



## Smart Gjesdal – «lur bygd»

En casestudie av Smart city-konseptet i Gjesdal kommune, sett ut fra en strukturell, en Human resource-, en politisk og en symbolsk ramme

EVA-MARIA GÄRTNER

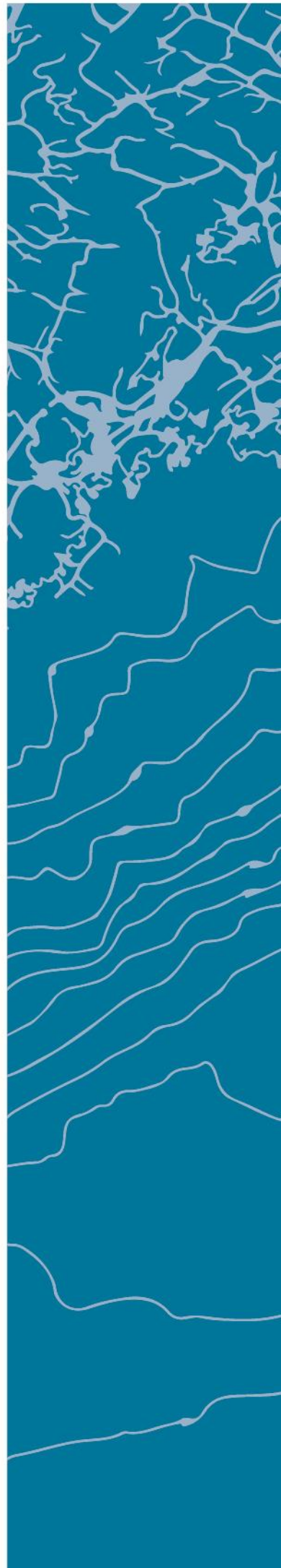
### VEILEDERE

Morten Øgård, Linda Hye

**Universitetet i Agder, 2018**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



“...there is nothing so practical as a good theory.”

[Kurt Lewin](#) (1951). *Field theory in social science*.

## Innhold

Forord.....	5
Sammendrag .....	6
1. Innledning.....	7
2. Gjesdal kommune og smart konseptet .....	13
2.1 Gjesdal kommunes utfordringsbilde .....	13
2.2 «Wicked problems» og innovasjon.....	14
2.3 Smart-konseptet.....	16
2.4 Utviklingen av smart-konseptet i Gjesdal .....	19
3. Teori .....	28
3.1. Strukturell ramme.....	30
3.2 Human resources-ramme.....	31
3.3. Politisk ramme .....	33
3.4 Symbolsk ramme.....	35
3.5 Organisasjonsendringer .....	36
3.6 Kritikk .....	40
4. Metode og etikk .....	42
4.1 Valg av metode .....	42
4.2 Forskningsetikk.....	44
4.3 Innsamling, bearbeidelse og analyse av data .....	46
5. Analyse og drøfting .....	50
5.1 Forutsetninger.....	50
5.2 Tolkning av smart-konseptet.....	54
5.3 Skepsis og avvisning .....	76
6. Oppsummering og veien videre .....	80
Litteratur.....	87

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	91
Vedlegg 2: Smart-konsept, versjon 1 (2014-2017) .....	92
Vedlegg 3: Smart-konsept, versjon 2 (fra 2017) .....	93

## Forord

Denne oppgaven har hatt en komplisert og langvarig fødsel. Nåværende tema og teoretiske tilnærming er det fjerde jeg har forsøkt meg på siden 2015. Skifte i stillinger og arbeidsområder har gjort at interessene mine har skiftet like ofte. I tillegg måtte jeg overbevises om at min affinitet til kompleksitetsteoretisk baserte organisasjonsteorier er et dårlig utgangspunkt for denne oppgaven.

Heldigvis er det mange som har bidratt til at denne oppgaven nå kan leveres: En stor takk til de jeg fikk mulighet til å intervju! Jeg takker for tilliten og håper at ingen synes jeg har misbrukt den.

Videre vil jeg takke en tidligere kollega i kommunen som har undret seg sammen med meg over alt det rare som skjer på arbeidsplassen. Takk til Kolbjørn Sandve som også har korrigert rettskrivningen og grammatikken og påpekt svake argumenter.

Det er mange mennesker utenfor kommunen som har heiet på vårt smart-prosjekt og gjennom tiden har vært viktige samtalepartnere. Takk så mye til Heidi Kristina Jacobsen fra Stavangerregionens Europakontor, til Herbjørn Tjeltveit fra Nordic Edge, og til Dagfinn Waage og Gunnar Crawford fra Lyse. Sistnevnte er nå blitt sjef for Stavangers smartby-arbeid, noe som støtter min tro på at vi får til et godt regionalt samarbeid fremover. Mange takk også til Peter Breuhaus og Kristiane Lindland, begge forskere fra IRIS.

Takk for tydelige ord fra veilederne mine Morten Øgård og Linda Hye.

Dette er ikke den første masteroppgaven jeg har arbeidet med. Jeg takker desto mer familien for all praktisk hjelp med oppgaven, aksept for mine usosiale perioder og viktige samtaler. Spesielt vil jeg takke Benedicte, Clara og Benedict for konkret formuleringshjelp og korrekturlesing.

## Sammendrag

Denne oppgaven er en kvalitativ casestudie av Gjesdal kommunes arbeid med utvikling og implementering av et smart-konsept som utviklingsstrategi.

Utgangspunktet er at kommunene i dag står foran komplekse utfordringer som må håndteres med en strategi som balanserer forskjellige mål og interesser, samtidig som den skaper en helhet i utviklingen. Dette krever en innovativ tilnærming som bryter med noen etablerte kommunale tradisjoner i måten å planlegge og gjennomføre utvikling på.

Innføringen av smart-strategien har erfart både støtte og skepsis i løpet av den tiden jeg har vært prosjektleder. Jeg undersøker i denne oppgaven derfor den følgende todelte problemstillingen:

**Hvordan tolker ansatte og ledere smart-konseptet og i hvilken grad er det forskjell i oppfatningene mellom ulike grupper av ansatte.**

**Hva kan forklare hvorfor ansatte er skeptiske eventuelt avvisende til konseptet?**

For å besvare problemstillingene har jeg brukt både intervjuer med ansatte og ledere i kommunen og min egen erfaring som prosjektleder.

Jeg har analysert problemstillingen med hjelp av de fire forståelsesrammer som Bolman og Deal har utviklet: den strukturelle, Human resource-rammen, den politiske og den symbolske. Rammene samler en rekke av organisasjonsteorier under hver sin paraply av virkelighetsforståelse, syn på menneskene i organisasjonen og årsak-virkningssammenhenger. Dette tillater å oppdage flere viktige momenter for å forstå prosesser ut fra ulike perspektiver. Samtidig åpner det muligheter for å planlegge fremtidige tiltak som kan støtte videreutviklingen av konseptet i kommunen.

Hovedkonklusjonen i oppgaven er at arbeidet med konseptet har ført til sterk ekstern støtte og ny kunnskap i organisasjonen, samtidig som det mangler involvering fra førstelinjen og en arena hvor politiske motsetninger kan forhandles. Ut over dette er medarbeidere splittet i synet på smart-konseptet. Er det et paradigmeskifte eller er det en videreføring av etablert praksis?

Avslutningsvis presenterer jeg noen ideer for det videre arbeidet med utgangspunkt i de fire forståelsesrammer av Bolman og Deal.

## 1. Innledning

Smart-konseptet er på noen få år blitt et svært populært svar på store samfunnsutfordringer i offentlig sektor. Siden tidlig på 2000-tallet har det i Europa blitt arbeidet med ulike smart-prosjekter, først i de store byene som København, Amsterdam, Barcelona og Wien. Smart-konsepter er kjennetegnet ved et samarbeid mellom offentlig sektor, private bedrifter og forskningsmiljøer. I den siste tiden har det i tillegg vært et forsterket fokus på å involvere innbyggere direkte i utviklingen av bedre løsninger (<http://www.smart-cities.eu/>).

I Norge kan vi knytte etableringen av smart-konseptet først og fremst til Stavanger kommunes utnevning som fyrårnby i den Europeiske Unionens store forskningsprogram Horizon 2020 i 2014. I det såkalte Triangulum-prosjektet som er drevet av Stavanger, Manchester og Eindhoven skal det utvikles helt nye løsninger som integrerer energi, mobilitet og IKT (<https://www.stavanger.kommune.no/samfunnsutvikling/prosjekter/triangulum/>). Stavanger kommune arbeider i Triangulum-prosjektet sammen med Lyse AS, Universitet i Stavanger, Rogaland fylkeskommune og Kolumbus.

Smart-konsepter er ét svar på at vi lever i en tid og en verden som oppleves som mer kompleks og koblet sammen enn før. Begrensede ressurser og skjev fordeling av ressurser på verdensbasis krever at vi må søke nye måter for å arbeide med bærekraftig utvikling (<https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>). Dette arbeidet må gjøres på alle nivåer i samfunnet, inkludert i kommunene.

Samtidig er kommunene konfrontert med noen spesifikke og konkrete utfordringer. Gunn Marit Helgesen, styreleder i Kommunenes Sentralforbund (KS) beskriver i Kommunal Rapport fra 2. februar 2017 en situasjon hvor innbyggernes krav og forventninger om mer helhet og sammenheng i tjenesten og skreddersydde løsninger endrer kommunens rolle som tjenesteyter. Staten forventer samtidig at kommunesektoren løser oppgavene med mindre ressurser enn før, noe som blant annet er begrunnet med en økende den såkalte eldrebølgen. I tillegg må kommunene forholde seg til klimaendringer som krever utskiftning og tilpasning av infrastruktur og store investeringer i samfunnssikkerhet og beredskap.

Helgesen konkluderer i samme artikkel slik:

Mange kommuner jobber aktivt med innovasjon og nye digitale løsninger, men noen utfordringer er så komplekse og sammensatte at det er nødvendig at kommuner inviterer andre aktører inn for å finne løsninger. Det krever nye samarbeidsformer og ny rolleforståelse for sammen å utvikle og levere bærekraftige tjenester.

Stikkordet hun nevner er «samskaping» og «medborgerskap» som defineres slik:

Samskaping handler om å trekke inn brukere, pårørende, ansatte i førstelinjen, næringsliv og eksperter for å løse felles problemer i samfunnet. Når det jobbes med å utvikle tjenester er samskaping godt egnet, fordi dette vil gi oss verdifull kunnskap og forståelse av deres opplevelse av tjenestene og det *egentlige* behovet.

Medborgerskap innebærer at innbyggerne er mer enn forbrukere av offentlige ytelser, de skal også ta ansvar for oppbygging, vedlikehold og videreutvikling av velferdssamfunnet (Helgesen 2017).

På hvilken måte skal dette oppnås? Først og fremst ved god ledelse som opererer kreativt og har høy etisk bevissthet ifølge Helgesen. Slik som Finsrud (2015) formulerer det, skapes det med dette en innovasjonskultur som skal være grobunn for å løse «komplekse og sentrale velferdsutfordringer».

Innovasjon er et virkemiddel og tjener kommunens rolle som samfunnsutvikler. Innovasjon er nødvendig fordi effektivisering og utvikling ikke er nok for å løse de beskrevne utfordringene. Utfordringene er tilstede på flere plan i organisasjonen og kan ikke løses gjennom standardløsninger eller flere ressurser. «Innovasjon er ikke gode ideer, men gjennomført forandring» (Finsrud 2015).

Smart-konseptet er i den definisjonen en innovasjons- og utviklingsstrategi og et svar på den type komplekse utfordringer som her er beskrevet.

Det som kvalifiserer smart-konseptet er følgende faktorer (Gil-Garcia, Pardo og Nam 2016, s. 2):

- Fokus på de viktigste komplekse samfunnsutfordringer som: klima, energi, mobilitet, demografiske endringer, urban reindustrialisering, byutvikling og nye bo- og livsformer basert på deling
- Konsortier bestående av kommunen, private bedrifter, innbyggere og/eller interessegrupper, forskningsmiljøer og flere forvaltningsnivåer som likeverdige samarbeidspartnere
- Internt samarbeid i kommunen på tvers av etablerte fagområder og administrativ organisering
- Integreering av flere, delvis motstridende problemstillinger i et prosjekt, f. eks. miljø, mobilitet, nye boformer og næringsinteresser
- Innovative arbeidsmåter som f. eks. Design Thinking (Lewrick, Link und Laifer 2017, s. 2-3), som er basert på følgende prinsipper: Det menneskelige perspektivet,



nysgjerrighet, aksept av kompleksitet, visualisering, eksperimentering, samskaping, vekst og oppskalering, prosessorientering og nettverksarbeid

Selv om kommunene alltid har drevet med nyskaping og innovasjon, så kan hvert eneste av de fem punktene som kjennetegner smart-konseptet være en utfordring til kommunens tradisjonelle måte å løse sine oppgaver på, å organisere seg på, å jobbe sammen med omverden på og oppfatte sin rolle på.

En slik «radikal» utviklingsstrategi, som er holistisk, systematisk og konseptbasert, kan derfor utfordre etablert kommunal og innbygger-tenkning.

Tjenesteproduksjon blir av innbyggerne sett som den viktigste oppgaven til kommunen.

Innovasjon i tjenesteproduksjon har som oftest dreid seg om utvidelse av tjenester, ofte styrt ovenfra fra staten (f. eks. samhandlingsreform eller diverse skolereformer). En både tradisjonell og nyoppdaget måte å drive tjenesteinnovasjon på handler om offentlige anskaffelser. Blant annet har dette bidratt til at innbyggerne oppfatter seg mer som «kunder» enn som «borgere» (Teigen, Ringholm og Aarsæther 2015, s. 19). Smart-konseptet dreier denne utviklingen i en ny retning med innbyggerne som medborgere og -skapere.

Kommunene som samfunnsutvikler har bidratt med store innovasjoner f. eks. i forbindelse med etableringen av sparebankene, kraftutbyggingen eller kommunikasjonsutbygging. Siste store utvikling har vært kommunalt tiltaksarbeid som svar på fraflytting i utkantkommunene på 1960-tallet. Tradisjonelt har næringslivsfokus vært sterkt (Teigen, Ringholm og Aarsæther 2015, s. 21-22). Kommunal adaptasjon av smart-konsepter kan ses i denne tradisjonen som et nytt innovasjonsskritt.

Organisasjonsutvikling har fra samme tidspunkt ført til oppbygging av profesjonelle tjenesteorganisasjoner med administrativ ledelse. I stor grad skjedde oppbyggingen etter sektorprinsipp og styrt av profesjonsinteresser. Selv om det finnes en del forsøk på å fjerne denne sektorinndelingen ved at rådmannen styrer enhetene direkte, er det verdt å merke seg at de fleste kommuner har gått tilbake fra denne organiseringen og gjeninnført en eller annen form for sektorinndeling (Teigen, Ringholm og Aarsæther 2015, s. 23). En større horisontal integrering av tjenester som bieffekt av smart-konsepter kan bryte med denne tradisjonen.

Kommunen som demokratisk aktør har også erfart en del endringer. Nytt er innføring av diverse bruker- og innbyggerundersøkelser i kjølvannet av innføring av digitale verktøy. I tillegg ble en del særgrupper ivaretatt ved å innføre rådgivende organer som eldreråd, ungdomsråd, og innvandrerråd. Begge tiltak kan karakteriseres som forholdsvis «fjerne» fra

direkte involvering i tjenesteutvikling og -produksjon. Smart-konseptet kan i dette feltet tilføre spennende nye arbeidsmåter som integrerer innbyggerne på en ny måte.

*I dette spenningsfeltet ønsker jeg å undersøke smart-konseptet i sitt bruk i Gjesdal kommune.*

Jeg ønsker å ta med både etableringen av smart-konseptet som et politisk initiativ i forbindelse med utarbeidelse av sentrumsplanen for Ålgård og forskjellige prosjekter.

Prosjektene handler blant annet om

- Planleggingen av en felles energiløsning for det nye sentrum basert på lokale og fornybare kilder og under inkludering av vår egen kraftstasjon
- En mobilitetsplan for Ålgård som består av både frivillige initiativer, e-bike-initiativer og et EU-prosjekt om førerløse busser
- Bruk av velferdsteknologi
- Flere digitaliseringsprosjekter, rettet mot informasjon til og dialog med innbyggerne

Disse prosjekter har ført med seg nye måter å arbeide på, både intern i kommunen og eksternt med mange nye og etablerte samarbeidspartnere. Måten konseptet er blitt forsøkt implementert på i organisasjonen skal få særlig oppmerksomhet. I tillegg skal jeg se på resepsjonen konseptet og prosjektene har fått utenfor organisasjonen.

I min erfaring som prosjektleder for smart-konseptet har jeg opplevd både støtte og skepsis fra ulike personer, grupper og samfunnsinstitusjoner. Selvfølgelig hadde det vært ønskelig å trekke inn alle de nevnte kategorier i denne undersøkelsen, men på grunn av arbeidets omfang måtte jeg begrense meg på Gjesdal kommune som organisasjon.

Det har vist seg å være stor variasjon i de ansattes oppfatninger om og holdninger til smart-konseptet, noe som er et interessant utgangspunkt. Har disse forskjellene å gjøre med forskjell mellom ansatte og ledere? Eller med grad av tilknytning til smart-prosjekter?

Jeg har noen ganger vært overrasket over manglende støtte til smart-konseptet intern i kommunen. Den har kommet til synet gjennom lett mistro, uttalt likegyldighet eller direkte avvisning. Finnes det en god forklaring for denne skepsisen?

Med dette blir problemstillingene jeg skal undersøke slik:

**Første problemstilling: Hvordan tolker ansatte og ledere smart-konseptet og i hvilken grad er det forskjell i oppfatningene mellom ulike grupper av ansatte?**

**Andre problemstilling: Hva kan forklare hvorfor ansatte er skeptiske eventuelt avvisende til konseptet?**

*Oppgaven er bygget opp på følgende måte:*

Innledningen beskriver konteksten, dvs. det overordnede samfunnsmessige utfordringsbilde og en overordnet karakterisering av smart-konseptet og leder frem til problemstillingen.

Det andre kapittelet fremstiller Gjesdal kommune med sine konkrete utfordringer samt måten smart-konseptet har blitt konkretisert på i kommunen fra begynnelsen av 2014 og frem til i dag.

Det tredje kapittelet beskriver teorien, konkret Bolman og Deals (2017) perspektiv på organisasjonsutvikling, som peker på fire forskjellige forståelsesrammer for ledelse og strategi. Jeg har valgt dette perspektivet fordi det ivaretar kompleksiteten i organisasjonsutviklingen på en god måte og samtidig gir konkrete analysemuligheter og handlingsstrategier.

Bolman og Deal differensierer fire forskjellige forståelsesrammer («frames») som til sammen kan forklare prosesser ved organisasjonsutvikling på en holistisk måte. Perspektivene hver for seg er basert på forskjellige antakelser om hvordan organisasjoner og deres ansatte fungerer og hvordan årsaker og virkninger henger sammen.

I det **strukturelle** perspektivet blir organisasjonen sett som en fabrikk. Det perspektivet er også det som vanligvis får mest oppmerksomhet i en endringsprosess. Her handler det om arbeidsstrukturene, altså organiseringen i enheter, ledelsesstrukturer, oppdeling og koordinering. Perspektivet er basert på Scientific management-teorier og fokuserer på regler, roller, prosedyrer, ledelseslinjer og teknologi.

I **Human resource**-perspektivet blir organisasjonen sett på som familie. Motivasjonsteori er et viktig grunnlag. Dette handler om forhold mellom individ og organisasjonen og hvordan begges behov kan avstemmes på en god måte. Fokuset er på personalutvikling og empowerment.

I det **politiske** perspektivet blir organisasjonen sett på som en jungel. Basisen er politikkteorier. Her handler det om makt og maktfordeling, koalisjoner, fordeling av knappe ressurser og det politiske spillet.

I det **symbolske** perspektivet blir organisasjonen sett på som karneval eller teater. Dette er basert på antropologiske teorier. Her handler det om visjoner, symboler og fortellinger og hvordan de blir brukt til å skape mening.

Bolman og Deal viser gjennom mange konkrete eksempler at ledere med en multiperspektivisk tilnærming har større suksess enn de som bare bruker ett eller to. De peker ikke på en «oppskrift» på hvordan man lykkes med å integrere alle fire perspektiver, men synliggjør at ledelse er heller en form for kunst enn en vitenskapelig øvelse.

Jeg mener at denne teorien er fruktbar for å planlegge endringsprosesser og analysere hva som skjer i en organisasjon i en slik prosess, samtidig som den kan gi en pekepinn på hvilke perspektiver som er meningsfull å styrke i endringsprosesser som man ikke eller bare delvis har lykkes med. Her tenker jeg på den opplevde skepsisen til smart-strategien i Gjesdal kommune.

I kapittel fire beskriver jeg metoden med sine styrker og svakheter. Dette arbeidet er en kvalitativ case-studie som er gjennomført ved å intervju ansatte i Gjesdal kommune om sine oppfatninger om og erfaringer med smart-konseptet. I tillegg er det brukt eksempler fra hendelser og samtaler ut fra min egen erfaring som prosjektleder. Min egen rolle i dette arbeidet er derfor noe som grundig må reflekteres.

Kapittel fem inneholder analysen av materialet og drøftingen av problemstillingen mot denne. I siste kapittelet vil jeg oppsummere oppgaven, trekke opp funnene og undersøke hvilke implikasjoner de kan ha både praktisk og teoretisk. Jeg avslutter med å gi noen konkrete anbefalinger for det videre arbeidet med smart-konseptet.

## 2. Gjesdal kommune og smart konseptet

### 2.1 Gjesdal kommunes utfordringsbilde

Jeg vil først beskrive Gjesdal kommune langs noen statistiske faktorer, for å sette den lokale konkretiseringen av smart-konseptet i en større sammenheng.

Gjesdal kommune har rett under 11.900 innbyggere og en av landets yngste befolkning med et forholdsvis stort fødselsoverskudd over lang tid. Kommunen ligger på Vestlandet, 30 km sør for Stavanger i overgangen mellom Jæren, Dalane, Sirdal og Sandnes. Gjesdal er en arealmessig stor kommune med ca. 640 km<sup>2</sup>, med en liten kystlinje ved Høgsfjorden og et variert landskap som er sterkt utsatt for konsekvenser av klimaendringer, særlig ras og flom. E39 og Fv45 er to viktige samferdselsårer. Omtrent 9000 av innbyggerne bor på Ålgård som er også administrasjonsstedet. Rundt 1500 bor i Oltedal og 500 i Gilja og Dirdal. Resten bor spredt og i mindre bygder. 60% av arbeidstakerne pendler ut, stort sett til Forus-området.

Gjesdal har hatt stor befolkningsvekst gjennom de siste 15 år. Helt frem til oljekrisen i 2015 var veksten i gjennomsnitt på 2,6% per år. Arbeidsinnvandringen var stor, med mange innvandrere fra Vest- og Øst-Europa, og kommunen vedtok i 2016 å motta opp mot 60 flyktninger årlig og støtte etableringen av et asylmottak. Innvandrerandelen i befolkningen lå på rundt 12%. Denne utviklingen har nå snudd og siden oljekrisen er det flere som har utvandret enn innvandret.

I 2015 ble det fremmet en politisk sak om befolkningsvekst, hvor kommunestyret vedtok «sterk vekst», som en strategi (<https://www.gjesdal.kommune.no/aktuelt/gjesdal-veks-nest-mest-i-rogaland.499830.aspx>). Vedtaket kom i stand fordi enkelte politikere og store deler av administrasjonen opplevde veksten som for stor til at tjenesteproduksjonen kunne følge med.

Med oljekrisen i 2015 snudde utviklingen og i dag kan ikke en gang fødselsoverskuddet redde veksten. I tredje kvartal i 2017 gikk befolkningstallet ned med 29 innbyggere og fem til i fjerde kvartal. Utviklingen har fortsatt inn i 2018.

(<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/kvartal>).

Til tross for nedgang av befolkningstallet opplever kommunen økonomisk vekst. Antall arbeidsplasser øker fortsatt. Dette skyldes mest sannsynlig at Gjesdal har en variert næringsstruktur og ikke er like avhengig av oljenæringen som kommunene i nord. I Gjesdal

finnes forholdsvis store turisme-aktører som Kongeparken og Byrkjedalstunet, industriaktører som Bjelland, Norstone og Gilje Tre, et teknologimiljø rundt Stig Bakke på Opstad og både grossist- og detaljhandel (blant annet ASKO, Amfi Ålgård, Norwegian Outlet). Med etableringen av Norwegian Outlet i 2016 økte innpendlingen til kommunen. Det var omtrent 200 arbeidsplasser som ble etablert, og etter at oljekrisen slo inn, rekrutterte butikkene arbeidskraft fra Randaberg til Egersund.

Her er noe mer statistisk materiale fra SSB om Gjesdal kommune:

<https://www.ssb.no/sok?sok=statistikk+Gjesdal+kommune>.

I forbindelse med arbeidet med ny kommuneplan ble Telemarksforskning koblet på. Knut Vareide har utarbeidet en modell som vurderer kommunens attraktivitet langs tre akser: Bostedsattraktivitet, næringslivsattraktivitet og besøksattraktivitet, i tillegg til det Vareide kaller X-faktor, som betyr det som er spesielt og fenger oppmerksomhet (<https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/filer/2445.pdf>). Vareide fastslo at Gjesdal har en høy grad av næringslivsattraktivitet, men er ut fra denne og andre strukturelle faktorer ikke like attraktivt som bosted (jfr. [https://www.gjesdal.kommune.no/f/if0e52a6a-b11d-42e4-939a-b5f7832233e2/Planprogram\\_horingsutkast\\_090317\\_liten.pdf](https://www.gjesdal.kommune.no/f/if0e52a6a-b11d-42e4-939a-b5f7832233e2/Planprogram_horingsutkast_090317_liten.pdf)).

## 2.2 «Wicked problems» og innovasjon

På flere steder i de siterte artikler i innledningen er det nevnt «kompleksitet» som en særlig utfordring. Ordet blir brukt i hverdagslig forståelse for å beskrive en situasjon som er preget av delvis ukjente sammenhenger mellom flere enkeltelementer som influerer hverandre. Situasjonen Gjesdal kommune befinner seg i, er kjennetegnet gjennom kompleksitet og det som også kalles «wicked problems». «Innovasjon» kan ses på som en måte å løse disse utfordringene på (Sørensen og Torfing 2011).

«Wicked problems» er et begrep som oppstod på University of California i Berkeley, på slutten av 1970-tallet. Design- og arkitekturprofessor Horst Rittel innførte begrepet for å beskrive store samfunnsutfordringer som i høy grad er resistent mot løsning. Ifølge han eksisterer mange planleggingsutfordringer som ikke kan behandles med tradisjonelle, lineære, analytiske tilnærminger. «Wicked problems» er vanskelig å definere klart og tydelig. Forskjellige interessenter har forskjellige oppfatninger av omfanget av utfordringen, hva som er del av problemet og hva som er utenfor, og hvilke løsningsperspektiver som er viktig.

Ingen versjon kan sies å være sannere enn en annen. Klimautfordringer er et veldig godt eksempel. Ofte er det innenfor et slikt problemkompleks motstridende mål. Mange gjensidig avhengige enkeltelementer, flere årsaker og motstridende mål gjør definisjonen vanskelig (Rittel 1973).

Innovasjon blir sett på som løsning på disse komplekse utfordringer som motsetter seg både klar definisjon, analyse og planlegging av løsninger (Torfing og Sørensen 2011).

Direktoratet for forvaltning og IKT har valgt å definere innovasjon som "å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende, og løsningen ikke kjent på forhånd" (Hoel 2016).

KS definerer innovasjon som "en ny eller bedre løsning som er så god at folk vil ta den i bruk". Videre definerer KS innovasjon som noe som er "nytt, nyttig og nyttiggjort". Essensen i definisjonene er at innovasjon ikke skjer før de nye løsningene har blitt tatt i bruk og skaper verdi (Finsrud 2015).

Innovasjonsforskerne Jacob Torfing og Eva Sørensen ved Roskilde Universitet i Danmark (2011) er opptatt av at innovasjon fordrer et brudd med det eksisterende. De beskriver innovasjon slik:

- Kreativitet er nødvendig for å utvikle nye gode ideer, men blir først innovasjon når de gode ideene omsettes i praksis.
- Innovasjon er forandring, men ikke all forandring er innovasjon.
- Kun forandring som bryter med gjengs praksis og vante forestillinger er innovasjon.
- Det er ikke avgjørende om innovasjonen har utspring i en oppfinnelse eller kommer fra kopiering. Dersom løsningen er ny i en gitt sammenheng, og blir implementert i den konteksten, er det innovasjon.

Innovasjonsprosesser kan oppleves som frustrerende og de fungerer på en annen måte enn ordinært prosjektarbeid. De er ikke lineære eller forutsigbare. Innovasjon handler ofte om iterative prosesser i en spiralform. Drivkraften er behovet som løsningen skal dekke. Løsning og testing gjentas og gjentas. Metoden krever at det samarbeides med alle som er berørt av eller involvert i løsningen. Alle må tåle å ta risiko. Samskaping som modell kan assosieres med denne metoden. Et annet begrep som beskriver en slik måte å arbeide på er «Design Thinking».

Innovasjon er å tørre og prøve, teste, feile, lære, utvikle, teste, gjøre om, teste, feile, lære mer og prøve på nytt. Det samsvarer ikke alltid med kvalitetskulturen vi kjenner fra offentlig sektor. Risikovilligheten er kjent for å være lav av åpenbare grunner: I offentlig sektor forvalter vi fellesskapets verdier og står til ansvar økonomisk og med krav til kvalitet i tjenesteyting. Samtidig er redselen for å gjøre feil, det vi kan kalle forvaltningens «nullfeilskultur», til hinder for innovasjon.

Tidligere kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner sa på Teknakonferansen 2014:

Det er ikke noen motsetning mellom offentlig sektor og innovasjon, men det er en motsetning mellom innovasjonskultur og nullfeilskultur. I vårt arbeid med innovasjon er vi opptatt av å bygge opp innovasjonskulturen og bygge ned nullfeilskulturen.

Samarbeid og samskaping er begreper som går igjen. Utgangspunktet er at man vanskelig kan utvikle en løsning om ikke de som er berørt av problemet deltar i utviklingsarbeidet. I offentlig sektor handler det ofte om innbyggerne, næringslivet, leverandørene og frivillig sektor eller sivilsamfunnet. Samtidig har det vært en sterk økning i kravene til evidens i de fleste sektorer. Forskningsmiljøer blir nye samarbeidspartnere for kommunene fordi løsningene skal bygges på et forskningsbasert grunnlag.

Dette er en forholdsvis ny tanke. Tradisjonelt har kommunen vært preget av en ekspertkultur. Samarbeid i så stor skala er tidkrevende og vi må finne nye måter å omsette dette i praktiske former. Noen opplever frustrasjoner fordi egen fagkunnskap kan bli utfordret. Samtidig gir det økt innsikt i innbyggernes behov og ny kunnskap. Samhandlingen som utfordrer gir i tillegg ny erfaring og gjør arbeidet mer spennende. (<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-er-innovasjon/viktige-elementer-i-innovasjonsarbeidet>)

I Gjesdal kommune har politikere og den administrative ledelsen valgt smart-konseptet som en strategi for å løse våre «wicked problems» og for å bygge en innovasjonskultur.

### **2.3 Smart-konseptet**

I innledningen og begynnelsen av dette kapitlet har jeg sagt noe om de utfordringene som det er enighet om at kommunene står overfor. Det handler om klima og forurensing, demografisk utvikling, om folkehelseutfordringer, om utfordringer i oppvekstmiljøer og utdanningssystemet, ressurstilgang i form av arbeidskraft og næringslivsaktivitet og om en nødvendig tilpasning av offentlig sektor til mindre økonomiske ressurser.



De siste to tiår har smart-konseptet blitt mer populær i vitenskapelig litteratur og internasjonal politikk. På verdensbasis har byer en stor innflytelse på miljø og de er motorer for den økonomiske og sosiale utviklingen. I 2008 levde 50% av befolkningen i urbane områder, dette forventes å stige til 70% i 2020. Megacities oppstår i Asia, Latin-Amerika og Afrika med mer enn 20 mill. innbyggere. Byer konsumerer mellom 60% og 80% av all energi, men med fortettingen avtar samtidig utslipp av CO<sup>2</sup> per capita (Albino et al. 2015, s. 3).

Ressursspørsmål og spørsmål om sosial bærekraft har ført til at byer prøver å finne løsninger på disse utfordringer. Smart-konsepter, opprinnelig oppstått som **Smart City**-konsepter er blitt en populær tilnærming blant byer i hele verden.

Det finnes mange definisjoner av Smart City. O'Grady og O'Hare kaller begrepet «a fuzzy concept» (2012 sitert i Albino et al. 2015, p. 4). Ser man på bruk av smart-konsepter over hele verden, så kan man forenklet si at initiativer i Amerika ofte er styrt eller ledet fra store teknologiaktører som IBM, Google, Cisco m. fl. Initiativer i Asia og Afrika er først og fremst styrt og ledet fra statlige regjeringer, som f. eks. Singapore, Sør-Korea, Japan, Rwanda og Sør-Afrika. I Europa derimot er de fleste prosjekter bygget på byinitiativer. Den Europeiske Unionen støtter smart-initiativene gjennom forskningsfinansieringen i Horizon 2020-programmet. Både overordnede smart-initiativer og delprosjekter på mange forskjellige områder, som f. eks. energi, mobilitet, sosiale og IKT-løsninger får støtte. Oppfatningen er at byene er mer fleksible og agile, og at de derfor takler store samfunnsutfordringer bedre enn tunge statlige aktører. F. eks. har «The Convent of Mayors», et nettverk av europeiske ordførere, tatt initiativ til et konkret samarbeid om energi og klimaspørsmål langt forut for Paris avtalen.

Begrepet Smart City ble brukt første gang på 1990-tallet i forbindelse med IKT- infrastruktur. Det som etter hvert kjennetegner definisjoner er at de omfatter både «harde» og «myke» faktorer eller områder, som infrastruktur, IKT, bygg, arkitektur, vann- og energistyring, avfallsmanagement, livskvalitet, delingskultur, involvering, samskapning, utdanning, kultur, politikkstyring osv. Definisjonene inkluderer ulike aktører og fokuserer på samarbeid mellom mange sektorer (Albino et al. 2015, s.10). Det virker som om det skjer en transformasjon fra de mer teknologidrevne initiativer og definisjoner til de som legger mer vekt på demokratisering og økt deltakelse av innbyggerne (Calzada og Cobo 2015, s. 24).

Smart City kan ses som et idealtypisk konsept relatert til et byområde, men vi finner i realiteten flere utforminger, bl.a. smarte regioner og smarte landsbyer (Kourtit og Nijkamp

2012, p. 93). Stavanger er en småby i europeisk målestokk, derfor virker ideen om en smart region attraktivt for mange aktører i regionen. Helsinki har i en større skala realisert allerede mye av den regionale smart-integreringen, jfr. <https://www.helsinkismart.fi/>.

Gil-Garcia m.fl. (2016) stadfester at smart-konseptet er et multidimensjonal og multiperspektivisk konsept og bør derfor bli studert og analysert langs forskjellige akser (s. 3-4):

- Offentlige tjenester: effektiv levering av offentlig sikkerhet og beredskap, transport, helse- og sosiale tjenester, utdanning, kultur, turisme, rekreasjon osv.
- Administrasjon og ledelse: organisatorisk kapasitet og ledelse, budsjettering, smarte strategier osv.
- Policies: Lover, reguleringer osv.
- Styling, innbyggerinvolvering og samarbeid: Transparens, involvering av andre aktører, samskapingsmodeller osv.
- Menneskelige ressurser og kreativitet: Videreutdanning, veiledning, mangfold, kunst og kultur, kulturminner, nettverk, naboskap, deling, frivillighet osv.
- Kunnskapsøkonomi og tilrettelegging for næringslivet: Forskning og utdanning, teknologitransfer, innovasjon, gründermiljøer osv.
- Byggmiljøer og infrastruktur: Bygg, veier, sykkelfasiliteter, turveier, aktivitetsanlegg, offentlig transport, vann og avløp, renovasjon, strøm, fiber, oppvarming og kjøling, mobilnett, wifi osv.
- Naturmiljøer og økologisk bærekraft: Grønnstruktur, rekreasjonsmuligheter, landbruk, økobilanser osv.
- IKT og andre teknologier: digital teknologi, automatisering, robotisering, sporing, selvbetjeningsløsninger, sensorteknologi, maskinlæring, artificial intelligence osv.
- Data og informasjon: åpne data, big data, hackathon, transparent og dynamisk informasjon osv.

I Gjesdal har vi lagt vår egen definisjon. Dette er trukket ut av strategidokumentet (vedlegg 3):

Smart Gjesdal består av attraktive og bærekraftige lokalsamfunn. Kjerneelementer er involvering av innbyggere, samarbeid med næringslivet og forskningsmiljøer og bruk av teknologi. Smart Gjesdal håndterer miljøutfordringer, ineffektive mobilitetsløsninger, folkehelseutfordringer, mangel på befolkningsvekst, økende andel eldre i befolkningen, utfordringer med oppvekst og utdanning for barn og unge,

urbanisering og fortetting, større konkurranse om de beste hodene og produktive og lønnsomme bedrifter, krav om mer effektiv offentlig sektor og økte forventninger fra innbyggerne om tilpassede løsninger og rask respons.

## 2.4 Utviklingen av smart-konseptet i Gjesdal

Når jeg beskriver utviklingen av smart-konseptet i Gjesdal er det selvfølgelig en fortelling ut fra mitt eget perspektiv og mine interesser. Andre ville beskrive dette på en annen måte.

### **Energiløsning som utgangspunkt**

I 2014 ble reguleringsplanen for Ålgård sentrum vedtatt. I denne sammenhengen tok en politiker fra Venstre kontakt med ordføreren og ønsket en utredning for en miljøvennlig energiløsning i sentrum. Resultatet var en setning i reguleringsplanen som krevde en slik utredning.

På det tidspunktet var Stavanger kommune i ferd med å søke et Horizon 2020-prosjekt sammen med Manchester og Eindhoven. Dette var en søknad om et såkalt Smart City-fyrtårnsprosjekt. Der forplikter byene seg til å utvikle bærekraftige løsninger. Samtidig blir det tatt opp følgebyer som skal replisere løsningene. I Stavanger dreier det seg om følgende enkeltkomponenter: Systemer for energistyring og innovative videoløsninger på en skole og et sykehjem (Lyse), ny energisentral basert på minimum 75% fornybare energikilder (bruk av varme fra kloakk) i et felles sentralstyrt anlegg for varme og kjøling til tre av Stavanger kommunes administrasjonsbygg (Stavanger kommune), tre batteridrevne busser i ordinær rutetrafikk (Rogaland fylkeskommune og Kolumbus) og Big Data i en nettskyløsning som skal håndtere data fra hele prosjektet (Universitet i Stavanger)

(<https://www.stavanger.kommune.no/samfunnsutvikling/prosjekter/triangulum/>).

Gjesdals ordfører syntes at det var et prosjekt som hadde passet veldig bra til utviklingen av Ålgård sentrum. Han undersøkte muligheten for at Gjesdal kommune kunne koble seg på, men det initiativet førte ikke frem.

Derfor ble det besluttet at kommunen på egen hånd skulle undersøke innovative løsninger. I første omgang var dette begrenset til å gjelde en felles energiløsning for sentrum.

Jeg fikk ansvaret for å bruke en del av min stilling til å arbeide med denne problemstillingen i begynnelsen av 2014.

## **Forskningsprogrammet Horizon 2020**

Utgangspunktet for meg var Horizon 2020-programmet, fordi det var jeg blitt kjent med i forbindelse med samarbeid med Stavanger kommune. Jeg begynte med å ta kontakt med Universitetet i Stavanger og IRIS (International Research Institute of Stavanger, nå del av Norwegian Research Centre AS, NORCE).

Flere forskere syntes at det var spennende og modig for en såpass liten kommune å begi seg ut i dette feltet. De ble begeistret for vårt initiativ også på grunn av planene for sentrumsutviklingen og vi søkte da i perioden fra 2014 til 2017 på fem forskjellige H 2020-utlysninger, en ERA-NET-utlysning, to utlysninger i EnergyX-programmet til Norges Forskningsråd og en i NORDEN (felles for skandinaviske og baltiske land). Konsortiene var litt ulik sammensatt i de forskjellige søknadene. Vi bygde gode kontakter til bl.a. danske og skotske kommuner og forskningsmiljøer. I forbindelse med søknadsprosesser var vi flere ganger i Brussel og deltok på workshops og arrangementer som bl.a. Stavangerregionens Europakontor var ansvarlig for. Selv om vi ikke vant frem med de første søknadene, så førte dette arbeidet for min egen del med seg et omfangsrikt nettverk og mye ny kunnskap.

Mens den eksterne nettverksbyggingen fungerte veldig bra, var det vanskeligere med den interne forankringen av konseptet, særlig når resultatene av forskningssøknadene uteble.

### **Intern forankring**

Jeg arrangerte møter mellom forskerne og de som internt hadde ansvar for sentrumutviklingen og energiløsningen - rådmann, kommunalsjef, avdelingsledere og prosjektleder. Et første usikkerhetsmoment for noen ansatte var allerede at vi måtte gjennomføre møtene på engelsk, da ikke alle forskere kunne norsk. Et annet punkt som fort kom til synet var frykten for å bli forsinket med utviklingen av sentrum, om man brukte tid på forskningssøknader. Samtidig var det vanskelig å få forståelse for at et forskningsprosjekt ikke ville finansiere selve energiløsningen. De fleste av kommunens ansatte som var involvert i denne prosessen hadde sett det som forutsetning. Generelt kan man si at behovet for kunnskap om innovative løsninger ikke var forankret i organisasjonen. Jeg vil påstå at det fortsatt i dag er en større andel ansatte, også i ansvarlige posisjoner, som synes den beste utviklingsstrategien er å vente til andre har testet løsninger og funnet ut hva som fungerer, før vi bestemmer oss for hva vi skal gjøre eller anskaffe.

Skepsisen kommer tydelig frem i blant annet dette sitatet:

Vi trenger egentlig ikke å jobbe med en felles energiløsning. Vi kan overlate det til hver utbygger å sørge for energiforsyningen, det ligger i TEK 10. Det blir bare vanskeligere å selge tomter, når man muligens krever tilslutning til en felles energiforsyning. Dessuten må vi begynne å bygge nå. Når vi graver, må vi vite hva slags rør som skal legges i bakken. Om vi venter på et prosjekt som det kanskje ikke blir noe av, så forsinker det utviklingen. Når det ikke en gang er slik at man får hjelp til å finansiere løsningen, er det galskap å bruke tid og ressurser på det (R 2).

I slutten av 2014 og begynnelsen av 2015 var det nære på at hele smart-prosjektet skulle skrotes. Jeg har grunn til å tro at det særlig var ordføreren som sørget for at det ikke skjedde.

Det ble gitt oppdrag til en mulighetsstudie om en felles energiløsning til et konsulentfirma.

Viktig var i denne sammenhengen at energiløsningen skulle ses i sammenheng med rehabiliteringen av kommunens kraftstasjon, som det allerede var bevilget penger til.

Mulighetsstudien var positiv. Det ble derfor besluttet å gå videre med en mer detaljert planlegging av energiløsningen og søk etter partnere som kunne være med på å drive et energiselskap. Blant annet arbeidet vi med å få ASKO med, som har sin Rogalands-avdeling på Skurve i Gjesdal kommune. ASKO har en klar miljøprofil og hadde søkt om konsesjon for å bygge vindmøller. I tillegg støttet ASKO el-biler til ansatte og de utviklet et biodrivstoffsanlegg med avfall fra sine butikker. Den andre mulige partneren var Ålgård Sentrum Eiendom som eier tomtene til Amfiet og til Norwegian Outlet. Kommunen er ved siden av Ålgård Sentrum Eiendom den eneste andre grunneieren i sentrum.

### **Konkretisering av smart-konseptet**

I samme tid, våren 2015 arbeidet jeg videre med både forskningssøknader og med utarbeidelse av en modell for smart-arbeidet (jfr. vedlegg 2). Jeg presenterte modellen for lederteamet og i de sammenhenger som var relevant, f. eks. ledergruppene i helse og velferd og kultur og samfunn. Arbeid med velferdsteknologi ble også koblet på smart-arbeidet.

I forbindelse med forskningssamarbeidet hadde jeg fått kontakt med Lyses (den regionale nett- og strømlleverandørens) forsknings- og utviklingsavdeling. Vi hadde arbeidet sammen i to søknader. En konsekvens av samarbeidet var at Lyse bidro til velferdsteknologi i åtte nye omsorgsboliger som skulle bygges til funksjonshemmede.

### **Politisk forankring**

Det politiske saksfremlegget om smart-arbeidet i mai 2015

([https://www.gjesdal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid](https://www.gjesdal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid))

[=2015006515&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=2758&\)](#) fikk enstemmig politisk støtte. Et godt grep, viste seg å være, å koble det nåværende arbeidet tilbake til tiden da Ålgård ble grunnlagt av Ole Nielsen, en fremtidsrettet entreprenør med sosialt ansvar. Denne fortellingen førte til «vekkelse» av noen som var skeptisk i utgangspunktet. Den mest alvorlige innvendingen som ble presentert var at konseptet var «luftig».

### **Ekstern resepsjon**

Aktører i regionen, bl.a. næringsforeningen i Stavanger og Kommunens sentralforbund var blitt oppmerksomme på vårt arbeid og vi høstet mye anerkjennelse. Vi kom bl.a. i kontakt med initiativet fra Lyse, Stavanger kommune og Fylkeskommunen om å lage en konferanse og utstilling om smart-teknologi i Stavanger. Høsten 2015 ble Nordic Edge gjennomført for første gang. Der var Gjesdal eneste kommune med egen stand.

### **Flere prosjekter**

I løpet av 2016 konkretiserte arbeidet seg i flere prosjekter. Blant annet gikk vi inn i et OFU-prosjekt (industrielle og offentlige forsknings- og utviklingskontrakter) med Lyse og et teknologiselskap om å utvikle en innbyggerportal på basis av åpne data og åpne APIer (application programming interface). Innbyggerportalen har som mål å tilby individualisert informasjon til innbyggerne og mulighet til dialog mellom innbyggerne og kommunen. Vi arbeider nå også med et LoRaWAN-nett (media access control protocol for wide area networks) for å måle vannkvalitet, -temperatur, -gjennomstrømning og -nivå i både de tre store elvene i kommunen (Frafjordselva, Dirdalselva og Figgjoelva) og på badeplassene. Målingen i Dirdalselva skjer i samarbeid med Cargill, en forskningsstasjon for fiskefôr. Dette gir merverdi for de ansatte som arbeider med samfunnssikkerhet og beredskap, for en næringsbedrift og for innbyggerne og besøkende.

Siden slutten av 2016 arbeider vi med flere gründerselskaper om mindre prosjekter, bl.a. en ny automatisert tilgang til barnehager, en app for å organisere frivillig arbeid og et «borgerbuss»-prosjekt hvor vi har som mål å erstatte noe av den individuelle trafikken på Ålgård med kollektive løsninger som baserer seg bl.a. på bruk av frivillige sjåførere.

Vårt største suksess er deltakelse i et Horizon 2020-prosjekt under ledelse av Forum Virium Helsinki som startet i 2018. Prosjektet handler om utprøving av førerløse busser som del av kollektivtilbudet. Det skal tas i bruk en trasé på Ålgård i 2020. Omfang av prosjektet for Gjesdal sin del beløper seg til litt over 11 mill. kr. I forbindelse med prosjektet har Gjesdal

knyttet seg til Kolumbus, som opererer kollektivtrafikken i Rogaland, lokale teknologimiljøer og Kongsberg kommune.

Et annet kommende prosjekt sammen med Stavanger kommune og Microsoft går ut på å prøve ut teknologi som gjenkjenner bruksmønstre i et hushold for å kunne varsle ved uvanlige hendelser, noe som kan videreutvikles til en form for forbyggende velferdsteknologi.

Gjesdal bidrar aktivt i flere nettverk, bl.a. i Nordic Edge og Smarte Byer Norge, og vi har blitt spurt om å holde foredrag og innlegg på de fleste nordiske Smart-City-konferanser og i mange andre nasjonale sammenhenger (KS innovasjonsnettverk, Transportøkonomisk institutt, Design og arkitektur Norge, DOGA m.fl.).

### **Smart-konseptet som utviklingsstrategi**

Jeg mener at et smart-konsept er godt egnet til arbeid med utviklingen av kommunen i dag. Smart-konsept er bygget på bærekraft som et gjennomgående prinsipp.

Kommuner av vår størrelse har tidligere ikke hatt ambisjoner for å utvikle seg i en miljøvennlig retning. I Gjesdal f. eks. har man påpekt overfor Fylkeskommunen at kollektivtilbudet ikke er bra nok, ikke på Ålgård og i hvert fall ikke i bygdene utenfor Ålgård. Kolumbus har da svart med at trafikkgrunnet er så svak, at de ikke vil klare å lage et økonomisk forsvarlig tilbud. Implisitt ble da konklusjonen i kommunen at det må bare aksepteres. Slik ble det ikke stilt spørsmål til bil som eneste fornuftige transportmiddelet i vår kommune. Vi har heller ikke tatt hensyn til kollektivtransport når vi har lagt ut utbyggingsområder.

I forbindelse med smart-konseptet ble konklusjonen plutselig annerledes. Ja, situasjonen er slik at vi ikke kan regne med at Kolumbus vil gi oss et tilfredsstillende kollektivtilbud av urban kvalitet. Det betyr at vi må tenke annerledes, mer utradisjonelt og kreativt. Og for å finne løsninger må vi samarbeide med andre aktører, med enkeltpersoner, organisasjoner, bedrifter og andre som kan tenke seg å bidra.

### **Innbyggernes ressurser**

Samtidig peker smart-konsepter på at det trengs et mye større fokus på innbyggerne og deres ressurser enn det vi er vant til i vanlig kommunalt arbeid. Alt for ofte er arbeidet vårt preget av det vi kan tilby i stedet for det som innbyggerne faktisk har behov for. Dette blir særlig tydelig når det handler om å organisere tjenester til innbyggere med store og sammensatte

behov for kommunale tjenester. Fortsatt er en vanlig tilbakemelding at brukere og pårørende savner en bedre samordning både innenfor kommunen og mellom kommunen og andre aktører. De opplever delvis at deres behov ikke blir undersøkt grundig, men at de får tilbud om en løsning som kommunen har vært vant til å arbeide med. Spørsmål om en god samordning mellom brukernes og pårørendes ressurser og kommunens har heller ikke vært fremtredende.

Smart-konsepter tar hensyn til komplekse utfordringer. De foreskriver ikke konkrete tiltak, men viser til flere områder som må balanseres mot hverandre, bl.a. økonomisk vekst, et sunt miljø, livskvalitet og demokratisk styring.

Et sentralt anliggende i en smart-tilnærming er å få flere «stakeholders» eller interessenter til å arbeide sammen om prosjekter eller løsninger for de mest presserende kommunale utfordringer. Dette ut fra en erkjennelse om at det ligger veldig mye kunnskap og ressurser blant disse som burde kunne tilgjengeliggjøres.

Et konkret eksempel fra min egen erfaring i forbindelse med OFU-prosjektet om innbyggerportalen er at vi fikk en grafisk designer med internasjonal erfaring med i fokusgruppen som ga oss uvurderlige tips. I samme fokusgruppe inviterte vi to av de største kritikerne til smart-konseptet inn. Det tok ikke lang tid før de var ganske trygge på at det var et fornuftig prosjekt. Samtidig fikk vi, som var mer fortrolig med digitale verktøy, våre øyne opp for utfordringer som noen mennesker opplever med den voldsomme digitaliseringsbølgen som skyller inn over oss.

### **Nye arbeidsmetoder**

Smart-prosjektene førte også med seg en annen arbeidsmåte. Uten at vi gjorde dette bevisst, fulgte vi i våre enkelte prosjekter en arbeidsmåte som ligner mye «design thinking» (Uebernicket, Brenner, Pukall, Naef, Schindlitzer, 2015). Design Thinking er preget av praktisk prøving istedenfor teoretisk resonnering (Uebernicket et al, 2015, s. 24)

Vanligvis defineres fem faser i design thinking:

- **Problemdefinering og –redefinering:** Dette handler om å formulere noen spørsmål som omhandler bl.a. tjenester eller produkter, målgrupper, rammebetingelser og en fremtidsvisjon.
- **Behovsidentifisering og syntese:** Her handler det utelukkende om å finne frem til behov. Det er selvfølgelig avgjørende at man har klart å samle alle interessenter.



- Idégenerering: Målet er å finne frem til så mange idéer som mulig, bl.a. gjennom brainstorming, sjekk av løsninger som andre har funnet frem til, overføring av løsninger fra andre områder o.l.
- Prototypisering: I denne fasen simuleres løsninger i begrenset omfang på et begrenset sted og i et begrenset tidsrom.
- Testing: Dette handler om å få tilbakemeldinger i en større målestokk på de prototyper eller piloter som er utviklet.

Det er først når en pilot eller prototyp har vist seg som et godt svar på det opprinnelige behovet eller når det viser seg at prototypen svarer til så mange andre behov, man ikke har tenkt på i utgangspunktet, at man vurderer og planlegger oppskalering. (Uebernicket et al, 2015, s. 26-35).

Design thinking ivaretar at det er vanskelig å forutse eller styre samarbeidsprosesser med et større antall aktører som kommer fra forskjellige sfærer, med forskjellige utgangspunkt, ulike mål og ulike rasjonaliteter.

I tradisjonell kommunal planlegging har vi vært vant til å bruke mye tid på å kartlegge situasjoner så nøyaktig som mulig. I overveiende omfang har vi gjort det fra et kommunalt perspektiv. Når vi f. eks. lager planer om kommunens kompetansebehov, spør vi ikke brukere av kommunale tjenester hva de mener kommunale ansatte burde ha kompetanse på. Det tror vi at vi klarer fint på egen hånd.

I et smart-perspektiv går vi ut fra at det er andre enn oss kommunale ansatte som har best kunnskap og kompetanse om både utgangssituasjoner, behov og mulige løsninger.

Både i borgerbuss-prosjektet og i innbyggerportal-prosjektet arbeider vi etter design thinking-metoden.

Selv om vi først i etterkant har blitt bevisst på dette, er det blitt et viktig element i vårt eget smart-konsept. Vi har også brukt metoden inn i et forprosjekt som vi fikk finansiering til i FORKOMMUNE-programmet (<https://www.forskningsradet.no/prognett-forkommune/Forside/1254022722212>). Design thinking har da blitt brukt også som forskningsmetode. Dette er et prosjekt under ledelse av forskningsinstituttet IRIS i Stavanger, som skal undersøke betingelsene for samskaping. Forprosjektet bruker vårt borgerbuss-prosjekt som case.

## **Innbyggeres resepsjon**

Tar man lokalavisens (Gjesdalbuen) oppslag som målestokk for innbyggernes aksept eller skepsis, så ble smart-konseptet i begynnelsen sett på som noe tull (<http://gbnett.no/nyheter/vagt-og-fjernt-om-smart-city/19.9729>). Rådmannen og hans ansatte ble beskyldt for være «i tåke». Det var etter Gjesdalbuens oppfatning ikke nødvendig med konsepter, det var godt nok at kommunen leverer gode tjenester. Flere innbyggere som direkte ble spurt om kommentarer mente at smart-konseptet var uforståelig og fremmed. Avisen harselerte særlig med en av de tidligere ideene, en gondol som transportmiddel, som dukket opp på en workshop om mobilitet.

Selvfølgelig var det også enkelte innbyggere som var positive. Vi forsøkte å knytte noen av dem til oss via konkrete prosjekter, samtidig som vi delvis også inviterte med godt hell noen av de største kritikere. Vi har tatt opp noen spørsmål om smart-satsingen i vår kommende innbyggerundersøkelse, det blir spennende å se hva resultatene blir.

## **Oppsummering**

Vi har ikke kommet i mål med alle prosjekter, noen prosjekter har skrantet og det er forskjeller i hvor bra de andre fungerer, men det virker som om legitimiteten av arbeidet generelt har økt i noe grad internt i kommunen og hos innbyggerne.

Når jeg diskuterer smart-arbeidet med kollegaer som har vært koblet på en eller annen måte, så går et poeng igjen: De opplever å ha fått et vesentlig høyere kunnskapsnivå, og at dette fører til et bedre utgangspunkt også i andre deler av arbeidet, f. eks. når man skal vurdere forskjellige løsninger. Samtidig virker det som om nytteverdien av hele satsingen fortsatt er på prøve i deler av organisasjonen. Tilbakemeldinger av innbyggerne er ikke enhetlig. Det finnes både de som fortsatt synes at smart-konseptet ikke er nødvendig og «alt for stor» for vår kommune, og de andre som gleder seg over nye spennende prosjekter og ideer for utviklingen av kommunen.

Gjesdal har siden 2014 opparbeidet seg mye troverdighet og god omdømme utenfor kommunen som en innovativ kommune som tør å satse. I forhold til hvordan man før i tiden har oppfattet Gjesdal, så er det en tydelig snuoperasjon. Dette fikk vi bekreftet i mange møter som vi etter forespørsel arrangerte for andre kommuner i regionen om vårt arbeid. Jeg har hørt flere ganger noe slikt: «Nei, Ålgård har jo vært traust og litt kjedelig. Dette her overrasker meg!».

Det er selvfølgelig ikke bare smart-satsingen, men også sentrumsutviklingen med synlige resultater og etableringen av Norwegian Outlet som til sammen har skapt dette inntrykket. Konsekvensen er at vi nå blir spurt om å delta i prosjekter, konferanser og lignende og ikke lenger må bevise at vi vil og kan.

Jeg mener også å kunne identifisere en bevegelse i retning av enda mer innbygger- og brukerinvolvering i Gjesdal. Sentrumsutviklingen er nok det beste eksempelet. I forhold til tjenesteutviklingen har dette ikke vært så sterk implementert, men det er ulike tiltak som går i den retningen. Vi har hatt både verksteder for å utvikle flyktningarbeid, arbeid for eldre og tjenester for funksjonshemmede. Samtidig er det andre prosjekter og tiltak som ble gjennomført uten at det var en større grad av medvirkning, f.eks. digitaliseringen i skolen eller utviklingen av det gamle Veveri-bygget til både kulturhus og sted for innbyggjerservice.

### 3. Teori

Det teoretiske utgangspunktet for analysen av mitt empiriske materiale er Bolman og Deal sine fire perspektiver på organisasjonsendringer og ledelse.

En teori kan ses på som et system av antakelser som forklarer sammenhengen mellom forskjellige fenomener (Rones 1997, s. 11).

Det er åpenbart at måten vi ser og tolker «virkeligheten» på har innflytelse på hvilke sammenhenger vi ønsker å forklare. Det vil også ha konsekvenser for hvilke forklaringsmåter som passer til vår virkelighetsforståelse. Denne helheten av grunnoppfatninger betegnes i vitenskapelige sammenhenger som paradigmer (Kuhn 2012). De styrer hva som er tillatt av vitenskapelige problemstillinger og på hvilken måte de skal undersøkes. Vitenskapelige revolusjoner betyr også et skifte i paradigmer ifølge Kuhn. Opprinnelig gjeldende for naturvitenskapen ble dette senere også overført til sosialvitenskapen og humaniora.

Med dette som utgangspunkt er det åpenbart at paradigmer også styrer hvordan organisasjoner, ansatte og forholdet mellom organisasjoner og omverden fremstår. Det særegne ved Bolman og Deal sitt utgangspunkt er at de kombinerer forskjellige tolkningsrammer med forskjellige rasjonaliteter til en felles modell.

Modellen er uttrykkelig ment som en praksismodell og sier ingenting om hvilke tolkningsrammer som er mer rett enn andre. Tvert imot er det sentrale grepet «reframing», dvs. for å forstå, planlegge og gjennomføre organisasjonsendringer er det nødvendig å bruke de forskjellige rammene på samme situasjon for å få et mer helhetlig bilde og for å kunne avgjøre hvilke tiltak som er meningsfull å bruke i en bestemt situasjon. Bolman og Deal definerer en ramme slik:

A frame is a coherent set of ideas or beliefs forming a prism or lens that enables you to see and understand more clearly what's going on in the world around you (p. 43).

Boken «Reframing Organizations» (2017) er nå kommet i sjette utgave. Den ble gitt ut for første gang i 1984. Boken gjelder som en klassiker i både organisasjonsteori og –praksis. Undertittelen «artistry, choice and leadership» viser til en oppfatning om at ledelse ikke kan utøves på et rent eksakt vitenskapelig grunnlag, men er heller å betrakte som en form for kunst. Slik som kunstnerne åpner nye måter å se verden på gjennom sin kunstneriske aktivitet, bruker gode ledere forskjellige rammer for å kunne se sin organisasjon og de utfordringer som oppstår på forskjellige måter. Dette fører til en bedre forståelse og flere handlingsmuligheter.

Gjennom mange praktiske eksempler viser Bolman og Deal hvordan bedrifter har havnet i dype kriser ved å prioritere en bestemt forståelsesramme og like mye hvordan bruken av flere tolkningsrammer fører med seg store fordeler.

Forfatterne bundler forskjellige teorier til fire forståelsesrammer. Andre begreper som er brukt for samme fenomen er mentale modeller, mentale kart, mind-sets, perspektiver, skjema, paradigmer eller kognitive linser. Bolman og Deal bruker «rammer», som de henter fra teoriene til Dewey og Goffman (Bolman and Deal 2017, p. 11).

Amerikansk pragmatisme og symbolsk interaksjonisme blir slik utgangspunktet for bruk av forståelsesrammer for å tolke opplevelser og erfaringer i organisasjonsverden. Disse teoriretningene hører til en overgripende kategori av sosialkonstruktivistiske teorier som ser på menneskers virkelighetsforståelse som stadig formet av deres opplevelser og den konteksten de befinner seg i (Postholm 2005, s. 22-24).

Teoriretningene er knyttet til navn som Peirce, Dewey og Mead. Fokus er samhandlingen mellom mennesker og erkjennelsen av at meningen av sosiale objekter og relasjoner oppstår gjennom samhandling og kommunikasjon. Beslutninger og handlinger er alltid basert på hverdagerfaringer og ikke hentet fra et teoretisk konstrukt (Dewey 2002).

En av sosiologene som har videreutviklet denne teorien er Goffman. Også her har tolkningen av erfaringene i det daglige livet prioritet fremfor sosiale strukturer og lover. Uten direkte tilgang til våre medmennesker er vi avhengig av å tolke deres atferd og uttrykk. Vi er derfor avhengig av å forhandle om meningen i situasjoner og bli enig om både substansielle og seremonielle regler. Rammene rundt situasjoner gjør det lettere å tolke, da de allerede innebærer en viss mening (f. eks. medarbeidersamtale, avdelingsmøte, privat samtale osv.). Goffman (1971) går ut fra at vi har flere identiteter som vi kan bruke mer eller mindre bevisst. Noen aktualiserer vi «front stage», dvs. der alle kan se, andre «back stage», der vi hemmeligholder noe.

Rammene påvirker på hvilken måte ledere finner eller skaper mening i en kompleks og stadig skiftende verden. Mye empirisk forskning er blitt gjort og har stort sett bekreftet at det er en fordel å bruke multiperspektiviske teorier på organisatorisk praksis (Bolman and Deal 2018, p. 20).

Oppsummert kan vi sette de fire perspektiver i en tabell (jfr. Bolman and Deal 2017, s.20)

<b>Ramme</b>	<b>Strukturell ramme</b>	<b>Human resources ramme</b>	<b>Politisk ramme</b>	<b>Symbolsk ramme</b>
<b>Metafor</b>	Fabrikk, maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
<b>Teoretisk grunnlag</b>	Strukturell sosiologi, scientific management	(Motivasjons) - psykologi	Politikkvitenskap	Antropologi, kulturvitenskap
<b>Sentrale konsepter</b>	Roller, mål, strategier, teknologi, omverden	Behov, kunnskap og ferdigheter, motivasjon, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, koalisjoner	Kultur, myter, fortellinger, symboler, helter, ritualer
<b>Funksjon av ledelse</b>	Strukturskapende ledelse	Ledelse gjennom empowerment	Partisk og politisk ledelse	Inspirerende og karismatisk ledelse
<b>Grunnleggende ledelsesutfordring</b>	Avstemme struktur til oppgaver, teknologi og omverden	Samstemme organisatoriske og menneskelige behov	Utvikle politisk agenda og maktbaser	Skape tro, mening og estetikk

Jeg vil nå gå inn på noen utvalgte punkter innenfor de fire tolkningsrammer som har betydning for min senere analyse av arbeidet med smart-konseptet i Gjesdal kommune.

### **3.1. Strukturell ramme**

Sentralt i forhold til organisasjonsstrukturer er spenningen mellom differensieringen og koordineringen av arbeidet. Bolman og Deal konkluderer med at det ikke finnes en ideell struktur for en bedrift. Strukturen må stadig tilpasses det som skjer til enhver tid og målene, strategiene, teknologien, arbeidsstokken og omverden til organisasjonen (Bolman and Deal, p. 69).

Differensieringen kan skje langs funksjon, tid, produkt/tjeneste, bruker/kunde, sted eller prosess. Koordineringen skjer både vertikalt gjennom hierarki, regler, planverk og kontrollsystemer og horisontal gjennom møter, «task force»-grupper, koordinatorene, nettverk eller matriser. Også de to koordineringslinjer står i et innbyrdes spenningsforhold.

Andre dilemmaer relatert til strukturen er følgende:

Mangler det plassering av et bestemt ansvar eller er det samme ansvaret tildelt forskjellige roller og posisjoner? Manglende ansvar betyr at oppgaver ikke blir gjennomført, mens overlapping fører til konflikter mellom ansatte eller enheter.

Er arbeidsbyrden for enkelte roller for liten eller for stor? For lite arbeid betyr at ansatte gjør irrelevante ting sett fra organisasjonens ståsted, for stort betyr at arbeidet ikke blir gjennomført med den kvaliteten som forventes.

Er målsettingen for uklar eller for strikt? Uklare målsettinger fører til at ansatte gjør det som de liker best, mens for strikte dreper initiativ og kreativitet.

Er strukturen for løs eller for fast? For løs betyr at det kan oppstå mislighold, mens for fast innskrenker den profesjonelle autoriteten.

Er det for lite eller for mange regler og prosedyrer? For lite kan føre til forskjellsbehandling og tilfældigheter, mens for mange kan føre til fremmedgjøring (Bolman and Deal, p. 73-75).

En kommune kan generelt klassifiseres som profesjonelt byråkrati, en organisasjon som har «(a) large number of highly educated professionals to perform core activities» (Bolman and Deal, p. 79). Kjennetegnene er at det er forholdsvis stor autonomi av de enkelte enheter (f. eks. enkelte skoler), som har sin lokale tilnærming og sin offentlige profil. Det er flate strukturer og kontroll utøves først og fremst gjennom profesjonskodeksen. Selv om det i de senere årene har blitt gjennomført flere teknostrukturelle programmer (som balansert målstyring eller Lean) så står den profesjonelle autonomien fortsatt forholdsvis sterkt. Dette fører til at profesjonelle byråkratier bare endrer seg i sakte tempo, fordi profesjonsutøvere ser på endringer initiert fra byråkratene som irriterende distraksjoner.

The result is a paradox: Individual professionals may strive to be at the forefront of their speciality, whereas the institution as a whole changes at a glacial pace (Bolman and Deal, p. 80).

### **3.2 Human resources-ramme**

Forenklet kan man skille mellom to oppfatninger av de ansatte i en organisasjon: Enten er ansatte kun middel til målet eller de er individer som har viktige behov som må fås på linje med organisasjonens. Den første oppfatningen avfører behov for styring og kontroll av ansatte som i utgangspunktet er late og vil unndra seg oppgavene, mens den andre fokuserer på å oppfylle de viktigste menneskelige behov på arbeidsplassen i en forventning om at det

fører til bedre arbeid. Det er blitt nevnt at den første oppfatningen kan virke som en selvoppfyllende profeti (Bolman and Deal 2017, p. 117-123).

I den siste tiden har en stadig raskere skiftende verden drevet organisasjoner i to motstridende retninger: I en turbulent og kompetitiv verden er det en strategi å redusere kostnader og fleksibilisere driften. Dette har bl.a. ført til outsourcing og midlertidighet. På den andre siden finnes det tendenser til en voksende avhengighet av god utdannede og lojale medarbeidere.

Bolman og Deal nevner seks hovedmomenter i god Human resources-arbeid:

Det er viktig å utvikle en klar strategi for Human-resources-arbeid som sier noe om hvordan organisasjonen ser på sine ansatte, hvilken rolle de ansatte har i organisasjonen og hvordan ledelsen har tenkt å ivareta disse. Selvfølgelig er det avgjørende at den daglige praksisen oppleves som å være i tråd med strategien.

Det neste punktet handler om å ansette de rette folkene. Det blir ofte undervurdert hvor viktig det er at ansatte har interpersonelle ferdigheter og sosial intelligens. Begge deler er nødvendig for å håndtere de daglige relasjoner på arbeidsplassen.

Å beholde ansatte er det neste punktet. Stor turnover er forbundet med høye kostnader og derfor er det viktig å investere i de ansatte som organisasjonen er fornøyd med.

Karrieremuligheter, nye interessante oppgaver og anerkjennelse er ofte viktigere enn mer lønn.

Å sørge for jobbsikkerhet er et annet punkt. Dette er noe som i kommunen har mindre betydning, da stillinger i offentlig sektor i utgangspunktet er ganske trygt.

Å investere i de ansatte betyr bl.a. sørge for at de til enhver tid har de kvalifikasjoner som trengs for å utføre jobben. Dette har blitt viktigere i de siste årene med mange nye krav relatert til teknologiske eller rettighetsbaserte endringer.

Å sørge for myndiggjorte medarbeidere (empowerment) er et av de viktigste elementene. Dette handler bl.a. om å informere de ansatte så tidlig og omfattende som mulig om organisasjonens situasjon. Med dette viser ledelsen tillit. Alle ansatte burde kunne forstå finansielle og kvalitetsrelaterte resultater. Målet må være at ansatte tenker som organisasjonens eiere, i private bedrifter kan finansielle boni til alle ansatte, avhengig av bedriftens resultat være et særdeles godt tiltak.



Det finnes mange gode eksempler på at de ansattes deltakelse i både dagligdagse avgjørelser som f. eks. turnusoppbyggingen og strategiutvikling er til organisasjonens fordel. «Studies of participation show it to be a powerful tool to increase both morale and productivity» (Bolman and Deal 2017, p. 147). Myndiggjøring henger også sammen med en opplevelse av jobben som synlig og helhetlig, med en følelse av å være personlig ansvarlig for resultater og med klare tilbakemeldinger, slik at arbeidet kan forbedres. Det kan være nyttig å prøve selvorganiserende team som får et ansvar for et konkret produkt eller tjeneste. I denne sammenhengen er det fra et Human-resources-perspektiv nødvendig å påse at gruppe medlemmene har de nødvendige «gruppeferdigheter».

Sist men ikke minst er det positivt å arbeide for mer likhet og diversitet. Likhet mener her å ha demokratiske strukturer og gi slipp på ulikhetssymboler som store kontorer og egne parkeringsplasser. Diversitet betyr å sørge for at organisasjonen ikke neglisjerer behovene til bestemte grupper. Som regel fungerer det best om organisasjonens arbeidsstokk er like diverse som markedet de opererer i (Bolman and Deal 2017, p. 138-153).

Videre er det nødvendig å ta hensyn til mellommenneskelighet og gruppedynamikk. I en parallell til de to grunnleggende antakelser om ansatte i organisasjoner kan man se på organisasjoner som en farlig plass, der det er nødvendig å gardere seg i alle retninger, eller som en plass hvor det er mulig å oppnå felles mål gjennom en åpen dialog hvor man uttrykker egne oppfatninger like mye som man lytter til andres. I grupper eksisterer det alltid både formelle og uformelle roller, verdier og normer. Hva kan så gjøres for at arbeidsgrupper fungerer best mulig? Metaferdigheter som å lytte, forstå gruppedynamikk, håndtere konflikter osv. er avgjørende og de kan trenes. Videre bør grupper vedta grunnlaget for sitt arbeid først, de bør ta opp konflikter eksplisitt og søke felles interesser. «Managers need to understand that groups always operate at two levels: task and process.» (Bolman and Deal 2017, p. 177).

### **3.3. Politisk ramme**

Organisasjoner er både en arena for politikk og politiske aktører som agerer i et økosystem sammen med andre organisasjoner.

Politikk i organisasjoner handler om beslutningsprosesser som tildeler knappe ressurser i en kontekst av divergerende interesser. Det finnes mange avskrekkende eksempler som viser hvordan politiske avgjørelser har korrumpert teknisk ekspertise, f. eks. Columbia-ulykken.

Det er viktig å ta innover seg at dette ikke handler om individuelle feil eller inkompetanse, men om forskjellige interesser, knapphet av ressurser og eksisterende maktrelasjoner. For ledere er det avgjørende å kunne håndtere den politiske dynamikken i organisasjoner. Bl.a. handler det om å kunne prute og forhandle med forskjellige aktører.

Makt er i den politiske rammen noe positivt, som gjør at ting skjer. Makt er ikke bare knyttet til posisjon eller autoritet, men også til mange andre kilder. Én er kontroll over goder som jobbmuligheter, penger eller anerkjennelse. En annen handler om makten til å utøve tvang, som f. eks. makten til å streike eller blokkere. Videre ligger det mye makt i informasjon og ekspertkunnskap eller omdømme. En annen kilde til makt er allianser eller nettverk. Ledere har også makt ved å kunne sette agenda. En mektig kilde til makt er kontroll på forståelsesrammer. Om en kan bestemme om en prosess er en omorganisering eller en nedskjæring betyr mye for hvordan den blir mottatt. Til slutt finnes det også individuelle kilder til makt som har å gjøre med personlige egenskaper som stamina, karisma eller attraktivitet.

I organisasjoner kan makt være veldig ulik fordelt. Makt til bare veldig få kombinert med strikt kontroll vil provosere opprør, mens veldig spredt makt kan føre til mange små konflikter og maktspill.

Hvilke politiske ferdigheter er nødvendige for å lykkes i det politiske spillet? Først handler det om å sette agenda i den ønskete retningen. Det er nødvendig å balansere de viktigste interesser av hovedaktørene, mens man tar hensyn til interne og eksterne krefter. I denne sammenhengen er det hensiktsmessig å ha kartlagt det politiske terrenget først. Hvor går de uformelle kanaler? Hvem er hovedaktørene? Hvor er mulighetene for å mobilisere? Hvilke motangrep er å forvente?

Det andre punktet handler om nettverk og koalisjoner. Hvilke relasjoner er relevant, eller hvilke aktører har størst innflytelse? Hvem er det som vil yte mest motstand og hvorfor?

Overalt hvor det er mulig er det viktig å utvikle relasjoner til mulige motstandere. Om man ikke lykkes med dette tiltaket er det viktig å ha en Plan B. Det er mulig både å bruke enda mer subtile metoder eller mer åpenbar tvang. Det er i hvert fall viktig å spare de mest virksomme våpen til man virkelig trenger dem.

Pruting og forhandling er sentrale metoder i det politiske spillet. Det finnes noen gode råd på hvilke elementer som fungerer best for å oppnå en såkalt win-win-sitasjon. Det er viktig å

ikke la seg provosere inn i en personlig konflikt. Klarer man å skille person og sak, kan uenigheter ikke så lett ødelegge etablerte relasjoner og koalisjoner. Det samme gjelder for å skille mellom posisjoner og interesser. Å holde forhandlingene åpne for bedre løsninger kan være viktig. Ofte blir det gjort feil ved å hoppe på den første løsningen som dukker opp. Det kan være meningsfullt å forhandle seg frem til noen objektive kriterier for «fairness».

Åpenbart burde det i tillegg eksistere moralske kriterier for forhandlinger i organisasjonspolitikken. Politikk uten moralsk kontroll produserer jevnlig skandaler og det gjelder like mye for politikk i organisasjoner. Noen prinsipper bør følges:

Gjensidighet betyr at alle som er involvert har klarhet over reglene som følges. Generalitet betyr at reglene som følges nå, skal kunne anvendes på lignende situasjoner fremover.

Åpenhet betyr at vi offentliggjør hvordan vi bestemmer og på hvilket grunnlag og omsorg betyr at vi tar hensyn til de andres legitime interesser (Bolman and Deal 2017, p. 192-218).

### **3.4 Symbolsk ramme**

Den symbolske rammen beskriver på hvilken måte myter, fortellinger, ritualer og symboler bidrar til at mennesker finner mening i en kaotisk og ambivalent verden. Mening og tro er sentrale elementer som ikke er forhåndsdefinert men blir skapt av oss hver dag i samhandlingen med hverandre. De sentrale antakelser er følgende: Meningen er viktigere enn fakta, handlinger og mening har bare en løs sammenheng, fordi alle handlinger har flere tolkningsmuligheter. I en ambivalent og kaotisk omverden hjelper symboler til å finne retning og forankre mening og tro. Ofte er prosesser viktigere for det bildet de skaper og den meningen de bekrefter enn for de konkrete resultater.

Visjoner og verdier karakteriserer hva en organisasjon står for, men det er de visjoner og verdier organisasjonen lever etter til daglig som bidrar til meningsdannelse og ikke alltid de som står i verdidokumentet. Tvert imot: Opplever mennesker en stor diskrepans mellom de utalte og de levde verdier, så kan ledelsen miste all troverdighet.

Personer som gjenkjennes som symboler for en organisasjonskultur blir ofte heltene. Det kan være ledere men også «vanlige» ansatte som legemliggjør verdiene og visjonen.

Fortellinger er et av de viktigste middel for å representere organisasjonskulturen. De brukes for å synliggjøre hvem organisasjonen og de ansatte er, for å vise vei, for å transportere verdier, støtte samarbeid og for å temme motstrømninger.

Ritualer og seremonier blir gjennomført for å bekrefte verdiene, skape orden og klarhet og for å sosialisere nye medlemmer inn i kulturen, men også for å vise omverden hva organisasjonen står for.

Alt dette til sammen utgjør organisasjonskulturen som kan defineres som et mønster av felles oppfatninger som hittil har vist seg å være nyttig for å få løst utfordringene organisasjonen står ovenfor.

Ut fra praktisk forskning har Bolman og Deal trukket ut noen viktige konklusjoner om arbeidet med den symbolske rammen:

Det er viktig hvordan nye medlemmer blir introdusert til organisasjonen. I en slik sammenheng kan det være mulig å formidle at medlemmer av organisasjonen hører til de «utvalgte».

Diversitet støtter en gruppes suksess. Dette gjelder for faglige spesialiseringer like mye som for forskjeller i personligheten. Diversitet betyr også at det vil være flere spenninger i gruppen, men det er nødvendig for å drive innovasjon.

Eksempler er det som holder en gruppe sammen, ikke kommando. For å drive en innovasjonsgruppe trengs det et klima av usikkerhet og ambiguitet. Det vil føre til at produktet eller tjenesten som produseres allerede har bestått noen viktige tester. Et gruppespesifikt språk holder gruppen sammen. Fortellinger bærer gruppens historie og verdier og bidrar til å styrke identiteten til gruppen. Humor og spill reduserer spenninger og støtter kreativitet. Ritualer og seremonier bekrefter verdier og øker lagånden. Det handler f. eks. om jevnlig morgenmøter, om avslutningsfester og lignende. Mennesker i uformelle posisjoner kan være kulturbærere. Det kan f. eks. handle om en ansatt i en underordnet posisjon som blir den personen som klarer å løse konfliktene (Bolman and Deal 2017, p. 235-275).

### **3.5 Organisasjonsendringer**

Reframing har en særlig stor betydning i forhold til organisasjonsendringer, fordi så mange organisasjonsendringer blir planlagt og gjennomført på en endimensjonal måte og ender opp som mislykket.

I følge empiriske undersøkelser er det kun 12 prosent av alle igangsatte organisasjonsendringsprosesser som oppnår de intenderte mål fullt ut. 38 prosent feiler med stor margin, mens

omtrent 50 prosent blir gjennomført i mindre grad enn det som var intendert (Bolman and Deal 2017, p. 361).

Det viser seg også at endringer som er sterkere drevet av ansatte og mer omfattende lykkes bedre enn endringer som er initiert av ledelsen og har et begrenset fokus.

Bolman og Deal kombinerer sin egen fire-rammer-tilnærming med Kotters modell for endringsprosesser. Kotters undersøkelse omfatter ledere i bedrifter med flere hundre ansatte som er preget av usikkerhet og kompleksitet. Sine undersøkelser sammenfatter Kotter i en åtte trinns modell for organisasjonsendringer (Kotter 2002).

Bolman og Deal finner bekreftelse for sine teorier også i egne empiriske undersøkelser (Bolman and Deal 2017, p. 311).

Reframing betyr å bruke andre forståelsesrammer når endringsprosesser ikke fungerer eller situasjoner virker uforståelig og veldig uoversiktlig. Samtidig er det viktig å være klar over både sterke og svake sider ved de enkelte rammene.

Den strukturelle rammen mister av synet alt som ikke har med oppgaver, prosedyrer, strategier og arbeidsorganisering å gjøre. I denne sammenhengen blir ofte makten av autoritet overvurdert og det politiske spillet undervurdert.

I Human resource-rammen henger gjerne igjen en oppfatning av de ansattes intensjoner om individuell vekst og kollektivt samarbeid. Man mister lett de politiske implikasjoner og de strukturelle nødvendigheter i situasjoner.

Den politiske rammen legger vekt på maktfordelingen og -allokasjonen, men blir ofte en selvoppfyllende profeti og man mister lett mulighetene for samarbeid og rasjonal diskurs, samtidig som konflikter blir forsterket.

Den symbolske rammen byr på godt innsyn i betydningen av mening og tro og virker derfor i retning av å binde de ansatte sammen til sterke grupper. Samtidig er faren stor for at verdier, fortellinger og symboler bare blir opplevd som tilsløring av maktforhold og manipulering av ansatte (Bolman and Deal 2017, p. 323-324).

Endringsprosesser i organisasjoner har en tendens til å være komplekse og uoverskuelige. Ofte krever de både trening i nye ferdigheter og kunnskaper og nye roller og måter å organisere arbeidet på. Endringsprosesser som ikke inkluderer bred deltakelse og lytting til motforestillinger er som oftest dømt til å mislykkes. Endringsprosesser endrer også

maktrelasjoner og undergraver eksisterende koalisjoner og «kontrakter». Enda dypere er ofte endringene i den symbolske orden, når etablerte fortellinger og ritualer ikke virker lenger og nye må etableres (Bolman and Deal 2017, p. 369).

Det er viktig å etablere strategier mot de uheldige konsekvenser av endringer, knyttet til hver av rammene. De kan tabellarisk fremstilles slikt (Bolman and Deal 2017, p. 370).

<b>Ramme</b>	<b>Uheldige konsekvenser av endringer</b>	<b>Mulige strategier mot konsekvensene</b>
<b>Strukturell ramme</b>	Tap av retning, klarhet og stabilitet, forvirring og kaos i rollene og ansvar	Nye organisasjonsmønstre med nye roller og ansvarfordeling
<b>Human resource ramme</b>	Angst, usikkerhet, følelse av inkompetens, behov for anerkjennelse	Trening i nye ferdigheter, deltakelse og involvering, psykologisk støtte
<b>Politisk ramme</b>	Tap av makt, konflikter mellom vinnere og tapere	Arenaer hvor konflikter kan bli forhandlet og nye koalisjoner kan oppstå
<b>Symbolisk ramme</b>	Tap av mening og mål, orientering mot fortid	Lage overgangsritualer, sørge over fortiden og feire fremtiden

Kotters åtte trinn knyttet mot fire rammer-modellen kan hjelpe til å definere konkrete tiltak som burde fremme endringsprosessene på en holistisk måte (Bolman and Deal 2017, p. 382).

<b>Endrings-trinn</b>	<b>Strukturell ramme</b>	<b>Human resource ramme</b>	<b>Politisk ramme</b>	<b>Symbolisk ramme</b>
<b>Etablere kriseforståelse</b>		Involvere hele organisasjonen og anmode om ideer	Lage nettverk med nøkkelpersoner, bruk maktbasen	Fortelle en overbevisende historie
<b>Etablere lederteam for endringsprosessen</b>	Utvikle en koordineringsstrategi	Bruke teambuildings-tiltak til lederteamet	Knytt lederteamet sammen med innflytelsesrike ansatte	Ta med både formelle og uformelle ledere
<b>Løfte opp visjon og strategi</b>	Lage en implementeringsplan		Kartlegge det politiske feltet, håndtere konflikter, lage agenda	Lage en håpefull visjon av fremtiden som har røtter i organisasjonens historie
<b>Kommunisere visjonen gjennom ord, handlinger og symboler</b>	Lage strukturer som støtter endringsprosessen	Holde møter for å kommunisere retning og for å få tilbakemeldinger	Lage arenaer, bygge allianser, uskadeliggjøre opposisjon	Synlig ledelsesinvolvement, kick-off-seremonier
<b>Fjerne hindringer og myndiggjøre ansatte</b>	Fjerne eller endre gamle strukturer som er i veien for det nye	Sørge for trening, ressurser og støtte		Offentlig degradering eller oppsigelse av opponenter
<b>Satse på de letteste gevinster</b>	Planlegge de letteste gevinster		Bruke ressurser og makt for å sørge for de første gevinster	Kommunisere og feire de første gevinster
<b>Holde ut, når gjennomføringen blir vanskelig</b>	Holde ansatte ved planen			Holde jevnlig revitaliseringsmøter
<b>Etablere ny kultur for å støtte den nye måten å arbeide på</b>	Avstemme strukturen til den nye kulturen	Lage et «kulturteam» og sørg for bred involvering		Sørge om tapt fortid, feire heltene i revolusjonen, dele fortellinger fra reisen

### 3.6 Kritikk

Entusiasmen for Bolman and Deals modell er stor i organisasjonsverden. Både teoretikere og praktikere synes at boken er særlig verdifull i koblingen mellom teori og praksis. Stadig nye og forbedrede oppslag og mange praksisfortellinger taler sitt eget språk.

Likevel finnes det også kritikk. Følgende punkter blir nevnt:

Ikke alle viktige nyere konsepter og organisasjonsteorier blir undersøkt av Bolman og Deal (Osterloh und Frost 2018, s. 36). Lean, prosessorganisasjon og smart-konseptet f. eks. er blitt utviklet i praksis, mens teoriforskningen løper etter (Osterlog und Frost 2018, s. 36). Heller ikke nyere organisasjonsteorier, som f. eks. nettverksteorier eller teorier til selvorganisering finner plass hos Bolman og Deal (Osterlog und Frost 2018, s. 35).

Det mangler også en grundig debatt mellom de forskjellige teorier, noe som fører til at begrensningene i de forskjellige rammene blir lite tematisert.

På den andre siden er det brukt mange innlysende empiriske eksempler som viser den praktiske nytteverdien av å bruke de forskjellige rammene. Det er mer enn de fleste andre multiteoretiske modeller gjør (Osterlog und Frost 2018, s. 35).

For min del er den praktiske nytteverdien hovedpoenget for å bruke rammene til Bolman og Deal med hensyn til hvordan smart-konseptet blir tolket av ledere og ansatte i kommunen og hvorfor det oppstår skepsis og motstand mot konseptet. Som beskrevet i kapittel to ser jeg på smart-konseptet som en innovativ utviklingsstrategi for kommunen. Dette har ført med seg organisatoriske endringer.

Jeg vil bruke Bolman og Deals fire rammer for å belyse svarene i intervjuene jeg har gjennomført. Jeg vil først identifisere temaene som det er snakket om, deretter vil jeg knytte disse temaene opp til en av de fire rammene.

Min forventning er at det vil være mulig å bruke tolkningen av smart-konseptet gjennom mine intervjupartnere for å identifisere den eller de rammer som har fått hovedprioritet i planleggingen, innføringen og gjennomføringen av smart-konseptet og de tilhørende prosjekter. I tillegg håper jeg å kunne si noe om i hvilken grad og med hvilket fokus rammene er brukt. Om det viser seg store forskjeller i oppfatninger og tolkninger er dette et viktig resultat som må forklares. Større enighet kan tyde på oppfatninger som i midlertid har blitt til etablerte sannheter.



Denne analysen vil være grunnlaget for å svare på problemstilling to, som handler om forklaringen av skepsis og avvisning. Et enda nærmere blikk skal tolke utviklingen på grunnlag av de identifiserte tiltak og rammene som de tilhører. Dette vil forhåpentligvis gi gode pekepinn på årsakene for skepsisen.

Analysen av de to problemstillingene håper jeg å kunne bruke for å si noe om hvilke tiltakselementer som burde forsterkes eller endres. I følge Bolman og Deal er det sannsynlig at bruk av bare en eller to rammer vil føre organisasjonen på en vanskelig vei.

«Our basic premise is that a primary cause of managerial failure is faulty thinking rooted in inadequate ideas. (...) When the world seems hopelessly confusing and nothing is working, reframing is a powerful tool for gaining clarity, regaining balance, generating new questions, and finding options that make a difference.” (Bolman and Deal 2017, p. 23)

Om reframing som metode er egnet til å analysere endringsprosessen i Gjesdal kommune og planlegge mer fruktbare tiltak fremover vil kapittel seks vise.

## 4. Metode og etikk

### 4.1 Valg av metode

Valgt problemstilling om tolkning av smart-konseptet og forklaring av skepsis og motstand legger føringer for valg av metode. Å tolke og forklare handler om meningsdannende prosesser. Opplevelsen av organisasjonsendringer, forbundet med smart-konseptet og skepsis eller motstand er sosiale fenomener som er interessant å undersøke med hensyn til fremtidig organisatorisk praksis.

En slik undersøkelse er rettet mot forståelsen og praksisen som individer eller grupper utvikler i samhandling og den kan avdekke hvordan forståelsen og praksisen henger sammen med situasjonen den kommer frem i og hvilke dynamikker som virker i den.

For å få frem disse momentene bruker man kvalitative metoder. I motsetning til kvantitative metoder som gjerne undersøker utbredelsen av et fenomen gir kvalitative svar på årsaker av og sammenhenger mellom fenomener (Postholm 2005, s. 26-27).

I kvalitativ forskning er nærhet viktig for å få forståelse for menneskers oppfatning av det de oppfatter som sin virkelighet. Jo nærmere forskeren er desto bedre blir dataene, da forskeren forstår konteksten mer detaljert. Nærheten innebærer samtidig en viss fare. Nærheten kan føre til at større mønstre kommer ut av synet. En viss distanse er nødvendig for å se hele bildet i et større perspektiv (Jacobsen 2011, s. 39-40). I flere metodebøker blir faren for å «go native» (Repstad 1993, s. 55) beskrevet. Det menes her en overidentifisering med informantene. For min egen del har dette vært en utfordring. Jeg har vært og er «native», da jeg forsker på min egen arbeidsplass. I slutten av kapittelet skal jeg komme tilbake til det.

En av sjangrene i kvalitative metode er casestudier, som er egnet til å forstå et fenomen. I følge Merriam (Postholm 2005, s. 50), kan casestudier betegnes som beskrivende forskning som fokuserer på et system som er tids- og stedbundet. Casestudien gir en detaljert beskrivelse av det som er studert i sin kontekst. I denne oppgaven handler det om beskrivelsen av innføringen og gjennomføringen av smart-konseptet i kommunen og hvordan denne blir tolket av ansatte avhengig av deres tilhørighet til forskjellige grupper (toppledere, mellomledere eller ansatte). Konteksten handler om kommunens utviklingsstrategi som henger sammen med innovasjon og organisatoriske endringer. Beskrivelse av caset i sin kontekst sørger for at interaksjonen mellom ulike faktorer kommer i fokus (Postholm 2005, s. 50).

Videre er casestudier definert som utforskning av handling i hverdagslivet. Forskeren skaper gjenkjennelige beskrivelser som slik blir representative. Lesere av casestudier kan erfare en sammenheng mellom egen situasjon og den beskrevne. Beskrivelsene som casestudien bidrar med, kan igjen blir brukt i praksisfeltet og så bidra til videre utvikling av praksisrelevante teorier (Postholm 2005, s. 51).

### **Validitet**

Validitet eller gyldighet er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke. Det er tolkningen av dataene som valideres, ikke selve metoden. En konklusjon er sann dersom den er basert på sanne premisser. Validitet i kvalitativ forskning er et vanskelig og kontroversielt tema. Med utgangspunkt i et konstruktivistisk vitenskapssyn er det ikke mulig å avdekke en endelig «sann» kunnskap om en «objektiv» realitet. Kunnskap er alltid partiell og knyttet til aktører og deres relasjoner i spesifikke sosiale, kulturelle og historiske kontekster. Egon Guba og Yvonna Lincoln bruker «troverdighet» (2005, p. 194) som kjennetegn på god kvalitativ forskning. Det vil si et kjennetegn på om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. I tillegg er det avhengig av leseren om han eller hun får analysen eller tolkningen til å «stemme». Gir den mening? Ville leseren kunne handle på grunnlag av den forskningen som er presentert? (Guba and Lincoln 2005, p. 194)

Det finnes ikke noen objektiv validitet fordi forskningen er en interpretasjon, en subjektiv refleksjon av egne erfaringer. Likevel oppstår interpretasjonen i samhandlingen med andre, den må interessere og være plausibel og overbevisende. Samtidig må den stå i en vitenskapelig tradisjon det er blitt redegjort for.

### **Reliabilitet**

Reliabilitet er knyttet mot sikkerhet i målingen. I naturvitenskapen er det et krav at eksperimenter skal kunne gjentas flere ganger med de samme resultater før reliabiliteten er påvist.

Som beskrevet før er kjennetegnet på kvalitativ forskning at den er kontekstavhengig i forhold til tid og sted. Det vil derfor aldri være mulig å komme frem til de eksakt samme resultater uansett hvilken metode som er brukt. I kvalitative studier er det vanlig å sjekke i hvilken grad andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren og i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen eller

generere de samme begreper i den aktuelle eller i lignende situasjoner (Postholm 2005: 169-71).

### **Strategi for datainnsamlingen**

Observasjon, i ren form eller som deltaker, og forskjellige former av intervjuer er vanlige instrumenter for datainnsamlingen i kvalitative studier (Postholm 2005). Jeg har brukt begge deler. Perioden fra januar 2014 til desember 2017 har inngått i observasjonstidsrommet. I 2014 var jeg ikke klar over at jeg skulle skrive en oppgave om dette, derfor har jeg ingen notater som er skrevet med dette som formål. Utover det er det en viss problematikk i at jeg bruker mine egne erfaringer sterkt inn i oppgaven, samtidig som jeg er knyttet opp så tett mot forskningsgjenstanden. Min egen forforståelse er derfor uunngåelig å få reflektert over.

I tillegg til observasjon og intervjuer har jeg også brukt analyse av skriftlig materiale. I hele perioden har jeg hatt e-post-korrespondanser og møter med tilhørende referater som involverer personer som er koblet til smart-arbeidet. Jeg har av og til, særlig i situasjoner som jeg har opplevd som frustrerende, gjort grundige skriftlige refleksjoner, fordi det har fungert bra for å sortere inntrykk og opplevelser. I tillegg har jeg tilgang til politiske saksfremlegg, årsmeldinger, strategidokumenter, presentasjoner og artikler fra aviser og nettsteder. Alt dette er materiale som flyter inn i denne oppgaven.

### **Utplukk av informanter**

Jeg har valgt ut samtalepartnere ut fra min oppfatning om hvem som har hatt innflytelse på utviklingen av smart-konseptet. Samtidig er jeg også interessert i hvordan smart-konseptet blir mottatt blant ansatte som ikke er tett tilknyttet smart-arbeidet.

Jeg har derfor valgt ordfører, rådmann, to kommunalsjefer, tre mellomledere og to ansatte. Retrospektivt skulle jeg ønske at jeg hadde snakket med flere ansatte fra «førstelinjen», f. eks. lærere, helsesøstre, sykepleiere eller byggdrifere for å belyse hvordan smart konseptet blir mottatt på «fjernere» steder.

## **4.2 Forskningsetikk**

Den første utfordringen handler om informert samtykke av samtalepartnerne, noe som er en forutsetning i kvalitative studier (Jacobsen 2011, s. 45-47). Jeg har ikke krevd et signert formular, da jeg har samhandlet på en daglig basis både før og etter intervjuet med mine

samtalepartnere. Jeg har gjort de oppmerksom på at de ikke trenger å stille som samtalepartner og jeg har bekreftet at de kan trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. Jeg har også tilbudt samtalepartnerne å lese gjennom transkripsjonen om de ønsket. Med alle har jeg drøftet spørsmålet om anonymitet. Jeg var tydelig på at jeg ikke kan garantere at de ikke blir gjenkjent av lesere som tilhører Gjesdal kommune. I tillegg finnes det bare en rådmann og en ordfører, slik at om funksjonen er relevant og blir nevnt i forbindelse med sitater eller omskrevne utsagn, vil vedkommende kunne identifiseres også utenfor kommunen.

Jeg har uttrykkelig nevnt at mine tolkninger kan potensielt gå på tvers av samtalepartnernes. Ingen liker å bli «avslørt», helt uavhengig av om man kan være enig i tolkningen eller ikke. Jeg fikk muntlig bekræftelse på at denne faren var samtalepartnerne bevisst på. Jeg har vært oppmerksom på den problemstillingen i analysen og prøvd å håndtere den så forsiktig som mulig. Samtidig er min tolkning ikke mer «rett» enn andres. I en konkret situasjon ville vi måtte forhandle om dette. Min tolkning er mitt bidrag til en fortelling om utviklingen av smart-konseptet i Gjesdal kommune og responsen på min tolkning vil endre fortellingen igjen. Tolkningen er en refleksjonsprosess og jeg utsetter mine egne handlinger, oppfatninger og språklige gester den samme refleksjonsprosessen som mine samtalepartneres. I det ligger også en etisk bevissthet.

En annen problemstilling handler om at jeg bruker observasjonsmateriale som har oppstått før jeg har bestemt meg for å skrive en oppgave om dette temaet. Min samhandling med mange kollegaer flyter inn i denne oppgaven uten at de har vært bevisst i de respektive situasjoner at denne samhandlingen blir gjenstand for en forskningsprosess. For å håndtere dette har jeg vært åpen om oppgaven overfor alle kollegaer jeg har kontakt med. Jeg har brukt de samme hensyn som jeg har beskrevet over i forhold til intervjupartnerne.

Det er alltid særskilte utfordringer når man forsker på sin egen organisasjon. Jeg har nevnt utfordringen om bytting mellom nærhet og distanse. Naturligvis vil nærhetsperspektivet være mer nærliggende når man forsker på egen organisasjon. Faren er at man ikke stiller spørsmål ved forhold som er underforstått, som ikke formuleres eksplisitt, men som legger sterke føringer for hva som anses som «normalt» og «rett». Lag på lag av refleksjoner vil kunne hjelpe på å skape større distanse. Det samme gjelder for drøftinger med personer utenfor Gjesdal kommune.

Refleksjon er et sentralt begrep i kvalitative studier. Mening oppstår i samtalen med andre. Dette gjelder også for refleksjon som en prosess av å bli bevisst sin egen forståelse som

forbundet med de tradisjoner, verdier og normer (vitenskapelige, kulturelle, sosiale og historiske) som kjennetegner de gruppene man lever i. Forskerperspektivet skal synliggjøres, slik at leseren kan relatere analysene til forskerens forståelse (Postholm 2005:128).

Jeg hadde i utgangspunktet et mål om å være så nøytral som mulig i intervjuene. Det viste seg fort at jeg ikke klaret så veldig godt. Med en av samtalepartnerne kom jeg i åpen verbal krangel. Min egen funksjon i organisasjonen som leder for smart-konseptet og –prosjekter impliserer at jeg «overbeviser» mine kollegaer av viktigheten av dette arbeidet. Jeg kan derfor lett oppfatte avvisning som en reaksjon bygget på manglende vilje til å sette seg inn i konseptet. De av mine samtalepartnere som har en negativ holdning til konseptet kan også reagere sterkere på meg som symbol for dette konseptet, enn de ville gjort overfor en mer nøytral forsker.

Den samme forsterkningen kan ha forekommet i omvendt betydning. De som er positive til konseptet forsterker sine positive reaksjoner overfor meg som bærer konseptet.

Dette er selvfølgelig reaksjoner som krever særlig oppmerksomhet i refleksjonsprosessen og analysen. Min klare posisjonering som advokat for smart-konseptet har influert mine samtalepartneres respons. Dette må gjøres transparent i oppgaven.

Samtidig har jeg hele tiden prøvd å være åpen om min forforståelse, også om endringer i min forforståelse overfor mine samtalepartnere. Det har igjen ført til både bekreftelser og motreaksjoner. Gjennom hele intervju- og analyseprosessen har dette ført til justeringer i mine konklusjoner.

### **4.3 Innsamling, bearbeidelse og analyse av data**

#### **Innsamling av data**

Intervjuene gjennomførte jeg i tidsrommet mars til mai 2017. De tok mellom 45 og 90 minutter.

Jeg tok opp intervjuene med mikrofon på harddisk på en datamaskin hvor nettleseprogrammer var blitt fjernet. Dette for å sikre at intervjudata ble lagret trygt.

Intervjuene ble gjennomført i halvstrukturert form, dvs. at jeg brukte en intervjuguide, men kun som rettesnor for å sikre at jeg hadde spurt om alle punkter jeg hadde notert meg på forhånd. Intervjuene forløp ganske forskjellige og det er flere temaer utover mine forberedte

som ble samtaleemne. Etter intervjuene gjorde jeg notater relatert til intervjusituasjonen, -stemningen og spesielle ting som jeg observerte.

Jeg transkriberte intervjuene fortløpende og tidsnært på samme datamaskin, og slettet opptakene etter at transkripsjonen var gjennomført. Transkripsjonen skrev jeg ut anonymisert og kodet med et referansetall for videre arbeid med dataene.

### **Bearbeidelse av data**

Å legge sin egen forforståelse til side er i praksis umulig, selv om det i kvalitativ forskning er et ideal å tolke fenomener ut fra hvordan de fremstår for samtalepartnerne. For å tilnærme meg likevel har jeg bearbeidet intervjudataene ved å kode de slik det er bruk i grounded theory-tilnærminger (Postholm 2005, s. 87-90). Jeg har brukt åpen koding som første skritt. Det betyr å sette begreper på enkelte deler av materialet. F. eks. «opprinnelse», definisjon, hverdag, samarbeid, involvering, historie, organisering, strategi, kunnskap, allianser, motstand, støtte, skepsis, relasjoner, ressurser, symboler osv. I et neste skritt har jeg knyttet de fleste av disse temaer til de fire forståelsesrammene til Bolman og Deal ved at jeg har fargekodet temaene. Jeg kodet begrepene som tilhører den strukturelle rammen med gul farge, de tilhørende Human resource-rammen med oransje, de knyttet til den politiske rammen med grønn og begrepene innenfor den symbolske rammen med blå farge.

Jeg bruker i analysen to begreper per ramme. Disse begrepene kom jeg frem til ved å telle hvor ofte de samme temaer ble nevnt i intervjuene. Jeg valgte ut de to mest brukte per ramme. Slik håper jeg å minske faren for å bruke empirien bare eksemplifiserende. Samtidig vil jeg påpeke at intervjuguiden og min samtaleføring selvfølgelig har hatt stor innflytelse på hvilke temaer det er blitt snakket om.

### **Analyse av data**

Kvalitative analyser begynner med avgjørelsen om å forske på et bestemt fenomen i en bestemt kontekst. Fra dette punktet gjør forskeren i en stadig veksel mellom induksjon og deduksjon analyser, tilpasser problemstillingen, velger teori og samtalepartnere, tilpasser analysene sine, utvikler nye teorier og analyserer på nytt. Derfor kan bearbeidelse og analyse av data ikke skilles entydig fra hverandre.

I motsetning til grounded theory prinsippene har jeg i analysen også brukt teori for å beskrive en del av materialet. Jeg har brukt de fire tolkningsrammene som Bolman og Deal har utviklet for å kategorisere intervjumateriale. Intensjonen er å kunne identifisere hvilke rammer

samtalepartnerne mine bruker for å forstå arbeidet med smart-konseptet. Dette i seg selv gir ikke noe pekepinn på hvilke rammer som er brukt av ledelsen i planleggingen, inn- og gjennomføringen av smart-konseptet. Dette vil først vise seg i en oppsummering av alle intervjuer og i kombinasjon med observasjonene.

Jeg har i et videre skritt undersøkt når, hvordan og under hvilke forhold hvilke rammer blir aktualisert for å komme nærmere et svar på forklaringen av skepsis og motstand og for å kunne utvikle praksisrelevante anbefalinger for det videre arbeidet med smart-konseptet i kommunen.

### **Styrker og svakheter ved mine valg**

Generelt er det slik at kvalitative studier tillater å si mye om et veldig smalt felt.

Generaliseringsmulighetene er veldig begrenset. Samtidig er det mulig å komme nær prosessene og kunne si noe om hvordan organisatoriske tiltak blir planlagt og hvordan de blir mottatt. Den informasjonen er svært viktig for å sikre at endringsprosesser blir mer vellykket fremover.

Utvalg av samtalepartnerne har blitt styrt av min egen posisjon i organisasjonen og i etterkant ser jeg at det kunne vært svært interessant å inkludere flere ansatte i førstelinjen i utvalget for å få indikasjoner på hvordan konseptet blir oppfattet i deler av organisasjonen som er i lengre avstand (romlig og mentalt) fra administrasjonen. I tillegg er jeg selvkritisk til at jeg ikke kan sikre anonymitet til alle mine samtalepartnere.

Forskning på min egen arbeidsplass har både styrker og svakheter. Styrkene er at jeg har god tilgang til intervjupartnerne, omfattende tilgang på skriftlig materiell og god kjennskap til organisasjonen for øvrig. Faren er derimot stor for at min egen posisjon farger min for forståelse i stor grad, samtidig som mine samtalepartnere forsterker sine egne holdninger overfor meg som er et symbol for smart-konseptet. Dette kan få uheldige konsekvenser for forskningen.

Bruk av teori i analysen av intervjuene og observasjonene er ikke uomstridt. I utgangspunktet er det et kvalitetstegn i kvalitativ forskning at samtalepartnerne kommer frem med sine egne tolkninger og teoriene utvikles kun ut fra det empiriske materialet. Ellers kan det hende at intervjumaterialet blir brukt selektivt for å bekrefte teorien, og andre viktige kategorier og forklaringer går tapt. Fordi mitt arbeid har en klar nytteorientering, dvs. at den skal kunne gi konkrete anbefalinger for fremtidig organisasjonspraksis, er det en fare som jeg er villig til å



utsette meg for. Teorien jeg bruker er ut over det knyttet til utstrakt empirisk forskning, noe som minsker den beskrevne faren.

### **Oppsummering**

Oppsummert kan man si at transparens er et av de viktigste kvalitetskriterier for kvalitativ forskning. Transparens gjelder i forhold til min egen forforståelse, i forhold til utvalg av samtalepartnere, gjennomføring av intervjuene, bruk av andre kilder som notater og dokumenter, redegjørelse for min teoretiske forståelse, til formuleringen og justeringen av forskningsspørsmål, etiske problemstillinger og i forhold til analysene som jeg har gjort.

## 5. Analyse og drøfting

Problemstillingene jeg skal besvare i dette kapitlet er følgende:

**Problemstilling 1: Hvordan tolker ansatte og ledere smart-konseptet og i hvilken grad er det forskjell i oppfatningene mellom ulike grupper av ansatte?**

**Problemstilling 2: Hva kan forklare hvorfor ansatte er skeptiske eventuelt avvisende til konseptet?**

### 5.1 Forutsetninger

Som utgangspunkt for analysen vil jeg fremstille intervjuene i en tabell med de viktigste karakteristiske elementer. Disse er: Tilhørighet til organisatoriske grupper, tilknytning til smart-arbeidet (her skiller jeg mellom tett, løs og uten) og holdning mot smart-konseptet (positiv, nøytral eller negativ). Jeg har valgt å utelate alder og kjønn i analysen, fordi jeg ikke tror at de to kategoriene har særlig betydning for problemstillingen som jeg skal få svar på. Men jeg kan ikke være helt sikker på det og dette kan selvfølgelig ha som konsekvens at jeg har oversett viktige sammenhenger. På den andre siden hadde bruk av disse kategorier forhindret anonymisering i enda større grad, noe som er et etisk dilemma. Jeg har i analysen forsøkt å unngå identifiseringen av mine samtalepartneres kjønn gjennom bruk av kjønns spesifikke pronomen.

I kapittel fire har jeg reflektert over utfordringen av å være tett knyttet mot smart-konseptet samtidig som jeg forsker på det. Som beskrevet kan dette få uheldige konsekvenser for kvaliteten av forskningen. Jeg har identifisert transparens som et viktig kriterium for å motarbeide disse uheldige konsekvensene. Dette er grunnen for at jeg velger å begynne analysen med et punkt om relasjonen mellom meg som forsker og mine samtalepartnere.

I et neste skritt vil jeg analysere intervjumaterialet i relasjon til et generelt tema som danner grunnlaget for tolkningen av smart-konseptet: Opplevelse av organisasjonshverdagen med de største utfordringene ut fra forskjellige gruppers perspektiver.

I et siste skritt vil jeg analysere materialet med henblikk til de fire forståelsesrammer som Bolman og Deal har utviklet. Utgangspunkt for den analysen er den første åpne kodingen, dvs. de identifiserte temaer som jeg har funnet i intervjumaterialet. Temaene har jeg knyttet opp mot de fire rammer, den strukturelle, Human resource, den politiske og den symbolske og

valgt ut de to per ramme som er blitt omtalt i størst grad. Forventingen er å kunne identifisere forskjellene i bruk av rammene avhengig av gruppetilhørighet av samtalepartnerne. For å tydeliggjøre sammenhengene bruker jeg den samme tabellen som i begynnelsen utvidet med rammene og temaene. I tillegg foretar jeg en tallmessig vekting av bruk av rammene hos de forskjellige samtalepartnerne, dvs. at jeg teller antall utsagn som er knyttet opp mot de forskjellige rammene.

For å forstå skepsis mot eller avvisning av smart-konseptet vil jeg ta utgangspunkt i Bolman og Deal sine identifiserte barrierer mot organisasjonsendringer som er knyttet opp mot de forskjellige rammene. Antakelsen er at intervjumateriale vil kunne analyseres i forhold til disse konsekvensene. Dette vil i neste kapittel danne utgangspunktet for en oppsummering og utarbeiding av anbefalinger for organisasjonspraksis.

## Intervjuer

Referanse nummer	Gruppe	Tilknytning til smart-konsept/gjennom	Holdning til smart-konsept
6	Øverste ledelse	Tett/offentlighetsarbeid og forhandlinger	Positiv
10		Tett/ offentlighetsarbeid og forhandlinger	Positiv
1	Kommunalsjefer	Løs/planlegging	Positiv (-)
5		Løs/planlegging	Positiv (-)
2	Mellomledere	Løs/prosjektledelse	Nøytral (-)
4		Løs/prosjektledelse	Nøytral (+)
7		Løs/planlegging	Positiv (-)
8		Ingen	Negativ
3	Ansatte	Ingen	Negativ
9		Tett/prosjektledelse	Positiv

Oversikten viser at utvalget på ingen måte er representativ. Det er et overvekt av ledere og holdningen mot smart-konseptet er positiv hos flertallet. Jeg kunne sikkert fått et mer balansert utvalg.

Karakteriseringen av tilknytningen er som følgende: Tett tilknytning betyr at denne personen er involvert i direkte arbeid med smart-prosjekter. Den øverste ledelsen er involvert via en rolle i kommunikasjonsarbeidet, dvs. at de blir invitert til å holde presentasjoner og foredrag som handler om kommunens smart-arbeidet. Samtidig er de involvert i konkrete prosjekter f.

eks. ved sin rolle som forhandlere med representanter for næringslivet eller forskningsmiljøer. Kommunalsjefene jeg har snakket med er involvert først og fremst via sin rolle som ansvarlig for overordnet planlegging. Smart-konseptet er blitt fremstilt som et av de viktigste utviklingsstrategier i kommunen siden årsmeldingen 2015 og budsjett- og økonomiplan 2016, samt i revideringene av kommuneplanen siden 2016. Mellomledere som er løst tilknyttet via prosjektledelse leder prosjekter som har eksistert før smart-konseptet ble etablert. De fikk et påbud om å inkludere smart-konseptet i etterkant. Den ansatte som er tett tilknyttet er det via et prosjekt som har oppstått i følge av etableringen av smart-konseptet.

Holdningen mot smart-konseptet er selvfølgelig vanskelig å sortere helt tydelig i disse tre kategoriene. For å differensiere litt mer har jeg tilført – (heller i negativ retning) eller + (heller i positiv retning) for å vise tendenser i holdningen.

### **Relasjon mellom forsker og samtalepartner**

Samtalepartnerne forholder seg eksplisitt til meg som ansvarlig for smart-konseptet. Noen legger vekt på at vi er forskjellige og bruker dette strategisk til å fordele ansvaret. Dette handler om forhandlinger om en rolletilskrivning.

Jeg tror nok at det er fornuftig å ha det sånn som deg som prosjektleder for Smart City. Hvordan skal jeg si det? Jeg og deg er nokså forskjellige. Jeg ønsker jo at det er to strek under svaret på alt, og jeg ønsker at det går på skinner, holdt jeg på å si. Og du tenker litt mer ut forbi boksen, men jeg er inne i boksen hele tiden, og når du går inne i boksen hele tiden, så får du ikke den samme utviklingen, tenker jeg. Så det er veldig positivt, at det er noen som kan tenke utenfor boksen, men så må vi få lov å si «hold an, når tar du litt av! (R 2).

Min reaksjon på dette, bekrefter samtalepartnerens tolkning og bekrefter nytten av hans tilnærming.

Ja, du kan heller ikke hele tiden være utenfor boksen, det er jeg helt enig i. Ellers så får du ikke til de vanlige oppgaver du skal gjennomføre. Det er jeg helt enig med deg i (forskerens respons).

Her bekrefter vi begge hverandres identiteter. Samtidig unngår vi å måtte snakke åpent om uenigheter rundt smart-konseptet. Samtalepartneren ufarliggjør våre forskjellige perspektiver med henvisning til forskjeller i personlighet.

I et annet tilfelle er det forskeren som eksplisitt går over til å begrunne uenigheter med forskjeller i personlighet.

Jamen, jeg tror hvis jeg husker rett ... Vi gjorde de personlighetstester. Du var en person som jobber deg fra detalj til helhet. Hos meg er det omvendt. Jeg må først ha oversikten før jeg jobber meg ned i detaljer (forsker).

Ja, stemmer, vi var nok forskjellige der (R 8).

Det kan godt være at det er en bit av forklaringen, at du ikke trenger å se det store bildet (forskeren).

Ja, jeg kan gjerne gå ned og se på transport for seg selv, og de andre (områder) også. Det kan hende at det er en forklaring, ja (R 8)

Det er helt greit også. Vi er forskjellige og vi skal være forskjellige. Det er bare en fordel, altså for en organisasjon. Det første du sa ... nei, den biten om at noen her, og du også, har følt seg oversett, når vi begynte å propagandere for konseptet sånn «Her er noe nytt, nå skal vi gjøre alt annerledes ...» (forskeren)

... og gjøre ting, som vi ikke har gjort før, også vet vi, at vi har (gjort) mye av dette her ... (R 8).

Det er jo en veldig relevant sak som jeg synes, vi må rydde opp i. Fordi det har aldri vært min hensikt og min tanke med det. Jeg har aldri ... (forskeren).

Vi har vel heller ikke klort på døra og sagt «jeg vil også være med» (R 8).

I Gjesdal kommune har det vært populær i en periode å bruke JTI-personlighetstester som er basert på Jungs psykologi. Den testen ordner mennesker langs følgende akser: ekstrovert/introvert, intuisjon/sansning, følelser/tenkning og avgjørelse/opplevelse. Testen er ikke anerkjent av dagens psykologiske forskning, men byr på muligheter til å utvikle et felles begrepsapparat for å snakke om personlige preferanse og stil (Bolman and Deal 2017, p. 168-169).

I tilfellene beskrevet ovenfor, blir denne muligheten brukt til å unngå en mulig konfrontasjon over smart-konseptet. Situasjonen hvor konflikten truer blir rammet inn på en ny måte ved å forklare differensene med personlighetsforskjeller. Jeg tolker dette som en strategi som både forskeren og samtalepartneren bruker for å ikke sette relasjonen seg imellom i fare. Vi er begge avhengig av å fortsatt jobbe sammen og vil derfor ikke risikere å ødelegge basisen for samarbeidet. Dette kan også ses på som «reframing». Situasjonen blir rammet inn på en ny måte og får dermed en ny mening, selv om det ikke skjer med samme hensikt som Bolman og Deal beskriver.

I andre tilfeller snakker samtalepartnere om min viktige rolle. Flere uttrykker en oppfatning om at jeg som koordinator for smart-konseptet har fungert som ildsjel i dette arbeidet. Dette oppfatter jeg selvfølgelig som en positiv anerkjennelse, samtidig virker det som om noen samtalepartnere oppfatter det nærmest som en plikt. Andre momenter kan tape betydning under disse omstendigheter. Som utført tidligere kan noen samtalepartnere ha forsterket sin positive holdning overfor meg som symbol for smart-satsingen.

Og det startet jo også med at egentlig du, Eva-Maria prøvde å få inn et slags nytt system i kommunen. Ja, jeg synes det begrepet Smart City var det ikke noen andre som brakte hit enn du, tror jeg. Jeg var jo ikke kjent med det, men du begynte å jobbe med det i det små, liksom, så spredte det seg litt ... (R 9).

Så er det heller ikke tvil om at den studenten som nå skriver masteroppgaven har gjort en kjempejobb. Du har vært flink, du har vært på, du har vært gjennom Europa, du har vært vår kontaktperson og har jobbet med de nettverkene som bygges der (R 6).

Jeg har vel sittet med et inntrykk av at det er noen få entusiaster som har drevet prosjektet fremover, deriblant deg (R 7).

## 5.2 Tolkning av smart-konseptet

I dette avsnittet vil jeg svare på den første problemstillingen. For å belyse hvordan mine samtalepartnere tolker smart-konseptet, vil jeg først undersøke et grunnleggende spørsmål som har betydning for tolkningen. Hvordan opplever ledere og ansatte organisasjonshverdagen? Svaret på dette spørsmålet danner konteksten rundt tolkningen av smart-konseptet.

### Opplevelse av organisasjonshverdagen

I intervjumaterialet finnes det flere pregnante beskrivelser av hverdagen i organisasjonen, sett fra forskjellige perspektiver.

En ansatt beskriver sin opplevelse av de største utfordringer i organisasjonslivet slik:

Alle de som sitter i denne gruppen (som arbeider med kommuneplanen) er (i) toppen av systemet. De burde, istedenfor å hoppe sånn, burde de vite at vi ikke kan gå frem og tilbake sånn. Vi må holde fast ved det som vi har bestemt oss for, med mindre vi helt klart kan si at nå er vi inne på et feil spor. Ikke vilkårlig nesten hoppe tilbake og begynne på nytt (R 3).

Det andre er beskrivelsen av en mellomleder. På spørsmålet om betydningen av smart-konseptet sier den følgende:

Altså, jeg ser nok på det som om det kommer stadig nye ting. Det er stadig nye satsinger som dukker opp, ting en skal ha fokus på, og man opplever gjerne ikke alltid at alt er like godt forankret. Av og til (er) det litt tilfeldig hva satsingen blir. I hvert fall i forhold til min mellomlederrolle så er det ganske mange baller å sjonglere. Og at det blir mer press på at en skal leverer på alt og ha mange perspektiver med seg i det en holder på med. Så jeg synes det er ganske krevende (R 7).

En kommunalsjef formulerer den største utfordringen på denne måten:

Det som er så bra med denne kommunen her er at vi vil jo so enormt mye, altså det mangler ikke på ambisjoner. Vi har jo så mange satsinger, har så mange forskjellige prosjekter, som i utgangspunktet, isolert sett, ikke er så viktige, og de kunne på en måte blitt stoppet der. Men så sier vi og at vi fokuserer på heilskap, vi fokuserer på at

det vi jobber med skal gå på tvers (...) og det som ligger der av store utfordringer er god kommunikasjon og godt samarbeid. (...) Nå går det litt i hytt og pine i noen av de prosjektene, hvor på en måte intensjonene er de samme. Det skal jo svare til noe som vi kaller heilskap, men i sum så blir det og mange tidstyver.

En representant for den øvre ledelsen har et litt annet perspektiv. Den sier følgende:

Ja, altså Smart City, sånn som jeg oppfatter det i Gjesdal kommune, har kommet, altså blitt en realitet som en kombinasjon av noe ganske tilfeldig og noe veldig styrt. Og det er min erfaring ... at sånn er det med mange endringer og mange nye litt viktige ting som skjer. Så er det en blanding av noe styrt og litt tilfeldig. Mange av de beste tingene er litt sånn. Hvis alt er veldig styrt og du leter målrettet hele veien, så kan du glippe litt av disse rare, kreative tingene som man bør være åpen for. Og hvis man aldri har en plan med noe, så kan de spennende tingene være spennende en liten stund, så forsvinner de (R 10).

På litt forskjellige måter snakker alle samtale partnerne om lignende fenomener ut fra ulike perspektiver:

Organisasjoner er komplekse og de overrasker ofte. Organisasjoner er flertydige.

Kompleksitet og uforutsigbarhet skaper usikkerhet rundt det som skjer i hverdagen.

Informasjon er ufullstendig eller vagt og det er flere mulige tolkninger av de samme fakta.

Konsekvensen er enten en opplevelse av å være utilstrekkelig eller en falsk trygghet som er bygget på et smalt utsnitt av forskjellige forståelsesmuligheter. I utgangspunktet forventer ledere av seg selv at de er i kontroll, at de tar avgjørelser på et overprøvd og gjennomanalysert faktagrunnlag og at de klarer å styre veien fremover med over- og fremsikt (Bolman and Deal 2017, p. 299). Men så opplever de ofte det motsatte:

Much of the time, events and processes are so intricate, scattered, and uncoordinated that no one can fully understand – let alone control – the reality.” (Bolman and Deal 2017, p. 33)

I følge Bolman og Deal (2017, p. 309) oppleves kompleksitet, usikkerhet og uforutsigbarhet særlig av toppledere, mens ledere på mellomnivå bruker mer tid på rutineoppgaver, særlig på strukturelle som måling og rapportering, samtidig som de opplever å bli dratt mellom toppen og gulvet (Bolman and Deal 2017, p. 35).

For å finne en vei ut av dette kaoset mener Bolman og Deal at det er nødvendig å bruke forskjellige forståelsesrammer både for å forstå situasjoner, planlegge endringer og gjennomføre de.

## Fire forståelsesrammer

Jeg har identifisert åtte temaer i intervjumaterialet som alle samtalepartnere snakker om på en eller annen måte. Disse temaene kan knyttes til de fire forståelsesrammer som Bolman og Deal har utviklet:

<b>Strukturell ramme</b>	Mål/organisering/koordinering på tvers	Planlegging/strategi
<b>Human resource-ramme</b>	Kunnskap	Involvering
<b>Politisk ramme</b>	Interne allianser	Eksterne allianser
<b>Symbolisk ramme</b>	Gammel/nytt paradigme	Historier

For videre analyse vil jeg bruke den første tabellen og supplere den med et tema om gangen.



## Mål/organisering/koordinering på tvers

Det første temaet, knyttet mot den strukturelle rammen handler om hvilket mål samtalepartnerne ser for smart-satsingen, hvordan de vurderer måten vi har organisert arbeidet på i kommunen og hvordan den koordineringen på tvers av områder fungerer.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Til-knytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Mål/ organisering/koordinering på tvers (Struktur 1)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Bærekraft og involvering, mangel på støtte fra lederteamet, mangel på struktur
10		Tett	Positiv	Bærekraft med 4 dimensjoner, knyttet til sentrumsutviklingen som veldig løst prosjekt med varierende deltakere; behov for en fastere organisering
1	Kommunalsjefer	Løs	Positiv (-)	Bærekraft og livskvalitet, implementering i eget område krevende men fungerer,
5		Løs	Positiv (-)	Bærekraft med 3 dimensjoner, implementering i eget område krevende, koordinering på tvers av områder er enda vanskeligere
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Uklare mål, fra forståelig prosjekt til uklar satsing, usikker hvordan satsing skal integreres i prosjekt, uklart ansvar
4		Løs	Nøytral (+)	Bærekraft og livskvalitet, mangel på lojalitet mot mål hos flere kommunalsjefer og enhetsledere, mangel på kommunikasjonsplan,
7		Løs	Positiv (-)	Bærekraft, fra prosjekt til satsing (mange), mangel på eierskap hos kommunalsjefer, mangel på eierskap hos enhetslederne,
8		Ingen	Negativ	Uforståelige mål, satsing på siden av driften i organisasjonen, medvirkning av innbyggere er uaktuell
3	Ansatte	Ingen	Negativ	Uklart mål, innføring av satsing fordi prosjekter var mislykket, uklart ansvar, koordinering på tvers fungerer ikke
9		Tett	Positiv	Bærekraft, mangel på eierskap hos noen kommunalsjefer

Nesten alle samtalepartnere forteller i det minste om en periode da de opplevde det som vanskelig å forstå smart-konseptet. Det som går igjen av adjektiver er «ullent», «uklart», «diffust» og «tåkete». En del har funnet ut av det og definerer som mål bærekraft med litt ulike konnotasjoner. Som årsak for oppklaringen blir presentasjoner nevnt, som jeg som prosjektleder har utarbeidet. Intervjuene ble gjennomført rett før en ny kommunikasjonsstrategi ble utarbeidet med hjelp av ekstern konsulent (vedlegg 3). Den nye strategien var tilpasset Stavanger kommunes og Greater Stavanger sin definisjon og skapte enda mer forvirring hos mange. Anklagen er at nå hadde man akkurat vent seg til «bærebjelkene» og den nye strategien opplevdes som mindre illustrativ. Kritikkk fikk også definisjonen av smart-prosjekter som krever at de samtidig skal inkludere aktører utenfor kommunen, de skal baserer seg på nye samarbeidsformer og de skal være relatert til ny teknologi. Det mente flere var en for stor innsnevring.

De fleste forteller også om mangel på struktur i organiseringen, en prosjektorganisering som skulle gå over i en organisering av smart-konseptet som satsing, uten at dette ble formalisert. På et senere tidspunkt ble en ny kommunalsjef etablert som hadde ansvar for utvikling. Den fikk et overordnet ansvar for smart-satsingen, LEAN-satsingen, integreringsarbeidet, digitalisering og prosjektet som utviklet arbeidslag på tvers av områdene skole, barnehage og støttefunksjoner (PPT, barnevern, familieteam og helsestasjon). Jeg opplevde ikke dette som tilfredsstillende. Den såkalte utviklingsgruppen som bestod av prosjektlederne sammen med kommunalsjefen hadde ikke noe myndighet ut over sine egne prosjekter. Vi ble innkalt til jevnlig rapportering til rådmannens lederteam, uten at dette hadde noen konkrete konsekvenser med hensyn til en bedre koordinering på tvers av områder, bedre ressurstilgang eller igangsetting av nye felles initiativer. Med tanke på dimensjonen mål/organisering/koordinering kan jeg ikke stadfeste forskjeller etter gruppetilhørighet, dvs. tilhørighet til enten øverste ledelse, kommunalsjefer, mellomledere eller ansatte.

### **Planlegging/strategi**

Neste tema, også knyttet mot den strukturelle rammen, handler om på hvilken måte smart-satsingen bør planlegges og hvilke strategier som er best egnet til å gjennomføre satsingen. Det er viktig å se at «strategi» tilhører den strukturelle rammen, mens forslagene som samtale partnerne har ytret, kan tilhøre andre rammer.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Til-knytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Planlegging/strategi (Struktur 2)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Nødvendig å etablere en kultur som støtter
10		Tett	Positiv	Må jobbe med forankringen, satsingen er for toppstyrt
1	Kommunal-sjefer	Løs	Positiv (-)	Kommuneplan, må synliggjøre sammenhengen med hverdagen av innbyggerne og medarbeidere
5		Løs	Positiv (-)	Kommuneplan, knytte til ressurser i budsjett, plassere ansvaret i lederteamet
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Mer involvering
4		Løs	Nøytral (+)	Kommuneplan, synliggjøre sammenhengen med daglig drift
7		Løs	Positiv (-)	Kommuneplan, synlige gevinster
8		Ingen	Negativ	-
3	Ansatte	Ingen	Negativ	-
9		Tett	Positiv	Konkretisering i prosjekter (energi)

Flere samtalepartnere nevner kommuneplanen som rett sted for å forankre smart-satsingen. Dette viser verdien som kommuneplanarbeidet har fått i Gjesdal kommune. Frem til 2015 ble samfunnsdelen i kommuneplanen sett på som et nødvendig onde og satt bort til konsulenter. I 2015 arbeidet en mindre gruppe med samfunnsdelen på tvers av organisasjonen. Dette ble opplevd som veldig positivt og i neste runde, fra 2017, ble gruppen utvidet enda mer. Målet er å spisse og forenkle planen, slik at den kan fungere som planverk for alle områder og behovet for å utarbeide mange fag- og delplaner faller bort. En stor utfordring som oppleves i kommuneplangruppen er definisjonen av tverrfaglige satsinger og samordningen av disse. I intervjuene gjenspeiles forhåpningen om at vi med dette arbeidet klarer å få orden i kaoset av satsinger og at dette fører til bedre forståelse og aksept hos medarbeidere.

Et annet punkt som blir nevnt på tvers av gruppetilhørighet er behovet for å synliggjøre satsingen i konkrete prosjekter og for å vise hvordan satsingen påvirker innbyggernes og medarbeidernes hverdag. Med dette mener flere at det vil være mulig å motarbeide inntrykket om at smart-satsingen er ukonkret og vidløftig.

En samtalepartner nevner særlig bredere og mer involvering som en nødvendig strategi. En av kommunalsjefene etterlyser en klarere organisatorisk plassering av ansvaret og en nødvendighet for å knytte økonomiske ressurser til satsingen. Foreløpig er ikke det realisert. Satsingene ble plassert midlertidig hos en nyopprettet kommunalsjefstilling som for tiden er vakant. Midler for gjennomføring av prosjekter måtte enten hentes fra egen ramme eller det ble søkt i hvert enkelt tilfelle til kommunestyret (f. eks. i forbindelse med mulighetsstudier for energiløsningen). Diskusjonen rundt dette punktet er splittet. Noen mener, slik som kommunalsjefen i intervjuet, at det er nødvendig å øremerke ressurser til innovative prosjekter. Andre mener at satsingen skal gjennomsyre driften og at alt derfor må finansieres av de rammene som det enkelte område eller enheten får.

Den øverste ledelsen ser behovet for å arbeide med kulturen. Det må etableres en kultur som støtter opp under innovasjon og nytenkning og det må involveres alle deler av organisasjonen, fordi for tiden er satsingen for toppstyrt. Her passer også et utsagn fra en mellomleder.

Det er ikke så mange som bryr seg om den (smart-satsingen. (...)) Spør du en medarbeider (i førstelinjen) så tror jeg de vet knapt nok hva det er. De er ikke opptatt av det. De er opptatt av brukernes ve og vel. De er nesten ikke opptatt av HMS eller bruk av hjelpemidler (R 4).

Vekten som er lagt på organisasjonskultur er kjennetegn på den gruppen som består av de øverste ledere. En av dem maner litt til forsiktighet i denne sammenhengen:

Vi må ikke jobbe sånn at kulturen bare blir innovasjon, åpenhet og nye løsninger og at du bare leter etter det nye. En kommune skal jo være en stabil organisasjon, der mange er sikre på at det funker (R 10).

De som er negativ til hele konseptet og arbeidet har, forståelig nok, ingen formening om hvilken planlegging eller strategi som bør anvendes.

## Kunnskap

Neste tema, knyttet mot Human resource-rammen, handler om kunnskap.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Til-knytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Kunnskap (Human resources 1)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Har tilført kunnskap til enkelte og organisasjonen
10		Tett	Positiv	Brukeren må kunne forstå og henge med, hensyn til teknologimotstandere, må verdsette kompetanse som allerede er i organisasjonen
1	Kommunal-sjefer	Løs	Positiv (-)	Må jobbe med begreper, praktisk kunnskap må knyttes mot teoretisk
5		Løs	Positiv (-)	Viktig med definisjoner og begrepsavklaringer
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Må hente kunnskap om utfordringer i organisasjonen, viktig kunnskap blir neglisjert
4		Løs	Nøytral (+)	Læringsnettverk er viktig
7		Løs	Positiv (-)	Hente ideer og kunnskap i organisasjonen
8		Ingen	Negativ	Kan ikke tilføre nyttig kunnskap, viktig kunnskap blir neglisjert
3	Ansatte	Ingen	Negativ	Bare få enkelte har fått ny kunnskap
9		Tett	Positiv	Mye ny kunnskap gjennom prosjekter og nettverk

Flere nevner at arbeidet med smart-satsingen har ført til ny kunnskap. Årsaken er ofte arbeidet i konkrete prosjekter som har ført til konkrete nye fagkunnskaper. «Det har vært fryktelig mye å lære for min del altså» (R 9).

Delvis er oppfatningen at dette gjelder kun for individuelle personer, mens andre mener det gjelder både for enkelte og for organisasjonen som helhet. De som nevner det, tenker også på nettverkene som har oppstått i løpet av arbeidet med smart-satsingen. Horisonten blir utvidet både personlig og faglig. Å kunne utvide sitt arbeidsfelt, jobbe med andre perspektiver enn de rent faglige, f. eks. forretningsmessige eller organisatoriske, blir nevnt som et stort gode (R 9).

En av de øverste lederne er opptatt av at smart-satsingen ikke må overkjøre folk. Det finnes teknologiaversjon og mangel på kunnskap blant både innbyggerne og ansatte og dette må arbeides med, ellers er faren for stor for at det utvikles et splittet samfunn, hvor enkelte blir «utsortert».

Noen er veldig opptatt av at det ikke må neglisjeres kunnskap som eksisterer i organisasjonen. Slik de opplever det, er smart-satsingen blitt propagert som noe innovativt som bryter med mye etablert kunnskap. Etablert kunnskap blir devaluert. Dette er et feilspor, mener disse. Det er veldig viktig å lytte til de som arbeider med konkrete utfordringer for å nyttiggjøre seg deres erfaringer, samt at bare de kan si noe om hvilke utfordringer det bør arbeides med i fremtiden.

Noen er opptatt av at det må arbeides mer med konkrete begrepsavklaringer i en forhåpning om at det vil støtte forståelsen.

Hvis vi alle har samme begrepsforståelse så vil vi klare å skape en mye mer effektiv organisasjon, fordi alle jobber mot det samme målet, og det er kanskje tydeligere hvordan vi skal jobbe mot det. Altså hvis alle får et eierskap til Smart City innholdsmessig (...) så skaper det et mye sterkere lag. Det er fordelen med å ha et begrep (R 5).

Det er ikke store synlige forskjeller i oppfatninger med tanke på hvilken gruppe samtalepartnerne tilhører. En lite overraskende tendens er at desto høyere i hierarkien desto større er vekten som legges på organisasjonen som helhet.

## Involvering

Neste tema, også knyttet til Human resource rammen, handler om involvering.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Tilknytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Involvering (Human resources 2)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Undervurdert involvering, må bruke mer tid på ledere og ansatte
10		Tett	Positiv	«Vanlige» ansatte må involveres mer
1	Kommunal-sjefer	Løs	Positiv (-)	Mer involvering av ansatte og brukere er nødvendig
5		Løs	Positiv (-)	Invitasjon til dialog er nødvendig og oppfølging av de enkelte enheter
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Mer involvering er nødvendig, de med førstehåndskunnskap om utfordringer må involveres (1. linje)
4		Løs	Nøytral (+)	Trenger ikke mer involvering, da konsept kun interessant for ledere
7		Løs	Positiv (-)	For lite involvering
8		Ingen	Negativ	Ikke involvert de rette folk
3	Ansatte	Ingen	Negativ	For lite involvering
9		Tett	Positiv	Flere må involveres

Det er enighet blant alle samtalepartnere omkring at det har vært for lite involvering og at det bør involveres mer og bedre i fremtiden.

En av de øverste lederne sier følgende.

Jeg har undervurdert hvor lang tid det tok internt. Det er vel det ... i forhold til medarbeidere, der har jeg ikke regnet eller forventet med at ... Jeg visste at det kommer til å ta tid, men jeg hadde gjerne trodd, vurdert, håpet at vi hadde brukt lang nok tid. Jeg hadde nok ikke vurdert hvor lang tid det tar for å få mine nærmeste ledere med på tenkningen at det bare handler om å tenke på en annen måte. Ikke på en helt annen måte heller, bare tenke helheten, tenke tanken i mye større grad helt ut, enn det vi har gjort før, så det har jeg ikke noe god forklaring for (R 6).

Flere nevner også problemet med at satsingen ikke ble skikkelig plassert i organisasjonen med et ansvar hos et bestemt nivå eller en gruppe. Dette gjorde at også de positive effekter forble utenfor eller ved siden av organisasjonen.

«Hvis noen har fått noe ut av dette så er det du og eventuelt (en annen person), og da er det et spørsmål om det er brukt mye ressurser som vi får lite igjen på.» (R 3).

Et viktig moment i relasjon til involvering er for noen at ikke de rette personer med nødvendig konkret kunnskap ble involvert. Dette fører til at satsingen ikke har tilknytning til

de «virkelige» utfordringer som kommunen står overfor. Derimot driver man da heller med prestisjeprosjekter som får offentlig oppmerksomhet, men svarer lite til de behovene som oppleves til daglig både av ansatte og innbyggerne.

Jeg tenker sånn at når noen kommer på at vi må gjøre noe, måle vannkvalitet eller vannhøyde uten å snakke med de som i dag allerede måler noe ... at det kanskje allerede i dag finnes nok data kanskje om flomhøyde. Jeg har noen permer der ... Så en skulle kanskje involvert de litt mer for å få opplysninger om hva problemstillingen egentlig er (R2).

Oppfatningen om involvering er uavhengig av gruppetilhørighet, selv om argumentene blir konstruert ut fra litt forskjellige perspektiver. Ledere på toppnivå argumenterer heller fra et styringsperspektiv, mens man lenger ned i organisasjonen opplever seg utsatt for styring.



## Eksterne allianser

Temaene som er knyttet til den politiske rammen dreier seg om allianser som har blitt bygd eller skal bygges for å støtte arbeidet med smart-konseptet. Jeg begynner først med de eksterne alliansene, dvs. allianser som er bygget utenfor kommunen med andre kommuner, forskningsmiljøer, næringslivet eller interesseorganisasjoner.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Tilknytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Eksterne allianser (Politik 1)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Deltakelse i styret i Greater Stavanger viktig, mye framsnakking gjennom andre kommuner, Fylkeskommunen, andre samarbeidspartnere, innbyggerne liker ekstern oppmerksomhet; oppbygging av motsetning mellom Stavanger og Gjesdal gjennom media
10		Tett	Positiv	Mye eksternt skryt, mange positive samarbeidspartnere også internasjonalt, skaffer oss ressurser
1	Kommunal-sjefer	Løs	Positiv (-)	Kobling mot næringslivet, regionale arenaer er positive
5		Løs	Positiv (-)	Mye ekstern interesse er positiv
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Eksterne har ikke god nok informasjon om kommunale behov og retningslinjer, skryt er oppskrytt
4		Løs	Nøytral (+)	Allianser veksler og er ikke til å stole på på lang sikt.
7		Løs	Positiv (-)	Ekstern oppmerksomhet er positiv, å bli vurdert som innovativ, spennende, vågalt nytter Gjesdals omdømme
8		Ingen	Negativ	Eksternt skryt er helt uten grunnlag
3	Ansatte	Ingen	Negativ	Bare viktig for noen få, ingen positive konsekvenser for kommunen
9		Tett	Positiv	Anerkjennelse fra utenforstående litt vanskelig å forstå men positiv

Alle samtalepartnere realiserer en stor offentlig oppmerksom rundt Gjesdals smart-satsing. Skryt kommer både fra andre kommuner, fra andre myndigheter, fra næringslivet og forskningsmiljøer, fra foreninger, media og fra enkeltpersoner. Den positive

oppmerksomheten har skaffet oss ressurser, sier noen. Den kan også fremover føre til at vi får det lettere å bli tatt med på prosjekter og at vi lettere får støtte økonomisk eller kunnskapsmessig.

Og så er det jo Smart City som er den internasjonale bevegelsen her, Smart City er i vinden ... det er det samme om vi har gjort det før. Om det kan skaffe oss forskningsmidler og ekstramidler, så vil det være fornuftig å bruke Smart City som begrep. Det er jo en greie med det (R 10).

Mens den øverste ledelsen ser det positive og ønsker å hente ut omdømme- og ressursgevinster, så tenker en del av de andre at denne positive vurderingen utenfra er gjort på feil grunnlag. De som skryter opp kommunes satsing, de vet ikke godt nok, hva som er kommunens rammer og utfordringer.

I tillegg ser noen at media har brukt de positive eksterne reaksjonene til å bygge opp en motsetning mellom Stavanger og Gjesdal. Denne ble da igjen brukt politisk. Aftenbladet skrev om Gjesdal som går i gang og gjør ting, mens Stavanger fortsatt planlegger. Det brukte opposisjonen i Stavanger til å klandre posisjonen for mangel på gjennomføringskraft.

En del av mine samtalepartnere er fortsatt overrasket over den store offentlige responsen og de positive reaksjoner.

Men at Gjesdal kommune skulle få så mye oppmerksomhet, og skulle bli fremsnasket så mye av andre kommuner, andre samarbeidspartnere, det hadde ikke jeg trodd. Det er av og til sånn at jeg må klype meg i armen og si «Hvorfor i all verden synes folk at det er så stort?» (R 6)

Jeg ser heller ikke her systematiske forskjeller i vurderingene. Det som er synlig er at den øverste ledelsen er mer opptatt av dette spørsmålet enn de som er lenger ned i organisasjonen.

## Interne allianser

Neste tema, knyttet mot den politiske rammen, er interne allianser. Her ser jeg både på holdningen til det politiske miljøet i kommunen og på forhold innenfor administrasjonen.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Tilknytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Interne allianser (Politik 2)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Politisk støtte er viktig, den er etablert, administrativ er det mer skepsis, det er mye støtte i befolkningen (i motsetning til hva lokale medier mener)
10		Tett	Positiv	Mangel på intern støtte kan ha sammenheng med uklarheter i konseptet
1	Kommunalsjefer	Løs	Positiv (-)	Mangel på støtte har kun med kapasitet og kompetanse å gjøre
5		Løs	Positiv (-)	Mangel på intern støtte er et ressurs spørsmål
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Mangel på intern støtte har med mangel på kunnskap å gjøre
4		Løs	Nøytral (+)	Mangel på intern støtte har med rivaliseringer i lederteamet å gjøre
7		Løs	Positiv (-)	Mangel på intern støtte har med rivalisering om ressurser å gjøre
8		Ingen	Negativ	Mangel på støtte har med neglisjering av eksisterende kunnskap å gjøre
3	Ansatte	Ingen	Negativ	Politikere er ikke udelt positive, de bare later som om de er det, det er ikke intern støtte, fordi konseptet koster mer enn det smaker
9		Tett	Positiv	Mangel på intern støtte har med rivalisering om ressurser å gjøre

Alle er enig i at det politiske miljøet støtter smart-satsingen. Det blir også generelt anerkjent at det var et politisk initiativ å starte med satsingen via energiprojektet. Dette blir likevel gransket av en samtalepartner.

Jeg tenker mest på den responsen du snakket om. Jeg er overbevist at ordføreren har tatt det til seg, men hvis du tillegger hele kommunestyret den samme støtten, så tenker jeg at da treffer du ikke. De gav på en måte en stemme på billigsalg, fordi det var litt for heftig å problematisere for mye ... jeg vet ikke. (...) Grunnen til at de ikke har satt

seg godt nok inn i det, ikke har hatt tid til det, det kommer for mye til dem på kort tid. Så sier de «jaja», så følger de flokken, tenker jeg (R 3).

Alle er også enig i at det mangler intern støtte i administrasjonen til satsingen. Noen kobler den mangelen opp til manglende kunnskaper, andre ser rivaliseringer om ressurser som hovedbegrunnelse. Smart-satsingen har fått finansiering for prosjekter som mange tviler på er økonomisk lønnsomt, f. eks. energiprojektet i sentrum. De pengene som blir brukt der kunne mye bedre bli brukt i driften, tenker noen.

Fordi jeg ser mer en risiko for at det brukes en del penger som en ikke vil få tilbake igjen. Jeg er jo litt jordnær og tenker litt økonomi, og der tenker jeg at det kanskje er et luftslott (R 2).

Hvorfor skal vi måle luftkvalitet og vannstand når vi heller kunne gjort viktige ting. (R 7).

Interessant er oppfatningen som en av mellomlederne ytrer.

Rådmannen sitt lederteam er fullt av alfahanner, som liker å regjere, og da er det ikke så greit for en rådmann ... De er så sterke, den enkelte leder. De må tvinges til å se en helhet, og forholde seg lojale mot det overordnede konseptet, ellers ser de bare sin egen silo. Så det er en stor utfordring. (R 4).

Også det kan tolkes som kamp om ressurser.

## Gammelt/nytt paradigme

Neste tema er knyttet mot den symbolske rammen og handler om smart-konseptet som forbundet med et gammelt eller nytt paradigme i kommunen. Med «gammelt» menes her en tradisjonell, etablert måte å arbeide på, mens «nytt» mener en ny, innovativ måte å arbeide på.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Til-knytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Gammel/nytt paradigme (Symbol 1)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Helheten er nytt, enkeltelementer er ikke det
10		Tett	Positiv	Opplevs som en sammenfatning av/uttrykk for viktige verdier; ikke noe helt nytt
1	Kommunal-sjefer	Løs	Positiv (-)	Mye bredere perspektiv enn før, ved å inkludere innbyggere, det er nytt, men må knyttes mot noe kjent
5		Løs	Positiv (-)	Viktig å ikke kalle det noe nytt, for å få bort mest mulig skepsis, ikke noe nytt, mer en intensivering og fokusering
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Det er andre kommuner som gjør det samme, men ikke kaller det smart, særlig sentrumsutvikling
4		Løs	Nøytral (+)	Ikke tradisjon å være samfunnsutvikler, det er nytt
7		Løs	Positiv (-)	Ikke noe nytt, vi ville uansett jobbet med bærekraftige løsninger
8		Ingen	Negativ	Det er ikke noe nytt, de fleste ting ville vi jobbet med uansett, fordi de er pålagt
3	Ansatte	Ingen	Negativ	Det er ikke noe nytt, smart nå betyr at før har vi vært usmart og det stemmer ikke
9		Tett	Positiv	Smart-konseptet er noe nytt, mer helhetlig enn tidligere, mer ambisiøst

Alle erkjenner noe kjent i smart-konseptet. Det er ikke noe helt nytt. I hvert fall er enkeltelementene ikke det. Helheten rundt, tanken om bærekraft med forskjellige perspektiver og inkluderingen av andre aktører enn kommunen er noe nytt. Bruk av ny teknologi blir også nevnt.

Noen er ekstra opptatt av at vi må knytte smart-konseptet opp mot noe kjent for å minske skepsisen som mange uttrykker.

Men så må vi være kloke og være strategiske i hvem vi knytter oss til. Skepsisen knyttet til Smart City går mye på at det er mange myter med mye fremmedgjorte medarbeidere, som ikke har forstått seg på konseptet, fordi det er mange fancy ord, og det er mange begrep og formuleringer, og det fremstår som om at vi ikke allerede har en viss kjennskap til det allerede. Det er jo ikke noe nytt egentlig, det er mer en intensivering, på en måte en fokusering på ting som vi gjør, men vi kan ramme det inn i et begrepsapparat (R 5).

Andre er klar på at det er en større helhetstenkning rundt samfunnsplanleggingen med smart-konseptet, som inkluderer også viktige aktører utenfor kommunen. Samtidig er målene mer ambisiøst enn de var tidligere. Både på papir og i hverdagspraksis.

Jeg tenker at Smart City-satsingen må liksom være noe som ligger til grunn, som alle skal prøve å strekke seg etter, eller stille seg spørsmål til: «Gjør vi det rette, når vi bygger det her? Ser vi langt nok frem? Vil det være en bærekraftig løsning? Vil det være godt for miljøet?» De spørsmål må vi nå stille oss hele tiden egentlig (R 9).

Jeg kan ikke se noen systematiske forskjeller begrunnet i tilhørighet til grupper.

## Historier

Siste tema, jeg analyserer er også knyttet til den symbolske rammen. Det handler om hvilke historier som er brukt i intervjuene for å synliggjøre egne oppfatninger om smart-konseptet og mottakelsen av smart-konseptet både internt og utenfor kommunen.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Til-knytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Historier (Symbol 2)
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	Medvirkning og involvering
10		Tett	Positiv	Treffer verdier
1	Kommunal-sjefer	Løs	Positiv (-)	Praktiske eksempler
5		Løs	Positiv (-)	Langt fremme
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	Kreativitet
4		Løs	Nøytral (+)	Kontroll på retningen
7		Løs	Positiv (-)	En attraktiv by
8		Ingen	Negativ	På sidelinjen
3	Ansatte	Ingen	Negativ	Terningkast to
9		Tett	Positiv	Brikker i et spill

Det er mange forskjellige historier som blir brukt til å beskrive eller vurdere smart-konseptet. Jeg velger her ut en per intervjupartner.

Smart-konseptet begynte ikke bare med energiløsningen i sentrum. Det var samtidig at både ordfører og rådmann ble skiftet ut. Disse to var og er særlig opptatt av involvering.

En ny rådmann og en ny ordfører som var opptatt av dette her med medvirkning og involvering av innbyggerne. Hva har de behov for? Hvordan kan vi involvere de? Tilsvarende hvordan involverer du politikerne i mye større grad enn bare i sakene? Dette åpnet i mye større grad for at alle skulle være en del av prosessen. Så handlet det om å lage det nye sentrum, og der var de (politikere) opptatt av at det skulle være realiserbart (R 6).

Smart-konseptet er i tråd med verdiene våre.

Da var Smart City ikke bare en smart tanke som kom fra siden og passet, men det adresserer måten vi jobber på, også må jeg jo si at det traff. (...) Altså jeg er ekstremt opptatt av medvirkning og dialog At vi må bli enda flinkere i organisasjonen til å lytte til andre organisasjoner og til ansatte, lytte til innbyggerne, fordi det er de som er kommunen, ikke sant? Kommunen er til for innbyggerne, kommunen er en bra

konstruksjon, fordi den bidrar til at vi løser ting i fellesskap, men også skaper muligheter for individuell vekst (R 10).

For smart-konseptet er det viktig å bli koblet mot hverdagen.

Og så tenker jeg at det er jo utrolig viktig, når en skal implementere noe nytt, at en faktisk klarer å koble det mot den hverdagen personene på ulike nivåer er i. (...) Så det tenker jeg jo litt og at det opplevdes litt som en gimmick, men for eksempel den satsingen vi har hatt på det med el-sykler og litt sånne konkurranser og ting, til å koble det mot miljøbiten, det er jo et praktisk eksempel som jeg tror er viktig (R 1).

Noen mener at kommunen har gjort et paradigmeskift i måten å arbeide på.

Altså for å bruke sosiologiske termer, så har vi gått vekk fra et New Public Management fokus over til et New Local Governance fokus, altså vekk fra bestiller, utfører, kunde, leverandør. Vi har gått vekk fra det og over til noe som har med 'hva kan vi gjøre sammen for å skape det vi ønsker?' Vi inviterer innbyggerne til å bidra, og vi forventer faktisk en større bidragsyting fra innbyggerne i kommunen og det at vi begynner å leke med det er helt klart en ... det er nesten et paradigmeskifte knyttet til vår rolle som offentlig forvalter. Der ligger vi ganske langt fremme i forhold til andre kommuner ville jeg sagt (R 5).

Smart-konseptet kan brukes for å få til et godt lokalsamfunn.

Hvis en tenker at man lykkes med det, så kan fordelene være at en blir enda mer bevisst på de ulike typene bærekraft og at en får et bedre lokalsamfunn. Og at det blir en plass der folk har livskvalitet av å bo her og at de får medvirke til å utvikle, om det er møteplasser eller hva det skal være. At det rett og slett blir en attraktiv og god plass å bo og leve og besøke og etablere næring. (...) Det kan bli sånn identitetsskapende, og hvis vi lykkes med det og får det til så blir det noe som folk er stolte av (R 7).

For noen er det noe utenfor eget arbeid.

Jo, det er kanskje relevant, men det virker som en litt ullen greier som henger ... eller lever litt sitt eget liv på sidelinja (R 8).

Noen forteller en historie om mismatch i forståelsen av smart-satsingen.

Jeg husker godt at første gang jeg hørte om det utvidete begrepet, det var på et internt møte ... hvor han (lederen) hadde booket seg inn. Sant, når du hører om dette for første gang og HAN legger ut om det, så tenkte jeg «ja vel». Så kom han noen dager senere og sa «ja, så, hvilket terningkast ville du gitt meg for det?» så tenkte jeg at han ikke takler en toer eller noe sånt. Så jeg sa fire. «Så lavt?» sa han (R 3).

Ansvar for fremtiden blir tydelig for noen.

Det har mer med horisonten, det er ikke alle som tenker så langt, kanskje. At det er veldig viktig, det vi gjør på kontoret i dag, det får kanskje konsekvenser for noen om hundre år. At vi er små brikker i et spill, men viktig. Det kan være viktig å ha en felles vei å gå, den koblingen, tror jeg, ikke alle har lyst å se, eller er bevisst på (R 9).



## Vekting – bruk av rammer

Avslutningsvis vil jeg foreta en vekting av bruk av rammer hos mine samtalepartnere. Jeg har allerede i analysen sett på forskjeller som er relatert til gruppetilhørighet, men ønsker å avklare dette enda mer. Til dette formål har jeg telt antall utsagn i intervjuene som er knyttet til de forskjellige rammer. Den informasjonen henter jeg fra andre skritts-kodingen av intervjuene.

Referanse nummer	Gruppe <sup>1</sup>	Til knytning smart-konsept	Holdning smart-konsept	Struktur	Human resource	Politikk	Symbol
6	Øverste ledelse	Tett	Positiv	3	2	7	9
10		Tett	Positiv	5	4	5	11
1	Kommunalsjefer	Løs	Positiv (-)	3	5	5	3
5		Løs	Positiv (-)	5	1	2	7
2	Mellomledere	Løs	Nøytral (-)	4	5	1	3
4		Løs	Nøytral (+)	3	2	4	3
7		Løs	Positiv (-)	8	4	4	7
8		Ingen	Negativ	6	3	2	7
3	Ansatte	Ingen	Negativ	4	3	2	5
9		Tett	Positiv	3	3	7	6
<b>SUM</b>				<b>44</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>58</b>

Denne oppstillingen gir ikke et veldig entydig bilde. Det som kan sies er at den øverste ledelsen er mer opptatt av den politiske og den symbolske rammen enn de fleste andre samtalepartnere. Ut over det er det veldig vanskelig å generalisere ut fra den analysen. Det virker som om den symbolske rammen har en større betydning enn de andre, men det kan også ha noe å gjøre med min samtaleføring. Jeg er klar over at mine preferanser som er farget av tidligere utdanninger og erfaringer heller ligger på den dimensjonen enn på de andre.

Ellers er det vanskelig å se noen trender som kan forklares med tilhørighet til en organisatorisk gruppe. Heller ikke tilknytningen til smart-satsingen eller holdningen har noe å si for bruk av forståelsesrammene.

## Oppsummering av analysen

Jeg prøver nå å oppsummere tolkningen av smart-konseptet gjennom mine intervjupartnere. I den grad det er mulig vil jeg vurdere om den tolkningen kan stå for en rådende oppfatning av smart-konseptet i kommunen som organisasjon. Nødvendigvis vil oppsummeringen dekke over nyansene i analysen, men her skal det helst komme frem et tydelig bilde.

Analysen av intervjuene gir ikke direkte pekepinn på hvilke rammer som ble brukt i planleggingen, innføringen og gjennomføringen av smart-konseptet i kommunen. De sier noe om hvilke rammer intervjupartnerne bruker for å forstå og tolke arbeidet med smart-konseptet. Her viser det seg at alle rammer blir brukt men med litt ulikt vekt. Det er ikke mulig å trekke bastante slutninger om sammenhenger mellom tolkning og tilhørighet til grupper i organisasjonen.

Samtalepartnerne har en del overensstemmende tolkninger av smart-satsingen. For alle har det vært en oppstartsperiode hvor konseptet var vanskelig å forstå. Det er nærliggende å anta at det er noe galt med formidlingen når høyt utdannede og erfarne mennesker ikke klarer å forstå et utviklingskonsept. Min tolkning er at konseptet ikke var rettet mot å «passe inn» i de eksisterende strukturer og erfaringer. Dessuten opplevde mange opprinnelsen av smart-konseptet, som var knyttet mot arbeid med forskningssøknader, som ekstrem uvant og abstrakt.

Bytting av kommunikasjonsstrategi underveis har heller ikke bidratt til en bedre forståelse. Byttet skjedde etter at intervjuene ble gjennomført, derfor kommer ikke dette tema frem i intervjuene, men min personlig erfaring viser at forståelsesprosessen startet på en måte helt på nytt og de fleste som ikke er tett knyttet opp mot prosjekter eller satsingen ble ekstra forvirret. Det er enighet om at bærekraft er det store målet med satsingen. Bærekraftbegrepet ble det en del diskusjoner rundt og de fleste har en ganske differensiert oppfatning av begrepet med dens forskjellige konnotasjoner. Det er også enighet om at kommuneplanen er det plandokumentet som må brukes til å implementere satsingen. Dette passer bra fordi det er forholdsvis bred involvering i arbeidet med kommuneplanen.

Strategiene som bør brukes fremover er det forskjellige oppfatninger om, men det er enighet om at satsingen for tiden er for toppstyrt. Noen er veldig opptatt av mer involvering, andre legger mer vekt på bygging av organisasjonskultur, tildeling av budsjettmidler, ny

organisering eller mer eierskap hos rådmannens lederteam. Dette viser at samtalepartnerne trekker på alle forståelsesrammer med hensyn til meningsfulle tiltak fremover.

Det er delte meninger om satsingen har tilført mer og ny kunnskap til organisasjonen. At dette gjelder i hvert fall for enkelte ansatte er det ikke noe tvil om. Det blir også nevnt at det er viktig fremover at satsingen må bruke og nyttiggjøre den etablerte kunnskapen i organisasjonen. Nødvendighet av større involvering fra alle deler av organisasjonen er det stor enighet om.

Det er enighet om at satsingen har ført til stor og positiv ekstern oppmerksomhet og støtte. Men noen mener at dette har vist seg som ulempe, jfr. Janteloven og har forsterket de negative reaksjoner av deler av organisasjonen.

Med tanke på intern støtte er det også enighet om at den politiske støtten er på plass. Like enig er samtalepartnerne i at det er vanskeligere i administrasjonen. Det blir særlig etterlyst et større eierskap blant kommunalsjefene og noen går så langt å tilskrive noen i den gruppen illojalitet.

Begrunnelsen for manglende støtte ligger etter de fleste sin oppfatning i kamp om knappe ressurser, både relatert til økonomi og oppmerksomhet og anerkjennelse. Samtidig foregår det en kamp om mening her. Hva er det viktigste i kommunen: Drift eller innovasjon?

Det er delte oppfatninger om smart-konseptet er noe fundamentalt nytt som kan sammenlignes med et paradigmeskifte eller om det er heller «Keiserens nye klær».

Noen mener at man med hjelp av konseptet har klart å sy sammen en helhetspakke som vi ikke har hatt før. Denne pakken har også ført med seg et vesentlig høyere ambisjonsnivå i forhold til utvikling av lokalsamfunnet enn det vi har hatt før. Blant annet blir mobilitetsutfordringen nevnt. Tidligere ble det godtatt at innbyggerne stort sett har basert sin hverdag på bruk av bil, i og med at Kolumbus ikke klarer å levere et fullgodt offentlig transportsystem til Ålgård og enda mindre til bygdene utenfor. Nå har kommunen tatt utfordringene i egne hender og arbeider både med initiativer basert på frivillighet (borgerbuss) og med EU-prosjekt om førerløse busser.

Noen mener at det er strategisk viktig å ikke kalle smart-konseptet noe revolusjonerende nytt, fordi det bare vil fremkalle mer skepsis og avvisning. Andre mener at det er viktig å være tydelig på den nye helhetsforståelsen, fordi flere må forstå at deres arbeid i dag vil ha store konsekvenser for fremtiden.

Som nevnt i den siste del av analysen, klarer jeg ikke å trekke entydige slutninger om sammenhenger i bruk av forståelsesrammer og tilhørighet til organisatoriske grupper, tilknytning til smart-satsingen eller holdningen til den. Det eneste som kan sies er at den øverste ledelsen er mer opptatt av den politiske og symbolske rammen enn de fleste andre. Men det er viktig å huske at utvalget mitt er smalt og ikke representativt på noen måte. Det er derfor uansett vanskelig å trekke den type slutninger. Likevel mener jeg, at et såpass enhetlig bilde kvalifiserer for å anta at dette gjelder for hele organisasjonen ned til mellomledernivå. Jeg er betydelig mer usikker på hvordan oppfatningen vil være i førstelinjen ute på arbeidsplassene, i skolene, barnehagene, i omsorgssektoren osv.

Det er mulig på det grunnlaget å spekulere i hvilke rammer som er brukt og hvilke som mangler i planleggingen, innføringen og gjennomføringen av smart-konseptet og -prosjektene.

Det som kan sies er at det er foretatt noen få tiltak i den strukturelle rammen, men ut fra mitt perspektiv ville jeg sagt at de ikke har ført til en bedre implementering eller flere ressurser til smart-konseptet. Dette betyr etter min oppfatning, at de endringene som er foretatt ikke passer til behovene som smart-konseptet utløser. Det er tydelig at den horisontale koordineringen og eierskapet i lederteamet ikke er på plass ennå på intervjutidspunktet. I den politiske rammen er det brukt mye ressurser på å bygge eksterne allianser, men det kan ha slått negativt ut i forhold til de interne. Det kan virke som om ekstern støtte og skryt igjen fører til intern skepsis. Mulig at den eksterne støtten produserer en intern redsel for å miste ressurser eller at det virker en «fingeren til makta»-effekt, som en av de øverste ledere spekulerer i. Det er også brukt mange ressurser på den symbolske rammen. Tilspisset kan man si at det finnes en historie om en kommune som har forvandlet seg fra å være traust og kjedelig til å bli sprek, modig og innovativ. Samtidig er det ikke enighet i verken ledelsen eller lenger nede i organisasjonen om at smart-konseptet er en innovasjonsstrategi som derfor naturligvis må bryte med etablerte sannheter. En og samme samtalepartner kan i forhold til dette spørsmålet være uenig med seg selv.

### **5.3 Skepsis og avvisning**

Jeg svarer nå på del to av problemstillingen som handler om hvordan skepsis og motstand mot smart-konseptet kan forklares. I kapittel to har jeg beskrevet innføringen og gjennomføringen av smart-konseptet i Gjesdal kommune. I kapittel fem så langt, har jeg vist, hvordan

samtalepartnerne mine tolker smart-konseptet. I begge kapitlene har det allerede kommet frem noen momenter som viser skepsis mot eller avvisning av konseptet. Samtidig viser det seg noen mulige forklaringer. Noen av mine samtalepartnere er åpen skeptisk og begrunner sin oppfatning. De andre jeg har snakket med, spekulerer i årsakene til skepsis som de konstaterer hos andre.

Med utgangspunkt i Bolman og Deal sine forståelsesrammer vil jeg prøve å oppsummere endringstiltakene som er gjennomført så langt og konsekvensene som mine samtalepartnere nevner, supplert med noen egne vurderinger.

<b>Ramme</b>	<b>Gjennomførte endringstiltak</b>	<b>Positive konsekvenser</b>	<b>Negative konsekvenser</b>
<b>Strukturell ramme</b>	Ny kommunikasjonsstrategi, implementering i kommuneplan, midlertidig etablering av utviklingsgruppe og utviklingsjef	Satsingen synlig i planverket	Mye forvirring rundt roller og ansvar, uklare styringslinjer, uklare sammenhenger med andre satsinger
<b>Human resource-ramme</b>	Involvering via lederforum (mellomledere)	Interesse er vekket hos enkelte	Toppstyring, første-linje er neglisjert, etablert kunnskap er neglisjert, uklarheter hvordan initiativer skal følges opp
<b>Politisk ramme</b>	Nettverksbygging ekstern, kommunens politikere er med	Intern politisk og ekstern støtte	Konflikter om ressurser internt i administrasjonen, «boikott», lukkede forhandlinger
<b>Symbolisk ramme</b>	Bærekraft og attraktivitet som mål etablert, høye ambisjoner er uttrykt, suksesshistorier (prosjekter)	Tro på mål og ambisjonsnivå hos noen, omdømmeskifte	Latterliggjøring av mål og ambisjonsnivå hos noen

Denne analysen viser at satsingen har havnet i et slags kaos. Den har blitt implementert i planverket, både i kommuneplanen, i budsjett- og økonomiplanen (som tekst) og årsmeldingen. Samtidig er det ikke foretatt endringer i organiseringen som gjenspeiler den nye måten å arbeide på. Dette fører til store usikkerheter rundt roller og plassering av ansvar. Organisasjonen har famlet lenge for å finne en god måte å løse denne utfordringen på, uten å lykkes.

Mangel på involvering er et annet betydelig dilemma. Det er blitt forsøkt å organisere involveringen gjennom noen lederforums-møter hvor rådmannens lederteam, mellomledere og utvalgte prosjektledere samles. Samtidig har de som oftest fungert heller som en informasjonsarena og ikke som arena for reel medvirkning, også fordi det mangler prosesser over lengre tid. Disse møtene har ikke hatt konsekvenser for det videre arbeidet i form av allokering av ressurser (økonomiske eller humane) eller initiering av nye samarbeidsprosjekter.

Nettverksbyggingen eksternt har ført til mye god støtte for satsingen, på den andre siden har den ført til motreaksjoner internt, jfr. Janteloven og redsel for å miste ressurser.

Underliggende konflikter om ressurser (økonomiske og symbolske) har kun rådmannens lederteam som forum hvor de kan forhandles. Samtidig har disse prosessene vært veldig lukket. Dette fører til at resten av organisasjonen lurer på hva som foregår, konflikter der forblir uløst og enda større usikkerhet brer seg.

Med tanke på meningsdimensjonen så er organisasjonen delt etter mitt syn. Det er en del som finner mening i bærekraft som mål og som liker det høye ambisjonsnivået. De er tilhengere av å utvide horisonten ved å inkludere flere aktører i utviklingen av lokalsamfunnet. De ser på smart-konseptet som et paradigmeskifte som kan skape en helhet over ellers fragmenterte tiltak og gi en god rettesnor for vurdering av fremtidig utvikling. En annen del av de ansatte ser på dette som et upassende forsøk å herme etter større byer, kle på seg en innovativ drakt som ikke passer og avleder fra det som virkelig er viktig: å levere lovpålagte tjenester etter så godt utprøvde metoder og med så lav risiko som mulig.

## **Oppsummering**

Hvordan kan denne analysen bidra til å forstå skepsis og motstand? Jeg mener at de negative konsekvenser av de gjennomførte endringstiltakene og manglende tiltak i de forskjellige rammene forklarer skepsis og motstand.

Jeg går nå gjennom de forskjellige rammene: Mange ansatte har opplevd stor forvirring rundt roller og ansvar for satsingen. Det har vært en veldig løs prosjektorganisering, mye initiativ har vært knyttet til min person som leder for satsingen uten at jeg har vært bundet inn i en større organisatorisk sammenheng. En midlertidig organisering med ny kommunalsjefstilling og utviklingsgruppe har heller ikke ført til en bedre implementering, mer involvering og flere aktiviteter. Rådmannen har vært knyttet tett på prosjektet, delvis på detaljnivå i mangel av

engasjement hos andre. Slik jeg vurderer det har dette også å gjøre med angst hos noen ansatte som plutselig måtte utvikle et mye større egeninitiativ og inngå høyere risiko enn det de var vant til.

En annen årsak for skepsis og avvisning handler om toppstyringen av konseptet. Denne fører med seg at ansatte føler sin etablerte kunnskap om utfordringer i daglig drift bli devaluert. Det er heller ikke etablert en god metode for å fange opp og videreføre initiativer fra «golvet». Involveringen har ikke nådd førstelinjen og her er det en lang vei å gå.

Videre er skepsisen knyttet til konflikter om ressurser. Det er ikke etablert arenaer for forhandlinger som er åpen og tilgjengelig for ansatte utenom toppledelsen. I og med at det i rådmannens lederteam muligens eksisterer uløste konflikter rundt satsingen bidrar dette til at konflikter lenger ned i organisasjonen heller ikke blir forhandlet om.

En siste årsakskompleks handler om meningsdannelse rundt smart-satsingen. Det er ikke enighet blant endringsagentene om denne skal markedsføres som et paradigmeskifte eller som en videreføring av etablerte gode praksiser. Derfor er de ansatte delt opp i grupper og satsingen blir utsatt for latterliggjøring fra noen ansatte. Her er det et behov for å avklaringer fremover for at den symbolske rammen skal kunne utvikle en endringskraft. Omdømmeskiftet som kommunen har erfart blir ikke godkjent av alle ansatte.

Jeg vil avslutningsvis si at det etter min oppfatning er viktig å se sammenhengene i de beskrevne årsaker. Bruk av forståelsesrammene tilfører veldig mange viktige perspektiver, men sammenhenger kan lett bli mindre synlige. Dette kommer jeg tilbake til i neste kapittel. Der vil jeg også gå nærmere inn på og konkretisere mulige tiltak for den fremtidige videreutviklingen av smart-konseptet i Gjesdal kommune.

## 6. Oppsummering og veien videre

Jeg har i kapittel fem undersøkt, analysert og svart på følgende problemstilling:

**Problemstilling 1: Hvordan tolker ansatte og ledere smart-konseptet og i hvilken grad er det forskjell i oppfatningene mellom ulike grupper av ansatte?**

**Problemstilling 2: Hva kan forklare hvorfor ansatte er skeptiske eventuelt avvisende til konseptet?**

Dette avslutningskapittel har et todelt formål. På basis av en rekapitulering av hovedfunnene i oppgaven vil jeg reflektere over både de teoretiske og de praktiske implikasjoner.

Utgangspunkt for denne oppgaven er planleggingen, innføringen og gjennomføringen av smart-konseptet i Gjesdal kommune, som jeg som prosjektleder har hatt ansvar for fra og med januar 2014 til og med desember 2017. I løpet av den tiden har det dukket opp noen uventede utfordringer i forbindelse med skepsis mot konseptet blant ansatte i kommunen. Jeg har derfor vært på utkikk etter mulige forklaringer.

Bolman og Deal sin modell om fire forståelsesrammer, den strukturelle, Human resource-rammen, den politiske og den symbolske rammen har jeg erfart som meningsfullt å bruke. Anvendt på intervjuene som jeg gjennomførte med ti samtalepartnere fra både den øverste ledelsen og gruppene av kommunalsjefer, mellomledere og ansatte, gir de et godt bilde på hvordan disse tolker smart-konseptet og gjennomføringen i kommunen. Modellen gir også gode forklaringer på skepsis og avvisning.

Samtidig klarer jeg ikke å koble tolkningen til enkelte grupper av ansatte i kommunen og jeg klarer heller ikke å påvise at en eller flere av rammene er blitt fullstendig neglisjert. Bolman og Deal kobler mangel på suksess av organisasjonsendringer til mangel på bruk av flere eller alle perspektiver (Bolman and Deal 2017, p. 23).

Slik jeg ser det er alle fire rammer brukt, men med forholdsvis lite vekt på den strukturelle og Human resource-rammen. Dette mener jeg, betyr, at mangel på bruk av rammer ikke kan forklare skepsisen og avvisningen. Derimot kan for lite fokus på strukturelle og Human resource-tiltak være en forklaring.

Utover dette mener jeg at de tiltakene som ble gjennomført var utilstrekkelige og muligens manglet en helhet, jfr. svikt i forhold til de interne allianser, manglende åpne forhandlinger



om ressurser og ubesluttet i forhold til å kalle smart-konseptet en innovasjon og handle deretter, dvs. bryte med etablerte sannheter og praksiser.

Hvordan kan de positive og negative resultatene av satsingen sammenfattes? Smart-satsingen har definitivt fått noen veldig positive effekter: Satsingen er blitt implementert i planverket og har ført til en tydeligere retning mot bærekraft for utviklingen av lokalsamfunnet. Enkelte ansatte som er direkte tilknyttet prosjekter innenfor satsingen har fått utvidet horisonten betydelig. Det gjelder både i forhold til fagkunnskaper, men også i forhold til nettverk, arbeidsmåter og ansvar. Det er mer usikkert om dette allerede har ført til en organisatorisk læring. Kommunen har gjennom satsingen fått usedvanlig mye offentlig oppmerksomhet og støtte. Det har ført til mange forespørsler om foredrag, deltakelse i arbeidsgrupper og prosjekter. Vi har nå nådd et punkt hvor vi blir spurt om å delta og ikke lenger må lete etter og oppsøke muligheter. Kommunens omdømme har fått et tydelig skifte fra å gjelde som traust og kjedelig til nå å bli oppfattet som modig, fremoverlent og innovativ. Dette har selvfølgelig ikke bare med smart-satsingen å gjøre, men helheten av arbeidet som er blitt gjort i forbindelse med sentrumsutviklingen og andre deler av organisasjonsutviklingen.

Om man skal oppsummere de punktene hvor satsingen ikke har nådd frem så kan man si at det ble lagt for lite vekt på å tilpasse den organisatoriske strukturen til nye målsettinger og arbeidsmåter. Særlig den horisontale koordineringen har ikke fått nok fokus. Samtidig har det vært for lite involvering av førstelinjen og deres kunnskap om de mest brennende utfordringer i organisasjonen. I tillegg er forhold som har med maktfordeling å gjøre ikke blitt adressert, i hvert fall ikke slik at det er blitt synlig for de som er utenfor den nærmeste ledergruppen til rådmannen. Til slutt er det usikkerhet rundt idéen bak smart-konseptet. Er det noe nytt og revolusjonerende, eller er det en videreføring av en allerede etablert smart praksis. Hvilken idé tjener smart-konseptet best?

### **Teoretiske implikasjon**

Kan vi på dette grunnlaget konkludere med anbefalinger for veien fremover? Å planlegge og gjennomføre endringer i organisasjoner er ytterst vanskelig og oftere mislykket enn vellykket.

Changing an organization is a complex, systemic undertaking. It rarely works to retrain people without revising roles or to revamp roles without retraining. Planning without broad-based participation that gives voice to the opposition almost guarantees stiff resistance later on. Change alters power relationships and undermines existing agreements and pacts. Even more profoundly, it intrudes on deeply rooted symbolic forms, traditional ways, icons and rituals. Below the surface, an organization's cultural

tapestry begins to unravel, threatening time-honoured traditions, prevailing cultural values and ways, and shared meaning (Bolman and Deal 2017, p. 369).

I dette sitatet beskriver Bolman og Deal at organisasjonsendringer er et systemisk prosjekt. Hver av rammene sørger for at handlingsalternativer kan ses fra forskjellige perspektiver. Dette vil i allefall sørge for en bred tiltaksvifte. Tradisjonelt er organisasjonsendringer først og fremst knyttet til den strukturelle og Human resource-rammen, mens den politiske og symbolske får mindre oppmerksomhet. I denne oppgaven har det blitt synlig at det er omvendt relatert til arbeidet med smart-konseptet i Gjesdal kommune. Samtidig har også tiltakene innenfor de rammene som har fått mest oppmerksomhet vist mangler.

Det er viktig at alle rammer blir tatt med i planlegging, gjennomføring og evaluering av organisatoriske endringer. Men hvordan kan rammene integreres? Bolman og Deal sier lite om dette. De snakker om at målet er å utvikle „fluid ekspertise“(2017, p. 13), noe som kan tolkes som en internalisert måte å tenke og handle på, hvor analyse-, vurderings- og beslutningsprosessene foregår mer eller mindre ubevisst.

There is no shortcut to develop this kind of expertise. It takes effort, time, practice and feedback. Some of the effort has to go into learning frames and the ideas behind them. Equally important is putting the ideas to use. Experience one often hears, is the best teacher, but that is true only if one learns from it (Bolman and Deal 2017, p. 13).

Jeg forstår det slik at forståelsesrammene stadig bør brukes i organisasjonshverdagen for å unngå å miste viktige perspektiver. Jeg forestiller meg at en intuitiv bruk av rammene kan føre til at handlingsrommet til den enkelte blir større, samt at flere forståelsesmåter finner rom i organisasjonen, noe som betyr at aksepten for ulikhet generelt vil øke.

Planlagte organisatoriske endringer er i en litt annen kategori etter min oppfatning. Her handler det både om å planlegge endringer, å gjennomføre og evaluere. Hvordan kan man i en slik prosess sørge for at tiltakene henger godt sammen? At ikke det ene motarbeider det andre, eller at man strander halvveis? Bolman og Deal knytter sine forståelsesrammer uttrykkelig til forskjellige teoritradisjoner, rasjonaliteter, sammenhenger, menneskesyn og prosesser. Det virker vanskelig å skape en helhet ut fra fire helt forskjellige virkelighetsforståelser. Det hadde vært interessant å følge dette sporet med mer både teoretisk og empirisk forskning. Det systemiske elementet i endringsprosesser, som også Bolman og Deal nevner, bør få mer oppmerksomhet.

## Praktiske implikasjoner

Med utgangspunkt i de viktigste funn i denne oppgaven og på det teoretiske grunnlaget av Bolman og Deal, vil jeg nå forsøke å utvikle spørsmål som kan danne et grunnlag for det videre arbeidet med smart-konseptet. Som premiss ligger her at smart-konseptet har vist seg å være en fornuftig utviklingsstrategi for kommunen. Med hjelp av prinsippene i smart-konseptet er det mulig å takle de største utfordringene som kommunen står overfor som handler om demografiske, sosiale og økonomiske utfordringer og miljøutfordringer.

Ramme	Spørsmål
<b>Strukturell ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har vi et fungerende målrettet ledelsessystem, for å integrere målsettingene til smart-konseptet?</li><li>• Er den øvre ledelsen aktivt støttende til konseptet og har de resultatansvar for smart-målsettingene?</li><li>• Har fagpersonene som arbeider med konseptet nok ressurser?</li><li>• Er konseptet integrert i organisasjonen på en meningsfull måte, dvs. nærme toppledelsen?</li><li>• Er rapporteringen av smart-målsettingene integrert i de øvrige rapporteringsprosesser?</li></ul>
<b>Human resource-ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finnes det incentiver for ledere for å aktivt arbeide for videreutvikling av smart-konseptet? Hvordan kan vi myndiggjøre flest mulig medarbeidere for å engasjere seg aktivt i smart-konseptet?</li><li>• Hvilke tiltak er egnet for å skape et arbeidsmiljø som er rettet mot å frembringe og nyttiggjøre flest mulig innovative ressurser hos ansatte?</li><li>• Er vurderingen av ledere og medarbeidere knyttet til viktige parameter i smart-konseptet?</li></ul>
<b>Politisk ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvilke nøkkelpersoner må vinnes for smart-konseptet?</li><li>• Er det politisk vilje i den øvre ledelsen til å aktivt promotere smart-konseptet?</li><li>• Er det mulig for ledere å ha innflytelse på målsettingene til sine enheter og har det konsekvenser om de ikke engasjerer seg i smart-konseptet?</li><li>• Fra hvem og i hvor stor grad må vi forvente mostand og hvordan kan den håndteres?</li><li>• Hvilke konflikter vil mest sannsynlig dukke opp og hvordan skal de bearbeides og forhandles om?</li></ul>
<b>Symbolsk ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har vi en kultur for læring som muliggjør kritisk refleksjon og diskusjon av verdier og normer relatert til smart-konseptet?</li><li>• Hvilke antakelser om regelkonformitet kontra innovasjon preger samarbeidet i kommunen?</li><li>• Hvordan passer våre oppfatninger av god ledelse og god forvaltning til smart-konseptet?</li><li>• Hvordan takler organisasjonen forskjellighet og ulikhet? Har vi en monokultur eller en divers kultur og hva impliserer det?</li><li>• Har vi en visjon som bærer smart-konseptet og ritualer og symboler som reproducerer konseptet i hverdagen?</li><li>• Er det muligheter for ansatte å sørge over det tapte?</li></ul>

Ut fra disse spørsmål vil jeg foreslå en rekke tiltak som kan danne et godt grunnlag for en bredere og dypere implementering av smart-konseptet i kommunens utviklingsarbeid.

Ramme	Tiltak
<b>Strukturell ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrere smart-målsettinger i alle plan- og strategidokumenter og rapporteringer ned til enhetsnivå</li> <li>• Innføre resultatansvar for smart-målsettingene i alle enheter og lederavtaler</li> <li>• Tildel smart-satsingen budsjettmidler</li> <li>• Knytte ansvar for smart-satsingen til rådmannens lederteam</li> <li>• Tildel myndighet til den horisontale koordineringen/lage matriseorganisasjon</li> <li>• Etablere faste strukturer for oppfølging av initiativer fra førstelinjen</li> </ul>
<b>Human resource-ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomføre samskaping-workshop i alle sektorer</li> <li>• Stifte en innovasjonspris</li> <li>• Kåre den smarteste avdelingen hver måned</li> <li>• Gjennomføre opplæring i smart-konseptet og tilhørende arbeidsmetoder</li> <li>• Belønne smart-engasjement i medarbeidersamtaler og lønnsforhandlinger</li> <li>• Gi opplæring i digital teknologi</li> </ul>
<b>Politisk ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kartlegge nøkkelpersoner for smart-konseptet i alle sektorer og lage (virtuelle) arenaer hvor de kan møtes</li> <li>• Åpne arbeidet i rådmannens lederteam ved å overføre møtene på intranett</li> <li>• Åpne aktivt for innspill av ansatte i budsjettarbeidet gjennom hele prosessen</li> <li>• Fjerne motstandere mot konseptet fra viktige oppgaver</li> <li>• Kanalisere skepsis mot konseptet inn i en smart-gruppe som jevnlig tar opp innspill</li> <li>• Etablere seminarer og konferanser for pleie av nettverk</li> </ul>
<b>Symbolisk ramme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomføre jevnlig jour fixe-samlinger for kritisk refleksjon og diskusjon med relevante personer</li> <li>• Promotere smart-konseptet som innovasjon og brudd med etablerte tenkemåter i offisielle sammenhenger</li> <li>• Aktivt arbeide for rekruttering av ansatte som har utradisjonell yrkeserfaring og mangfoldig bakgrunn</li> <li>• Arbeide aktivt for å samarbeide med andre aktører i lokalsamfunnet på strukturerte arenaer og møteplasser (nabolagsmanagement)</li> <li>• Tildel budsjettmidler til grasrotinitiativer</li> <li>• Gi skeptikerne muligheter til å uttrykke seg gjennom faste ritualer, f. eks. en appell ved starten av hvert lederforum</li> </ul>

Noen av de nevnte tiltak, f. eks. etablering av smart-konseptet i kommuneplanen, gjennomføres allerede eller de er påbegynt, men den brede mobiliseringen mangler foreløpig.

Tiltakene som er foreslått er delvis omveltende for dagens praksis. Jeg forestiller meg at forslaget om å åpne møtene til rådmannens lederteam for offentligheten ikke smaker like godt for alle medlemmer. Samtidig tror jeg at det kan være et viktig grep for å skape en åpen arena for politiske forhandlinger.

Andre tiltak er etablert, men mangler gjennomslag. F. eks. er rekruttering av mangfold en kommunal forpliktelse uten at det i praksis har ført til mer reell diversitet.

Generelt mener jeg at det er behov for å strukturere og forankre både de interne og de eksterne samarbeidsrelasjonene på en bedre måte, slik at det blir enklere å bruke disse jevnlig i fremtiden.

Det er både store og små tiltak som er oppført, noen er gjennomførbar uten store midler, mens andre trenger både betydelige personelle og økonomiske ressurser.

Om jeg prøver å identifisere de tiltakene som jeg mener er viktigst å arbeide med, så vil jeg nevne følgende:

Det første er etableringen av en smart-gruppe med representanter fra hele organisasjonen og myndighet og midler til å sette i gang med prosjekter. Det neste er å få smart-kriteriene inn i medarbeider- og ledelses-vurderingen. Det tredje er en åpning av rådmannens lederteam for å skape en arena for politiske forhandlinger som er synlig for hele organisasjonen. Og det siste er promoteringen av smart-konseptet som innovasjon og brudd med etablerte sannheter og praksiser parallelt med etableringen av kanaler som skeptikerne kan bruke for å håndtere sine innvendinger og tapsfølelser.

Avslutningsvis vil jeg bekrefte min tro på at smart-konseptet er en fornuftig strategi for å jobbe med utviklingen av lokalsamfunnet. Om vi lykkes med det videre arbeidet, så vil vi om fem år ha minst en rute for en førerløs buss, gode sykkelfasiliteter, biltrafikken vil være redusert og det nye utbyggingsområdet i Ålgård nord vil ha innslag av kollektive delingsordninger. Veveriet vil være en yrende møteplass. Bygdene og nabolag vil ha egne budsjetter som de kan bruke slik de mener er nødvendig. De som bruker Ålgård sentrum, torget, aktivitetsanleggene og bystranden vil vise ansvar for søppel og andre utfordringer som kan oppstå. Kommunikasjonen med innbyggerne vil være tilnærmet fulldigitalisert, mens de som trenger det får individuell hjelp. Mange innbyggere vil være aktivt involvert i kommunens planlegging og drift. Det vil være et mye større spekter av sosiale og omsorgs-tiltak fordi brukerne og nettverkene vil selv være i stor grad med å bestemme utformingen. Ansatte i kommunen vil ikke minst få et mye bedre beslutningsgrunnlag fordi de har tilgang til mye nødvendig informasjon i sanntid. Med andre ord: Det vil være utfordrende og givende å være innbygger og borger i Gjesdal, det vil være spennende å drive næring og inspirerende å være ansatt eller politiker i kommunen.

Jeg håper at det finnes ledere i Gjesdal kommune som kan sørge for at dette blir en realitet. Sitatet nedenfor skildrer ambisiøse egenskaper, ferdigheter og kunnskaper i ledere, som jeg

mener er imperative for å lykkes i denne oppgaven. Det er nettopp ervervelsen og utviklingen av disse som bør bli målet fremover.

We need more people in managerial roles who can find simplicity and order amid organizational confusion and chaos. We need versatile and flexible leaders who are artists as well as analysts, who can reframe experience to discover new issues and possibilities. We need managers who love their work, their organizations, and the people whose lives they affect. We need leaders who appreciate management as moral and ethical undertaking, and who combine hardheaded realism with passionate commitment to larger values and purposes (Bolman and Deal 2017, p. x).

## Litteratur

**Albino, V., Berardi, U., Dangelico, R. M.** (2015). Smart Cities: Definitions, dimensions, performance and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22 (1), 3-21.

**Calzado, I., Cobo, C.** (2015) Unplugging: Deconstructing the Smart City. *Journal of Urban Technology*, 22 (1), 23-43.

**Denzin, N. K., Lincoln, Y.S.** (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. I N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3<sup>rd</sup> ed. (p. 1 – 32). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

**Dewey, J.** (2002). *Logik: Die Theorie der Forschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

**Edquist, C.** (2005). Systems of innovation: perspectives and challenges. I J. Fagerberg, D. Mowery and R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (p. 1 – 24). Oxford: University Press.

**Finsrud, H. D.** (2015, 19. mai). *Hvorfor er KS opptatt av innovasjon?* Hentet fra <http://www.ks.no/sok/?searchQuery=hvorfor+innovasjon&facet=Artikler>

**Fjeldsbø, F.** (2017, 2. juni) *Er Gjesdal attraktiv?* Hentet fra <https://www.gjesdal.kommune.no/nyhetskarusell/er-gjesdal-attraktiv.518356.aspx>.

**FN-sambandet** (United Nations Association of Norway) (sist oppdatert 18.4.2018) *FNs bærekraftsmål*. Hentet 1.5.2018 fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>

**Forskning og innovasjon i kommunesektoren: FORKOMMUNE.** Hentet 25.11.2017 fra <https://www.forskningsradet.no/prognett-forkommune/Forside/1254022722212>.

**Gil-Garcia, J., Pardo, T. P., Nam, T.** (eds.) (2016). *Smarter is the New Urban Agenda: A comprehensive view of the 21<sup>st</sup> century city*. Public Administration and Information Technology 11. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

**Gjesdal kommune.** (2015). *Budsjett 2016: Økonomi- og handlingsplan 2017-2019*. Hentet 25.11.2017 fra [https://www.gjesdal.kommune.no/\\_f/p1/i43ad21d9-85bd-4d4f-aa13-4e268bddc5a5/budsjett\\_og\\_oekonomiplan\\_2016-2019\\_kommunestyrets\\_vedtak.pdf](https://www.gjesdal.kommune.no/_f/p1/i43ad21d9-85bd-4d4f-aa13-4e268bddc5a5/budsjett_og_oekonomiplan_2016-2019_kommunestyrets_vedtak.pdf).

**Gjesdal kommune** (2016). *Budsjett 2017: Økonomi- og handlingsplan 2018-2020*. Hentet 25.11.2017 fra [https://www.gjesdal.kommune.no/f/p1/i42a75151-b49d-48a2-8a92-379f6aade785/budsjett\\_og\\_oekonomiplan\\_2017-2020\\_kommunestyrets\\_vedtak.pdf](https://www.gjesdal.kommune.no/f/p1/i42a75151-b49d-48a2-8a92-379f6aade785/budsjett_og_oekonomiplan_2017-2020_kommunestyrets_vedtak.pdf).

**Gjesdal kommune** (2017). *Budsjett 2018: Økonomi- og handlingsplan 2019-2021. Rådmannens forslag*. Hentet 25.11.2017 fra <https://www.gjesdal.kommune.no/f/p1/ia938f88d-fb22-4681-a3ee-a6d80674a946/budsjett-og-okonomiplan-2018-2021-radmannens-forslag.pdf>.

**Gjesdal kommune** (2015). Gjesdal veks nest mest i Rogaland. Hentet 25.11.2017 fra <https://www.gjesdal.kommune.no/aktuelt/gjesdal-veks-nest-mest-i-rogaland.499830.aspx>.

**Gjesdal kommune** (2015). *Kommuneplan 2015-2027*. <https://www.gjesdal.kommune.no/tjenester/bolig-og-eiendom/kommunal-planlegging/kommuneplan-2015-2027.366028.aspx>.

**Gjesdal kommune** (2017). *Kommuneplan for Gjesdal kommune 2018-2030: Planprogram vedtatt i kommunestyret 18.09.17*. Hentet 25.11.2017 fra [https://www.gjesdal.kommune.no/f/p1/i54de7ca6-868a-46e2-b7c2-d3daeae537a7/planprogram\\_vedtatts\\_180917\\_litenversjonweb.pdf](https://www.gjesdal.kommune.no/f/p1/i54de7ca6-868a-46e2-b7c2-d3daeae537a7/planprogram_vedtatts_180917_litenversjonweb.pdf).

**Gjesdal kommune** (2016). *Krevjande økonomiske tider i Gjesdal*. Hentet 25.11.2017 fra <https://www.gjesdal.kommune.no/aktuelt/krevjande-okonomiske-tider-i-gjesdal.505808.aspx>.

**Gjesdal kommune** (2017). *Smart Gjesdal*. Hentet 25.12.2017 fra <https://www.gjesdal.kommune.no/tjenester/smart-city/>

**Gjesdal kommune** (2015). *Smart Gjesdal. Saksfremlegg 15/6515*. Hentet 2.1.2018 fra [https://www.gjesdal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2015006515&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=2758&](https://www.gjesdal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2015006515&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=2758&)

**Gjesdal kommune** (2016). *Rapport: Status for Smart Gjesdal-arbeidet. Saksfremlegg 16/18716*. Hentet 2.1.2018 fra [https://www.gjesdal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost\\_detaljer&journalpostid=2016018716&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=2758&](https://www.gjesdal.kommune.no/innsyn.aspx?response=journalpost_detaljer&journalpostid=2016018716&scripturi=/innsyn.aspx&skin=infolink&Mid1=2758&)

**Goffman, E** (1971). *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth: Penguin Books.



**Helgesen, G. M.** (2017, 01. februar). *Kommunesektor i endring*. Kommunal Rapport. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/publikasjoner-og-utgivelser/kronikker-og-leserinnlegg/norge-i-endring--kommunesektorens-rolle/>

**Helsinki Smart Region.** *Smart City, Smart Countryside, Smart Region*. Hentet 13.6.2018 fra <https://www.helsinkismart.fi/>.

**Hoel, S. K.** (2014, 15. desember, sist endret 2017, 02. juni), *Hva er innovasjon?* Hentet fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/hva-er-innovasjon>.

**Horizon 2020.** *The EU Framework for Research and Innovation*. Hentet 25.11.2017 fra <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>.

**Jacobsen, D. I.** (2005/2011). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utg., 3.oppl. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

**Kotter, J. P., Cohen, D. C.** (2002). *The Heart of Change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

**Kourtit, K., Nijkamp, P.** (2012). Smart Cities in the innovation age: Introduction. *The European Journal of Social Science Research*, 25 (2), 93-95.

**Kuhn, T. S** (2012). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

**Lewrick, M., Link, P., Leifer, L.** (Hrsg.) (2017). *Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*. München: Verlag Franz Vahlen.

**Osterloh, M., Frost, J.** (2018). *Der schwere Weg von der Organisationstheorie zum Organisationsdesign*. Hentet 12.4. 2018 fra [https://www.researchgate.net/publication/251306828\\_Der\\_schwere\\_Weg\\_von\\_der\\_Organisationstheorie\\_zum\\_Organisationsdesign](https://www.researchgate.net/publication/251306828_Der_schwere_Weg_von_der_Organisationstheorie_zum_Organisationsdesign)

**Ovesen, H.** (2016, 15. august). Vagt og fjernt om Smart City. *Gjesdalbuen*. Hentet fra <http://gbnett.no/nyheter/vagt-og-fjernt-om-smart-city/19.9729>.

**Postholm, M. B.** (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

**Roness, P.** (1997). *Organisasjonsendringar*. Bergen: Fakkbokforlaget.

**Sørensen, E., Torfing, J.** (2011). *Samarbejdsdrevet Innovasjon i Den Offentlige Sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

**Statistisk Sentralbyrå** (2017), *Kommunefakta Gjesdal kommune*. Hentet 25.11.2017 fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/gjesdal>.

**Stavanger kommune:** Triangulum prosjektet, hentet 20.11.2017 fra <https://www.stavanger.kommune.no/samfunnsutvikling/prosjekter/triangulum/>.

**Technische Universität Wien:** european smart cities, hentet 31.3.2018 fra <http://www.smart-cities.eu/>.

**Teigen, H.** (2004). Kollektivt entreprenørskap: eit alternativ også for framtida? I P. Arbo og H. Gammelsæter (red.) *Innovasjonspolitikken scenografi: Nye perspektiver på næringsutvikling*, (s. 66 - 86). Trondheim: Tapir.

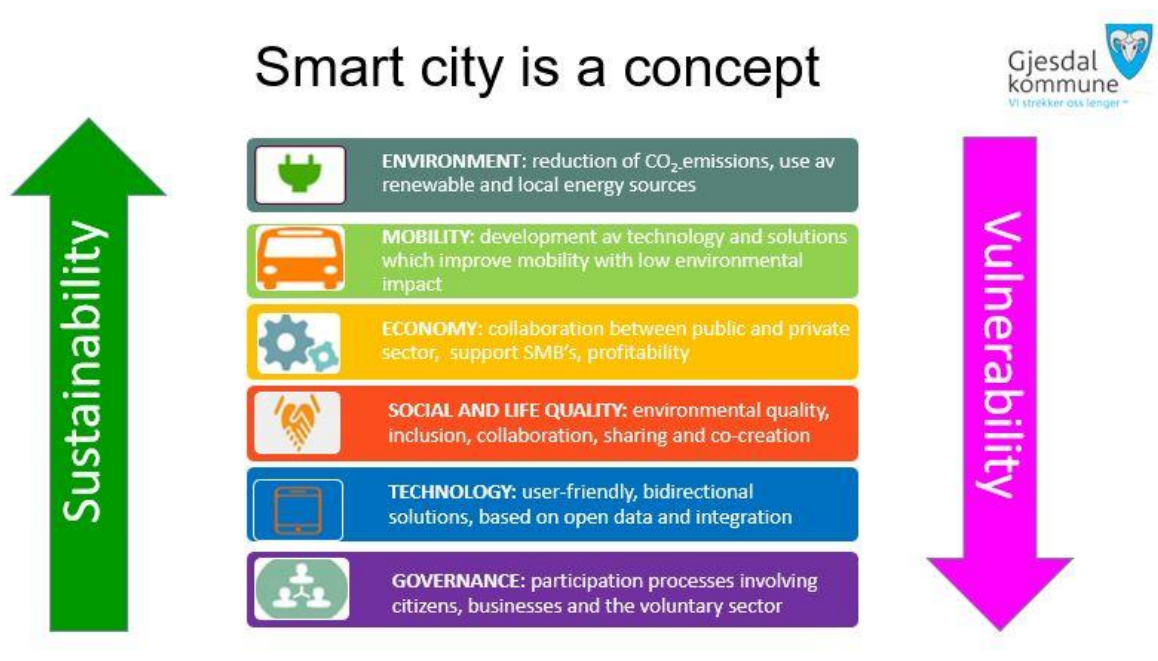
**Teigen, H., Ringholm, T., Aarsæther, N.** (2015). Innovatør frå alders tid. I R. Ringholm, H. Teigen og N. Aarsetæther (red.). *Innovative kommuner*, 2. utg. (s. 15 – 30). Oslo: Cappelen Damm.

**Uebernicket, F, Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., Schindlholzer, B.** (2015). *Design Thinking: Das Handbuch*. Frankfurter Allgemeine Buch. Frankfurt am Main: Frankfurter Societäts-Medien.

## Vedlegg 1: Intervjuguide

- 1) Hvordan forstår du utviklingen av smart-konseptet i Gjesdal kommune?
- 2) Hvordan har du opplevd den utviklingen fra ditt ståsted som ....
- 3) Hva ser du som hovedmålsettingen med smart-konseptet?
- 4) Smart-konseptet har opplevd både støtte og motstand. Kan du si noe om hvordan du tolker det? Hva er fra ditt ståsted årsaker for støtte og motstand?
- 5) Hvilken rolle, tror du kan og bør SC-konseptet spille i den videre utviklingen av Gjesdal kommune?
- 6) Hva ser du som suksessfaktorene fremover?
- 7) Er det noe annet du synes som bør belyses? Eller har du lyst til å nevne andre forhold som er viktig fra ditt ståsted?

## Vedlegg 2: Smart-konsept, versjon 1 (2014-2017)



## Vedlegg 3: Smart-konsept, versjon 2 (fra 2017)



### Smart Gjesdal

Vi skaper enda mer attraktive og bærekraftige lokalsamfunn i Gjesdal

Det skal vi få til gjennom å:

- Tenke, planlegge og handle helhetlig og sammenhengende i alt vi gjør og
- Jobbe med konkrete prosjekter der vi
  - tar i bruk ny teknologi som forenkler og forbedrer
  - involverer innbyggerne i å utvikle nye og bedre løsninger
  - samarbeider på nye måter med andre kommuner, næringslivet og forskningsmiljøer

### Gjesdals utfordringsbilde

- Miljøutfordringer
- Ineffektive mobilitetsløsninger
- Folkehelseutfordringer

- Lite attraktivt for innflytting
- Utenforskap blant barn og unge
- Økende andel eldre i befolkningen
- Urbanisering og fortetting
- Større konkurranse om de beste hodene og produktive og lønnsomme bedrifter
- Krav om mer effektiv offentlig sektor
- Økte forventninger fra innbyggerne om tilpassede løsninger og rask respons

## Målsettinger

- **Løse mobilitetsutfordringer** innad i kommunen og i forhold til nabokommuner på en miljøvennlig og effektiv måte
- Få **energiforsyningen mer miljøvennlig**
- **Øke samholdet i befolkningen** og inspirere til at mennesker støtter hverandre
- Gi Gjesdal som «blå» og «grønn» kommune et enda bedre innhold i form av **flere friluftstilbud og aktiviteter**
- **Sørge for** at alle barn og unge føler tilhørighet og kan fullføre utdanningen sin
- **Fremme næringsutvikling** i etablerte bedrifter og få flere til å starte egen bedrift i Gjesdal
- Forme **tjenester** som innbyggerne opplever som **tilgjengelige** og **tilpasset** sine individuelle behov?
- Drive kommunen slik at **innbyggerne får bedre tjenester** til en lavere kostnad