

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Remi André Wollvik Henriksen, Waqas Naeem Ali
& Johan Juan Carlos Markussen Sand

Innovativ kommune migrerte data til sky:

En case studie av fremmere og hemmere av ett slikt prosjekt.

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 90

Sammendrag

Innovativ kommune migrerte data til sky; en casestudie av fremmere og hemming av et it-sky prosjekt.

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie av noe så sjelden som av et kommunalt gjennomført it-sky innovasjonsprosjekt som ifølge prosjekteier og lokale politikere, har vært en suksess så langt. Denne studien undersøkes faktorer som har bidratt til dette «vellykket prosjektresultat». Det blir fokusert på hva som er gjort underveis i prosessen, i tillegg blir det sett på hvilke ringvirkninger dette prosjektet har gitt.

Formålet med oppgaven er å få mer kunnskap om fremmere og hemming av ett it-sky innovasjons prosjekt og hvordan kulturen i organisasjonen ser på mulighet for ytterlig innovasjon.

Masteroppgaven har følgende problemstilling: *Hvilke faktorer har fremmet eller hemmet innovasjonsprosessen?*

Denne studien baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer. Det er intervjuet seks informanter alle med direkte tilknytning til prosjektet og viktig rolle i sin enhet. I tillegg er prosjektleder brukt som sparringspartner for å kaste lys over de sentrale elementene. Funnene viser at det er flere faktorer som fremmer og hemmer innovasjonen. I bunnen var det en fellesforståelse for selve problemstillingen, selv om ikke alle opplevde problemet likt. Toppledelsen og kompetanse er også en faktor som ble nevnt hyppig som en positiv fremmer for innovasjon. Det var mye handlekraft i denne gruppen noe som da førte til at prosjektet ble godt forankret og dette var med på å få gjennomført prosjektet. En signifikant faktorene som var med på å fremme dette prosjektet, var opprettelse av it-innovasjonsavdeling. I første omgang som en digitaliserings og innovasjons prosjekt gruppe. Når det da gjelder hemming, er det også flere faktorer som har spilt inn. Styringsformen mellom DGI og kommunen var en av utfordringene og en av grunnene til at samarbeidet opphørte, da de ikke ga kommunen nok fleksibilitet til å utvikle sine løsninger for å løse utfordringer når den vokste såpass mye som den gjorde, samt effektivisere. Prosjektet hadde heller ikke utredet muligheter eller brukt forskning i denne prosessen for å se på alternative løsninger til sky.

En må våge å prøve noe nytt, hvis en skal skape innovasjon. Ullensaker kommune evnet å dele opp ett stort prosjekt i små spiselige biter. Dette sikret politisk støtte og en trygg gjennomføring.

Abstract

This master thesis is a qualitative study of something so rare as a municipality doing an IT-cloud innovation project, that has – according to the project-owner and politicians – been a great success.

This study examines the factors that has contributed to a successful result of the project. The focus is one what has been done during the process. In addition, this thesis will shed light upon the repercussions of the prospect.

The purpose of this thesis is to acquire more knowledge about factors that enable and hinder an IT-innovation project and how the organizational culture views the possibility of an additional innovation.

The research question for this master thesis is: *Which factors has enabled and hindered the innovation process?*

The study is based on semi-structured in-depth interviews. Six informants has contributed, who all is directly connected to the project and has an important role in their department. In addition, the project leader has been an cooperative partner to shed light upon the key elements.

The findings show that there are several factors that enables and hinders the innovation. Essentially, there was a joint understanding of the challenge. However, the experience of the challenge differed. Top management and competence were also brought up repeatedly as contributing factors that enables innovation. There is a lot of power of action in this group, which resulted in the project being executed in a nice matter and becoming well-established. An enabling factor of significance to this project was the creation of the IT-innovation department. Initially as a digitalization and innovation project group. As for factors that hinder, there are also several elements that opposed. The form of management between the Digital Gardermoen Inter-municipality Company (DGI) and Ullensaker was one of the challenges, and one of the reasons that the collaboration ended. DGI did not give the municipality enough flexibility to develop their solutions as to solve their challenges when they grew as much as they did. As well as streamline. Nor had the project investigated possibilities or used research in this process to identify alternative solutions to the cloud.

One has to dare to try something new, to make innovation possible. The municipality of Ullensaker were able to devide a big project into small, manageable parts. This secured political support and a safe implementation.

Forord

Ett bevist forhold til egen situasjon og ett sterkt ønske om å yte så godt som mulig i egen stilling er felles trekk som førte oss alle til Nord Universitet og MBA studiet. Forecasting, innovasjon, ledelse, offentlig sektor og endring er stikkord som engasjerer og motiverer oss i det daglige. Vi er tre voksne menn, som til tross for ulike bakgrunn har funnet noen sterke felles trekk. Vi er alle ansatt i det offentlige, vi ønsker å være gode ledere for organisasjonen vi jobber i og for de ansatte som jobber «under» oss. Ikke minst, ønsker vi å være med på å utvikle våre egne avdelinger i riktig retning. Dessverre opplever vi alle at dette med innovasjon og nyskaping blir ned og bort prioritert. Vår erfaring er at dette ikke er på dagsorden, og kun dukker opp under nedskjæring i budsjett samt i fine festtaler.

Til tross for pandemi som rokket ved sluttfasen av studiet har ingen av oss angret på valg av studie. Ett sterkt og godt læringsmiljø sammen med gode fagkombinasjoner ved Nord Universitet har sikret oss ett fantastisk utbytte av investert tid.

Det å kombinere familie, jobb, studier og andre fritidssysler må være det som kalles for ett «C-moment». Familie er det den er, og må dyrkes for å overleve. Jobben krever sitt, uavhengig av andre faktorer. Studie og andre fritidssysler er selvrealisering på høyt plan, men ikke mindre viktig av den grunn. Alt dette på en gang og samme tid medfører naturlig nok at ikke alt og alle har blitt like høyt prioritert til enhver tid. Vi vil derfor starte med å rette en stor takk til veileder, førsteamanuensis Erlend Bullvåg, og alle andre fagansvarlige ved Nord universitet som helhet.

Arbeidsgiver(e), da to av oss har byttet jobb undervis i studieløpet, har alle bidratt på sine måter. Her snakker vi om alt fra enkle diskusjoner og faglige råd og til økonomisk bistand og tilrettelegging. Her må vi bare oppfordre alle som ønsker kompetansepåfyll å gå i dialog med sin arbeidsgiver, det er ofte mere fruktbart enn man tror. Takk!

Kjæreste, samboer, familie og venner uten deres støtte og forståelse ville ikke dette studieløpet vært mulig å gjennomføre.

Informantene som har stilt opp fortjener og en stor takk. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven blitt noe av. Det samme gjelder Stine som har lest korrektur og diskutert med oss underveis. Helt til slutt; oss selv – vår egne lille studiegruppe, fortjener ett klapp på skulderen. Respekt, mot og en ukuelig arbeidsinnsats viser at alt er mulig

Jessheim, 20.05.2022

Remi André Wollvik Henriksen

Waqas Naeem Ali

Johan Juan Carlos Markussen Sand

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Forkortelser & begreper	1
Stikkord	2
Figuroversikt	3
Tabelloversikt	4
1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn og formål	5
1.2 Litteratursøk & tidligere forskning	9
1.3 Problemstilling	10
1.4 Avgrensning	10
2.0 Teoretiske perspektiver	12
2.1 Innovasjon	13
2.2.1 Typer og former for innovasjon	14
2.2.2 Drivkrefter for offentlig innovasjon	17
2.2.3 Digitalisering (Digital innovasjon)	18
2.2.4 Innovasjon på innovasjon (sjokk på sjokk)	20
2.3 Innovasjonsforløp, hvordan forstå prosessen?	20
2.3.1 Innovasjonsprosess	21
2.3.2 Spredningsteori	23
2.3.3 Makt og roller i innovasjonsarbeidet	25
2.3.4 Kultur og sosial systemer	26
2.4 Endringsledelse	27
2.4.1 Innovasjon i offentlig sektor	30
3.0 Metodiske valg metode	33
3.1 Fenomenologisk forskningsdesign	33
3.2 Data innsamling	34
3.2.1 Intervjuer	35

3.2.2 Gjennomføring av prøve-intervju.....	35
3.2.3 Utvalg av informanter basert på kriterier og utvalgsstørrelse	36
3.3 Intervjuguide	37
3.4 Analyse og koding.....	38
3.5 Reliabilitet og validitet	40
3.6 Etikk og metodekritikk.....	41
4.0 Caset: Ny skybasert it plattform for Ullensaker kommune	43
4.1 Ullensaker kommune og deres skyløsning	43
4.2 Økt endringstakt i kommunen skaper behov for en ny it plattform	44
5.0 Presentasjon av empiriske funn (resultat)	45
5.1 Innovasjon	45
5.1.1 Hva mener informantene om innovasjon:	45
5.1.2 Hvordan forankres innovasjon i kommunen	46
5.2 Prosess	47
5.2.1 Toppledelsen	47
5.2.2 Det politiske spillet.....	49
5.3 Kultur.....	52
5.3.1 Kultur i kommunen	52
5.3.2 Etter migreringen til sky.....	53
5.4 Oppsummering av funn	54
6. Drøfting og teoretisk diskusjon	56
6.1 Hvordan foregår innovasjonsprosessen.....	56
6.1.1 Typer og former for innovasjon	56
6.1.2 Kaotisk, lineær eller stage-gate prosess?.....	59
6.1.3 KS innovasjonsbarometer	61
6.1.4 Innovasjonsledelse	62
6.2 Hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon	63
6.2.1 Styringsform.....	63
6.2.2 Makt og visjon.....	64
6.2.3 Kultur og tillit.....	65

6.3 Hvordan har omgivelsene blitt påvirket av innovasjonen	66
6.3.1 Spredning	66
6.4 I hvilken grad har innovasjonsgraden endret seg etter implementering.....	67
6.4.1 Innovasjon på innovasjon.....	68
6.4.2 Hvordan ser veien videre ut	68
7.0 Konklusjon og oppsummering	70
7.1 Fremmere for innovasjon	70
7.2 Hemming av innovasjon.....	71
7.3 Svakheter og begrensninger	72
7.4 Forslag til forskning videre	72
Litteraturliste	75
Vedlegg 1 Intervjuguide	79
Vedlegg 2 Samtykkeerklæring	81
Vedlegg 3 Svar på søknad fra NSD	83

Forkortelser & begreper

DGI -Digitale Gardermoen IS. Er et strategisk instrument for at eierkommunene skal nå sin service mål for ansatte, innbyggere og næringsliv. Selskapet var i drift fra 1.1.2005 og er nå et interkommunalt samarbeid etter kommunelovens §27(BostadløykkenFrode, 2021). DGI leverer driftstjenester til nabokommunene.

NPM - «New Public Management» Direkte oversatt; ny offentlig ledelse. Ansees som ett paradigme i offentlig styring og er en felles betegnelse på en styringsform som var sterkt preget av markedstenkning.

NPG - «New Public Governance» Direkte oversatt; ny offentlig Styring. NPM fungerte ikke som forventet, og fra 1990-tallet ble ett nytt paradigme utviklet. NPG fokuserte på samarbeid og ikke konkurranse som i NPM (Rønning, 2021)

MIRP - “The Minnesota Innovation Research programme” (Minnesota innovasjon forskningsprogram)

INN - Høyskolen i innlandet, en annen forkortelse som også er brukt om denne institusjonen er -HINN

OECD - Internasjonal organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling. Målet er å utforme politikk som fremmer velstand, likhet, muligheter og velvære for alle (OECD, u.å.)

Spin-off - Også kalt spin-off-effekt eller spin-off-produkt, er en bieffekt eller et biprodukt som har oppstått som et tilleggsresultat av et arbeid eller en virksomhet, og som er forskjellig fra dette(Spin-off, 2021).

FS -Forskningsspørsmål

Stikkord

Digital innovasjon

Intern kreativ destruksjon

Spredning

Strategisk ledelse og styringsform

Dynamikk i offentlig organisasjon

Digitaliseringsmeldingen & innovasjonsbarometer

Figuroversikt

FIGUR 1 1 INNOVASJONSTRIADEN (NICHOLLS OG MURDOCK, 2012, SOM REFERERT I NICHOLLS ET AL., 2015)	15
FIGUR 2 2: (KMD, 2019) MÅL OG INNSATSOMRÅDER I DIGITALISERINGSSTRATEGI FOR OFFENTLIG SEKTOR 2019-2020	19
FIGUR 3: 3INNOVASJONSPROSESSEN (TIDD ET AL., 2021). FORENKLET MODELL FOR Å KUNNE KATEGORISERE INNOVASJONSAKTIVITETENE.	21
FIGUR 4 4: FEM-TRINS STAGE-GATE-PROSESSEN FOR STORE PRODUKT PROSJEKTER. STAGE-GATE ER ET TRADEMARK FOR PRODUCT DEVELOPMENT INSTITUTE INC. (COOPER.ROBERT.G, 2011)	22
FIGUR 55: ROGERS' SPREDNINGSKURVER: GAUSSKURVEN (BLÅ) GÅR PÅ HVORDAN DE ULIKE KATEGORIENE FORDELER SEG I Å TA I BRUK INNOVASJONER, DEN GULE S-EN GÅR PÅ HVORDAN EN INNOVASJON SPRES OVER TID.	25
FIGUR 6: 6 KOTTERS 8 STEG MODELL(KOTTER, 1995B)	28
FIGUR 77: NPM BETYDDE MARKEDSTENKNING OGSÅ I OMSORGEN. ILLUSTRASJONS FOTO HENTET FRA (NÆSSARNE, 2015)	30
FIGUR 8: AKSJER HANDEL UTEN SKRIFTLIG AVTALE ER AVHENGIG AV TILLIT. (VINJE, 2013 FOTO: BRENDAN MCDERMID/REUTERS/NTB SCANPIX)	65

Tabelloversikt

TABELL 1: LITTERATURSØK 20.05.2022	10
TABELL 2: KS EGNE TABELL OVER HVA SOM FREMMET OG HVA SOM HEMMET DEN NYESTE INNOVASJONEN.....	18

1.0 Innledning

Nå er det så mye fokus på innovasjon og reform i kommunal sektor at forskere har begynt å advare. Nivået av normative floskler løper foran forskningen og inflaterer innovasjonsfeltet før vi får bakkeforankret det, sier professor Rolf Rønning ved Høgskolen i Innlandet (INN) (Grønli, 2019). Samtidig som han understreker behovet for innovasjon for å imøtekomme fremtidens utfordringer. Denne Masteroppgaven er en case studie av et kommunalt digitaliserings og innovasjonsprosjekt som faktisk oppleves som vellykket av både prosjekteier og brukere. Caset er valgt fordi det antas å være mye å lære av hvordan noe så krevende som et større it-sky prosjekt er gjennomført på tid, budsjett og forventet kvalitet.

1.1 Bakgrunn og formål

Vår undersøkelse ønsker å avdekke hvilke faktorer som påvirket gjennomføringen, hvilke praktiske problemer er løst underveis, hvordan prosjektet ble implementert i organisasjonen og til slutt, men kanskje viktigst av alt, hvordan utnytter ledelsen prosjektet som plattform for en innovasjon og utvikling av nye tjenesteløsninger i dette tilfellet Ullensaker kommune. OECD, forstår innovasjon i kommunal sektor slik: «Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte» (Meld.St.30, 2019-2020). Bakgrunnen til det økte fokuset på innovasjon i kommunal sektor er at sektoren vil stå foran store utfordringer i årene fremover. Det grønne skiftet som stadig kommer nærmere og det blir stilt større krav til gjennomføring i med tanke på utslipp, teknologiske utfordringer og for at økonomien ikke skal dale. Dette for at vi skal kunne opprettholde det velferdssamfunnet vi har. Dette er også nødvendig for at brukerne av tjenestene i kommunene fortsatt skal ha tillit til dette. Utviklingen av velferdsstaten kan generelt ses som en stor innovasjon, blant annet fordi den innebar at det offentlige skulle etablere ordninger for å avhjelpe privat nød.

Denne masteroppgaven har gitt oss muligheten til å se på et spennende tema som det ikke er skrevet så mye om, nemlig digital innovasjon i en kommune. Innovasjon er et tema det satses mye på i kommunal sektor, men som man i liten grad hører så mye om til daglig. Vi ønsker å belyse dette ved å se på en vellykket innovasjonsprosess som har foregått i Ullensaker Kommune innen IT. Innovasjon i er viktig grunnet at det stadig kommer ny teknologi og ulike systemer på markedet som skal være med på å skape mer flyt i hverdagen til både ansatte og de som er brukere av de ulike tjenestene. Det er ofte mer prosesser enn

store innovasjoner som gjennomføres i det offentlige (Forskningsrådet, 2022). Årsaken til noe av dette er det vi skal finne ut i oppgaven vår. Hva er det som hemmer innovasjonen som foregår, men ofte så kan det oppleves som at kompetansen om innovasjon ikke er stor nok til at en klarer å gjennomføre store prosjekt, men heller forbedringsprosjekt etter de typiske medarbeiderundersøkelsene for å gjøre det bedre internt for ansatte, og så glemmer en tjenestene en skal yte ut mot f.eks innbyggere. Det som skjedde under Covid er et resultat av «tvungen» innovasjon (Sørensen, 2020). Plutselig skulle en begynne å jobbe digitalt på mange måter som Teams, undersøkelser hos leger ble gjort i videomøter og en fikk plutselig en ny opplevelse med sosiale sammenkomster som «fredags-pils, lønningstreff og andre» på Teams og siden den gang har utviklingen virket å være stor både i kommunal og privat sektor. Store organisasjoner har plutselig begynt å bli mer og mer digitale for å kunne overleve og det offentlige har laget en del flere digitale tjenester for å kunne bistå befolkningen. Et eksempel på dette er f.eks Dialogmøte med NAV der arbeidstaker, arbeidsgiver og NAV samles på en liknende plattform som Teams for å ha møte (NAV, 2022). Dette sparer da både tid og ressurser og er et godt eksempel på at en fint kan få til en dialog uten å sitte ansikt til ansikt.

Stortinget har i sin stortingsmelding (Meld.St.30, 2019-2020) skrevet følgende: «Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet».

For å nå disse målet har regjeringen utviklet tre prinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor:

- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid.

Som vi ser av (Meld.St.30, 2019-2020), er det høyt fokus på å finne innovative løsninger for å tilpasse de offentlige organisasjonene for å imøtekomme og tilby gode tjenester til innbyggerne. Tema for denne masteroppgaven er innovasjon og innovasjonsledelse, og hvordan endringer skjer i organisasjonen. Bakgrunnen for valget av dette tema handler om det de i matematikken kaller for minste multiplum. Kommune Norge har en rekke lovpålagte oppgaver og tjenester som må gjennomføres. Noen av velferdstjenestene kommunen har ansvaret for; barneverntjenester som er styrt gjennom barnevernsloven, Bibliotek er lovhjemlet i folkebibliotekloven, lege – legevakt – helse og omsorg, der helse og

omsorgstjenesteloven er en av mange lover som gir styring for kommunens oppgaver. Det er også en rekke tjenester eller oppgaver der kommunen er myndighet. Brannvern og tilsyn, vann og avløp, eiendom, disse med flere er alle lovhjemlete oppgaver.

På bakgrunn av (Meld.St.30, 2019-2020) ønsket vi å se nærmere på en digital innovasjon som er gjennomført i en kommunal organisasjon. Hvilke faktorer er det som påvirker

innovasjonsprosessen positivt eller negativt? Som problemstillingen vår sier så skal vi se på hva som fremmer og hemmer innovasjoner. For at en innovasjon skal kunne fungere så skal vi i caset og intervjuene prøve å se på avhengigheten av ledere som lytter og hvilken effekt dette kan ha på innovasjonen. Vi skal se på om ledere da aktivt føler seg motivere. Undersøkelsen som KS har gjort viser også tydelig at en er avhengig av godt samarbeid internt. Som en kan lese om i nyhetene av og til så er det innovasjoner eller prosjekter som ikke har gått slik de skulle (Jørgenrud.Marius.B, 2014) Dette kan skyldes at ikke samarbeidet har vært godt nok internt. NAV er et eksempel på dette og nye datasystem som de skulle implementere.

Samtidig som de har hatt mange vellykkede innovasjoner. Dette er også en svært kompleks organisasjon som skal romme mange ulike typer mennesker med ulike behov. Det er da viktig som KS skriver i sin artikkel at en forankrer innovasjonene og prosjektene på øverste nivå (KS, 2020). Dette vil da si at en må få øverste nivå til å forstå behovet for innovasjonen da dette krever mye ressurser, samt at det skal ut til alle ledd i organisasjonen. Følelsen av at prosjekter blir “tredd nedover hodet” på ledere er ikke et ukjent fenomen. Dette er kanskje en av grunnene til at når en starter på et prosjekt så kan det ofte gå galt, da man ikke har undersøkt om prosjektet vil kunne fungere på alle nivå. En klarer da mest sannsynlig som leder ikke å motivere de ansatte til å være med på endringene som kommer og en har heller ikke tro på at endringene selv skal kunne fungere. En kommer da også til et punkt at en innovasjon krever såpass mange ressurser at en ikke har kapasitet til dette utover normal drift da ofte kapasiteten er knapp. Dette blir ofte ikke tatt hensyn til i kommunal sektor.

Prosjektene kan da bli halvveis og både ansatte og ledere kan føle på at de ikke strekker til med nye løsninger. Opplæring i ulike datasystem kan være et typisk eksempel på det, dette er også noe vi som ledere og nå forskere har opplevd. Det er ofte “learning by doing” og da kan det fort oppstå feil som må rettes opp i. Det er klart at økonomiske ressurser spiller en viktig rolle inn i en innovasjon da det ofte krever dette, men det er da som skrevet tidligere viktig å forankre dette på toppen og så jobbe det nedover i organisasjonen. En er da gjerne mer åpen for å kunne bevilge mer ressurser til akkurat dette fordi en da ser nytten av det. Det kan også søkes om midler for å få gjennomført et prosjekt, men det er ikke alltid ledere vet hvor eller hvordan de skal gjøre det på grunn av for lite kompetanse på området. Dette er gjenkjennbart

også hos oss. I komplekse organisasjoner som kanskje spesielt kommuner så er det ofte politikerne som sitter på pengene som gjerne ikke ser nytten av innovasjonen. Erfaringene våre viser gang på gang at en sannsynligvis skal spare mest mulig penger og bruke minst mulig, og helst gå på sparebluss. For oss som er ledere så er dette en krevende og frustrerende situasjon å være i da vi skal få driften til å gå rundt. Hadde det derimot kommet noen forbedringsprosesser underveis i hverdagen så hadde vi som ledere også fått tid til å gjøre andre ting om enkelte ting hadde vært mer automatisert.

Starten av oppgaven vil omhandle teoretiske perspektiver på innovasjon for å forstå hvordan en ser for seg at innovasjon bør være og hvilke perspektiv og prinsipp som bør være til stede. Vi som forskere skal også se på hva som fremmer og hemmer innovasjon. Spesielt dette som omhandler digitalisering så har vi knyttet teori opp mot dette, samt endringsledelse. Det blir også omtalt hva makt og ulike roller har for innovasjon. Samt at det blir beskrevet hva kultur og sosiale systemer har for påvirkning i innovasjonene.

Deretter at vi for oss metoden. Metodedelen vil forklare hva vi har valgt som datainnsamling samt forskningsdesignet og hvordan vi har gjort denne prosessen, samt analysedelen. Reliabilitet og validitet som er viktig for at vi skal kunne få et gyldig resultat og en god konklusjon finnes også i denne delen. Det blir også en presentasjon av intervju med informanter og hvordan vi har valgt å gjennomføre dette. Samt at vi også har valgt å ha noe fokus på etikk og metodekritikk.

Videre går vi til selve caset der vi ser på en del av utfordringene til Ullensaker kommune og hvorfor de har valgt denne IT-skybaserte tjenesten. Som en kan lese av denne ser en også konsekvensene av at kommunen vokser såpass fort og har doblet folketallet i løpet av 20 år.

I del 5 tar vi for oss de empiriske funnene, altså funnene fra intervjuene. Vi har sortert dette som ulike avsnitt under kapittel 5. Dette omhandler da både hva informantene mener om innovasjon, hvordan den forankres, litt om toppledelsen, det politiske spillet, samt dette med kultur og utforinger i dagens verktøy. Forskergruppa tar også for seg hva status er etter migrering til sky, samt en oppsummering av de funn vi har funnet.

Til slutt vil forskergruppa forsøke å svare på problemstillingen i oppgaven, basert på de funnene vi har. Vi tar også en titt på de svakheter og begrensinger som har vært gjennom dette forskningsprosjektet, samt forslag til videre forskning.

Innledningen startet med "Nå er det så mye fokus på innovasjon og reform i kommunal sektor at forskere har begynt å advare." akkurat det er grunnen til at vi skriver om dette teamet, for å få frem hva en innovasjon kan gjøre og føre til i en kommunal sektor.

1.2 Litteratursøk & tidligere forskning

En av mange forutsetninger for at oppgaven skal være interessant og aktuell, er at den treffer på tema og problemstilling. Etter noen runder med veileder og ikke minst oss selv, landet fokuset på innovasjon som tema. Forfatterne av denne oppgaven jobber alle tre innen offentlig sektor, så det var ett enkelt valg å innskrenke oppgaven til innovasjon i offentlig sektor. En god og forskbar problemstilling har det ikke vært like lett å komme fram til, noe det systematiske litteratursøket har avhjulpet oss noe med.

Systematisk litteratursøk er avgjørende for å kunne gi en oppsummering og oversikt over kunnskap som foreligger på aktuelle tema og problemstilling. Både metode faget og beslutningsteori forfekter det faktum at det er umulig å ha oversikt over all kunnskap og teori som foreligger. Dette skaper noen naturlige begrensninger i oppgaven, som vi selvfølgelig vil ta med oss i våre konklusjoner og sammendrag.

Litteratursøk handler om å utvide perspektivet sitt, søke ny kunnskap og ikke å fortsette rundt i de forståelser en har fra før. Googles algoritmer gjør dette, derfor har vi vært bevisst på å bruke andre fagspesifikke søkemotorer som Oria og Idun disse søkemotorene lar oss begrense søket [alder, type kilde, forfatter, m.m] og er ikke algoritmestyrte. Selvfølgelig er også Google Scholar brukt.

Som tidligere nevnt, vil litteratursøket ha implikasjoner på formulering av problemstilling. Dokumentasjon og etterprøvbarhet av litteratursøket, inklusjons- og eksklusjonskriterier for utvelgelse av litteratur og kvalitetsvurdering av litteraturen (Gregersen et al., 2016) Kravet til metode for gjennomføring av selve oppgaven vår, vil vi redegjøre for under eget metode kapittel.

Søkeordene som begynte det hele er ramset opp i tabellen under, med tilhørende antall treff i søkemotoren Oria. Søket i Oria var førende for oppgaven og de andre søkemotorene nevnt over var supplerende.

Tabell 1: Litteratursøk 20.05.2022

Søkeord	Antall treff
Innovasjon	5617
Digitalisering	7190
Innovasjonsprosess	237
Kommune	68 085

Det er enorm variasjon på treffene og treffet viser at det finnes mye litteratur på “kommune”. Det gir ikke et bilde av innholdet, men det er lett å anta at det er en enorm bredde i treffet. Bruker vi alle de fire søkeordene i ett søk med krav om at det skal innholdet hvor som helst i søket resulterer det i 5 treff. Søket “innovasjonsprosess” har bare 237 treff og søkes det sammen med “kommune” ender dette i 64 treff. Noe som leder til at det er et felt med behov for mer forskning. Det har også blitt brukt “radikal” som et søkeord, noe som medførte at samtlige søk ga få til ingen treff.

1.3 Problemstilling

For å undersøke tema digital innovasjon i offentlig sektor har denne oppgaven følgende problemstilling.

«Hvilke faktorer har fremmet eller hemmet innovasjonsprosessen?»

For å besvare problemstillingen har vi valgt ulike forskningsspørsmål (FS) for å forsøke å samle opp de ulike fenomener som fremmer og hemmere en slik prosess.

- ❖ FS 1 Hvordan foregår innovasjonsprosessen?
- ❖ FS 2 Hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon?
- ❖ FS 3 Hvordan har omgivelsene blitt påvirket av innovasjonen?
- ❖ FS 4 I hvilken grad har innovasjonsgraden endret seg etter implementering?

1.4 Avgrensning

I denne oppgaven er det foretatt noen avgrensninger. It-sky prosjektet fremstår som en suksess, suksess er ett relativt begrep med mange ulike faktorer. (NAOB, 2022) skriver dette om betydning og bruk. «hell, lykke, fremgang i foretagende eller med kunstnerisk eller

konkurranspreget opptreden» Graden av suksess vil følgelig ikke bli behandlet da prosjektet fremdeles er i en tidlig fase etter implementering.

Teori, definerte begreper, modeller og definisjoner som den teoretiske referanserammen omfatter skaper ett fundament og en systematisk måte å analysere på, noe vi vil bruke til å se tendenser, sammenhenger og om mulig nye perspektiver og synsvinkler. Dette teoretiske grunnlaget danner også enkelte begrensninger, og forutsetninger i denne oppgaven. Konklusjon som blir gjort med anvendelse av teoretiske perspektiver, bør sees i relasjon til forutsetning. Vi vil derfor videre redegjøre for det teoretiske rammeverket vi mener er relevante for å besvare vår problemstilling.

Områder som er valgt bort med hensyn på tid og omfang er blant annet deler av kompleksiteten i en så stor prosess. Det er mange elementer som dukket opp underveis som er redgjort for fortløpende, har fått liten plass i denne oppgaven.

2.0 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil det bli redegjort for teorier som ansees som relevante for å klargjøre det teoretiske perspektivet innen innovasjon, innovasjonsforløpet hvordan forstå prosessen og endringsledelse som ansees som relevant for å belyse oppgavens problemstilling. I store deler av oppgaven vil det bli trukket på arbeidet til Professor Emeritus Rolf Rønning ved høghskolen i innlandet (INN) som er en av landes fremste forskere innen det offentlig innovasjons faget. Han utga i 2021 boken «INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR Innover eller bli innovert». Hva er innovasjon? Det finnes mange ulike definisjoner, typer og former på innovasjon, dette kapitlet starter derfor med å finne en definisjon på innovasjon. Videre redegjøres det for ulike typer og former for innovasjon. Digital innovasjon og digitalisering er en naturlig dele av dette, for å kunne få ett helhets bilde av hva dette it-sky prosjektet er.

Innovasjonsforeløp, hvordan kan vi forstå prosessen? For å finne hemmere og fremmere i dette it-sky prosjektet har vi valgt å fokusere på prosessen med sprednings teori, makt og roller og kultur i ett sosialt system.

Til slutt som (N. Machiavelli, sier det i The Prince and the discources. Referert i Rønning, 2021, p. 9)

For den som vil reformere, har fiender i alle de som tjener på den gamle orden, og bare lunkne tilhengere i alle de som ville tjene på den nye orden, denne lunkenheten kommer delvis fra frykten for sine motstandere, som har lovene på sin side, og delvis fra den menneskelige mistro, som gjør at en ikke tror virkelig på noe før en har en faktisk erfaring med det.

Med dette som utgangspunkt, og en generell forståelse av at alle endringer i organisasjonen møter motstand. Vil Kotter`s åtte trins modell for endringsledelse være hoved utgangspunktet vårt for å forstå endringsutfordringer it-sky prosjekter kan møte. Disse endringen vil bli studert ut fra den tid vi befinner oss i og hvilket paradigme som rår i offentlig innovasjon.

2.1 Innovasjon

"If I'd asked people what they wanted, they would have said faster horses." – Henry Ford, Grunlegger av Ford Motor Company (Tricia, 2019). I dette avsnittet vil vi søke å finne en definisjon som kan brukes både for teoretisk og praktisk arbeid. Og som ikke implisitt forutsetter ett positivt resultat. Konteksten er viktig, viktig for å forstå innovasjoner og for å forstå behovet for dem. (Rønning, 2021) Vi vil derfor drøfte innovasjonsbegrepet i forhold til prosess og ledelse.

Først og fremst, ordet innovasjon er satt sammen av to latinske ord, Innovare og novus. (Aasen, 2019) beskriver begrepene slik, innovare kan oversettes med «fornyelse, nyhet eller forandring», mens novus betyr «ny». Innovasjon har skjedd gjennom hele menneskehetens historie, men da gjerne bare blitt kalt endring, omstilling og eller fornying. Begrepet innovasjon er bare brukt og aktivt diskutert de to siste tiårene, til tross for dette er det Joseph Schumpeter, 1833 – 1950, som av mange ansees som innovasjonens far til det moderne innovasjonsbegrepet. Ett av Schumpeters hovedverk var boken «*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*» (teori om økonomisk utvikling) Som kom ut i 1912, oversatt og utgitt på engelsk i 1934. Schumpeter var opptatt av kapitalismens utvikling og så innovasjon som drivkraften til sprangvis økning. Dette er seinere beskrevet som temporære monopol ifølge (Ridderstråle et al., 2004). I boken (Schumpeter, 1934) opererer Schumpeter med ett vidt innovasjonsbegrep, innovasjon kunne skje ved

- Introduksjon av et nytt produkt eller ny tjeneste
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode
- Inntreden på et nytt marked [produktet behøver ikke å være nytt]
- Utnytting av en ny type råvare eller halvfabrikat
- Ny organisering av en næring

Gjør vi ett langt sprang frem i tid, er det ifølge (Rønning, 2021) det første punktet som tradisjonelt har vært oppfattet som innovasjon. Eksempel på dette kan være hjulet, web og mobiltelefon. (Pollitt & Bouckaert, 2000).

Inntreden på et nytt marked, punkt III av Schumpeter innovasjonsbegrep har både (Lægneid & Christensen, 2011; Pollitt & Bouckaert, 2000) forklart at NPM er eksempel på. NPM er en styringsform som vil bli belyst i slutten av teoridelen. De ulike kategoriene til Schumpeter var ment for privat sektor, men det finnes også inndelinger for offentlig sektor. En av disse vil bli presentert under kapitlet 2.2.2 «drivkrefter for offentlig innovasjon».

Det eksisterer mange ulike definisjoner på innovasjon, felles for dem alle er at de kretser rundt det å omsette nye ideer til praksis (Fagerberg, J. (2007) *The dynamics of growth and trade*: Som referert til i Rønning, 2021, p. 14) I denne oppgaven vil (Fuglsang, 2010) definisjon bli brukt. Det synes nemlig å være ganske stor enighet om at innovasjon må inneholde to sammenknyttede aktiviteter; 1) gjøre noe nytt 2) dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst (Fuglsang, 2010).

2.2.1 Typer og former for innovasjon

It-sky prosjektet blir presentert som ett svær nytenkende/innovativt og ett prosjekt som aldri har vært gjennomført lignende til. En skiller mellom to typer for innovasjon, inkrementell- og radikal innovasjon. I denne oppgaven ser vi på digital innovasjon som kommer i eget kapittel. Dette er fire ulike inntak til å få i gang nytenkning om innovasjon i kommuner og andre deler av offentlig sektor. Her er mye uprøvd! (Rønning, 2021, p. 139). Hvilken type innovasjon og lar det seg gjøre å se hva eller hvem som tok insentiv til dette it-sky prosjektet.

2.2.2.1 Radikal innovasjon Tilpasset tjenester og offentlig sektor kan en definisjon på radikal innovasjon være «en utvikling av nye tjenester, eller en fundamental ny måte å organisere og levere en tjeneste på» (Albury, 2005). NAV-reformen og Samhandlingsreformen er eksempel på Norske radikale innovasjoner i offentlig sektor. Ett annet klassisk eksempel på radikal innovasjon er tre-hjulet, de eldste hjulfunn stammer fra Mesopotamia omkring 3500 år f.kr (Knut, 2018)

2.2.2.2 Inkrementell innovasjon Flertallet av innovasjonene er imidlertid ikke radikale, men er livs viktige inkrementelle endringene – relativt små endringer og tilpasninger til eksisterende tjenester eller prosesser – utført av fagfolk i offentlig tjeneste for å forbedre ytelsen og tjenestens. Eksempler er ny klinisk praksis eller undervisningspraksis, og modifikasjoner til administrative prosesser (Albury, 2005)

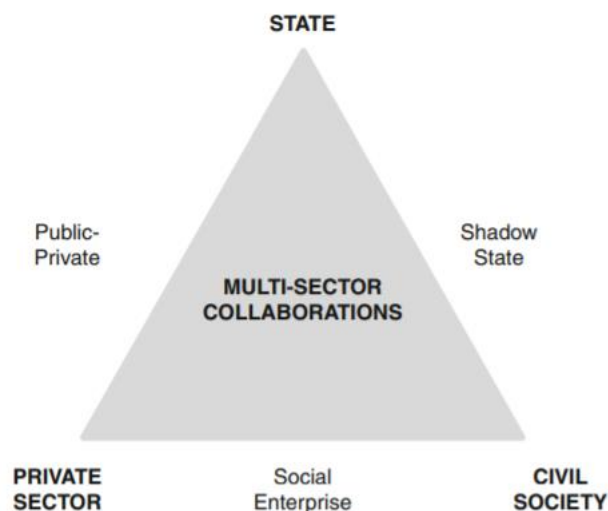
2.2.2.3 Former for innovasjon. I denne delen gjennomgås fire ulike former for innovasjon, sosial innovasjon, politisk innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og brukerstyrt innovasjon. Dette er typer innovasjon som er ment for å skape nytenkning om innovasjon i kommuner og andre deler av offentlig sektor.

I. Sosiale entreprenører og sosial innovasjon.

Sosiale entreprenører er en viktig kilde til sosial innovasjon. I følge (Commision), 2017; Nicholls et al., 2015) understrekes det at det ikke finnes noe definisjon, og at dette gjør forskning og anvendelse av funn vanskelig. (Mulgan et al., 2007, p. 2) Har derimot kommet

opp med en enkel definisjon; sosial innovasjon er «nye ideer som møter ett udekket sosialt behov - og som virker». Denne definisjonen går på resultat, på at innovasjonen skal møte ett udekket behov (Rønning, 2021). Mange av definisjonene på innovasjon er nettopp slike sosiale innovasjoner, om det er bygging av nytt sykehus eller helsetilbud til flyktninger. I slike sammenhenger brukes «sosiale» slik vi kjenner det fra daglig tale om sosiale tjenester. Andre definisjoner setter søkelys på prosess, med andre ord «måten innovasjonen utføres på». Her kan det være sosialt engasjement som endrer hvordan en oppgave eller tjeneste blir utført. En revolusjon hvor undertrykte grupper tar makta, kan sees som en sosial innovasjon (Rønning, 2021). Enkelte definisjoner prøver å fange både resultat og prosess, (Mulgan 2012, s22 Referert i Rønning, 2021) (sosiale innovasjoner er; «innovasjoner som er sosiale både i sine mål og sine midler»). Sosiale innovasjoner kan skapes av mange aktører (se figur 1)

Den sosiale innovasjonstriaden



Figur 1 1 Innovasjonstriaden (Nicholls og Murdock, 2012, som referert i Nicholls et al., 2015)

Sosial innovasjon kan ikke bare startes av flere aktører, det kan også startes i mellomrommet mellom de ulike aktørene stat, markedsaktører og sivilsamfunn. Med skyggestat menes en konstruksjon hvor sivilsamfunnet må ta over for en stat som svikter (Rønning, 2021, p. 140) (Nicholls et al., 2015) deler sosial innovasjon i tre typer, inkrementelle, institusjonelle og forstyrrende. De inkrementelle går ut på å møte sosiale behov mer effektivt, de institusjonelle søker å omorganisere sosiale og økonomiske strukturer for å generere nye sosiale verdier og resultater. Rettferdig handel (Fair trade) og mobile banktjenester kan stå som eksempel på det. De forstyrrende innovasjoner har som mål å endre på systemet. Dette kan skje i sosiale media, massedeltaking på politiske møter og lignende (Nicholls et al., 2015)

II. Politisk innovasjon

Noe enkelt kan en si at politisk innovasjon har som mål og fremme nye arbeidsmetoder, som er mer kostnadseffektive og kan gi bedre tjenester til innbyggerne. Politisk innovasjon og demokratisk innovasjon er begreper som ofte brukes om hverandre og synonymt. I denne oppgaven skiller vi klart på dette. Politisk innovasjon er ett begrep en bruker om tiltak som går på endring av det bestående systemet. Demokratisk innovasjon handler om å få nye stemmer og aktører inn i det politiske systemet (Rønning, 2021).

(Sønderskov, 2019) intervjuet fire kommuner som alle hadde ytret interesse for politisk innovasjon i sitt ph.d.-arbeid. (Rønning, 2021) konkluderer med at ut fra hennes studier er det liten grunn til å tro at det i Norge vil bli stor aktivitet for å utvikle politiske innovasjoner.

III. Medarbeiderdrevet innovasjon

Mellom 70 og 80 % av de ansattes innsats i en moderne bedrift består i intellektuelt arbeid. Det viktigste produksjonsmidlet er smått, grått og veier ca 1,3 kilo. Det er menneskets hjerne (Nordström et al., 2000, p. 17). I offentlig sektor er det kanskje enda mer (Rønning, 2021, p. 151) Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke fokus eller tema i denne oppgaven. Det vil like vel kunne ansees som en spennende tilleggs dimensjon. Foreløpig har ikke faglitteraturen kommet med noe omforent definisjon på hva som karakteriserer MDI, heller ikke på hva skiller dette fra andre typer innovasjon (Aasen et al., 2013). Norsk LO bruker dette som sin definisjon; «innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne»(Gjengitt i Aasen et al., 2013, p. 12)

Når det gjelder å avdekke hva som fremmer eller hemmer MDI i organisasjonen er Göran Ekvalls arbeid mye brukt (Isaksen et al., 2001).

IV. Brukerstyrt innovasjon

Med brukerstyrt innovasjon menes innovasjon som jobbes fram av dem som ønsker endringen. Når svake eller utsatte grupper initierer innovasjon for å bedre egen situasjon er dette både sosial og brukerstyrt innovasjon. Begrepet «brukerstyrt innovasjon» er det like-vel næringslivet og von Hippel som er mest kjent for (Rønning, 2021). (Eric von, 2005 som referert til i Rønning 2021) så det å trekke inn kundene i utvikling av nye produkter som en demokratisering av innovasjonsarbeidet. Da er det ikke slik at kundene utvikler det de trenger sjøl, men de er aktive i dialog med produsentene.

2.2.2 Drivkrefter for offentlig innovasjon

(Windrum & Koch, 2008) presenterer inndelinger utviklet for offentlig sektor som tilsvarer den Schumpeters hadde laget for privat sektor.

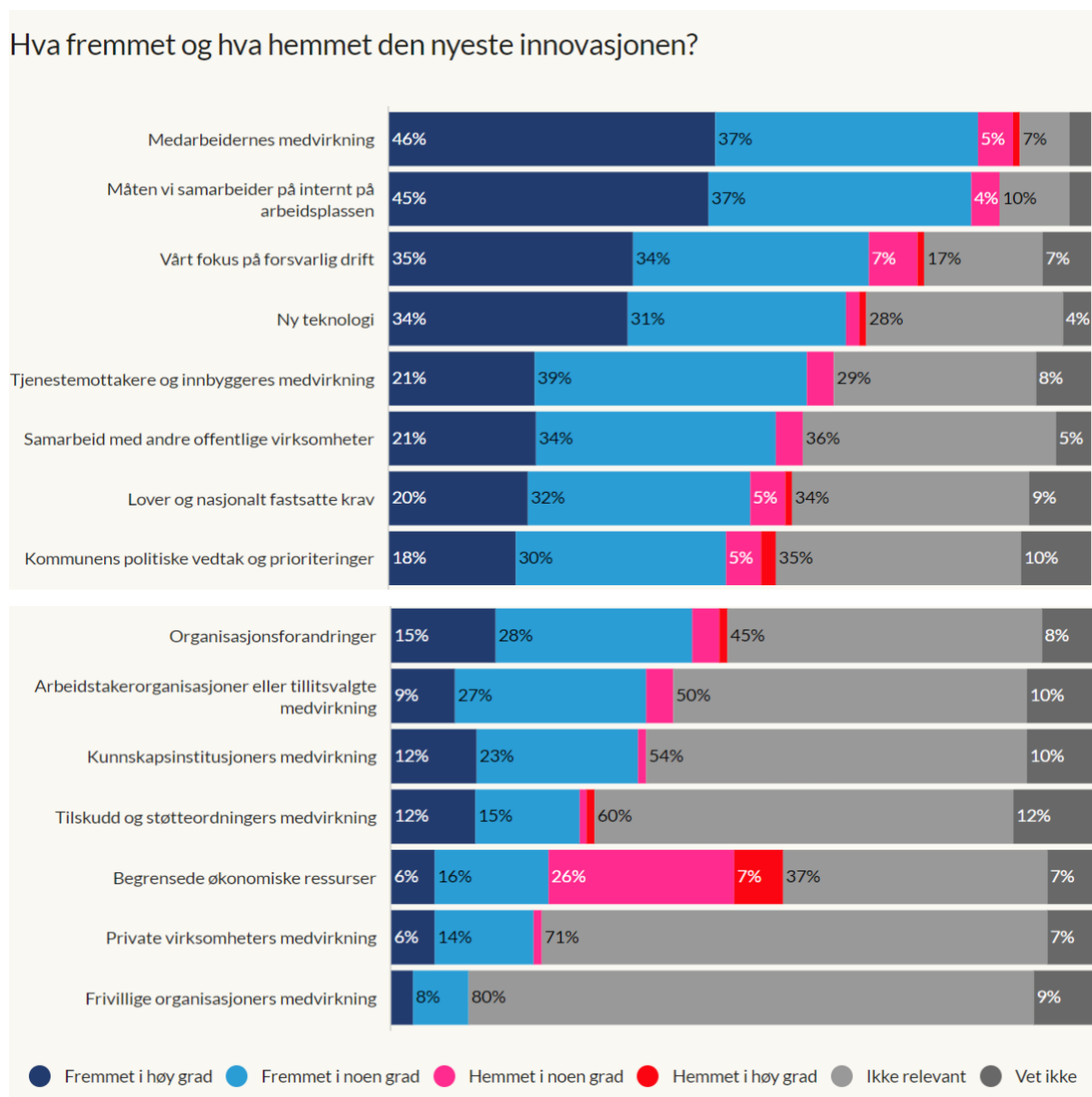
- Tjenesteinnovasjon
- Tjenesteleveringsinnovasjon
- Administrativ og organisasjonsmessig innovasjon
- Begrepsmessig innovasjon
- Politikkinnovasjon
- Systematisk innovasjon

Kategoriene over er ikke gjensidig utelukkende. Utviklingen av velferdsstaten kan ses som en stor innovasjon, bl.a. fordi den innebar at det offentlige skulle etablere ordninger for å avhjelpe privat nød (Rønning, 2021, p. 22).

KS har laget et innovasjonsbarometer om akkurat dette teamet i 2020. Her har de da spurt ledere nøyaktig dette spørsmålet. «Hva fremmer og hva hemmer den nyeste innovasjon?» (KS, 2020) KS er en interesseorganisasjon for kommunesektoren. Alle landets kommuner/fylkeskommuner er medlemmer. KS arbeider for at kommunene skal bli selvstendige og ivareta de som bor i kommunen og deres behov.

Barometeret viser tydelig at det er avhengig av å ha medarbeidere som gir tilbakemeldinger på endringer som kan gjøres i organisasjonen og stå opp for disse. Det er ofte medarbeiderne som sitter tettest på der det skjer og er «operative» i det daglige og ser hvor skoen trykker.

Tabell 2: KS egne tabell over hva som fremmet og hva som hemmet den nyeste innovasjonen

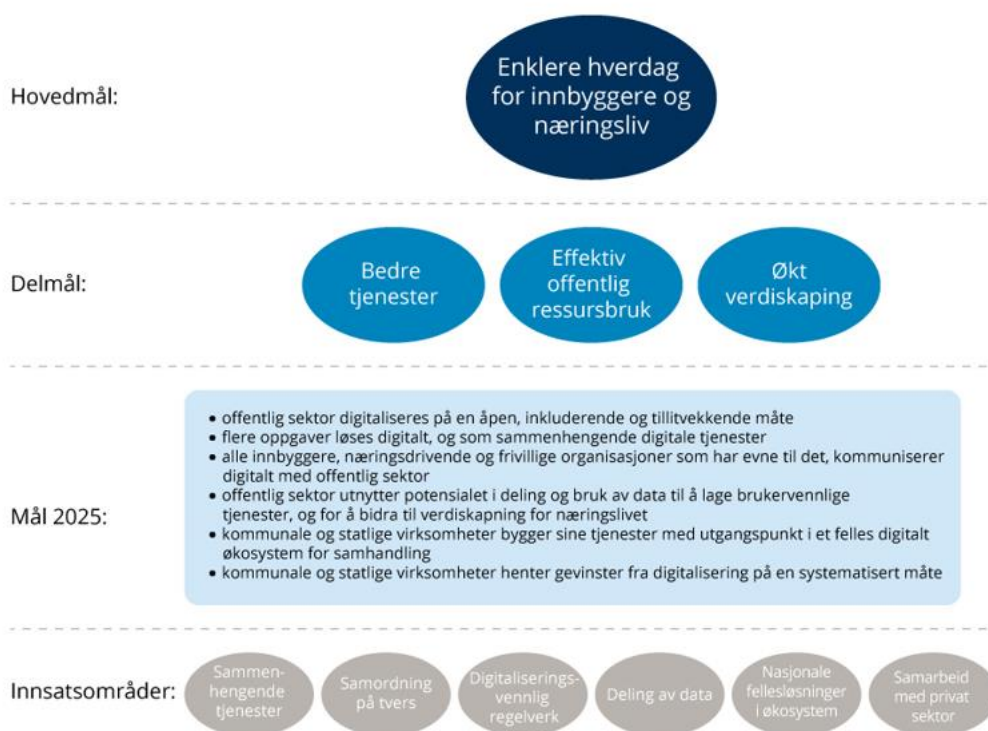


2.2.3 Digitalisering (Digital innovasjon)

Det har vært og er stor interesse rundt konseptet digital innovasjon, både innen forskning og i praktisk anvendelse. Til tross for den voksende interessen for digital innovasjon, er det svært lite litteratur og forskning innen fagfeltet. Derfor er det også vanskelig å finne teori og spesifikke definisjoner på digital innovasjon. Det vi finner av eksisterende teori som er relevant for oppgaven vil bli belyst her.

(Nambisan et al., 2017) definisjon av digital innovasjon er ment å fange opp tre viktige og samtidige fenomener. For det første inkluderer definisjon av digital innovasjon en rekke innovasjonsresultater, som nye produkter, plattformer og tjenester samt nye kundeopplevelser og andre verdiveier; så lenge disse resultatene er muliggjort gjennom bruk av digitale teknologier og digitaliserte prosesser, trenger ikke selve resultatene være digitale. For det andre, definisjon av digital innovasjon inkluderer et bredt spekter av digitale verktøy og infrastruktur (f.eks. 3D-utskrift, dataanalyse, mobil databehandling, etc.) for å gjøre innovasjon mulig. For det tredje, inkluderer definisjon muligheten for at resultatene kan være diffuse, assimilerte eller tilpasset spesifikke brukskontekster som vanligvis oppleves med digitale plattformer. Å gi en statusrapport for digitalisering i offentlig sektor er litt som å skyte på et bevegelig mål, ifølge (Rønning, 2021); det flytter seg raskt!

Digitalisering som ett kommunikasjonsmiddel, skatteetaten og NAV ligger langt fremme i det å kommunisere med sine brukere. Også kommunene kommuniserer med sine brukere, det kan være alt fra allmenn informasjon til personlig regninger. For de fleste kommuner er dette en forenkling (Rønning, 2021). Den norske digitaliseringsmeldingen er opptatt av balanse mellom teknologi og tillit, det første av seks punkter er; ««offentlig sektor digitaliseres på en åpen, inkluderende og tillitvekkende måte». Som vi ser i figur seks, er hovedmålet «Enklere hverdag for innbyggere og næringsliv»



Figur 2 2: (KMD, 2019) Mål og innsatsområder i digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2020

OECD påpeker i sin Digital Government Review of Norway (OECD, 2019) fra 2017, at Norge er et av de landene som har kommet lengst når det gjelder digitalisering, men peker på behov for sterkere styring og samordning av arbeidet (KMD, 2019).

2.2.4 Innovasjon på innovasjon (sjokk på sjokk)

MIRP består av 14 ulike team med forskere som undersøkte innovasjonsprosessen i organisasjoner på 80-tallet. Boken (Van de Ven, 1999) er basert på dette omfattende arbeidet som disse 14 forskningsteamene gjorde. En antakelse MIRP baserte sin forskning på, er at innovasjon ofte trigges av sjokk. Rammeverket for å definere innovasjon satte søkelys på fem konsepter; ideer, utfall, mennesker, transaksjoner og kontekst (Van de Ven, 1999) Studien viser også at alle former for sjokk interne og eksterne kan trigge eller frembringer konkret handling til innovasjon. (Van de Ven et al., 1989) Hevder at i alle casene som ble studert i Minnesota studien, kunne en se at insentiv til innovasjon kunne spores tilbake til en form for sjokk. Disse sjokkene stimulerte folks handlingsterskel og ga oppmerksomhet og initiativ til ny handling. Det holdt med små interne sjokk slik som lederbytte eller budsjettkrise. Denne oppgaven ønsker å studere Ullensaker kommune gjennomføring av «IT-sky» innovasjonsprosjekt, Det er derfor relevant med internt sjokk.

2.3 Innovasjonsforløp, hvordan forstå prosessen?

«Det begynte så bra, men så skjedde det noe», sa Ole Brumm Innovasjonsprosesser, om innovasjoners odysse. Prosjektlederfaget var tidligere tuktet på svært mange ulike modeller for styring av prosess. Dette har nå endrete seg til å ha mer fokus på mennesker og relasjoner, uten at modellene har blitt borte. (Meijer, 2014) mener også at slike modeller har en verdi, derfor vil noen enkle modeller bli tatt med for å kunne belyse akkurat dette med kan vi forstå dette It-sky prosjektet.

Hva hemmer og fremmer innovasjon? Det er blitt sagt at spredning av innovasjon kan være offentlig sektors hemmelige våpen. Ser en på andre delen av definisjonen på innovasjon; «dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst». Forstår en at spredning handler om implementering av innovasjonen også i egen organisasjon. Men for offentlige virksomheter handler det om noe større. Har en funnet en ny og bedre kreftbehandling, bør den ikke avgrenses til ett sykehus ifølge (Hartley, 2014). Spredning vil også gi videreutvikling og mulighet for ny innovasjon. Dette vil bli sett på som en tilleggsdimensjon i

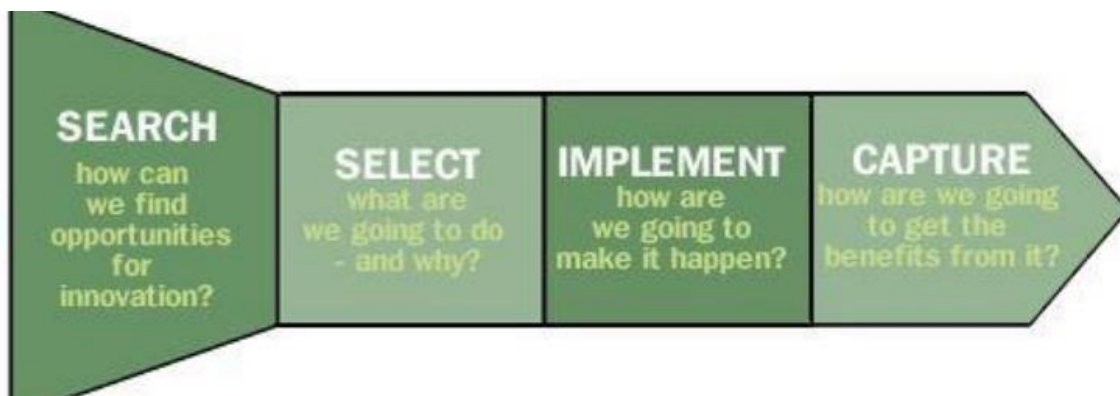
denne oppgaven. Spredning handler ofte om makt og eller oversettelsesteori/translasjonsanalyser, begge blir behandlet eksplisitt. Flere samfundsvitenskaplige studier innen innovasjon diskuterer også institusjonelle logikker og nærhetsstudier, derfor vil også dette bli nevnt under spredningsteori.

2.3.1 Innovasjonsprosess

Hvilke faktorer har fremmet eller hemmet innovasjonsprosessen? Vesentlig mål for undersøkelsen er å forstå betydningen av prosessen. Når en snakker om innovasjonsmodell tenker en først og fremst på en eller flere modeller som forteller hvordan innovasjonsprosessen skal gjennomføres for å ende opp med en gjennomførbar innovasjon. Innovasjonsprosesser er nærmest per definisjon kaotiske prosesser, og scenemodeller bør absolutt ikke betraktes som en «blå kopi» for innovasjonsprosessene. Likevel har disse modellene verdi for å analysere kaotiske innovasjonsprosesser siden de bidrar til å skille ut de ulike dynamikkene som innovasjoner løper i, og mer spesifikt kan de bidra til å analysere de ulike rollene til individer i innovasjonsprosessene (Meijer, 2014). Dette vil bli belyst i kapitlet, makt og roller i innovasjonsarbeidet.

2.3.1.1 planorienterte innovasjonsprosessene

Innovasjonsledelsesprosessen er ifølge (Tidd et al., 2021) fokusert på forskjellige sett av handlinger som er en del av søket, velg, implementere og realisere, som vises i figur tre.



Figur 3: 3Innovasjonsprosessen (Tidd et al., 2021). Forenklet modell for å kunne kategorisere innovasjonsaktivitetene.

Først søker organisasjonen etter muligheter, og ser etter hvilke muligheter som finnes for innovasjon. Steg to er å velge hva organisasjonen skal gå for og hvorfor. Etter valg av hva organisasjonen skal gå for, og hvorfor de skal gjøre det. Må organisasjonen gjennomføre innovasjonen, og søke etter hvordan det skal være mulig å få innovasjonen ut i

organisasjonen. Avslutningsvis er det viktig organisasjonen analyserer implementeringen ved å se hvordan organisasjonen kan få et fortrinn ut av implementeringen.

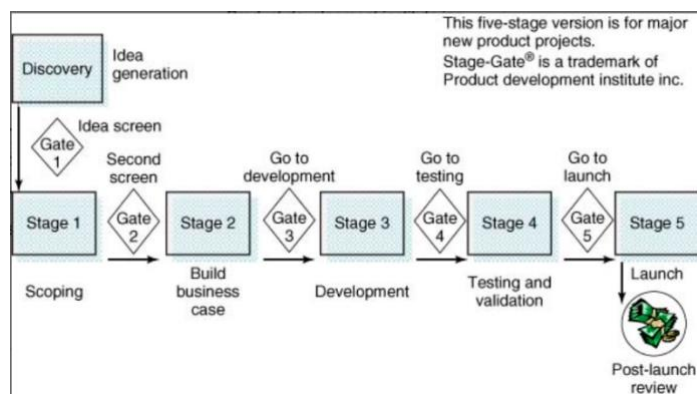
Hovedpunktet til slike planorienterte innovasjonsprosessene som dette er at de følger et gitt oppsett, fra idé til implementering for å sikre at prosessene er nøye gjennomtenkt. Samtidig som den søker å unngå usikkerhet og feil når det skal gjennomføres endring.

2.3.1.2 Stage-Gate

I over et tiår har «Winning at New Products» fungert som bibelen for produktutviklere overalt. Robert Cooper skisserer spesifikke strategier for å vurdere risiko, samle de riktige ressursene, engasjere kunder i oppdagelsesfasen før utvikling, evaluere prosjektporteføljen din, sikre ekte tverrfunksjonelt samarbeid og, viktigst av alt, bruke en streng prosess for å ta gode forretningsbeslutninger på hvert steg fra idégenerering til lansering (Cooper.Robert.G, 2011).

Et Stage-Gate-system består av en serie trinn, vanligvis fem; hvert trinn foreskriver nøkkeloppgaver og beste praksis for prosjektgruppen å utføre. Etapper innledes med porter, som er kvalitetssjekken og Go/Kill eller investeringsbeslutningspunkter i prosessen. Stage-Gate-systemer bygger inn kjente beste praksis innen utvikling av nye produkter, og forbedrer dermed suksessrater og ytelse for prosjekter (Cooper.Robert.G, 2011)

Stage-Gate-metoden deler produktinnovasjonsprosessen inn i et forhåndsbestemt sett med stadier, hvert trinn består av et sett med foreskrevne, tverrfunksjonelle og parallelle aktiviteter (se figur)



Figur 4 4: Fem-trins Stage-gate-prosessen for store produkt prosjekter. Stage-Gate er et trademark for Product development institute inc. (Cooper.Robert.G, 2011)

Flyten til den typiske Stage-Gate®-modellen som er vist i figur over.

Oppdagelse (Discovery). Er ikke medregnet som ett av stegene i modellen, dette er forhåndsarbeid designet for å oppdage muligheter og generere nye produktideer.

- I. Omfang (Scoping) En rask, foreløpig undersøkelse av prosjektet. Denne fasen gir rimelig informasjon – hovedsakelig basert på skrivebords forskning – for å gjøre det mulig å begrense omfang over prosjekter før trinn 2.
- II. Bygge Forretnings sak (Build the Business Case) Er en mye mer detaljert undersøkelse som involverer primærforskning – både markedsmessig og teknisk – som fører til en business case. Det er her hoveddelen av de viktige leksene gjøres, noe som resulterer i en forretningscase: produktdefinisjonen, prosjektbegrunnelsen og en prosjektplan.
- III. Utvikling (Development) Den detaljerte designen og utviklingen av det nye produktet, sammen med noe produkttesting. Leveransen på slutten av trinn 3 er et alfa-testet eller lab-testet av produkt. Fulle produksjons- og markeds lanseringsplaner utvikles også i denne potensielt langvarige fasen.
- IV. Testing og validering (Testing and Validation) Tester eller forsøk på markedet, laboratoriet og anlegget for å validere det foreslåtte nye produktet. Oppgaver som test av marked eller prøve salg, og driftsforsøk.
- V. Lansering (Launch) Kommersialisering – begynnelsen av full drift eller produksjon, markedsføring og salg. Her blir planene for markeds lansering, drift, distribusjon og etter lansering utført.

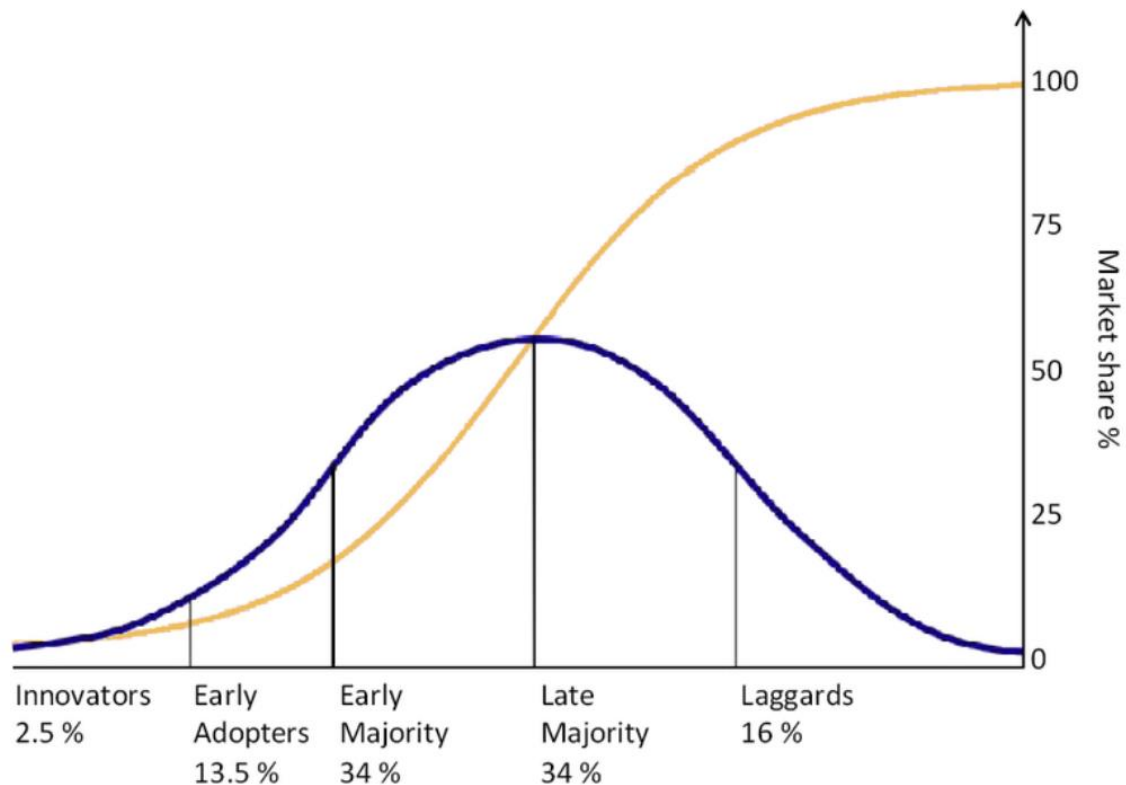
Forut for hvert av disse stegene er det en inngangsport eller «Go/kill» avgjørelsespunkt. Effektive porter er sentrale for suksessen i en fartsfylt prosess med nye produkter. Porter fungerer som kvalitetskontroll-sjekkpunkter, og sikrer at prosjektet utføres riktig. Dem fungerer også som prioriteringsbeslutnings punkt. Til slutt er portene der handlingsplanen for neste trinn avtales, ressursene som trengs for å gjennomføre planen er forpliktende (Cooper.Robert.G, 2011).

2.3.2 Spredningsteori

Merk her snakker vi ikke om åpen eller lukket innovasjon, da dette handler om utvikling av ny innovasjon. Mye av fagfeltet støtter seg fortsatt på Everett Rogers (1995) studie «Diffusion of Innovations», men den akademiske forståelsen av innovasjonsprosesser har blitt mye rikere. Innsikt fra fagområder som økonomi, psykologi og bedriftsøkonomi har resultert i en rekke teorier om innovasjon (Meijer, 2014) I denne oppgaven vil vi være tro mot definisjonen som vi belyste i avsnitt om innovasjon. 1) gjøre noe nytt. 2) dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst.

Ser vi på den enkle grunnmodellen for innovasjonsforløp der første steg er oppdagelse eller oppfinnelse, steg to er implementering og til slutt må innovasjonen spres videre, i egen- og til andre organisasjoner. Rogers fokuserte på det siste leddet, spredning i organisasjon og til andre organisasjoner (Rønning, 2021). Spredning av innovasjon kan være offentlig sektors fortrinn og hemmelige våpen (Rønning, 2021, p. 89). (Hartley, 2014) hevder at ikke nok oppmerksomhet rettes mot diffusjon som en fase av innovasjon i offentlig tjenesteorganisasjoner. Og at det kan være en rekke årsaker til dette. Det finnes flere ulike definisjoner på begrepet (diffusjon) spredning. (Rogers, 2003) definerte spredning som; *“diffusion is the process in which an innovation is communicated through certain channels over time among members of a social system”*. «Spredning er den prosessen hvor innovasjon kommuniseres gjennom bestemte kanaler over tid blant medlemmene i et sosialt system». Videre definerte han kommunikasjon som «den prosessen hvor deltakerne skaper og deler informasjon med hverandre for å oppnå en felles forståelse»(Rogers, 2003, p. 5) For offentlige tjenester, kan spredning være en virkelig effektiv måte å drive innovasjon på. Den reduserer kostnadene ved oppfinnelsen – i stedet for finne opp hjulet på nytt, det allerede eksisterende hjulet kan brukes, og en unngår utviklingskostnader og feil. Det reduserer den operasjonelle og politiske risikoen ved innovasjonen fordi innovasjonen er utprøvd i en annen sammenheng (Hartley, 2014).

Inspirert av andre hadde også Rogers en S-kurve for innovasjonsforløp; Denne S-kurven sammen med gausskurve for spredning viser innovasjonsforløpet og hvor hurtig de ulike gruppene adopterer en innovasjon. Rogers delte folk i fem ulike kategorier, innovatør, tidligbruker, tidligmajoritet, sen-majoritet og etterfølgere.



Figur 55: Rogers' spredningskurver: Gausskurven (blå) går på hvordan de ulike kategoriene fordeler seg i å ta i bruk innovasjoner, den gule S-en går på hvordan en innovasjon spres over tid.

Det er viktig å merke seg at Rogers er opptatt av spredning i sosiale systemer, slik at vår kunnskap om sosiale systemer og sosiale nettverk er relevant (Rønning, 2021, p. 89)

2.3.3 Makt og roller i innovasjonsarbeidet

Innovasjon i offentlig sektor er en del av interessekampen i samfunnet, og det er politikk, en folkelig definisjon er å si at politikk er det politikere driver med. En annen definisjon som er mer nøyaktig med hensyn til hva politikk er; *Politikk er striden om fordelinger av knappe goder og verdier i samfunnet* (Rønning & Lesjø, 2015, p. 17). I en slik kamp er det avgjørende å ha makt. Det kan nok være ulike synspunkter på hvor sentralt maktbegrepet er i samfunnsanalysen, men den kjente filosofen Bertrand Russell har hevdet at det grunnleggende begrepet i samfunnsvitenskapen er makt, på samme måte som energi er fysikkens grunnleggende begrep (Rønning & Lesjø, 2015, p. 30). Med dette som ett utgangspunkt vil ett maktperspektiv kunne brukes til å forklare både at en innovasjon lykkes, og at den ikke blir realisert. Det er med makt som med energi, den kan ta mange former. Grunnformene er aktørmakt og strukturmakt (Rønning, 2021, p. 95)

2.3.3.1 Aktørmakt & Strukturmakt

I en offentlig organisasjon har lederen den største formelle makta, men denne er rammet inn av stillingsinstruksjonen, og vedkommende er styrt av en politisk ledelse. Makt i organisasjoner kan utøves gjennom sosialisering; en lærer seg kulturen og vet hva normene er (Rønning, 2021, pp. 95-96).

I 1974 publiserte Steven Lukes *Power: a Radical View* (PRV). Hans korte, men potente utforskningen av maktbegrepet var ment å være både teoretisk sofistisert og empirisk. Lukes fremmer ideen om at makt ikke alltid er offentlig, men "på sitt mest effektive når den er minst observerbar". Dette trekket åpner muligheten for at maktforhold er mer enn bare synlig konflikt mellom ulike menneskers motstridende ønsker. Faktisk mener (Bachrach og Baratz, som sitert i Lukes & Piper, 2005) at makt også utøves gjennom agendasetting der de mektige er avhengige av uvitenhet fra rivaler for å unngå åpen konflikt. Til denne 'andre dimensjonen' av makt la Lukes til en mer radikal 'tredje dimensjon': At maktforhold kan eksistere der ingen av partene er fullstendig klar over fordelene eller ulempene for deres interesser forårsaket av forholdet deres. Lukes berømt sitat: "*A utøver makt over B når A påvirker B på en måte som er i strid med B's interesser*" (Lukes & Piper, 2005)

Språklig- og diskursiv makt er andre former for strukturmakt. (Hartley, 2005) Beskriver Retorisk innovasjon – nytt språk og nye konsepter (for eksempel konseptet med rushtidsavgift for London, eller en karbonavgift).

Diskursiv makt ligger i å få andre til å godta sin forståelse av et fenomen. Vi har en hegemonisk diskurs når en måte å forstå et fenomen på blir så dominerende at den tas for gitt. Hegemoniske diskurser vil være viktige rammer for hva som er mulig å foreslå som innovasjoner. NPM var i sin tid en innovasjon, og den var klart hegemonisk når det gjaldt hvilke virkemidler enn skulle benytte (Rønning, 2021, p. 97)

2.3.4 Kultur og sosial systemer

«Kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjonens suksess (Jacobsen, 2018).

Tilhørighet og felleskap, motivasjon, tillit, samarbeid, koordinering og styring er fem viktige generelle nøkkelfaktorer til hvordan kultur skapes og påvirkes i en organisasjon. Kultur og organisasjonskulturen kan ha påvirkning på de ansatte slik som formelle strukturer.

Tilhørighet og felleskap er viktig for mange fordi en ønsker en tilhørighet enten dette er privat eller i jobbsammenheng. Dette er grunnleggende behov hos alle. Om en føler tilhørighet og felleskap yter en som oftest bedre på jobb da en jobber mot et felles mål sammen med resten av gruppen. Dette blir som en egen identitet for de ansatte og jo sterkere denne tilhørigheten

er desto større blir også trivselen på jobb og en blir en lojal arbeidstaker. Dette kan en ofte se på lavere fravær og at en er en mer stabil arbeidstaker.

Motivasjon: Å være en del av noe og at en føler tilhørighet er med på å skape motivasjon hos en arbeidstaker. Når en jobber mot et felles mål og har samme verdier kan dette virke forsterkende på motivasjon og en kan se en større grad av indre motivasjon.

Tillit: Om kulturen står sterkt i en organisasjon gjør dette at det automatisk ofte blir mer tillit ansatte imellom og mellom leder og ansatte, men også på tvers av ansatte i organisasjonen.

Dersom en klarer å skape en gjensidig tillit så slipper en også kontroll og sanksjoner fordi en stoler på sine medarbeidere og «vet hva de er gode for». Dette er også kostnadseffektivt. Det blir lettere å delegere oppgaver som medarbeidere skal utføre og som leder ønsker å delegere nedover noe som også skaper både motivasjon og tillit.

Samarbeid og koordinering: Dersom en klarer å skape god motivasjon, tillit og tilhørighet blir det også lettere med samarbeid og koordinering også på tvers av hierarki. En klarer å samarbeide og skape en god dialog på tvers og en får en følelse av gjensidig avhengighet.

Dette skaper en grobunn for viktig koordinering der en gjerne føler at en lettere samarbeider og kan koordinere oppgaver i organisasjonen uten at dette føles påtvunget.

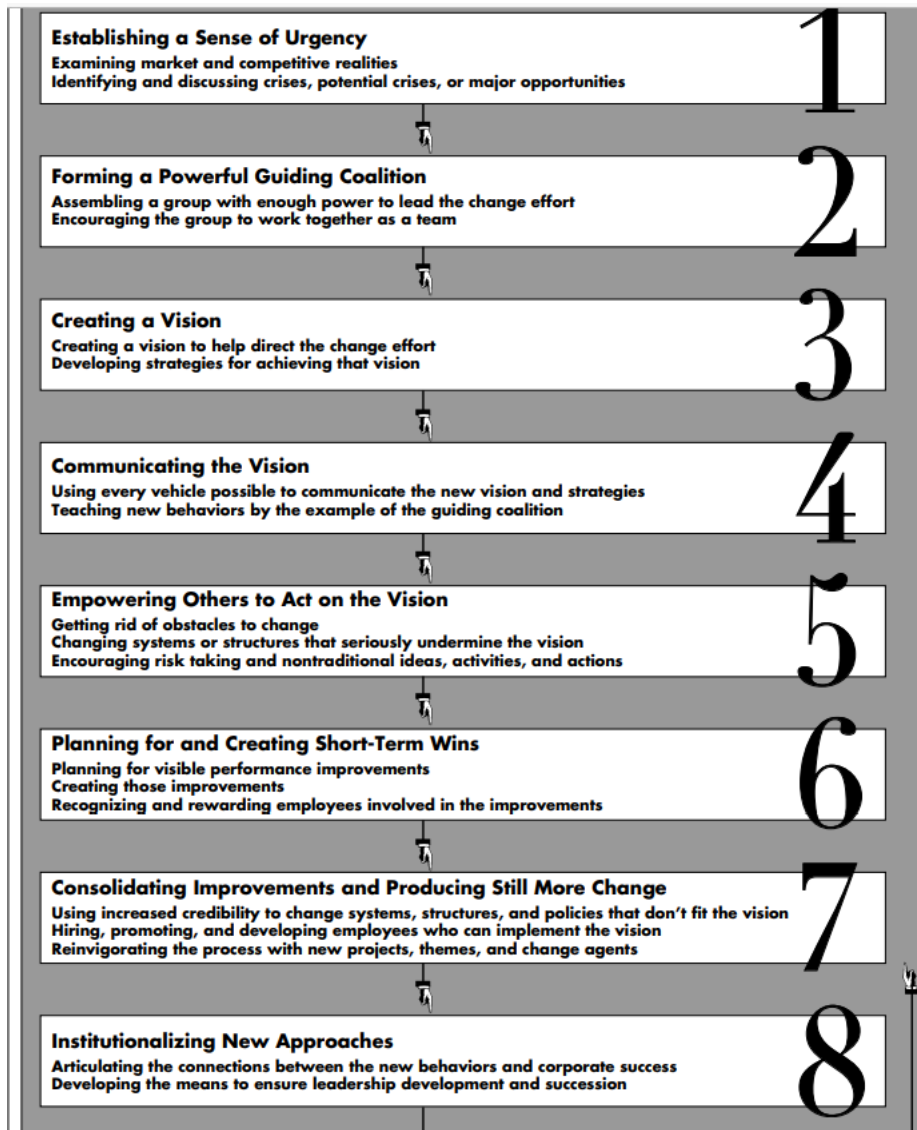
Styring:

2.4 Endringsledelse

(Appelbaum et al., 2012; Bamford & Daniel, 2005) Med flere, mener at endringsledelse er en utfordrende materie å forske på. Forskning på endringsledelse krever tilgang til organisasjoner i ulike faser over tid, noe vi selvfølgelig heller ikke i denne oppgaven har hatt. (By, 2005) mener at det ikke er etablert ett rammeverk, eller ett sett med måleindikatorer for forskning, for å finne ut av dette. I denne delen av oppgaven vil endringsledelse sammen med ulike styringsmodeller for innovasjon i offentlig sektor bli redegjort for.

Kurt Lewins utviklet den klassiske trefasemodell som beskriver fasene «tine opp – flytt – frys» (unfreeze – move – refreeze). «Kraftfeltet» (force field) som Lewin kaller det er det som befinner seg i midten og det er det som er selve endringssituasjonen hvor ide skal omgjøres til virkelighet (Bjørn, 2009). Kotter`s artikkel (Kotter, 1995b) baserte seg på observasjoner av over hundre organisasjoner og deres feilslåtte endringsprosesser. I artikkelen konkretisere han de åtte største feilene organisasjoner gjør, samtidig som han presenterte åtte trinn for en vellykket gjennomføring. Enkelte mener at andre modeller (også Kotter`s) bare er versjoner av Lewin`s modell, eller at modellen utvides for å tilpasses den enkelte situasjon, og

at det er ingen radikale endringer eller at noe nytt har kommet frem etter 60 år med endringsledelsesmodeller (Rosenbaum et al., 2018). Da hovedfokuset i denne oppgaven er innovasjon som vi har definert som; (1) gjøre noe nytt 2) dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst) Fokuserer vi på starten og slutten, og ikke selve endringen. Derfor velger vi Kotter`s 8 trins modell (se figur 6), og kan velge å fokusere på enkelte trinn i denne modellen.



Figur 6: 6 Kotters 8 steg modell(Kotter, 1995b)

Kotter bygger som kjent sin modell på «feil» eller momenter som har ført til at bedrifter har mislykkes i å gjennomføre store endringer. (Kotter, 1995a) Beskrev disse «Feil» slik:

Feil #1 “Not Establishing a great enough sense of urgency”.

Feil #2 “Not creating a powerful enough guiding coalition”.

Feil #3 “Lacking a vision”.

Feil #4 “Undercommunicating the vision by a factor of ten”.

Feil #5 “Not removing obstacles to the new vision”.

Feil #6 “Not systematically planning for and creating short-term wins”.

Feil #7 “Declaring victory too soon”.

Feil #8 “Not Anchoring changes in the corporatin`s cultur”.

Snur vi dette fra feil og oversetter det til norsk får vi Kotter`s modell for endringsledelse.

#1 Etablere en stor nok følelse av at det haster: Snakk om endring begynner vanligvis med at noen mennesker legger merke til en sårbarhet i organisasjonen. Trusselen om å miste terreng på en eller annen måte får disse menneskene til å handle, og de prøver igjen å kommunisere denne følelsen av at det haster med andre(Peter, 1999).

#2 Danner en sterk nok ledende koalisjon: Endringsarbeid starter ofte med bare én eller to personer, og bør vokse kontinuerlig til å inkludere flere og flere som mener endringene er nødvendige. Behovet i denne fasen er å samle en stor nok innledende kjerne av troende(Peter, 1999).

#3 Å skape en visjon: Vellykket transformasjon hviler på "et fremtidsbilde som er relativt enkelt å kommunisere og appellerer til kunder, aksjonærer og ansatte. En visjon bidrar til å klargjøre retningen en organisasjon må bevege seg i"(Peter, 1999).

#4 Kommunisere visjonen: Kotter foreslår at ledelsen bør anslå hvor mye kommunikasjon av visjonen som trengs, og deretter multiplisere innsatsen med en faktor på ti. Ikke begrens det til ett menighetsmøte, et par e-poster(Peter, 1999).

#5 Styrke andre til å handle etter visjonen: Dette innebærer flere ulike handlinger. La folk i kirken begynne å leve ut de nye måtene og gjøre endringer i sine engasjementområder. Bevilge budsjett penger til det nye tiltaket. Sett av tid på agendaen for å snakke om det(Peter, 1999).

#6 Planlegge for og skape kortsiktige gevinster: Siden reell transformasjon tar tid, er tap av momentum og begynnelsen av skuffelse reelle faktorer. De fleste vil ikke gå på en lang marsj for endring med mindre de begynner å se overbevisende bevis på at deres innsats bærer frukter(Peter, 1999).

#7 konsolidere forbedringer og produsere enda mer endring: Som Kotter advarer, "Ikke erklær seier for tidlig". Inntil endringer synker dypt inn i en organisasjons kultur – en prosess som kan ta tid – er nye tilnærminger skjøre og gjenstand for regresjon(Peter, 1999).

#8 institusjonalisering av nye tilnærminger: Til syvende og sist fester endringen seg når det blir «måten vi gjør ting på her», når det siver inn i blodet til bedriftskroppen(Peter, 1999).

2.4.1 Innovasjon i offentlig sektor

Faglitteraturen opererer med tre ulike styringsmodeller eller paradigmer innen innovasjon i offentlig sektor. Den «tradisjonelle byråkratimodellen» (TB), «New Public Management» (NPM) og nettverksstyring New Public Governance (NPG)

TB kjennetegnes av regelorientert, hierarki og upersonlighet (Flaa, 1995) Arbeidsdeling er formalisert, og saksbehandling er fortrinnsvis skriftlig og i henhold til relevante regler.

(Rønning, 2021, p. 49) TB forutsetter også ett klart skille mellom politikk og administrasjon, der administrasjon utfører de politiske vedtak. I følge (Hartley, 2005) er modellen toppstyrt og har som målsetning å realisere mål gitt av politikere.

NPM. I etterkrigstida vokste den offentlige sektoren mye i de nordiske landene, den politiske ledelsen var styrt av sosialdemokratene som skulle ta hånd om folks problemer og løse dem for og til alles beste. Norge var ikke noe unntak, situasjonen var relativ lik. NPM var resepten fra den politiske høyresiden, på hvordan en kunne effektivisere forvaltningen. Modellen var ikke «hugget i stein», og fikk naturlig lokale tilpasninger i ulike land, samt at den ble innført mer eller mindre helhjertet fra plass til plass. Men modellen har også noen felles trekk som vi finner spor av i alle land (Rønning, 2021).

- I. Markedsmodell, konkurranseutsetting, benchmarking og mulighet for kommersielle tjenesteleverandører (Christensen & Lægroid, 2001; HOOD, 1991)
- II. (Øgård, 2014) Sterk tro på indirekte ledelse



Figur 77: NPM betydde markedstenkning også i omsorgen. Illustrasjons foto hentet fra (NæssArne, 2015)

NPG. NPM innfridde ikke forventningene, og fra midten av 1990-tallet ble det utviklet et nytt paradigme. Mens konkurranse var en drivkraft i NPM, var samarbeid det viktige i NPG

(Rønning, 2021, p. 61). Ett argument som (Hartley et al., 2013) brukte for NPG, var at TB og NPM er opptatt av organisasjonsintern innovasjon, åpner NPG for å trekke inn eksterne aktører med potensielt nye ideer

For å studere innovasjoner i offentlig sektor kan vi følger (Bekkers et al., 2011, p. 197) definerer dette som «en læringsprosess der myndigheter forsøker å møte spesifikke samfunnsutfordringer». Ordet «forsøk» er viktig siden det understreker at innovasjoner kan mislykkes. (Bekkers et al., 2011)indikerer også at disse samfunnsutfordringene kan møtes ved å utvikle nye tjenester, teknologier, organisasjonsstrukturer, ledelsestilnærminger og styringsprosesser.

Så langt har diskusjonen vært mest opptatt av industrielle og kommersielle produkter, men innovasjon går også på tjenester (Windrum & Koch, 2008, p. 8) utviklet en tilsvarende inndeling for offentlig sektor.

- i. Tjenesteinnovasjon (eng. «Service innovation»)
- ii. Tjenesteleveringsinnovasjon (eng. «Service delivery innovation»)
- iii. Administrativ og organisasjonsmessig innovasjon (eng. «Administrative and organizationale innovation»)
- iv. Begrepsmessig innovasjon (eng. «Conceptual innovation»)
- v. Politikkinnovasjon (eng. «Policy innovation, and»)
- vi. Systematisk innovasjon (eng. «Systemic innovation»)

En og samme innovasjon kan passe inn i flere av kategoriene, de er dermed ikke gjensidig utelukkende (Rønning, 2021)

Oppsummering

Teorikapitlet starter med innovasjon, dette for å få en generell forståelse av hva innovasjon er. Hvilke typer og former for innovasjon kan en vente å finne i offentlig sektor. Det forventes at informantene vil si noe om digital innovasjon, og vi håper å finne spor av «veien videre».

Eller som vi har kaldt underkapitlet innovasjon på innovasjon.

Fremmere og hemming av innovasjonsprosessen er oppgavens hovedtema. For å kunne analysere denne prosessen har kapitlet presentert to ulike modeller en for prosess og en for endringsledelse (stage-gate). En viktig faktor for at en ny «ting» skal kunne kalles innovasjon er at den nettopp spres. Hvordan er eller har dette it-sky prosjektet spredd seg?

Styringsystemer og kultur er viktige faktorer når ny innovasjon skal gjennomføres. Hvordan styres Ullensaker kommune og hvordan har makt og posisjoner påvirket det hele?

I kapittel 5. Presentasjon av empiriske funn (resultat), vil samtlige intervju bli analysert og funn vil bli delt inn i tre hoved kategorier. *Innovasjon, Prosess og kultur.*

3.0 Metodiske valg metode

I dette kapittelet beskrives de metodiske valg som har blitt gjort underveis i forskningen. Dette innebærer å reflektere over samtlige avgjørelser av interesse for studiet. Alt fra hvordan studiet er bygd opp og hvordan som det å sikre korrekt data samt at dette er gode tilnærminger for å besvare forskningsspørsmålet. Det er en sosial virkelighet her som eksisterer hos informantene, forskningen skal belyse. Kapittelet lener seg på Johannessen et al., (2020).

Det finnes mange ulike tilnæringsmetoder for hvordan et fenomen eller årsakssammenhenger studeres og forsøker å gi et godt svar på forskningsspørsmålet. I oppgaven brukes det en kvalitativ tilnærming som brukes i sammenheng hvor forskerne er ute etter mer detaljerte og utfyllende informasjon om et fenomen. En kvantitativ tilnærming hadde ikke gitt noen gode svar på problemstillingen. Da tall ikke viser til hva hvilke faktorer som kan påvirke digitaliseringen som har skjedd. Konteksten dette skjer vil også kunne studeres med en kvalitativ metode. Det er ikke en enkel fasit på hvordan man går frem i forskning og derfor legges det frem vurderinger underveis som blir drøftet. Veikartet går igjennom valg av overordnet metode, hvordan datainnsamling skjer og vurderinger rundt tilnærmingen. Hvordan informantene forstår intervjuguiden vil avhenge av deres kunnskap, forståelse og engasjement. Felles for alle informantene er at de er berørt av endringen som har skjedd i Ullensaker kommune og problemstillingen setter søkelys på hva som har fremmet og hemmet dette.

3.1 Fenomenologisk forskningsdesign

Ut ifra at undersøkelsesområdet omhandler innsikt hos informanter og det er disse som er nærmest virkeligheten som problemstillingen er ute etter å få tak i, er det gunstig å bruke case som forskningsdesign. Ett case forskningsdesign gir oss rom for å gå dypere inn på detaljerte områder for å få utfyllende informasjon fra informanter. Fenomenologiske undersøkelser er å få økt forståelse for innsikten informanten besitter og hvordan de forstår denne informasjonen (Johannessen et al., 2020). For å tilnærme seg problemstillingen falt valget på å bruke kvalitativ datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer. Casestudier kan gi et innblikk i hva som skjer innad i organisasjonen, som ellers ikke hadde kommet til syne sammen med forklaringer (Denscombe, 2014 sitert i Johannessen et al., 2020). Forskningen er på jakt etter inngående studie av informanters kunnskap i retning av problemstillingen definert i kapittel 1. Studiet skal ta informantene igjennom en samtale for å belyse temaer som

gir uttrykk for om det har hemmet eller fremmet innovasjonen som har skjedd i Ullensaker kommune. Enkelcasedesign vil gi det mulighetsrommet. Enkelcasedesign med en analyseenheter da det er flere informanter som blir spurt om det samme fenomenet innad i en organisasjon. Ved å bruke et kvalitativt forskningsdesign rettes det fokus mot fenomener og prosesser som i utgangspunktet ikke kan studeres kvantitativt (Johannessen et al., 2020).

Utfordringen med kvalitative intervjuer er at det er mye data som skal komprimeres og gi mening. Det er informantenes erfaringer som deles og forskerne skal trekke mening ut av dette. Forskerens forkunnskaper har stor vekt i denne prosessen og det er ingen fasit på hvordan dette løses. Gode vurderinger må gjøres ved alle valg.

Det var flere andre utfordringer underveis mens prosjektet foregikk. Uroligheter i verden gjorde at Ullensaker kommune ble satt i full drift på grunn av økt aktivitet på Gardemoen og mottak av flyktninger. Dette medførte at noen av intervjuobjektene sa at de kunne delta hvis situasjonen tillot det. Heldigvis var det få utsatte intervjuer, disse ble tatt igjen på et senere tidspunkt. Av informantene, var det noen av deltakerne som ikke stilte. Fordi utvalget av informantene gikk på personer på et høyt ledelsesnivå, var det heller ikke mulig å finne andre erstattende deltakere i kommunen. Flere av de som var med på å sette i gang it-sky prosjektet har også byttet jobber. Med god hjelp fra en kontaktperson i kommunen ble alle relevante aktører kontaktet for deltakelse i forskningsprosjektet. Disse valgte å stille opp, tiltros for å jobbe andre steder enn i Ullensaker kommune. Igangsettere av prosjektet vil ha en annen forståelse enn de som kommer inn i organisasjonen etter gjennomføringen av it-sky prosjektet. Uansett besitter disse en rolle som har noe ansvar knyttet til styring og ledelse på et høyt nivå i en kommune. Deres forståelse og erfaring er absolutt av verdi for denne forskningen.

3.2 Data innsamling

Dette kapitlet gir en oversikt over elementene som har medvirket til innsamling av data. Det redgjøres for vurderinger underveis og gir et bilde av prosessen. Begrepet «*emipri*» er veldig sentralt i prosessen. Begrepet kommer fra det greske «*empeiria*» med betydning «prøve» eller «forsøk». Begrepet omfatter det som er en faktisk erfaring og holder seg unna det som er synsing (Johannessen et al., 2020) Kapitlene er: intervjuer, gjennomføringen av prøveintervjuer og utvalg av informanter

3.2.1 Intervjuer

Den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning er ved bruk av intervjuer (Johannessen et al., 2020). Intervjuer egner seg godt når forskeren er ute etter informantens oppfatning, forståelse og holdningen av et fenomen uten alt for strenge føringer (Thagaard, 2018). Intervjuene er semistrukturerte da dette gir ønsket grad av fleksibilitet i og med at ikke alle aspekter av kunnskap informanten sitter med, eller rekkefølgen av prosessen er åpenbart synlig for omverden. Samtidig som det er mulig at det er andre temaer som er viktige og ikke er en del av intervjuguiden. For å ikke være for rigide og gå glipp av data, er semistrukturert intervju med en intervjuguide, ett godt valg. Muligheten for å følge teamene er bra fremfor å være låst til en spesiell rekkefølge på spørsmålene som hindrer en naturlig flyt i samtalen. Informantene har forskjellige roller i organisasjonen, så er det ikke overraskende at deres synspunkter på like temaer, er ulike. Fordi det ikke var noen vei utenom dette og at prosessen har vart i ca 3-5 år, er det spennende å se etter den «røde tråden». En annen utfordring med datagrunnlaget var at de nytilsatte i kommunen, hadde begrenset info og kunnskap om it-sky prosjektet. Det kan det være mange årsaker til, blant annet at man ikke kjenner til en hverdag og utfordringene før it-sky prosjektet ble etablert. For eksempel så kommer nyansatte inn i en organisasjon som allerede har en god IT plattform og ikke stiller spørsmål ved det. Da det for øyeblikket ser ut som at de nye systemene i kommunen fungerer bra eller er på god vei til å bli endra bedre. Det kan også være at som nytilsatt er ikke IT i fokus i starten fordi man skal lære seg veldig mye annet i løpet av kort tid. I håp om å kunne bruke intervjuene i datainnsamlingen, var gjennomføringen noe løsere intervjuguiden når informanten hadde lite kunnskap om kjernen i problemstillingen, som er naturlig. Opplevelsen av dette var positivt og dataene sammenlignbare nettopp fordi det er så mange aspekter ved problemstillingen som kom frem, bare med forskjellige vinklinger. Flere av temaene slik oppsatt i intervjuguiden ble av og til besvart også tilfeldig da informantens historier av og til var veldig brede. Det er ønskelig å få informanten inn på det sporet sånn at de forteller mest mulig og forskerne i etterkant kan sortere dette.

Dette viser til at det er vanskelig å lage en intervjuguide som gir gode svar i en slik setting som dette med så få involverte og et tidsspenn som strekker seg over flere år.

3.2.2 Gjennomføring av prøve-intervju

Viktige momenter å ha søkelys på i en intervjusituasjon er hvordan intervjueren forholder seg til de sosiale aspektene ved samtalen. Menneskene som skal intervjues kommer med sin

erfaring, påvirket av sine levekår, de har sine normer og verdier (Johannessen et al., 2020). En forsker må være oppmerksom på de sosiale kodene. Med dette menes at fremtoning, kroppsspråk, søkelys på oppfølgingsspørsmål når informanten blir engasjert kan lede til en god samtale. For å få gode svar på spørsmålene i intervjuguiden formuleres slik at intervjuobjektene forstår det som ønskes belyst. Det er ikke alltid dette vil la seg gjøre. For å hjelpe informanten ble det gitt en god intro til oppgaven i starten som tydeliggjorde konteksten for hva som er under lupen. På slutten var det stilt åpne spørsmål om det var noe som ikke var omtalt, som informanten mente at burde være med.

Informanten skal føle seg i varetatt, komfortabel og ha gode forutsetninger for å svare på spørsmål fra intervjuguiden. Det ble ikke mulighet for å gjennomføre et prøveintervju. Isteden ble det gjennomført en samtale med en sentral aktør i Ullensaker kommune som delvis eller helt sto i den fremste rekken for å gjennomføre digitaliseringsprosessen. Han hadde inngående kunnskap om flere ledd som var av interesse, sammen med han ble det lagt en plan for hvem som skulle kontaktes for intervju og hvordan problemstillingen best ble belyst. Fordi utvalget ikke var en homogen gruppe, er det begrenset hvor godt et prøveintervju ville ha hjulpet uansett, samtidig som det ville gitt noe innsikt i om intervjuguiden leder til gode besvarelser. Fordi en av forskerne jobber i kommunen og har kjennskap til noen av informantene i studien, ga dette et godt utgangspunkt. Hadde det vært mulig å bruke kontaktpersonen som informant? Både ja og nei, kontaktpersonen har inngående kunnskap om mye av det som har skjedd, men ble også ansatt som i et ledd av it-sky prosjektet.

3.2.3 Utvalg av informanter basert på kriterier og utvalgsstørrelse

Studiens mål er å finne de informantene som best vil besvare spørsmålene i intervjuguiden. Det søkes etter mennesker i Ullensaker kommune som sitter på beslutningsmyndighet med en retningsgivende påvirkningskraft og makt. Deretter bruker vi snøballmetoden sammen med kontaktpersonen som har god kjennskap til bidragsyterne til it-sky prosjektet. Kandidatene ble kontaktet via e-post med informasjon om studie og intervjuguide. Der hvor fysisk møte ikke var mulig å gjennomføre på grunn av pandemien, ble det foreslått å gjøre dette digitalt eller pr telefon.

At metning ble oppnådd raskt, var ikke overraskende. Det er et liten gruppe mennesker som har mye kunnskap om prosessens kjerne. Informantene besvarte stort sett, men med forskjellig vinkling. Mot slutten var opplevelsen at intervjuguiden var tilstrekkelig belyst av informantene og lite ny informasjon ble presentert. Utvalget på 6 intervjuer var godt nok til å

belyse og forstå it-sky prosjektet. 4 av informantene var fortsatt ansatt eller hadde tilknytning til Ullensaker kommune. Ingen av informantene spurte spesifikt om å bli holdt anonyme, men ble presentert at deres navn og stillinger ikke vil omtales sammen. Det ble tydeliggjort at vi var ute etter deres kunnskap i tilfelle der det var sensitive bidrag. Det var vanskelig å vite på forhånd hva en informant skulle dele, og dette tiltaket ble gjort for å øke at informanten følte seg trygg. Siden vi i starten av intervjuet informerte om dette har deres roller i stor grad blitt utelatt til tross for ingen deling av sensitivt innhold. Felles for alle informantene er at de har en forbindelse i rådmannens ledergrupper eller veldig nært knyttet til rådmannens ledergruppe som kommunens øverste utøvende ledere.

3.3 Intervjuguide

En intervjuguide holder søkelyset på området som er under lupen. Temaene som problemstillingen leder til ledet til utarbeidelsen av vedlagt intervjuguide (Se vedlegg 1). Guiden er utformet med store temaer som kan gi brede svar. Målet er å få informanten til å fortelle om sitt tankesett, fortelle historiefortellinger eller dele andre hendelser. Antakelsen er at informanter snakker gjerne mye om temaer som er av interesse, det stemte godt og informantene hadde mye å dele. Informanten vil i starten få korte spørsmål om sin bakgrunn og stilling for å komme i gang før intervjuet går mer på de store sentrale områdene. Oppbyggingen av guiden er viktig. For å få gode svar på spørsmålene, må intervjuguiden være formulert på et språk som intervjuobjektet kjenner seg igjen i. Det tok noen runder for å få en intervjuguide klar slik at prosessen som har skjedd, skal kunne bli godt belyst av informanten. Det måtte gjøres flere vurderinger over temaer som kan gi gode svar. Intervjuguiden er delt opp i to deler: Aspekter ved it-sky innovasjonsprosjektet som er gjennomført og aspekter ved omgivelsene. Med dette er målet å gi rom for erfaringsdeling.

Oppbyggingen og «prosesstråden» var enklere å formulere etter å ha pratet med kontaktpersonen i kommunen. Avslutningsvis ble informantene spurt om å oppsummere deres syn på hvilke hemmere og fremmere de vil trekke frem. På det åpne spørsmålet til slutt hvor informanten fikk mulighet til å dra inn nye temaer var det ingen som tok opp noe nytt. Etter hvert intervju ble det gjort refleksjoner blant forskerne for å se om det var områder som kunne bedres til neste gang eller om noe måtte endres. Det var opplevd som nyttig å ta den diskusjonen med en gang for å være sikre på at dataen som blir jaktet, blir funnet.

En av utfordringen i intervjusituasjonen er misforståelser som oppstod noen ganger og da ble spørsmålene spurt med en annen vinkling. Det er ingen grunn til å tro at informantene

sier noe annet enn det som er sant og stemmer med faktisk virkelighet. Alle informantene var samstemte. Den aller største utfordringen med intervjuguiden var at selv om fokuset lå på hva som fremmet og hemmet innovasjonen i Ullensaker kommune, ble guiden veldig stor. Dette var tatt høyde for når spørsmålene og temaene til guiden var under arbeid. Teoriene og annen forskning var områder som ble brukt for støtte. Til tross for en bred intervjuguide ble det oppnådd metning som nevnt tidligere.

3.4 Analyse og koding

Det finnes mange måter å tolke og analysere kvalitative data på og det er ingen fasit på som er best. Hensikten er å redusere og forstå hele datamaterialet, som i kvalitative forskningen kan bli ganske omfattende. Datareduksjon er sentralt samtidig som meningsinnholdet ikke skal bli påvirket i alt for stor grad (Johannessen et al., 2020). Metoden som har blitt valgt her for å lette analysearbeidet er å dele det ned i mindre overkommelig biter. Opptakene ble spilt av flere ganger og resulterte i ca 100 sider med transkribert tekst. Alt ble skrevet ned fra opptakene.

Etter intervjuene var ferdig må materialet bearbeides, transkriberes og analyseres. Det er valgt en kategorisk inndeling av data. Bearbeidingen bestod av å lese intervjuene flere ganger for å danne et helhetlig bilde. Etter dette ble sitater trukket ut i koder og deretter kategorisert. Datareduksjonen fjernet elementer som forskerne mente at ikke var svar på problemstillingen. Deretter ble det nye materialet kategorisert under temaer. Det er uten tvil i stor grad en fortolkning av hva forskeren lager mening av og derfor bør den som samler inn den kvalitative dataen, også være med på å analysere dem, sitert i (Johannessen et al., 2020). Det er også slik det ble gjennomført i dette tilfelle. Hensikten er å identifisere underliggende informasjon i retning av det som gir et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Tilnærmingen til analysen er deduktiv. Det betyr at rammeverket for analysen foreligger i forkant av datainnhenting slik som teoriene (Gill et al., 2008). Felles for flere av teoriene er at det går i «bolker», det vil si at noe må være på plass før en kan gå videre i prosessen. Uten kontaktpersonen var det ikke mulig å få den oppfattelsen i forkant. For å sørge for at kontaktpersonen ikke påvirket måten vi gjennomførte forskningen på, fikk vi en forståelse som var utrolig bred. Vi tok dette og delte det opp slik målet med studiet er, nemlig å finne hemmere og fremmere for en slik innovativ digitaliserings prosess.

Det finnes veldig mange måter å analysere på, men essensen er fremdeles lik og det skal skapes mening av innholdet i lys av teorien. Forskerens forkunnskaper vil i stor grad

være en del av hvordan materialet blir tolket og analysert. Dette blir sett på som en svakhet da forskjellige forskere kan lande på forskjellig analyser i samme datamaterialet. For å redusere denne svakheten er det mulig å sende transkriberingen tilbake til respondentene for en verifisering. På grunn av allerede hektiske hverdager ønsket informantene å heller få hele oppgaven tilsendt når den er ferdig. Det er tre forskere som gjennomførte analysen og bidrar til å øke kvaliteten. Dette gir en bredde og skaper et bedre resultat og validitet. Det må også poengteres at det i utgangspunktet er vanskelig å repetere forskningen og informantene kan ha endret mening underveis (Gill et al., 2008). Alle er i bevegelse og nå er det alt noen år siden prosjektet startet. Nvivo er dataprogrammet som ble brukt for å redusere datamaterialet og kode det. Et eksempel etter transkribering:

Direkte sitat:

Ja han e han hadde noe sånn tanker om. Hva er det som er viktig sant? Han begynte å snakke kommune og 3.0 Han begynte å snakke om bærekraftig tjenestene og og han begynte på en måte litt sånn og å tegne et annet bilde da. Så så det er en styrke sant å ha å ha noen som som er visjonære.

Etter datareduksjon:

Han begynte å snakke om bærekraftige tjenester, tegne et annet bilde. Det er en styrke å ha en som er visjonære.

Kategori: Visjonær leder

Dette endte opp i kategori: Visjonær leder under tema «fremmer for innovasjon». Isolert sett gir dette mindre mening enn hvis man ser konteksten og spørsmålet som ble stilt. Dette sitatet er trukket ut ifra en lenger historie om utfordringer, søkelyset på innovasjon og bærekraftige kommunale tjenester. Sett oppi mot intervjuguiden finner vi at dette kan være en del av prosessen som ledet til endringer i forhold til IT-prosjektet. Tema på dette utsagnet blir derfor en faktor som øker sannsynligheten for å gjennomføre større innovative prosjekter.

En annen analyse som ble gjort var å se selve innholdet i det som ble sagt og hvilken rekkefølge dette hadde. Målet med dette var å danne en rekkefølge på faktorene som informantene nevnte for å se om det fantes kriterier som forløste andre faktorer. Ved hjelp av modellen Stage-Gate (Cooper, Robert.G, 2011) og Kotter's (Kotter, 1995b) ble fokuset

annerledes enn teamene og kategoriene i den første delen av analysen. Begge analysene var vesentlige for å få øke dybden i forståelsen av hva som ble sagt, rekkefølgen, innholdet og hvordan dette henger sammen. Metodisk er det ikke noe i veien for å bruke flere måter å analysere data på slik at det gir mening når problemstillingen skal besvares (Johannessen et al., 2020).

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om pålitelighet i forskningsprosjektet og validitet handler om hvor godt data er representert (Johannessen et al., 2020). Om data er nøyaktig er et spørsmål forskere må ta hensyn til. Høy reliabilitet er å gjenta et spørsmål over tid og få de samme svarene. Derav kan også andre forskere replikere dette og utvide kunnskapsbasen på området som er under lupen. Problemstillingen i denne studien består i hovedsak av de menneskene som satte i gang it-sky prosjektet. Prosessen startet for 3-5 år siden og det er ikke utenkelig at noen av detaljene har blitt glemt. En annen ting som er påpekt tidligere er jo at mange har byttet jobber. Så det å gjenta forskningen kan være utfordrende.

Hva som skjer i etterkant av en slik stor innovasjon er unik. Det kan absolutt være at andre kommuner følger liknende prosesser og at dette studie kan gjennomføres på nytt i andre kommuner. Validiteten handler om at de spørsmålene blir stilt, er gode nok og faktisk blir besvart korrekt. Det må formuleres gode spørsmål som bli besvart slik de er ment, for å kunne innhente data som kan gi svar på problemstillingen. For å sikre dette ble det gjennomført en samtale med kontaktperson i kommunen. Veilederen fra Nord universitet har også vært til stor hjelp for å forbedre vinkling samt gi gode innspill til forbedringer. Fordi det er så mange dynamiske faktorer i kvalitativ forskning har det også blitt trukket frem argumenter mot denne måten å forske på, grunnet alle de dynamiske variablene (Gill et al., 2008).

Til tross for dette var opplevelsen at informantene har forskjellig myndighet og svarer innenfor sitt ansvarsområde. Enkelte gjorde det tydelig også at svaret deres er en tanke eller antakelse. Det er positivt i den forstand at forskerne får mer forståelse for konteksten informantene opererer i.

For å sørge for at informantene har best mulig forutsetning for å bidra med informativ data, ble de tilsendt en e-post som forklarte forskningen, vedlagt fikk de også intervjuguiden. I starten av alle intervjuene ble de også oppsummert grunnlaget for forskningen og vinklingen som var i fokus.

3.6 Etikk og metodekritikk

Det er flere forskningsmessige hensyn som skal tas når man forvalter innsamlet data i en studie. Som forskere foreligger det en plikt til å sørge for å ivareta informantene og deres data på en god måte og forskere har et ansvar om å ikke skade informantene på noen måte (Johannessen et al., 2020). Informanter skal delta frivillig og skal ha full rett til å bestemme over sin deltakelse ved å gi et samtykke, noe alle informantene gjorde. Informantene har også full rett til å trekke data de har bidratt med, beskytte seg selv samt velge hva de ønsker å dele med forskerne (Johannessen et al., 2020). Før vi kunne starte med intervju av informanter så ble det sendt søknad til NSD, Norsk Senter for Forskningsdata. Denne ble sendt 21.12.2021 og måtte korrigeres da vi ikke hadde fått inn all data i søknad når den skulle behandles. Den ble endelig godkjent 31.01.2022. Alle som ble kontaktet for deltakelse til intervjuet ble sendt samtykkeskjema med henvisning til godkjenning fra NSD og intervjuguide, på e-post. Det ble ikke brukt personopplysninger, men opptak av lyd som ble oppbevart kryptert uten koblingsnøkkel og navn. Alle informantene ble gitt denne beskjeden igjen før intervjuene begynte og på slutten. Ingen av informantene hadde behov for å være anonyme. Uavhengig navn og stillingstittel blitt utelatt fra oppgaven annet enn at informantene omtales som toppledelsen i kommunen sammen med politikere i samme kommune.

Metodekritiske vurderinger i etterkant skal belyse om det er endringer som burde ha sett på som kunne ha forbedret forskningen. Målet med forskningen var å innhente hvordan man har klart å få til et slikt løft til en skyløsning. Fra innovasjonsperspektiv har dette vist seg å være utfordrende slik henvist til i innledningen. Ullensaker kommune har fått dette til og forskningen har klart å belyse dette.

Det er noen aspekter som kunne ha gitt dypere innsikt. Personen som har blitt omtalt som ildsjelen som har blitt brukt som en kontaktperson er leder for enheten for innovasjon i kommunen. Som ansatt i en kommune har man en stillingsbeskrivelse som omhandler det å drive innovasjon og det å være prosjektleder for it skyprosjektet. Det er mulig at ildsjelen kunne ha gitt oss nye refleksjoner. På den andre siden visste han mye om helheten i prosjektet fra start til «slutt».

Andre aktører som ble nevnt underveis var firma som vant anbudet da Ullensaker kommune la ut skyprosjektet på anbud. Her kunne det ha vært en mulighet og hørt hva deres side av utviklingen har vært eller bidratt med. Samtidig som at man ønsker å ta sin del av fremtidsutfordringene nevnt i stortingsmeldingene. En annen aktør som ble nevnt

var KS, som er kommunesektorens interesse-, og arbeidsgiverorganisasjon. Ut ifra våre funn fant vi ikke at Ullensaker kommune hadde vært i dialog med KS i det hele tatt. Det er jo ikke sikkert at det Ullensaker-kommune har gjort, bør eller ikke bør være en hyllevare. Det er av absolutt interesse hvilke meninger KS gjør seg om dette med tanke på andre måter å organisere kommune Norge på.

Ingen etiske dilemmaer var opplevd underveis. Målet var å hente ut informasjon om et stort offentlig kommunalt prosjekt som kommunen allerede jobber med å dele fruktene.

En problemstilling som kan ha påvirket oppgaven er at en av forskerne jobber i kommunen. Dette gjør at mye mer informasjon er tilgjengelig enn det som kanskje foreligger direkte i dette forskningsprosjektet. Med dette menes at enkelte prosesser er godt belyst for forskeren som har blitt delt med de andre i gruppen, kan ha medført til mindre detaljerte spørsmål i datainnsamlingen. Dette har fremkommet mer og mer mot slutten av oppgaveskrivingen selv om det har vært i bevisstheten til forskeren om å la de andre gruppemedlemmene ta styringen på områder som kan være farget. Arbeidsforholdet har vart akkurat ett år og ikke av nevneverdig nivå av ledelse som på noen måte har påvirket denne studien.

4.0 Caset: Ny skybasert it plattform for Ullensaker kommune

Vår case er hentet fra Ullensaker i Viken fylke og ligger like utenfor Oslo. Her finner man også Gardemoen flyplass. Ullensaker kommune har doblet innbyggertallet sitt på 20 år, som nå har passert 41.000 mennesker (Statistisk sentralbyrå, 2021). Til sammenlikning har Oslo hatt en befolkningsvekst på 37% i samme periode. Bergen ligger med en økning på 24% befolkningsvekst. Varehandel er største sysselen etterfulgt av helse- og sosiale tjenester. (Statistisk sentralbyrå, 2021). Det er ca 3000 ansatte i Ullensaker kommune.

4.1 Ullensaker kommune og deres skyløsning.

Digitale Gardemoen IS (DGI) ble etablert i 2000 og eies i dag av kommunene Eidsvoll, Gjerdrum, Hurdal, Nannestad og Nes. Ullensaker kommune var også en del av dette frem til 2021. Formålet med DGI var å levere informasjons-, og kommunikasjonsteknologi for medlemskommunene. Istedenfor at alle kommunene skulle ha hver sin IT-plattform, ble det slått sammen i håp om å høste mange fordeler ved et interkommunalt samarbeid. Det var ansatt ca. 200 personer til sammen i alle kommunene, noe som ble redusert til ca 60 når de slo seg sammen. Rammeverket til Ullensaker kommune lå her i mange år og ga fordeler en god stund. Ullensaker begynte å vokse raskere i takt med utvikling i kommunen samt Gardemoen flyplass. Mange flyttet til kommunen og har hatt ca 1000 nye innbyggere i året. Dette ledet til at Ullensaker kommune må utvikle sin kommune i takt med økt innbygger tall.

Nabokommunene hadde ikke de samme utfordringene. Derav var Ullensaker kommune i behov av nye og gode løsninger for tjenesteleveranse og mer. Etter gjentakene hindringer om endring og utvikling i det interkommunale samarbeidet ble det besluttet at Ullensaker kommune skulle se på alternative løsninger. Behovet var at kommunen ikke fikk til de endringene de trengte fra det interkommunale samarbeidet og endringer måtte stemmes over blant medlemskommune. Flertallet bestemte utfallet av hvilken retning DGI skulle gå. Skjevheten i samarbeidet var at Ullensaker kommune hadde bare 1 stemme, på lik linje med en annen kommune med bare 4000 innbyggere. Etter at Ullensaker kommune opplevde dette som en stor brems for utviklingen og begynte å se på mulighetene for å trekke seg ut av samarbeidet.

Kort fortalt så ble det over de neste årene strategisk planlagt en kartlegging og gjennomføring over til en skyløsning. Endringene ble argumentert med at de ønsker mer kontroll over prosessene, fleksibiliteten, skalerbarheten, være kostnadseffektive og

mer(digi.no, 2021). Etter at prosjektet ble lagt ut på anbud begynte prosessen. Dette prosjektet har tatt noen år og har vært forankret fra toppen av kommunen, samtidig som de har påvirket over 3000 ansatte i kommunen. Når man ser på de forskjellige kommuneplanene for Ullensaker viser det seg fokus rettet mot tjenesteinnovasjon og at dette er en sentral del av veien videre for kommunen.

4.2 Økt endringstakt i kommunen skaper behov for en ny it plattform

Endringsbehovet i Ullensaker kommune er enormt blant annet på grunn av antall tilflyttere. Tjenestene kommunen leverer til innbyggerne må tilpasse seg behovet i samme takt. Skyløsningen bidrar til en tryggere og sikrere plattform som kan skaleres etter behov. Dette gir et stort rom for å bygge fremtidens tjenester. Ullensaker kommune har tatt grep om egen utvikling og dette er spennende da det er mer press på helsevesenet nå mer enn noen gang. I Ullensaker kommune jobber man også med automatiseringer som hjelper med å få gjort større mengde arbeid ved mindre bruk av de ansattes ressurser. Pt er alle ansatte migrert til ny plattform og er i daglig bruk. Det gjøres flere nye innovasjoner og tidsbesparende prosjekter i mange ledd. Det er fortsatt tidlig å si, men det ser fortsatt veldig lovende ut og ordentlig status kommer nok i budsjettene de neste årene som kommer. Neste kapittel vil presentere funn fra intervjuene.

5.0 Presentasjon av empiriske funn (resultat)

I dette kapittelet presenteres funnene fra intervju undersøkelsen. I det som følger vil det bli kategorisk presentere følgende hovedfunn fra intervjumaterialet: Hvordan foregår innovasjonsprosessen, hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon hvordan har omgivelsene blitt påvirket av innovasjonen og i hvilken grad har innovasjonsgraden endret seg etter implementering.

Hver hovedkategori har flere underkategorier som bidrar til å nyansere og forklare hovedfunnet. Samme intervjuguide ble fulgt i alle intervjuer. Analysen har tatt utgangspunkt i å organisere relevante utsagn som kan besvare problemstillingen. Utsagnene har blitt kodet i kategorier og underkategorier for å skape mening og forståelse.

Noen av kategoriene viste seg raskt var selve årsaken til innovasjonen, prosessen og hva som måtte til for at selve endringen skulle lykkes. Oppdelingen av hoved og underoverskriftene er basert på kategoriene vi fant som gjentok seg.

5.1 Innovasjon

Informantenes forståelse av begrepet innovasjon virker å være godt etablert. Med fokus på fremmere og hemming av prosessen, ble begrepet innovasjon nedtonet i intervjuene. Intervjuguiden var bygd opp for å skape refleksjoner rundt prosessen som har foregått.

5.1.1 Hva mener informantene om innovasjon:

Informantene hadde flere tanker om hvordan de ser på innovasjon uten at noen ble bedt om å definere det. Det som gikk igjen var ønsket om noe nytt, og de mulighetene dette prosjektet kunne gi. En annen faktor som også ble nevnt av alle informantene som ikke var politikere, var effektivisering og kostnadsbesparelse. En informant omtaler dette som:

Vi må gjøre samme jobb med færre hender.

Og en annen omtalte det som:

Vi må lene oss på teknologi, den erstatter ikke oss.

Informantene trekker frem behovet for lene seg mer på teknologi i et ledd på å gjøre jobben på en mer effektiv og bedre måte. Ullensaker kommune har tydelig kommunisert ut igjennom

strategidokumenter og satsninger hva kommune ønsker å oppnå igjennom bruk av innovasjonstankegang og «tjenesteinnovasjon» er det som kan virke som det mest sentrale:

Det er noe vi i hvert fall skal satse på.

Informanten henviser her til flere av kommunes overordnede dokumenter blant annet kommunens strategi for tjenesteinnovasjon som skal danne et veikart for kommunens innovasjons- og digitaliseringsprosjekter. Denne strategien har blitt lagt frem og vist i samtlige møter blant ledere i kommunen.

5.1.2 Hvordan forankres innovasjon i kommunen

Med en god forankring i styringsdokumenter og blant ledere får prosjekter tyngde. I Ullensaker kommune ble it-sky innovasjonsprosjektet forankret høyt. Det kan virke som at også politikerne støtter seg på disse dokumentene, for å forsvare egne godkjenninger.

Vi har et dokument, et visjonsdokument for kommunen, å faktisk sette digitalisering på agendaen.

Det var ingen tvil om at det i kommunen skulle satses på innovasjon og at dette var forankret i rådmannens ledergruppe. Flere dokumenter ble innarbeidet, som satte føringer på satsningen og at det ble lagt opp strategier på hvordan dette skulle oppnås:

Det var veldig godt på en måte å ha disse strategiske dokumentene på plass da, og at man var enige om satt strategi for tjenesteinnovasjon

Oppsummerende er det bred enighet blant informanten om effektivisering igjennom digitalisering og at samarbeidet med DGI ikke er veien å gå lenger. DGI kunne ikke levere på det Ullensaker kommune trenger for sin utvikling. Alle informantene var samstemte om at samarbeidet med DGI ikke ga den avkastningen og fleksibiliteten de trengte. En felles forankring og problemforståelse hos alle informantene var at det måtte utredes alternative måter for å jobbe på, uten DGI i bildet:

Vi opplevde at det ikke var godt nok, og valgte å utrede muligheten for å stå uten DGI

Etterhvert som prosessen går videre med at det er en enighet i kommunen om at samarbeidet med DGI ikke er godt nok for fremtiden, virker det som om arbeidet med alternative løsninger startet for fullt. Fordi IT avdelingen var «outsourced» til DGI handlet det om å etablere noe på egen hjemmebane som Ullensaker kommune kunne påvirke i langt større grad, ved å lage gode strategier og et grunnarbeid på hvordan kommunen skulle klare å stå uten DGI. Med gode strategidokumenter og en god satsning sa en informant:

Da er det lett å få politikken med seg, og da er det også lett å få organisasjonen med seg.

Det viser seg at toppledelsen og politikere har en visjon om hva innovasjon er og hvordan det kan være til nytte for Ullensaker kommune. De gir også uttrykk for at arbeidet med å jobbe med innovasjon må begynne et sted og dette gjøres ved å se på hva man kan få til ved bruk av innovasjon og hvordan dette kan implanteres i en så stor organisasjon. Ut ifra hva informantene deler er det en informant som trekker frem «starten» på hele satsingen. Dette er et funn som leder tilbake til budsjettarbeidet som ble levert i 2017. I dette budsjettarbeidet var det bedt om penger til en så kalt «innovasjonspool».

5.2 Prosess

Lean og hvorfor-hvorfor er kjente eksempel på prosess styrings modeller som brukes i alt fra små micro prosjekt til styring av store organisasjoner og konsern. I denne oppgaven er ingen av disse modellene tatt med, men en enkel planorientert innovasjonsledelsesprosess med fokusert på forskjellige sett av handlinger. Sammen med stage-gate modellen for endringsledelse. Her søker vi for å finne hvordan dette it-sky prosjektet er gjennomført. Ledelsens funksjon, hvilke implikasjoner hadde politikerne og hvilke andre grupper eller kompetanser var avgjørende?

5.2.1 Toppledelsen

En informant i daværende toppledelse den gang prosjektet begynte, nevnte at han selv ikke trenger å være ekspert på digitalisering for å gjennomføre store digitaliseringsprosjekter. Det

handler om å finne riktig folk til riktig jobb, men en visjon om hva som skal oppnås er viktig. Det ble gitt eksempler på hvordan innovasjon kan oppnås. Dette var alt fra å søke barnehageplasser med full automatikk, søke lån og byggesøknader som ble løst på en langt mer effektiv måte enn i dag. Her var det snakk om enkle former for automatiseringer som skal hjelpe hele kommunen og at disse ressursene kan flyttes til andre områder.

Visjon skapt av toppledelsen er en faktor som var viktig for å få ballen til å rulle. I 2017 ble det spilt inn ett forslag i forkant av budsjett behandling om opprettelse av en ny enhet i kommunen «innovasjon og it avdeling». Om ikke dette var første steg i prosessen, var det i alle fall første formelle steg. Holdningen til dette var sprikende, men det ble godkjent midler til dette. En av informantene sier dette om ledelse:

Når det handler om ledelse, uavhengig om det er denne prosessen eller andre prosesser, så handler ledelse om å gi tillit.

Prosjektet begynte smått å danne rammene, før midlene for prosjektstillingene ble godkjent av politikerne. Etter at budsjettet ble godkjent av politikerne med midler til innovasjon ble prosjektlederen som skulle jobbe videre med innovasjon og IT, ansatt. Prosjektlederen ble plassert i rådmannens ledergruppe. Prosjektlederen ble omtalt av en informant:

Som prosjektleder hadde han kontroll fra dag en.

Prosjektlederen ble omtalt som å ha god kontroll på prosessen både i form av hvordan han kommuniserte de digitale endringene, men også god kontroll på kostnadene og budsjett. Driftsmessig ble det fortalt at Ullensaker kommune måtte tåle dobbel fakturering i en periode før prosjektet var helt i sky og at det ikke var til å unngå i migreringsprosessen.

Faktorer som ble trukket frem i prosessen som en fremmede faktor for innovasjon var Kommunikasjon og ledelse. Fra et ledelsesperspektiv ble det sagt:

Du må tørre å la de få lov til å blomstre. Og det er det det handler om. Det er gjennom det du skaper utvikling. Vi må spille på de kvalitative egenskapene alle deltakerne i dette i dette prosjektet har og må la de få lov til å blomstre og utvikle seg. Det er god ledelse.

Holdningen til lederen i dette sitatet viser til utrolig mye tillit når det gjelder å prøve å lete etter nye måter å effektivisere på. Lederen mente videre at det måtte foreligge noen kontrollfunksjoner, uten at dette ble omtalt videre.

En annen informant sa:

også har jo vi full tillit til de dyktige ansatte vi har da, til at de har mye mer fagkunnskap og dedikerte personer til å jobbe med selve tjenesteutviklingen

og videre:

Og så har vi veldig stor tillit til de vi har av ansatt. Og så er det de som kommer opp med de konkrete løsningene som vi trenger.

Begge disse to sitatene viser at det er enighet om å gi tillit for å skape mennesker i en organisasjon som er villig til å prøve nye måter å jobbe på. Ledere trekker frem egenskaper som skal gi rom for å blomstre og i dette tilfelle kan det se ut som at det har gått bra. Alle lederne som var med i utvalget nevnte hvor viktig det er å ha tillit til ansatte i organisasjonen og at det kan være en faktor i seg selv som fremmer en kultur til utvikling.

5.2.2 Det politiske spillet

Politikere har en viktig posisjon i hvordan kommunene opererer og bevilger midler. Deres holdninger og hvordan disse holdningene påvirkes er viktig. En politiker som ikke er trygg på om prosjektet er gjennomførbart vil antakelig ikke støtte det. På den andre siden vil det være kommunens jobb å sørge for å presentere prosjektet godt nok. Politikerne har vist seg å være sentrale i dette it-sky prosjektets gjennomføring:

Denne saken havnet litt på politikernes bor fordi at man opplevde brukervennligheten ... ikke var så veldig bra.[i IT systemene Ullensaker kommune hadde]

En annen informant sier noe om svake føringene fra nasjonale myndigheter:

man må få føringer fra nasjonale myndigheter som er tydeligere enn det man har vært. Man må si at man skal rasjonalisere bort alle disse ulike løsningene. Alle systemtenkning må heller konsentrere seg om et litt mindre antall, og så må man gå inn og sette noen klare forventninger og målsetninger.

Informanten peker på alle de forskjellige løsninger som finnes i ulike kommuner og at kunnskap om hva som skjer hos de forskjellige, ikke er gode nok. Her er det et nytt tema som dukket opp, nemlig hva er det KS mener om samkjøringen av norske kommuner eller rettere sagt, like kommuner, det har ikke denne studien dekket.

Et annet utsagn om økonomi og politisk motstand:

Jo altså politisk var det det. Politikken var veldig redde for at dette her skulle tanke, spesielt på grunn av økonomien Det er klart at du er helt avhengig av å ha både politikerne og administrasjonen som er risikovillige

Funnene indikerer at det ikke var blindt akseptert at Ullensaker kommune skulle gå ut av samarbeidet med DGI for å lage sitt eget system. Samarbeidet med DGI hadde vart fra tidlig 2000-tallet og var godt innarbeidet. Uten å nevne hvilke politiske partier som var imot, var det er bred skepsis blant politikerne:

Men det var jo egentlig fordi at vi hadde ikke noe bedre viten, vi visste ikke hva vi gikk til. Fordi i et sånt prosjekt så er det selvfølgelig risiko for at vi kunne havnet rett på trynet.

Det å bryte ut var også noe som ikke var like godt likt av enkelte politiske grupper, og påvirket politikerne i noen grad allerede i en negativ retning. Dette medførte at politikerne ba DGI om å komme på banen i flere omganger før det ble enighet om at Ullensaker kommune måtte bryte. Nøyaktig hvordan dette ble vedtatt eller skjedde ble ikke nevnt.

En annen informant forteller videre i prosessen:

Men jeg opplevde også at den digitale modenheten til politikken, ikke er til stede. Altså vi er ikke der, at vi kan si at vi skal ha ett eget investeringsbudsjett for det digitale.

Her nevnes en vesentlig hindring i form av at uten politikere så stoppes mye av store utviklinger fordi modenheten ikke er der. Selvfølgelig legges det også på lik linje krav til kommunen om at deres prosjekter er godt diskutert og skissert før det havner hos politikerne.

Jeg tror det er veien å gå fremover, at vi må tenke digital infrastruktur på lik linje som vi tenker sosial og teknisk infrastruktur.

Informantens utsagn er fremtidsrettet og peker på noe som ikke eksisterer i Ullensaker kommune i den grad han mener. Utsagnet sier noe om holdningen vel så mye om risikoviljen til politikerne.

Det finnes også andre vinkler til dette med risiko som vi oppdaget:

Og det er det som er problemet med offentlig sektor i dag er at man tør ikke å gjøre det fordi at du du kan bli straffet på så mange områder da. For politikere, så handler det om å holde ryggen fri.

Etter hvert ser vi også at holdningen fra politikere kommer sterkere inn i bildet:

Altså det er uproblematisk for politikerne å si at vi skal bruke 2 – 3 hundre millioner på en skole eller vann og avløp, ikke sant? Men å bruke to millioner på IT, den sitter langt inne, eller et par tre fire millioner på innovasjon.

Når det blir spurt om strategier for å få til slike prosjekter ble det snakket om strategier på et politisk plan:

Jeg tror i hvert fall i offentlig sektor så bør strategien være at politikere skal holde seg langt unna det. Jeg mener at strategien bør være at man skal la fagfolk få lov til å drive med drive med dette her og styre de prosessene

Funnet kan indikere at politikere ikke har spisskompetanse på områdene som kommunen ønsker å gå videre med. Dette kan like så godt bety at kommunen ikke har presentert et godt prosjekt. Funnet indikerer på noe i retning av at det er en diskusjon å ta i politikken.

5.3 Kultur

Med en sekkebetegnelse kan vi peke på ulik kultur og samspillet med nøkkelaktører. It-sky prosjektet er ett samspill mellom politikere og administrasjonen i Ullensaker kommune. En innovativ kultur i organisasjonen er med på å stimulere til innovasjon. Finner denne studien en felles eller to ulike kulturer? Makt i organisasjoner kan utøves gjennom sosialisering; en lærer seg kulturen og vet hva normene er. Det ligger mye makt i kulturen, og normer om hva som er «mulig» og ikke. Mye nytenkning kan stoppes her ifølge (Rønning, 2021, p. 96).

5.3.1 Kultur i kommunen

Kultur står veldig sterkt representert i Ullensaker kommune. Verdiene til kommunen er noe som kom frem i alle intervjuene:

.... verdiene våre som er veldig levende. Vi er modige endringsdyktige og rause. Det varierer litt hva vi har vekt på.

«MER» er forkortelsen for modig, endringsdyktig og raus. Disse tre ordene finnes omtrent over alt i kommunen. Selv lederen som sluttet i jobben for en stund siden dro opp de samme verdiene som dagens ledere også nevnte. Levende verdier har nok hatt en stor påvirkning på hvordan organisasjonen ser på seg selv.

Videre omtalte lederen noe om dynamikken til organisasjonen i forbindelse med alle utfordringer som hadde dukket opp på trappa:

Vi prøver å gjøre alt det andre i tillegg, men det er en dynamikk er som er som er helt utrolig, rett og slett.

Med «alt det andre» viser lederen til at daglig drift ikke kan stoppe opp og alt det som dukker opp, må håndteres. Lederen nevner her noe som oppsummerer den siste tiden i pandemi og krigen i Europa. Det er vesentlig i forhold til at Ullensaker kommune er en vertskommune for Oslo lufthavn og hva enn som skjer der påvirker kommunen. Spesielt i form av flyktninger. For kommunen betyr dette at de må finne rom til de å bo på, i påvente av behandling og flytting til mottakskommune. Det legger press på samtlige ressurser i kommunen, alt i fra vaktmestertjenester og avdeling for eiendom.

Et annet vesentlig funn når det gjelder kultur er hvordan en leder omtaler it-sky prosjektet etter at det har blitt iverksatt og tatt i bruk:

Etter hvert vil det på en måte være hyllevarer, altså dette vil være måten du løser opp på framover.

Selv flere år etter at de begynte prosjektet, har alle informantene stor tro på at dette er måten å løse problemer på samt skape rom for innovasjon. Selvfølgelig er det problemforståelsen og utfordringer som definerer hvordan løsningen skal være i forskjellige kommuner. Tenker man lenger fremover at alle kommunene i Norge hadde vært i en sky, hadde samarbeidet mellom kommunene, prosjekter og mye annet vært mye enklere som en annen informant sier noe om.

En informant sier noe om holdningen generelt i kommunen. Fordi Ullensaker har vokst så mye på kort tid og er nødt til å løse utfordringer raskt i tillegg til at de er vertskommune for Oslo lufthavn, så er de nødt til å tenke raskt.

Men man må ikke glemme at innovasjon handler jo om ledelse og organisasjonskultur, og som du sa «tørr å feile».

5.3.2 Etter migreringen til sky

Selve migreringen til sky har ikke dette studie hatt fokus på. Kunnskap om dette har blitt gitt igjennom kontaktpersonen i kommunen. Våren 2021 logget alle på det nye systemet i sky og den gamle it-plattformen ble satt til side. Brukerne av systemene merket få endringer da det visuelt var ganske likt. Noen av de største endringene var flyten mellom programmene,

hastigheten, brukervennligheten og fleksibiliteten. En av informantene nevnte dette etter gjennomføringen av migreringen:

Synes det er mye enklere digitalt system nå, alt fra hvordan vi, teams og Outlook etc. Og sånn synes det det er et enklere system da enn vi hadde tidligere.

Og videre sier informanten at:

Men nå har det handlet om å liksom etablere et eget prosjekt på huset her. Som vi selv har, der vi ser kan bestemme over de tjenestene vi har behov for

Det bekrefter en gjennomføring som har gitt de resultatene som de skisserte noen år tilbake. En annen informant sier:

vi kan faktisk spare penger samtidig få mer frihet til å velge

Ett av de største målene med it-sky prosjektet som vi kan belyse er at Ullensaker kommune ikke fikk til den skalerbarheten og fleksibiliteten med DGI noe som de nå peker på at kan jobbes med.

En annen informant deler innsyn om sin nye hverdag på ny plattform:

Det er mye som går mye raskere, enklere og mulighetene er jo enorme, men det kommer jo flere og flere muligheter hele tiden.

5.4 Oppsummering av funn

Funnene indikerer at det er veldig sammensatt hvordan prosessen har foregått. Alle seks informanter har vært veldig like i sine svar som viser til en god enighet om prosjektets ånd. Faktorer som har blitt påpekt som kan fremme innovasjon er å tre ut av samarbeidet med DGI. Synet på tjenesteinnovasjon er godt forankret i styringsdokumentene til kommunen og har vært en del av budsjettet siden 2017. Toppledelsen har hatt innovasjon i fokus i ganske

mange år og dette har blitt videreført til arvtakerne og smittet over til organisasjonens ledere.
Det er gode strategier på plass for å fokusere

6. Drøfting og teoretisk diskusjon

Hensikten med denne studien har vært å belyse it-sky innovasjonsprosjektet til Ullensaker kommune, med problemstillingen: «Hvilke faktorer har fremmet eller hemmet innovasjonsprosessen?»

For å kunne drøfte, forklare og forstå problemstillingen, ble det benyttet fire forskningsspørsmål: *Hvordan foregår innovasjonsprosessen? Hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon? Hvordan har omgivelsene blitt påvirket av innovasjonen? I hvilken grad har innovasjonsgraden endret seg etter implementering?* som underkapitler i dette drøftingskapitlet. I det som følger diskuteres resultater fra analysen i lys av teori og tidligere forskning som ble presentert tidligere i oppgaven.

Kapittel 6.1 fokuserer på innovasjon og innovasjonsprosessen, kap 6.2 ser på hvilke funksjoner eller personer som er essensiell i ett slikt prosjekt. Kap 6.3 tar for seg den viktigste delen med innovasjon ifølge (Rønning, 2021), nemlig spredning. Kap 6.4 er en liten bonus, her diskuteres det om Ullensaker kommune som organisasjon har blitt mer endringsvillig og en ser på veien videre.

6.1 Hvordan foregår innovasjonsprosessen

Med bakgrunn i at innovasjon som begrep ble nedtonet og at det interessante var å finne de virkelige fremmerne og hemming av it-sky prosjektet ble det spurt om dette i intervjuet. Det finnes som nevnt i teorikapitlet flere ulike definisjoner på innovasjon. Det finnes også mange prosessmodeller for endringsledelse. I neste kapittel vil det bli diskutert hvordan informantenes forståelse er av innovasjon i prosess. Samsvarer med forhåndsbestemte definisjon på offentlig innovasjon og prosessteori og hvilken betydning det har.

6.1.1 Typer og former for innovasjon

Det er selvfølgelig mulig å diskutere om dette it-sky prosjektet har vært en inkrementell eller radikal innovasjon. Som nevnt tidligere blir it-sky prosjektet presentert som svært nytenkende/innovativt og ett prosjekt som aldri har vært gjennomført lignende til. I teorien definerte (Albury, 2005) offentlig tjeneste innovasjon som «en utvikling av nye tjenester, eller en fundamental ny måte å organisere og levere en tjeneste på»

Det som er nytt i Ullensaker kommune er at den største delen av IT plattformen er flyttet til en sky. Hva gjør så dette? Det betyr at skyen er i grunn tilgjengelig fra hvor som helst så lenge man har tilgang på en datamaskin. For at sikkerheten skal bli ivaretatt i ett slikt

system har Ullensaker kommune inngått samarbeid med tredjepart leverandør. Det at plattformen ligger i en sky skaper enormt mange muligheter som funnene indikerer. Arbeidshverdagen til ansatte har blitt enklere, det spares tid og de ansatte kan organisere seg på en bedre og mer effektiv måte. Så langt er det med andre ord ikke noen nye tjenester som er utviklet. For flere kan det virke som en fundamental ny måte å organisere arbeidet på. Tjenesteleveransen er i fokus hos Ullensaker kommune, uten at dette studiet kan bekrefte eller avkrefte om disse har endret seg. Teams har gått fra å være et verktøy for ledere, til å være et sted alle ansatte i hele kommunen har tilgang på og kan kommunisere med hverandre. Innovasjonen er radikal i den forstand at dette er en helt ny plattform for kommunikasjon og data. Det påvirker alle ansatte, og den er fundamental annerledes enn den forrige IT plattform. Som en informant sa «fra silotenkning til full åpenhet».

«Mange bekker små gjør en stor Å». Småsteginnovasjon også kaldt kontinuerlig forbedring eller som det heter på fagspråket inkrementell innovasjon er motsatsen til den radikale innovasjonen. Hvis vi holder på kravet om at innovasjoner skal «gjøre noe nytt», med andre ord være et brudd på noe, snakker vi her om små brudd. Med mange små brudd i felles retning og da gjerne over tid vil gjøre store endringer. Går vi bak it-sky innovasjoner, kan vi se at det er det som har skjedd; ulike elementer har kommet på plass som gjør det større spranget mulig. I Ullensaker kommune ble det også opprettet en enhet som jobber med innovasjon og digitalisering, nettopp for å jobbe med å løse dagens utfordringer på en ny og bedre måte. Denne enheten sprang ut fra «budsjettforslag» daværende topplerer la frem for formannskapet i 2017.

(Karl Popper (1945) som referert til i Rønning, 2021, p. 26) har argumentert for inkrementelle endringer i sosiale systemer. Hans resonnement er at en ved radikale innovasjoner gjør store endringer hvor en på forhånd ikke kan overskue alle ulemper eller uheldige bivirkninger. Som funnene antyder, antas det at også dette it-sky prosjektet skal handler om omorganiseringer og nye måter å levere tjenester på som berører alle ansatte og innbyggerne i Ullensaker. Det kan derfor være en fordel å dele opp prosjektet slik det er gjort og få på plass alle tekniske løsninger før en ruller ut prosjektet videre. Dette er i alle fall noe som ifølge Karl Popper argument vil være fornuftig.

Pippi Lang strømpe`s kjente sitat, «Det har jeg aldri gjort før, så det tror jeg sikkert at jeg kan klare» (Astrid Lindgren). Vitner om ønske og evnen til å forsøke nye ting, noe dette it-sky prosjektet er ett godt eksempel på. Som noen av informantene trakk frem, var det tregheter i systemene allerede for lenge siden. Support på digitale systemene kostet mye, tok lang tid og kunne bli prioritert ned. Systemene var også begrensede for utvikling blant

ansatte i kommunen da de ikke fikk tilgang på samme teknologi som andre kommuner hadde tilgang på. Uten sammenlikning blir det her trukket frem ett konkret eksempel «medisindispensere». Medisindispenser kunne spare mye tid for hjemmetjenesten som daglig må levere ut medisiner til innbyggere, med en slik dispenser reduseres tidsbruken for hjemmetjenesten og disse ressursene kan flyttes til andre steder i tjenestene til kommunen. Styringssystem kommer vi tilbake til i ett senere underkapittel.

I følge (Rønning, 2021, p. 139) er det fire innovasjonsformene i offentlig sektor for å få i gang nytenkning om innovasjon; politisk innovasjon, sosial innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) og brukerstyrt innovasjon.

Politisk innovasjon ifølge (Rønning, 2021, p. 145) er å få frem arbeidsformer som er mer kostnadseffektive, og som kan gi bedre tjenester for innbyggerne. Det er jo ikke vanskelig å se at det er nettopp dette it-sky prosjektet har som mål. Til tross for dette mener internasjonal forskning noe annet om demokratisk innovasjon, her vektlegges fire tema (Sønderskov, 2019) I. Direkte deltagelse vektlegges. II) Demokratiske innovasjoner VS det representative demokratiet. III) Designet for økt legitimitet. VI) Svært avhengige av kontekst.

Sosial innovasjon har som nevnt ikke noe felles akademisk definisjon. Enkelte bruker dette om alt som ikke er teknologisk, dette gir ingen mening for denne studien. En definisjon som fører oss videre, kan være (Mulgan et al., 2007, p. 2) «nye ideer som møter et udekket sosialt behov – og som virker». Dette er en resultatorientert definisjon der innovasjonen skal møte ett udekket behov. Det er oppgitt flere grunner til at det er ett behov for digital sky løsning. Det finnes andre definisjoner på sosial innovasjon som er mer prosessorientert. Til slutt har vi også noen definisjoner som prøver å fange inn både prosess og resultat. Dette er innovasjons triaden som vist i teori kapitlet ett eksempel på. It-sky prosjektet var en ny ide om hvordan data kunne og skulle behandles, og det har dekket ett tidligere udekket behov. Eksempel på dette kan være Teams løsning som vi har vært inne på tidligere i kapitlet.

MDI, drives av samspill mellom tre elementer. Roller i organisasjonen, manuelle- og digitale verktøy og det tredje er organisasjonskultur. Samspillet mellom de ulike rollene ledelse, medarbeider og tillitsvalgt har ikke fremkommet i denne studien. Da dette er ett prosjekt som insentivet kom av toppledelsen til politisk hold. Dette undergraver likevel ikke det faktum at det fremkommer at mange lengre ned i organisasjonen hadde klaget på it systemet. Studien fokusert ikke på MDI, men det kan ikke utelukkes at de manuelle systemene fungerte og at det var de digitale som i dette prosjektet ble utbedret. Betydningen av organisasjonens kultur og hvordan denne innvirket på it-sky prosjektet kommer vi tilbake til i kap 6.2

Var dette en ren brukerstyrt innovasjon? Med brukerstyrt innovasjon menes jo innovasjon som sluttbruker selv ønsker. Som i næringslivet har også det offentlige lederutfordringer med «ambidexterity», det vil si at en dras mellom kravet om å produsere og å drive utviklingsarbeid (Rønning, 2021, p. 151). Det vil uansett være å dra den litt langt å påstå at dette var ledelsen selv som ønsket dette.

Migreringen til sky har begynt å dekke mange udekkede behov. Det er samtlige endringer som ble iverksatt få måneder etter migreringer. Nye systemer gjorde det enklere for hele organisasjonen til å ha bedre kontroll over dokumentflyt internt og eksternt. Det ble satt inn nye regnskapssystemer som gjorde budsjettprosessene mer oversiktligere. Alle slike tidsbesparende eller ressursbesparende endringer vil gi utslag på en eller annen måte i denne endringsprosessen som så vidt har begynt. Enheten som tar tak i disse udekkede behovene, resulterer i operasjoner som gjør at noen i Ullensaker kommune sparer tid. Dette er også synlig i diverse strategidokumenter kommunen har og deres satsning på tjenesteinnovasjon som sier noe om at man ønsker å oppnå nye måter å organisere seg på, endring i arbeidsprosesser og utnytte teknologi på en god måte.

Oppsummert ser man fra et teoretisk ståsted at samtlige teorier som er diskutert ser ut til å bli bekreftet etter hvordan gjennomføringen av digitaliseringen av Ullensaker kommune. Det har foregått mange prosesser over flere år, på forskjellige nivåer. Både av radikal art og inkrementell art. Innovasjon har mange former og typer, som vi har vært igjennom og diskutert fra forskjellige vinkler. Settes disse sammen etter modeller for innovasjon så finner vi et litt annet type bilde av selve prosessen og hvordan dette henger sammen

6.1.2 Kaotisk, lineær eller stage-gate prosess?

Som tidligere nevnt kan innovasjon være en kaotisk prosess. Innovasjon kan være en ustrukturert, kaotisk og nærmest rotete prosess. Likevel forventes det i dag at ledere skal være dyktige på å skape en innovasjonskultur og navigere bedriften gjennom nyskapningens uoversiktlige farvann (Nag.Toril, 2016)

Det finnes flere modeller for hvordan en innovasjonsprosess kan se ut. Intervjuguiden har forsøkt å se på hvordan prosessen i Ullensaker kommune har foregått. Dette for å dele opp prosessen i små faktorer, for om mulig kunne finne fremmere og hemming av innovasjonsprosessen i dette it-sky prosjektet. En av vanskelighetene ved å få en god forståelse for hva som virkelig har skjedd og hvordan, er tiden. De første ideene ble forankret i budsjettet i 2017, men hva skjedde før og etter dette?

Intervjuguiden søker derfor å hente ut sparringen som nettopp skjedde mellom de ulike partene spesielt i start og slutt fasen av prosessen. Funnene indikerer flere faktorer på hva og hvordan prosessen har skjedd. (Tidd et al., 2021) sine lineære innovasjonsprosesser som utvikler seg gradvis, kan brukes for å reflektere over prosessen slik den har blitt fortalt av informantene i grove trekk. En annen modell som kanskje er bedre, er Stage-Gate modellen. Den deler prosessen opp i fem deler med en «port» mellom hver, i tillegg har denne lagt inne ide generering som ett steg før selve prosessen begynner (oppdage). I denne modellen vil budsjett forankringen i 2017 mulig være port II.

Den lineære modellen starter med å søke bredt i organisasjonen for innovasjonsmuligheter før man bestemmer seg for og gjennomfører denne. Funnene tyder på en frustrasjon blant ansatte og ledelse grunnet it systemene funksjonalitet og begrensningene DGI skapte. Dette kan nok plasseres inn i første steg (søk) i den lineære modellen, men i Stage-gate modellen vil dette være det som skjer før selve prosessen starter.

En informant sier noe om usikkerheten i å løsrive seg fra DGI. I denne prosessen er det setninger som informanten nevnte som kan vise til at det var flere detaljer her som de andre informantene ikke påpekte. I forkant av løsrivelsen var det flere møter mellom politikerne, DGI og kommunen i form av det interkommunale samarbeidet.

Spørsmålene i intervjuguiden søkte å finne svar på hvorfor skyløsningen var den rette løsningen. Ingen av informanter hadde noe godt svar på dette. Det kan virke som at dette har vært eneste løsningen som har foreligget. En av informantene sa «en stor del av våre eksisterende verktøy er allerede fra Microsoft». Videre sa informanten at mange av disse verktøyene fungerte godt sammen i det digitale universet, så spørsmålet var aldri å bytte ut disse programmene. I den lineære modellen er vi her i steg to, valg. I Stage-Gate modellen vil dette være første trin (oppdage)

Samme informant sier noe om usikkerheten i å løsrive seg fra DGI. I denne prosessen er det setninger som informanten nevnte som kan vise til at det var flere detaljer her som de andre informantene ikke påpekte. I forkant av løsrivelsen var det flere møter mellom politikerne, DGI og kommunen i form av det interkommunale samarbeidet. Antakelsen er at det handlet mer om politikk enn det å løse fremtidige utfordringer. Det var flere møter her for å bli sikre på om dette var rette veien å gå for Ullensaker kommune, og om det å bryte samarbeidet og det kan være starten på innovasjonsprosessene. På den andre siden har man også budsjettet som ville ha midler til en innovasjons avdeling. Hvem av disse to hendelsene som skjedde først, har ikke intervjuguiden klart å avsløre.

Oppsummert ser vi prosessen ikke utelukkende følger en av modellene, men en hybrid variant. Innovasjon er kaotisk og kan oppnås uten å måtte følge en modell helt etter boka. Vi ser tendenser til at det finnes «porter» som at forankring og budsjett må være på plass før det kan ansettes kompetanse. Videre diskuteres KS sin innovasjonsbarometer.

6.1.3 KS innovasjonsbarometer

Barometre til KS er en kvantitativ undersøkelse som gir et annet bilde av innovasjon enn hva funnene i denne kvalitative case studien viser. Barometeret viser med stor overvekt at medarbeidernes medvirkning er den viktigste faktoren som påvirker innovasjon. Det er absolutt ingen grunn til å betvile dette heller, fra ett leder perspektiv. En av informantene i denne case studien poengterte også dette. *«Jeg som leder kan ikke sitte her på kontoret å innovere, det er det arbeidstakerne ute i de ulike avdelingene som må gjøre»* I vårt utvalg av toppledere og politikere var det ingen som snakket om at de ansatte i tjenestene til kommunen, drev med innovasjon på den måten som for eksempel avdelingen for innovasjon og digitalisering gjorde. Ett flertall av våre informanter var tydelig på at det var topp-ledelsen med prosjektleder som hadde drevet fram dette prosjektet. På motsatt side av skalaen i tabell 2 ser man på barometeret at «begrensede økonomiske ressurser» skåret veldig høyt med hele 7% som en hemmer i høy grad og 26% som at den «hemmet i noen grad». Her er det verd å merke seg at undersøkelsen er gjort blant ledere som nylig har gjennomført en innovasjon. Hvordan ville disse tallene ha vært hvis det har vært tatt ut ett representativt utvalg av samtlige kommuner i Norge? Dette er jo funn vi ser at Ullensaker kommune ikke nevnte i det hele tatt. Økonomi har aldri vært tatt opp som en bekymring. Informantene med økonomiansvar har sagt «vi skal fortsatt bruke penger, bare på en annen måte». Det er tidlig i prosessen til å kunne vise til at dette er tall som faktisk holder mål. Det var ingen som reiste røde flagg om at økonomien i prosjektet var dårlig forankret eller regnskap oversteg budsjettene. Det kan diskuteres hvilken retning innovasjon i kommunen skal foregå. Er det slik at ansatte på lavere plass i hierarkiet, faktisk kan bidra med noe stort og tenke nytt når de spiller ideene sine oppover. Eller er det toppledelsen som må spille ball nedover. Topp-down eller bottom-up begreper er hyppig brukt i forskjellig sammenheng i forskjellige fagfelt og teorier. I Ullensaker kommune er opplevelsen at ledere midt i organisasjonen spilte ball med toppledelsen om deres utfordringer som var spilt opp fra ansatte. Samtidig som toppledelsen hang etter i utvikling, som en informant sa noe om. *«Del to av diskusjonen blir jo da om*

innovative ideer faktisk gir et positivt bidrag til hele organisasjonen, eller bare deler av den».

Uansett er det et språk mellom KS sine kvantitative data og denne studiens kvalitative data.

Oppsummert viser vår case undersøkelse noe andre resultater enn KS sitt innovasjonsbarometer. Noe som isolert sett er interessant, forklaringen ligger nok i ulike forutsetninger. Ja – begge undersøkelsene er gjort i organisasjoner som nylig har gjennomført en innovasjon. Det er selvfølgelig ikke utenkelig at de ansattes misnøye har påvirket ledelsen i hvilke prosjekt som burde prioriteres. Dette er ikke noe som fremkommer i dette caset, det blir derfor vurdert til at innovasjonen startet på toppen.

6.1.4 Innovasjonsledelse

Et stort antall endringsprosjekter og innovasjoner i offentlig sektor mislykkes ifølge (Hagebakken et al., 2022). Ullensaker kommune har klart å gjennomføre en endring i en så stor skala og som tilsynelatende ser vellykket ut. (Kotter, 1995a) sin modell er stor, og vi plukker derfor ut noen vesentlige momenter som til nå ikke er diskutert kapittel 6 som helhet. Steg en i figuren til (Kotter, 1995a) viser til det å etablere en forståelse av behovene til endring. Informantenes mening og forståelse av behovet som står udekt, en god teknologisk plattform som er skalerbar og fleksibel, er ikke tilgjengelig for de i samarbeidet med DGI. Før Ullensaker kommune trakk seg ut av samarbeidet med DGI, var forståelsen at dette samarbeidet oppleves som en «hemske». Det var ordet som ble brukt av fire informanter og som forklarte hindringene samarbeidet med DGI medførte. Kommunen var nødt til å foreta seg et valg. Enten måtte kommunen få deres behov dekt igjennom samarbeidet med DGI eller å finne andre løsninger til å ivareta sin kommune. Det er ikke noe dårlig samarbeid med DGI og det har gitt gode resultater så langt, men de nye endringene i Ullensaker kommuner med at de vokser, vil ikke forsvinne. Noe må gjøres, noe må etableres, utvikling er nødt til å skje for at Ullensaker kommune skal kunne være frempå. Informanten beskriver kommunen som fremoverlente.

Steg 2 i Kotter`s modell handler om å skape en gruppe med myndighet til å gjennomføre og lede endringen. Hvem andre enn rådmannens egen ledergrupper er bedre i stand til å lede en slik gjennomføring. De neste tre stegene i modellen til Kotter handler om visjon og blir diskutert i kap 6.2.1. Steg 6 sier noe om det funnene omtalte som «lavt hengende frukter» og påpekte at dette er enkle raske endringer de kan dra nytte av i denne prosessen. Det å migrere data til skyen er en del av den innovative plattformen, men

potensialet er som en informantene sa; «ubegrenset». En annen informant påpekte at pandemien «testet» løsningen i og med at det ble iverksatt våren 2021. Pandemien satte ikke en stopper for denne utviklingen og var nærmest urørt. Teams, zoom og andre apper for kommunikasjon igjennom internett har virkelig fått en stor plass Norgeunder pandemien. Ullensaker kommune tok i bruk Teams og det har utviklet seg til å senke barrierer da alle i kommunen er lettere tilgjengelig på samme plattform. Steg 8 i modellen blir diskutert i kap 6.4. Så langt i diskusjonen ser vi at endringsmodellen til Kotter også holder i prosessen til Ullensaker kommune.

Oppsummert ser vi at Kotter`s endringsledelses modell kan være en god modell for dyp innsikt i fenomenet fremmere og hemming av dette innovasjons prosjektet. Igjen blir styringsformen med DGI og utfordringer med digital support dratt frem som faktorer. Som det ble diskutert under kap 6.1.3 viser det seg at dette prosjektet er gjennomført med stor topp tyngde, dette er noe Kotter støtter gjennom sin modell. Ett punkt i denne studien som ikke har blitt viet så mye oppmerksomhet er nettopp dette som ble nevnt av 50% av informantene, «Plukk de lavt hengende fruktene». Alle informantene er inne på dette i ulike deler av intervjuet, med enkeltprosesser som har vært vellykket.

6.2 Hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon

Det å «gjøre noe nytt» som er første delen av definisjonen på offentlig innovasjon, trenger en ofte eller alltid makt for å innføre. For å få en dypere forståelse av innovasjons prosessen ble det også studert hvordan organisasjonsstruktur og persongalleri hadde påvirkning på de ulike delene av prosessen. Hensikten er å belyse og forklare problemstillingen med henblikk på struktur og makt.

6.2.1 Styringsform

Styringssettet mellom det interkommunale selskapet Digital Gardermoen IS som det heter og Ullensaker kommune har blitt analysert som en utfordring og eller en utløsende faktor for at it-sky innovasjons prosjektet ble iverksatt. Det er gjentatt ganger gjennom denne studien nevnt utfordringer med styrings form og makt. Makt vil det bli satt søkelys på i neste del kapittel.

Sitat fra en av våre informanter, som beskriver noe av dette. «*Det er en investering som er viktig for Ullensaker kommune. Vi kunne oppleve at hvis vi ba om det i DGI, kunne vi få det nedstemt for de andre kommunene ikke så behov for det. Å da styrer ikke vi vår utvikling. Og det er jo den reelle utfordringen med seks kommuner*».

Som beskrevet under teori kapitlet, faglitteraturen operere med tre ulike styringsmodeller eller paradigmer innen innovasjon i offentlig sektor. Styringsformen der seks ulike kommuner kommer sammen og skal bli enige om prioritering etter at hvert enkelt kommunestyre har gjort sine valg inngår ikke i noen av disse modellene.

TB forutsetter ett klart skille mellom politikk og administrasjon (Rønning, 2021) Det interkommunale selskapet kan ikke ansees som noe annet en administrasjon. En slik topp styrt modell er vanskelig om ikke umulig å få til der hver bestemmelse avgjøres ved seks likeverdige parter.

NPM innfridde ikke forventningene, den markedsstyrte høyre orienterte modellen som rådet fra etter krigen og frem til tidlig 1990-tallet ble byttet ut med ett nytt paradigme NPG

NPG nettverk for samarbeidsdrevet innovasjon skal i utgangspunktet være åpne og ikke hierarkiske, men det vil likevel være nødvendig med en form for ledelse. I vår studie finner vi klare eksempel (som sitatet over), på at det var akkurat samarbeidet som strandet.

De ulike paradigmene har oppstått på ulik tid, men de har aldri erstattet hverandre. Med dette menes at de eksisterer side om side i forvaltningen i dag. Ingen av informantene har vært bevist på dette med styringsform, og heller ikke dette caset har klart å plassere Ullensaker kommune inn i noen av disse tre styringsformene. En antakelse vil være en hybrid modell av alle styringsformene. Da vil dynamikken, styrkeforholdet og anvendelsen avhenger av samspillet mellom aktørene. Noe det er klare spor av i dette caset.

6.2.2 Makt og visjon

Som nevnt i teori kapittel, innovasjon i offentlig sektor er en del av interessekampen i samfunnet. I våre funn blir det nevnt en rådmann som ikke ble identifisert av oss i forkant av intervjurunden. Det var en av informantene som hadde sluttet i Ullensaker kommune som nevnte en tidligere toppleder før han igjen, som også var visjonær. Informanten som ble intervjuet nevnte hvordan han tok ideen til utvikling. En ting som blir synlig etter hvert som intervjuene foregår er hvor samstemte alle informantene er og bekrefter at prosessen er noe som har pågått i mange år selv med flere lederskifter på forskjellige nivåer. Det leder oss til å tenke på visjonære ledere som har kommunisert ut en kultur og en visjon som har ledet en

organisasjon til å sette seg i førersete i sin egen utviklingen, som Kotters modell i steg 3 omtaler (Kotter, 1995a). (Rønning & Lesjø, 2015) nevner, i en kamp om verdier i samfunnet er det avgjørende å ha makt. Hvem andre en toppledere kan lede til digital innovasjon og hvem andre enn de samme, kan lede en organisasjon i grusen. Ut ifra innholdet i intervjuet med en spesifikk toppleder ble det lagt frem visjoner på visjoner som viser til en vilje til å gjøre endringer i retning av innovasjon og utvikling som får støtte i teorien til Kotter(Kotter, 1995a) Topplederen har den formelle makten i organisasjonen, dessverre er ikke alltid satsingen på innovasjon nedfelt på lik linje med budsjett og fagansvar i stillingsinstruks. Som våre funn indikerer til, noe så vesentlig at det er vanskelig å se for seg at en migrering til sky hadde skjedd i Ullensaker kommune, om ikke det var satt på strategidokumenter og kommuneplanen samt at det var bedt om midler fra politikerne til å satse på dette. Det er et kraftig signal om hva organisasjonen ønsker å sette på kartet.

Budsjettforslaget i 2017 satte avdeling for digitalisering og innovasjon på kartet til Ullensaker kommune og med det ble prosjektlederen, også omtalt som en av ildsjelene som er pedagogisk flink til å bryte ned store skumle prosjekter til alle å forstå, ansatt. Nøyaktig hva topplederne rundt 2017 har kommunisert ut til organisasjonen har ikke prosjektet fanget opp, men det tyder på at det er en retorikk her som har satt sterke krefter i sving.

Oppsummert er makt og visjon to vesentlige faktorer som har forekommet som også får støtte teoretisk. Fra et toppledernivå ser disse to egenskapene ut til å være potente om de blir utøvd i retning av innovative ideer.

6.2.3 Kultur og tillit



Figur 8: Aksje handel uten skriftlig avtale er avhengig av tillit. (Vinje, 2013 Foto: BRENDAN MCDERMID/REUTERS/NTB SCANPIX)

Kultur er etter våre funn et tema som er sentralt når det gjelder å gjennomføre en vellykket digitalisering. Alle informantene nevner noe om verdiene de har i organisasjonen og det virker til å være sterkt forankret. En følelse av tilhørighet har absolutt vært en faktor som har medført at toppledelsen drar i samme retning og at organisasjonen er slagkraftig, slik en informant bekrefter. Som allerede nevnt bruker flere av informantene like begreper når de svarer på spørsmål i intervjuguiden. Det er mange fellestrekk som gir et bilde av en kommune med en kultur og en tydelig samstemt retning å bevege seg i. I forlengelse av kultur opplever vi at alle informantene har et sterkt ønske om å bidra til å gjøre en god jobb for sin organisasjon. Det er flere sterke indikasjoner på at informantene rett og slett brenner for det de jobber med og er sterkt motiverte. De seks informantene har samlet fartstid i forbindelse med kommunen på nærmere 80 år. Vi tolker det som at de vi prater med, trives i jobben de gjør eller har gjort i Ullensaker kommune.

Tillit er et begrep som dukket opp hos flere av topplederne i utvalget. Det kan hende at det påvirkes av deres felles fartstid, deres gode relasjon til hverandre, eller rett og slett at de er gode ledere som utøver ledelse og gir rom for utvikling. Funnene indikerer en god blanding av disse faktorene. Ingen informanter har nevnt at samarbeid internt i organisasjonen har vært utfordrende. Intervjuguiden spurte spesifikt ikke om dette heller, men en variant av uenigheter når de skulle velge hvilken vei de ønsket å gå etter samarbeidet med DGI. På motsatt side ble det nevnt at det var gode prosesser, gode rapporter og korrekt kompetanse som kan være en medvirkende faktor til så stor grad av tillit i organisasjonen. Det er en felles forståelse, og det er felles mål slik nedfelt i agendaen til kommunen.

6.3 Hvordan har omgivelsene blitt påvirket av innovasjonen

Dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst, sier teorien. Dette er andre del av definisjonen på innovasjon (Rønning, 2021). Konteksten må derfor være interne og eksterne brukere av det digitale systemet til Ullensaker kommune. Igjen for en dypere forståelse av prosessen. Hvordan har implementering av det nye foregått internt og ikke minst eksternt.

6.3.1 Spredning

Forståelsen av spredning må sees i lyset av definisjonen på innovasjon (Rønning, 2021) 1) gjøre noe nytt 2) implementere det slik at det fungerer i en gitt kontekst. Her er det

selvfølgelig andre del som har implikasjoner. Vår kontaktperson bekreftet at så langt han vet, er Ullensaker kommune de eneste som har flyttet omtrent hele sitt digitale miljø, inn i en sky. Dette er pr dags dato også funksjonelt og har gjort det i litt over ett år. Kommunen har laget en introvideo som oppsummerer innovasjonen og ønsker å dele dette med andre kommuner. Kontaktpersonen bekrefter at flere kommuner har tatt kontakt for å prate om migreringen til skyløsning. Som (Rønning, 2021) påpeker kan denne type spredning være meget effektiv og ikke minst billig måte å drive fram ny innovasjon på. Ullensaker kommune sitter på mye kompetanse etter gjennomføringen av dette prosjektet. Deling eller spredning av denne kompetansen, vil kunne gi positive ringvirkninger. Ikke bare vil mottaker få ett godt utviklet produkt, Ullensaker vil kunne utvikle og forbedre sin egen innovasjon. Som en informant nevnte om at dette vil være «en hyllevare i fremtiden». At andre kommuner har fått øynene opp for hva som har skjedd her, er det ingen tvil om. En annen informant nevnte også at han hadde blitt kontaktet av en kollega fra en annen kommune som var nysgjerrig på dette med å migrere til sky. En tredje informant nevnte at Ullensaker kommune har nå banet vei og ønsker å dele sin kunnskap med andre som en åpen organisasjon. Fordelen med det er nå at det finnes kompetanse og ett «vei-kart» for hvordan prosessen kan gjennomføres. Dette gir også en oversikt over forventede kostnader og kan gjøre det langt enklere for andre kommuner å kopiere løsningen til Ullensaker kommune.

Vår kontaktperson ramset opp mange prosjekter som var igangsatt nå som skyen var aktiv. Informantene ble også spurt om de kunne nevne aktive innovasjoner som ble jobbet med eller andre digitale effektiviseringer de hadde på agendaen. Der var ingen informanter som kunne si noe konkret om dette på nåværende tidspunkt. Dette vil bli også bli belyst under «innovasjon på innovasjon» i kapittel 6.4.X. Noe som kan indikere at infolyt og valg av satsningsområder enten ikke er kommunisert eller at innovasjonsavdelingen fortsatt jobber med å nyttiggjøre de «grunnleggende» inkrementelle innovasjonene, også omtalt som de lavt hengende fruktene av tre informanter.

6.4 I hvilken grad har innovasjonsgraden endret seg etter implementering

Under dette siste forskningsspørsmålet vil det bli drøfte hvilke endringer som viser seg i organisasjonen etter implementering av it-sky prosjektet. Har denne innovasjonen skap noe sjokk eller krise i organisasjonen og har informantene merket noe til at endringsviljen i organisasjonen har endret seg? Hensikten er å avdekke organisasjonens fremtidige evne til endring og ny innovasjon.

6.4.1 Innovasjon på innovasjon.

Denne oppgaven har tatt for seg Ullensaker kommune sin gjennomføring av ett større it-sky digitaliserings prosjekt. Prosjektet er utrullet internt i organisasjonen og slik sett gjennomført. Men prosjektgruppa har ikke avsluttet prosjektet, da de fremdeles jobber med optimalisering.

Ut fra antakelsen til MIRP studiene trigges innovasjon av sjokk. Hvilke sjokk defineres ikke, det kun være alt fra lederbytte til budsjettkrise. I denne oppgaven, er it-sky innovasjonsprosjektet det empiriske caset. Det var derfor relevant å undersøke hvordan organisasjonen har reagert på det som ofte omtales som «kriser», eller «crises» i teorien.

Som nevnt innledningsvis jobber prosjektgruppa som nå er it & innovasjonsavdeling i kommunen fremdeles med forbedring. Som vi ser i under kap spredning, er utvikling og forbedring en god kilde til ny innovasjon. Det som kanskje overasket oss er det unisone ønsket og forventningene til denne nye løsningen, uten at vi kunne finne noen konkrete planer eller strategier på hvordan dette skulle oppfylles. I «hvordan ser veien videre ut» vil også denne problemstillingen bli noe belyst.

6.4.2 Hvordan ser veien videre ut

Alle informantene ble spurt hvordan fremtiden nå så ut. Funnene indikerer at informantene har litt forskjellig tilnærminger til dette. Studie målte ikke innovasjonsgraden før it-sky prosjektet startet i Ullensaker kommune. Hensikten med å stille spørsmål om innovasjonsgraden hadde endret seg hadde elementer av «vilje». Er det slik at en vellykket stor endring kan gjøre noe med viljen til de involverte til å huke tak i flere områder å løse? Det fikk vi ingen gode svar på og det kan hende at det er for tidlig å spørre om dette. Det kan også hende at det ikke er en klar plan om hva som vil skje fremover heller.

Spørsmål knyttet til hvordan innbyggerne hadde opplevd innovasjonen svarte fem av dem at de håpet at de ikke merket noe. Dette ble utdypet med at dette er ikke en endring for dem, annet enn at fremtidens tjenester nå kan bli mer sømløse enn tidligere slik visjon en av informantene var. En annen informant svarte at innbyggerne i liten grad bryr seg om hva kommunen gjør, så lenge det blir strødd når det er glatt og lyspærer blir byttet på lyktestolpene. Det interessante er jo hvilken grad potensialet kan utnyttes innovasjonen Ullensaker kommune har gjort og hvordan dette også kan komme innbyggerne til nytte. Ser man på Oslo kommune ser vi at det allerede har begynt å bli en visjon om å automatisere mye

rundt en innbygger fra fødsel til død. Disse visjonene har også blitt omtalt av en informant i utvalget. En informant i utvalget ble mer bevisst på den røde tråden i innovasjonen under intervjuet. Dette var en spennende vinkling og refleksjon fordi igangsetteren av hele prosjektet, ikke lenger er ansatt. Hvem er det som nå holder stafettpinnen for utviklingen? Hvem er nå ildsjelen som utnytter innovasjonen fra toppledelsen? Disse spørsmålene ble vi plutselig stående med uten svar. Informanten avsluttet møte med å si «nå har jeg noe jeg skal ta med meg tilbake og drøfte dette». Den røde tråden er ikke like klar og tydelig som den har vært. En annen informant mente at innovasjonen i kommunen og utviklingen kanskje hadde tatt to steg tilbake. Ledere tar med seg sine kunnskaper når de begynner en ny jobb, og til hvilken grad de fortsetter der forrige leder slapp har ikke vært tema for denne studien. At det er en faktor som omhandler organisasjonens fokus mellom lederbytter, er det ingen tvil over.

En annen informant nevnte at det fortsatt er veldig tidlig i prosjektet og med en «pukkelutgift» i starten av prosjektet så vil gevinstene komme de nærmeste 5 årene. Det å huke tak i de lavt hengende fruktene ble stadigvekk omtalt. Ullensaker kommune har de siste årene blitt begrenset i utviklingen på bakgrunn av forskjellig utvikling i medlemskommunene i det interkommunale samarbeidet. En informant nevnte det å bare huke tak i alle de «små» tingene som har måtte vente på seg, er første steg nå som skyen er aktiv. Ingen informanter kunne trekke frem andre store satsinger eller visjoner for hva mer man kan oppnå. Alle informantene var hvert fall samkjørte om at mulighetene var enorme. På avdelingsledernivå som er to ledd under rådmannens ledergruppe, har det også blitt gjort noen satsinger for å lære bort kunnskap om tjenesteinnovasjon. Det har vært leid inn eksterne aktører samt at man har lent seg på avdelingen for innovasjon og digitalisering i Ullensaker kommune. Det er uten tvil en spennende fremtid for kommunen som så langt virker å være den eneste som har flyttet it-plattformen ut i sky. Rammeverket er foreløpig på plass for videre innovasjon. Hovedutfordringen som Ullensaker kommune skulle løse var å kunne være mer på ballen til endringer i innbyggertall og tjenestebehovet som dukket opp. Det har de klart.

7.0 Konklusjon og oppsummering

Hensikten med forskningsprosjektet har vært å forstå negative og positive faktorer opp mot innovasjonsprosessen som har foregått i Ullensaker kommune med å migrere IT-tjenester til sky. Svaret på dette er delt opp i to deler, negative og positive faktorer:

7.1 Fremmere for innovasjon

Det er flere faktorer som har påvirket i positiv retning for innovasjonen i Ullensaker kommune. Det er vanskelig å peke på nøyaktig hvilke av dem som har bidratt mest eller best til at man fikk gjennomført digitaliseringen. Oppfatninger er at alle faktorene har bidratt med noe.

Felles problemforståelse, selv om ikke alle opplevde problemet likt, opplevde alle at det var ett problem i deres IT plattform. Alle informantene erkjente utfordringer som kommunen hadde i samarbeidet med DGI og den generelle svakheten i IT systemene var godt kjent blant ansatte i kommunen. Det å innse at kommunen har en utfordring har vært en positiv faktor for innovasjonen. Erkjennelsen av problemet ledet videre til å utforske mulighetsrommet for forbedringer hos kommunen.

Ullensaker kommune er en fremoverlent kommune, som er flinke med å kommunisere dette ut igjennom verdiene deres. Samtlige informanter trekker det frem som ett kultur element og en styrke i organisasjonen når de møter på gjentatte utfordringer som de håndterer bra.

Toppledelsen ble også hyppig nevnt som en faktor som bidrar til rammene for innovasjon. Elementene som trekkes frem der er toppledere som er visjonære. Handlekraften til topplederne ble også trukket frem, slik som når strategidokumentene og kommuneplanen ble oppdatert til å innlemme tjenesteinnovasjon. Dette gjorde noe med forankringen, tyngden og retningen av innovasjon når det kom fra toppledelsen.

Kompetanse er noe som har blitt indirekte nevnt flere ganger som en viktig faktor for å gjennomføre slike prosjekt av denne størrelsesorden. Kommuneledelsen var klare på at det måtte ansettes korrekt kompetanse og helst noen utenfor organisasjonen. Opprettelse av ny digitalisering- og innovasjons avdeling/prosjektenhet med ansettelse av prosjektleder og noen få dedikerte ansatte under han. I første omgang var dette i en prosjektstilling, senere fast ansatt. Opprettelse av denne enheten med leder, virker å være en av de fremmede faktorene.

Prosjektleder ble omtalt av alle informantene som et stort positivt bidrag også kjent som en av ildsjelene for prosjektet. Ildsjeler generelt ble omtalt som en fremmede faktor i forbindelse med at enkelte liker å drive frem konstruktiv destruksjon og forbedrings arbeid i organisasjonen.

De er vanskelig å si noe om hvilke av faktorene som er nevnt over som er avgjørende for at dette it-sky prosjektet tilsynelatende er ett vellykket prosjekt. En visjonær leder, som evner å dele opp slike prosjekter i små nok biter til at posisjon og opposisjon kan spise dem. Det er ingen tvil om at det var en satsning som måtte til for å lede kommunen inn i noe nytt som også har blitt implementert i sin kontekst.

7.2 Hemming av innovasjon

Det er flere faktorer som kan se ut som negativ faktor for digital innovasjon i Ullensaker kommune. Alle av informantene var enige om at samarbeidet de hadde med DGI var en faktor som hemmet Ullensaker kommune sin utvikling etter hvert som kommunen ble større. Her var det flere faktorer som ble nevnt deriblant at samarbeidet med DGI ikke ga kommune den fleksibiliteten de trengte for å holde tritt med økt innbyggertall. Ullensaker kommune var ikke i førersetet for egen utvikling. Dette hadde de hadde et sterkt behov for nettopp for å utforske muligheter for å effektivisere tjenesteleveranse for alle sine innbyggere.

I funnene var det ingen informanter som kunne dra frem eksempler om at de hadde lært seg mye på annen forskning om effektivisering av digitale flater gjennom å migrere til sky. Den eneste løsningen som var tydelig, var å migrere til sky. Det var altså gjort få eller ingen vurderinger i forhold til alternative løsninger eller hvorfor akkurat en skyløsning var svaret.

Ett så stort og komplekst prosjekt må opp til politisk behandling og godkjenning. Økonomisk har det også vært et stort budsjett med i prosessen og mange involverte personer. Politikere påvirker prosessen negativt i den forstand at de ønsker å ta minst mulig risiko og som kan være en faktor som gjør at, men sjeldnere tar på nye prosjekter. Politiske prosesser er som nevnt tidligere politikk, og handler mye om hvordan fordele samfunnets verdier. Opposisjonen var sterkt negativ i startfasen av prosjektet, men av ulike grunner endret dette seg og de ble mer positive. Den mest synlige årsaken til dette var at det var ansatt en prosjektleder i kommunen. Han ble omtalt som en faglig dyktig person, og som kunne forklare kompliserte tekniske løsninger på en måte som alle forstod. Hans erfaring og

kompetanse ble opplevd som en trygghet. Tidsperspektivet og muligheten til å dele opp prosjektet i mindre biter virker også som en positiv faktor. Det er uvisst om prosjektet hadde blitt raskere ferdig om budsjettet og politikerne hadde vært fremoverlente fra dag en eller om det finnes andre faktorer her som dette studie ikke har belyst eller klart å belyse. Det er også naturlig at det er kritiske øyne fra politikerne. I dette tilfelle ble det omtalt som en positiv og en negativ faktor. Den negative faktoren er at det kan gjøre noe med motivasjon, føringer og retning, mens det positive er at prosjektet får «konstruktiv kritikk».

7.3 Svakheter og begrensninger

Det er flere slik opplagte svakheter med en tidsmessig kort og liten oppgave som en masteroppgave er. I denne oppgaven er det kun innhentet informasjon fra såkalte «nøkkel» personer og dem som hadde makt til å avgjøre skjebnen til prosjektet. Er it-sky prosjektet virkelig en suksess? Hva med spredning? Nye løsninger er på plass i Ullensaker og ifølge prosjektleder er det mange kommuner som er interessert i konseptet. Har disse kommunene begynt prosessen, vi finner få eller ingen eksempel på kommuner som har gjort noe tilsvarende. Det er muligens flere faktorer i bildet som dette studie ikke har klart å finne. Det er en enorm prosess som har påvirket 3000 ansatte i snart 4 år.

7.4 Forslag til forskning videre

Det er mange veier videre i denne forskningen. Ett av de er å se på hva KS mener, og hva politikken mener om hvem som skal drive med innovasjon. Er det noe alle kommuner bør ha oversikt over? Hvor deles gode ideer? Det står tydelig i stortingsmeldingene om at det skal være i fokus, men noen av våre funn indikerer på at dette kan være diffus ansvarsfordeling og at kanskje ingen føler på det ansvaret. Kommune Norge varierer fra 300 til 700.000 innbyggere i hver kommune, og det er absolutt ikke lett å ha lik praksis. Vi finner at toppledere setter retninger og at politikken må støtte opp under dette, men politikere er redde for å feile. Er det egentlig god politikk? En informant nevnte at fagfolk skulle få lede prosesser og ikke politikere. Hvis slike store endringer må forankres i toppledelsen – hvordan stimuleres toppledelsen til å drive fremover? Hva må til for å gjøre innovative valg enklere å lettfattelige og hvordan bidrar KS til med dette?

Det er veldig mange elementer som kan utforskes fra denne forskningen når samspillet mellom politikere, toppledelsen og de på gulvet kobles sammen. En ting er sikkert, vi må

innovere oss på alle plan sånn at gode kommunale tjenester kan leveres med færre hender enn i dag. Det er spennende å se på hvordan prosjektet har utviklet seg etter noen år fra oppstart som var i 2021. Vi er enige med Rolf Rønning; innover eller bli innover!

Litteraturliste

- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public money & management*, 25(1), 51-56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Bamford, D., & Daniel, S. (2005). A case study of change management effectiveness within the NHS. *Journal of change management*, 5(4), 391-406. <https://doi.org/10.1080/14697010500287360>
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the public sector : linking capacity and leadership*. Palgrave Macmillan.
- Bjørn, H. (2009). *Endringsledelse i endringssituasjonen*. Retrieved 07.05 from <https://old.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>
- BostadløykkenFrode. (2021). *Om DGI*. Retrieved 09.05 from <https://www.dgi.no/publisert-innhold/om-dgi/>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2001). *New public management : the transformation of ideas and practice*. Ashgate.
- Commision), E.-k. T. E. (2017). *Social Innovation as a Trigger for Transformations - The Role of Research*. (Horizon 2020/SC6) and Cooperation Work Programme Socio-Economic Sciences and Humanities (FP7).
- Cooper,Robert.G. (2011). *Winning at New Products : Creating Value Through Innovation*. Basic Books. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no/lib/nord/detail.action?pq-origsite=primo&docID=794429>
- digi.no. (2021). Ullensaker kommune løftet alt av IT til skyen.
- Eric von, H. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78. <https://doi.org/10.1007/s11301-004-0002-8>
- Flaa, P. (1995). *Innføring i organisasjonsteori* (4. utg. ed.). Universitetsforl.
- Forskningsrådet. (2022). *Indikatorrapporten*. Retrieved 18.05 from <https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/indikatorrapporten-dokument/innovasjon-i-norge-og-europa/innovasjon-i-offentlig-sektor/>
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of innovation economics*, 5(1), 67-87. <https://doi.org/10.3917/jie.005.0067>
- Gill, P., Burnard, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *Br Dent J*, 204(8), 429-432. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2008.292>
- Gregersen, M. H., Ødegaard, M., & Skagen, T. (2016). *Systematiske litteratursøk*. <https://www.ub.uio.no/om/prosjekter/avsluttet/fagbibliotek-og-systematiske-oversikter/systematiske-litteratursok-ub.pdf>
- Grønli, K. S. (2019). *Sju råd mot oppblåst innovasjon*. Idunn. Retrieved 14.02.2022 from <https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/doi/10.18261/ISSN0809-750X-2019-01-02>
- Hagebakken, G., Olsen, T., Høgvold, & Solstad, E. (2022). Success or failure? Making sense of outcomes in a public sector change project. *Journal of Management & Organization*, 1, 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/jmo.2020.19>

- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public money & management*, 25(1), 27-34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Hartley, J. (2014). New development: Eight and a half propositions to stimulate frugal innovation. *Public money & management*, 34(3), 227-232. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.908034>
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_5
- Jacobsen, T. (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 5). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Abstrakt forlag.
- Jørgenrud, Marius.B. (2014). *IT-smell kan koste Nav 340 millioner*. digi.no. Retrieved 20.05 from <https://www.digi.no/artikler/it-smell-kan-koste-nav-340-millioner/288071>
- KMD. (2019). *En digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Regjeringen.no Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Knut, R. A. (2018). *hjul*. Retrieved 03.05 from <https://snl.no/hjul>
- Kotter, J. P. (1995a). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business review*. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2134648895/2134648895.pdf>
- Kotter, J. P. (1995b). why transformation efforts fail. *Harvard Business review*, 59-67. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2134648895/2134648895.pdf>
- KS. (2020). *Hva hemmer og hva fremmer innovasjon?* Retrieved 08.05 from <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/hva-hemmer-og-hva-fremmer-innovasjon/>
- Lukes, S., & Piper, L. (2005). Power: a radical view. In (Vol. 108, pp. 118-122).
- Lægreid, P., & Christensen, T. (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate.
- Meijer, A. J. (2014). From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public management review*, 16(2), 199-216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806575>
- Meld.St.30. (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*. (30). Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=2>
- Mulgan, G., S, T., A, R., & B, S. (Eds.). (2007). *Social Innovation: What is it, Why it Matters and How it Can Be Accelerated*. Young Foundation colleagues <https://www.researchgate.net/publication/277873357>
- Nag.Toril. (2016). *Å lede en innovasjonskultur - eller navigere i kaos*. Retrieved 10.05 from <https://www.ledernytt.no/a-lede-en-innovasjonskultur-eller-navigere-i-kaos.5875649-112372.html>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS quarterly*, 41(1).

- NAOB. (2022). *suksess*. Det Norske Akademi for Språk og Litteratur 2022.
<https://naob.no/ordbok/suksess>
- NAV. (2022). *Filmer og demoer om digital sykmelding*. Retrieved 18.05 from
<https://www.nav.no/no/bedrift/oppfolging/sykmeldt-arbeidstaker/digital-sykmelding-informasjon-til-arbeidsgivere/filmer-og-demoer>
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2015). *New frontiers in social innovation research*. Springer Nature.
- Nordström, K. A., Ridderstråle, J., & Lillejord, S. (2000). *Funky business : med talent danser kapitalen*. Tano Aschehoug.
- NæssArne. (2015). *Bestemor på anbud eller på tilbud?*
- OECD. (2019). *Digital Government Review of Norway: Boosting the digital transformation of the public sector*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279742-en>
- OECD. (u.å.). *About*. The Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved 02.03.2022 from <https://www.oecd.org/about/>
- Peter, C. (1999). *Kotter's 8 Steps to Successful Change*. *Sirius Meetings*.
<http://siriusmeetings.com/files/8steps1.pdf>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform : a comparative analysis*. Oxford University Press.
- Ridderstråle, J., Nordström, K. A., & Leborg, A. (2004). *Karaokekapitalismen : ledelse for menneskeheten*. Universitetsforl.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of organizational change management*, 31(2), 286-303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor : innover eller bli innover*. Universitetsforlaget.
- Rønning, R., & Lesjø, J. H. (2015). *Vårt politiske Norge : en innføring i stats- og kommunalkunnskap* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 46). Harvard University Press.
- Spin-off. (2021). *Spin-off*. Wikipedia. Retrieved 14.02.2022 from
<https://no.wikipedia.org/wiki/Spin-off>
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Befolkning*. <https://www.ssb.no/kommunefakta/ullensaker>
- Sønderskov, M. (2019). *Lokalpolitikernes holdninger til borgerdeltakelse: En propp for demokratisk innovasjon?*
- Sørensen, N. (2020). *Ny melding om innovasjon i offentlig sektor*. Unio. Retrieved 18.05 from
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Tidd, J., Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (Seventh Edition. ed.). Wiley.
- Tricia, M. (2019, 17.10.2019). *35 of the Best Quotes on Innovation from Steve Jobs, Albert Einstein & Others*. indigo9digital.com. Retrieved 25.01 from
<https://www.indigo9digital.com/blog/innovation-quotes>
- Van de Ven, A. H. (1999). *The Innovation journey*. Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (1989). *Research on the Management of Innovation. The Minnesota Studies*. Oxford university press.
- Vinje, E. (2013). *Tillit som samfunnskapital*. Aftenposten. Retrieved 25.05 from
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/d0xO/tillit-som-samfunnskapital>
- Windrum, P., & Koch, P. (2008). *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishing , Inc.

https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=LhpHU90oztcC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Innovation+and+entrepreneurship+in+public+services.&ots=27JGvTRoZ&sig=Yefn_ksj6I3KAlgn8kxmNjNBq7U&redir_esc=y#v=onepage&q=Innovation%20and%20entrepreneurship%20in%20public%20services.&f=false

- Øgård, M. (2014). Fra New Public Management til New Public Governance : nye forvaltningskonsepter i kommunene. In (pp. 93-109). Fagbokforl.
- Aasen, A. (2019). *Innovasjonsarbeid* (Vol. 3). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013* (www.norden.org, Issue. <http://dx.doi.org/10.6027/NA2013-911>)

Vedlegg 1 Intervjuguide

Informasjon til informant, som gis før intervjuet starter

- Informasjon om oss selv og masteroppgaven (yrke og bakgrunn/tema, problemstilling og formål)
- Kort om hensikten (se informasjonsskriv) og lengde på intervjuet ca 1.time
- Informasjon om konfidensialitet og anonymitet
- Informere om at samtalen blir tatt opp av praktiske årsaker, men vil bli slettet etter prosjektet er ferdigstilt
- Informere om at vedkommende kan velge å ikke svare på spørsmål om ønskelig, og at intervjuet stoppes dersom informanten ønsker dette

Bakgrunn/innledningsspørsmål

- Kan du fortelle om organisasjonen du jobber i?
- Hva er din rolle/tittel i kommune/avdelingen?
- Hvor lenge har du jobbet i offentlig sektor?
- Hvilke roller har du hatt i IT/sky prosjektet?

Del 1: Aspekter ved IT/sky innovasjonsprosjektet som er gjennomført

- Ut fra ditt ståsted, hvilke problem skulle og eller har IT/sky prosjektet løst?
- Hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon?
- Kan du beskriv hvordan ideutvelgelse foregår
- Hvilken strategi ble valgt for gjennomføring av dette IT/sky prosjektet
- Hvilke funksjoner er avgjørende for gjennomføring av innovasjon?
- Har IT/sky projektet medført nye ideer? (eks. knyttet til arbeidsmetoder, produkt, prosess, utvikling eller annet), eksempler?
- Samarbeider dere med andre aktører utenfor 365 sky leverandør? Akademia, Større bedrifter og eller lokalsamfunn? Har dere inngått nye forpliktende relasjoner med noen av disse aktørene etter at IT/sky prosjektet ble gjennomført?
- Har dere endret forretningsmodell eller strategi på noen måte?
- Har etaten møtt på utfordringer knyttet til IT/sky prosjektet? Hvordan har dere i så fall løst dette?
- Hvilke faktorer tenker du at gjør avdelingen omstillingsdyktig?
- Har IT/sky prosjektet påvirket innovasjonskraften i avdelingen?

- Har brukerne (kundene) av deres tjenester merket noe kvalitet eller effektivitets endring på det dere leverer?
- Hvilke mål har dere realisert gjennom dette prosjektet.
- Ser du andre innovasjonsprosjekter som din avdeling bør eller kan gjennomføre?

Del 2: Aspekter ved omgivelsene

- Hvordan har omgivelsene blitt påvirket av innovasjonen?
- Kjenner kommunens innbyggere til IT/sky prosjektet og hva det betyr for dem?
- Har dere merket endring i mottakernes atferd, under eller etter prosjektet?
- Anser du produktet/tjenesten dere tilbyr som konkurransedyktig?
- Opplever du at IT/Sky prosjektet har endret markedet dere opererer i?
- Opplever du at IT/Sky prosjektet har påvirket politikernes risikoaversjon, med tanke på andre og nye prosjekt?
- Hva tror du gir andre aktører (private) i markedet dere opererer i konkurransefortrinn? Gjør dere noe for å kunne konkurrere mot dette?
- Opplever du at leverandør industrien til norske kommuner kan bli endret som følge av IT/Sky prosjektet? I-så-fall, hvordan?
- Har dere investert noe i forskning, markedsundersøkelser eller lignende aktiviteter?
- Har dere fått noen form for støtte offentlig eller privat, for å gjennomføre dette eller andre innovasjonsprosjekter? Hvis nei, kjenner du til slike ordninger?
- I hvilken grad har innovasjonsgraden endret seg etter implementering?

Eventuelle tilleggsspørsmål

- Er det noe du ønsker å tilføye som berører temaene vi har vært innom?

Avslutningsvis

- Takke informanten for at vedkommende har tatt seg tid til å bli intervjuet
- Informere om at vedkommende kan få transkribert intervju og/eller ferdig oppgave tilsendt om ønskelig.

Vedlegg 2 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvilke innvirkninger har det gjennomførte IT-sky innovasjonsprosjektet på ny innovasjon?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan det gjennomførte IT-sky innovasjonsprosjektet har påvirkning på innovasjon. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet og oppgaven er å se på ulike faktorer som kan ha påvirket innovasjonen som nylig er gjennomført. Primært så er det ledere som har ansvar for at det skjer innovasjon på arbeidsplassen dersom dette er et mål. I disse to årene Norge har vært igjennom en pandemi så har kommunen jobbet med et IT-sky prosjekt der formålet har vært å samle flest mulig tjenester i skyen og vi ønsker å se på hvordan denne prosessen har vært og om den har vært vellykket eller ikke.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitetet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å se hvordan innovasjon har blitt drevet i kommunen. Innovasjoner drives i hovedsak av leder for en avdeling/enhet/seksjon som har hovedansvaret for denne. Derfor ønsker vi i dette prosjektet å se hvordan du som leder driver slike prosjekt i sin egen avdeling/enhet/seksjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du

- *Blir intervjuet av 1 til 2 prosjektdeltakere. Dette regner vi med tar ca 1 time avhengig av hvor mye informasjon som kommer frem. Avhengig om det er en eller to studenter til stede kan det bli tatt lydopptak av samtalen og/eller notater. Dette vil du bli informert om før intervjuet starter.*

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være prosjektgruppen og veileder som vil ha tilgang til de opplysningene du gir.
- Datamaterialet vi samler inn vil bli lagret i "skyen" på forskningsserver. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste fra øvrige data.
- Deltaker kan gjenkjennes i publikasjon, men kun relevante opplysninger for forskningsspørsmålet vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i mai 2022. Personopplysninger og annet sensitivt materiale vil da bli slettet og makulert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Nord* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Universitetet i Nord* ved Erlend Bullyåg, Tlf: 75 51 72 75 eller student Johan M. Sand på telefon 400 44 269
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen tlf: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvern@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Erlend Bullyåg
Veileder

Johan Markussen Sand
Student

Waqas Naeem Ali
Student

Remi Andre Henriksen
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Svar på søknad fra NSD

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektperiode

20.12.2021 - 22.05.2022

[Meldeskjema](#)

Dato	Type
31.01.2022	Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

OneDrive er databehandler i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. .

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon

.....

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!