tilbake til informantene.

Vedlegg 2 - Intervjuguide for ansatte i Karmøy kommune

Hvem vi er, navn og bakgrunn

Presentere oss, masteroppgave, retning, Nord universitet

Praktisk info

Tidsramme, konfidensialitet, anonymitet, informere om lydopptak

Fase 1: Introduksjonsspørsmål

Hva er din stillingstittel?

Hvor lenge har du jobbet i Karmøy kommune?

Hvordan er din arbeidshverdag?

Fase 2: Holdninger til bookingsystem

Når hørte du om bookingsystemet for første gang?

Hva var det første du tenkte da du hørte om bookingsystemet?

Har det nye bookingsystemet vært et samtaleemne blant dere ansatte?

Følte du at dere ble tilbudt dette som en tjeneste, eller ble det innført ovenfra?

Hvilke muligheter føler du at bookingsystemet gir deg?

Er det noe du synes er utfordrende med den nye løsningen?

Hvilke resultater tenker du at bookingsystemet fører til for deg?

Hvordan var prosessen med å booke saksbehandler før det nye bookingsystemet?

Fase 3: Tverrfaglighet og samskapelsesprosessen

Har dere fått informasjon om hvilke parter som er involvert i prosjektet?

På hvilken måte har du blitt involvert i prosjektet?

Mener du at det har vært tilfredsstillende informasjon å få underveis om bookingsystemet?

Hvor fikk dere informasjon? (mail, møter etc)

Fase 4: Teknologi og utfordringer

Hvordan opplever du de digitale løsningene til bookingsystemet?

Har du fått opplæring i hvordan du skal bruke bookingsystemet?

Opplever du allerede nå noen utfordringer med de digitale konstruksjonene?

Tror du at løsningen her er mer effektiv enn hvordan det var tidligere?

Hva tror du er kommunens største utfordring i forhold til innovasjon og teknologi?

I forhold til det å booke rett saksbehandler, hvordan vet innbyggeren at han får gjort det?

Avslutningsvis

Hvis dette skulle blitt implementert på ny, hva tenker du burde vært gjort annerledes?

Er det noe du vil tilføye?

Takke informanten for deltakelse

Vedlegg 3 - Intervjuguide for ledergruppen

Hvem vi er, navn og bakgrunn

Presentere oss, masteroppgave, retning, Nord universitet

Praktisk info

Tidsramme, konfidensialitet, anonymitet, informere om lydopptak

Fase 1: Introduksjonsspørsmål

Hva er din stillingstittel?

Hvilken faglig bakgrunn har du?

Hva innebærer din rolle i prosjektet med bookingsystemet?

Kan du fortelle litt om formålet med bookingsystemet?

Fase 2: Tverrfaglighet og samskapelsesprosessen

Hvilke aktører er involvert i prosjektet med det nye bookingsystemet?

Hvordan organiserte dere dette?

Hvordan har samarbeidet mellom dere vært?

Hvordan har dere kommet frem til en brukervennlig tjeneste?

Tenker du at noe i dette samarbeidet burde blitt gjort annerledes?

På hvilken måte har saksbehandlerne blitt involvert i prosjektet?

Tenker du at programmet er blitt lansert for tidlig?

Fase 3: Implementeringsfasen

Fortell litt om hvordan dere satte i gang prosessen med å utarbeide det nye bookingsystemet?

Har dere møtt på noen hindringer med å få implementert bookingsystemet?

Hvilke resultater håper dere at bookingsystemet skal føre til? (Mer effektivitet, ingen endring, problematisk, bedring?)

Fase 4: Teknologi

Hva tenker du om de digitale løsningene av bookingsystemet?

Hvordan fungerer den digitale utformingen av bookingsystemet?

Har det oppstått noen utfordringer med håndtering av teknologien?

Er det foretatt noen justeringer underveis? (Hvilke? Når i prosessen? Hvorfor?)

Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra saksbehandlerne?

Avslutningsvis

Hva har du lært av denne prosessen?

Hvis en annen kommune skulle innføre lignende bookingsystem, hvilke anbefalinger ville du gitt dem?

Er det noe du vil tilføye?

Takke informanten for deltakelse

Vedlegg 4 - Intervjuguide for leverandør

Hvem vi er, navn og bakgrunn

Presentere oss, masteroppgave, retning, Nord universitet

Praktisk info

Tidsramme, konfidensialitet, anonymitet, informere om lydopptak

Fase 1: Introduksjonsspørsmål

Hva er din stillingstittel?

Hvilken faglig bakgrunn har du?

Hva innebærer din rolle i prosjektet med bookingsystemet?

Kan du fortelle litt om formålet med bookingsystemet?

Hvordan kom dere frem til at dere ville utvikle nettopp dette bookingsystemet?

Fase 2: Tverrfaglighet og samskapelsesprosessen

Hvilke aktører er involvert i prosjektet med det nye bookingsystemet?

Hvordan organiserte dere dette?

Hvordan har samarbeidet mellom dere vært?

Hvordan har dere kommet frem til en brukervennlig tjeneste?

Hvilke muligheter hadde dere til å forstå arbeidsprosessene i organisasjonen?

Fikk dere spørsmål om å endre noe på teknologien underveis?

Hadde dere forutsetninger eller krav til organisasjonen?

Tenker du at noe i samarbeidet burde blitt gjort annerledes?

Fase 3: Implementeringsfasen

Fortell litt om hvordan dere satte i gang prosessen med å utarbeide det nye bookingsystemet?

Har dere møtt på noen hindringer med å få implementert bookingsystemet?

Måtte dere foreta store endringer ift den opprinnelige planen? evt hvilke?

Fase 4: Teknologi

- Hvordan fungerer den digitale utformingen av bookingsystemet?
- Hva tenker du om de digitale løsningene av bookingsystemet?
- Har det oppstått noen utfordringer med håndtering av teknologien?
- Er det foretatt noen justeringer underveis? (Hvilke? Når i prosessen? Hvorfor?)

Avslutningsvis

- Hva har dere lært av prosjektet?
- Er det noe dere ville gjort annerledes, evt hvorfor/hvordan?
- Tenker du at dette er en tjeneste dere kommer til å tilby andre kommuner på sikt?
- Er det noe du vil tilføye?

Takke informanten for deltakelse