

Niri Andreas Kvammen Forberg

Når relasjonar betyr noko

Ein studie av Nittedal kommune sin kamp for å utvikle eit større innovativt handlingsrom

Masteroppgåve i Science and Technology Studies (STS)

Rettleiar: Gunhild Tøndel & Robert Næss

Mai 2019

Niri Andreas Kvammen Forberg

Når relasjonar betyr noko

Ein studie av Nittedal kommune sin kamp for å utvikle eit større innovativt handlingsrom

Masteroppgåve i Science and Technology Studies (STS)
Rettleiar: Gunhild Tøndel & Robert Næss
Mai 2019

Noregs teknisk-naturvitskaplege universitet
Det humanistiske fakultet
Institutt for tverrfaglige kulturstudier



Masteroppgåva inngår i masterprogrammet i **Studie av kunnskap, teknologi og samfunn (STS)**.

Masterprogrammet i STS ved NTNU inneheld ein felles skoleringsdel i teori og metode på til saman 67,5 studiepoeng, inklusive prosjektemnet «Eksperter i team», eller eventuelt «Humanistar i praksis» på 7,5 studiepoeng, i tillegg til masteroppgåva på 52,5 studiepoeng. Masteroppgåva er ei vitskapeleg avhandling som kandidaten har skrive under rettleiing av ein/fleire vitskapelege tilsette. Masterstudiet representerer ei ytterlegere fordjuping og kunnskapsoppbygging i forhold til bachelorgraden til studenten. Målet er at kandidatane har tileigna seg kunnskapar og ferdigheiter som gjer at han/ho kan analysere og løyse komplekse problemstillingar som er relevante for- og kan nyttast på ulike sektorar og arenaer i samfunnet. Eit masterstudium i kunnskap, teknologi og samfunn (STS) gir slik kvalifikasjonar for arbeid innanfor eit breitt spekter av område: innan forskning og undervisning, offentleg og privat administrasjon, medium og informasjons- og opplysningsverksemd, utgreiingsarbeid og strategi/politikk-utvikling.

Samandrag

Denne oppgåva viser korleis andre aktørar innan forvaltninga påverkar ein kommune sitt handlingsrom for å drive innovasjonsarbeid. Både ulike problem, og arbeidet med problemløysinga, strekk seg over både kommunegrensar og forvaltningsnivå. Problemstillingar knytt til samferdsel og mobilitet er eit godt døme på dette. Kommunen er avhengig av andre aktørar der mange av desse også høyrer til offentleg sektor.

Norske kommunar er under kontinuerleg press. Som det forvaltningsnivået som står nærast befolkninga, er det dei som både kjenner best behovet til innbyggjarane sine og som sterkast føler konsekvensane av å stå ovanfor komplekse samfunnsproblem. Saman med eit statleg ønske om at oppgåvene til kommunane skal auke i omfang, set dette krav til at dei må evne å drive kontinuerleg fornying og forbedring. Oppgåva viser korleis det er å vere i ein kommune i ein slik situasjon. Datamaterialet kjem frå semistrukturerte djupneintervju med informantar frå Nittedal kommune og ein informant med nasjonalt perspektiv på situasjonen. Gjennom materialet viser eg korleis handlingar i relasjonar spelar inn på kommunen sitt handlingsrom for innovasjonsarbeid. Oppgåva koplar aktivt situasjonen i Nittedal med den generelle kommunale situasjonen i Norge. Det synleggjer ein dissonans mellom statlege signal og statleg tilrettelegging. Kombinert med utstrekt statleg detaljstyring gjennom øyremerking av middel, bidreg det til å krympe det kommunale handlingsrommet for innovasjon.

I analysen blir dette sett i lys av teoretiske perspektiv. Desse er innovasjon gjennom omsetting (translasjonsprosessar), korleis makt blir utøvd gjennom handling i relasjonar og korleis spreining av innovasjonar mellom organisasjonar kan skje gjennom omsetting. Oppgåva argumenterer for at Nittedal kommune har store problem med å lukkast med omsettingsarbeid mot andre aktørar i forvaltninga. Relasjonane er svekka, eller blir svekka, og dermed blir kommunen sin posisjon svakare i nettverket rundt mobilitetsproblematikken sin. Det blir synleggjort at Nittedal i denne situasjonen ikkje greier å kople saman innovasjonsmontasjen sin, noko som gjer at kommunen har ei redusert evne til å drive problemløysing og innovasjonsarbeid.

Situasjonen viser også til nokre problematiske trekk rundt spreingsperspektivet i staten. Spreingsperspektivet som blir vist fram verkar å vere bygd rundt erfaringsdeling etter prosjekt. Oppgåva trekker heller fram at suksessfull spreining ofte avhenger av at mottakarane er med på å forme prosjektet som det skal spreiest praksis frå.

Oppgåva er skriven på oppdrag av Direktorat for forvaltning og IKT.

Abstract

This thesis shows how other actors within the public administration affect how a municipality can carry out innovative work. Both their problems and their work on how to solve these, extends over municipalities and administration levels. Good examples of these are problems in connection to transport communications and mobility. The municipality depends on other actors, many of whom also belong to the public sector.

Norwegian municipalities are continuously under pressure. As they are the closest administrative level to its citizens, they are also the best to know their needs. Therefore, it is them who are most strongly affected by the consequences of complex social problems. This is combined with a governmental desire to increase the numbers of tasks that municipalities should carry out. This requires that they must be able to continuously renew and improve themselves.

The thesis shows the perspective of the municipality during these kinds of situations. Most of the data collected comes from semi-structured interviews with informants from the municipality of Nittedal and supplemented with one informant with a national perspective. Throughout the data it is shown how action in the relations affect the municipality's space for doing innovation. The thesis connects the situation in Nittedal with the more general situation for municipalities in Norway. It shows that it is a dissonance between signals from the government and the governmental facilitation. This combined with governmental detail management through earmarking of funds, contributes to reduction of arenas where municipalities can exercise innovation.

In the analysis this is looked upon with theoretical perspectives. These are innovation through *translation*, how power is applied through actions in relations and how innovations can be spread through translation. The thesis makes the argument that the municipality of Nittedal has had major problems with how to succeed in their work with translation. The relations are either weak or have become weakened. Leading to the weakening of the municipality's position in the network around the mobility issue. The thesis shows that in this situation Nittedal is not able to connect the elements they need for their innovation assemblage. This means that the municipality has the reduced capacity for problem-solving and innovation work-practices.

The situation point out some problematic aspects of the governmental perspective on how to spread innovations. The perspective seems to have been built around sharing experience from the projects. The thesis makes a point that successful spreading of innovations often depends on the recipients being involved in shaping the project, which the practice shall be spread from.

The thesis is written on behalf of the Agency for Public Management and eGovernment (Difi).

Forord

Oppgåva markerer slutten på mine seks år med høgare utdanning. Gjennom både masterløpet og sjølv skriveprosessen har eg hatt stor glede av å kunne jobbe sjølvstendig med eit prosjekt eg kunne kalle mitt eige. Sjølv om det er viktig å ha opparbeidd seg ei god fagleg forståing før ein startar på eit slikt prosjekt, har eg under heile arbeidet med oppgåva kjent på at også dette har utvikla meg fagleg. Med ein case som innebar å sette seg inn i ein kommune sine problem har dette bidratt til å utvikle forståinga mi om at det er viktig med ein praktisk og situasjonsnær tilnærming. Vinklinga på oppgåva blei til gjennom eit ønske om å produsere noko som skulle ha verdi i den spesifikke casen eg tok for meg, men også at det skulle ha verdi for andre ut over denne.

Det er mange som har vore viktige for meg i prosessen. Det gjelder både korleis denne oppgåva er blitt til, og også for korleis eg har utvikla meg gjennom studiet. Fyrst må eg rekke ein stor takk til dykk informantar. Utan de ville ikkje oppgåva vore mogleg, og den ville heller ikkje tatt den retninga den gjorde. Intervjua bar preg av engasjement, følelsar og deling av personlege erfaringar og meiningar. Eg håpar eg har gjort meg fortent til tilliten eg blei gitt til å forvalte dette. Takk til mine rettleiarar Gunhild Tøndel og Robert Næss. Gjennom to år har de vore engasjerte, nysgjerrige og oppmuntrande rundt oppgåva. De har gitt meg tillit og fridom i skriveprosessen og har også vore tydelege i forventningane. Takk for alle diskusjonane både om oppgåva og anna tematikk, og for at de alltid har vore tilgjengelege for meg. Utan dykk ville oppgåva fått klart mindre verdi. Eg må også rette ein takk til Vivian Anette Lagesen for all fagleg støtte i skriveprosessen. Takk til Helen Jøsok Gansmo for erfaringa eg fekk gjennom «Humanistar i praksis»; det viktigaste og mest nyttige emnet eg har tatt. Takk til alle ved KULT som har undervist meg. De har gitt meg verktøy til å handtere og forstå samfunnet betre. Eg er glad eg valte dette studiet! Vidare vil eg takke klassa mi for to fine år. Ein særleg takk til Mayra, Sunniva, Alexander, Kristine og Tonje for mange samtaler om fag og livet, men også for gode innspel til oppgåva. Takk for samværet på lesesalen. De har gjort at eg har gleda meg til å dra på skulen der kaffien var varm og praten sat laust. Det ville vore tregt utan dykk!

Eg vil takke familien min, og særleg min mamma Kjersti. Som korrekturlesar, og sterk kritikar av dårleg variasjon i ordbruk og avsnittslange setningar, har du vore utruleg viktig for meg i studieløpet mitt, og for at denne oppgåva ser ut som den gjer. Til sist vil eg takke sambuaren min Louise Fjeldly Lund, for all støtte og kjærleik gjennom alle desse åra. Det siste halve året har du måtte tole ein kjærast som har vore oppslukt i eige arbeid. Du har vore, og er, mitt faste haldepunkt i livet med alt det inneber.

Niri Andreas Kvammen Forberg
Trondheim, mai 2019

Innhald

Samandrag	iii
Abstract	v
Forord	vii
Kapittel 1 – Innleiing.....	1
Bakgrunn – StimuLab	2
Vinkling på oppgåva	3
Tidlegare forskning	5
Oppbygging av oppgåva	7
Kapittel 2 – Teoretiske perspektiv	9
Innovasjon og spreing i STS	10
Omsetting – innovasjon som kollektiv innsats	13
Konsekvensar av vellukka omsetting, og moglege hinder	15
Makt i relasjonar	15
Spreing mellom organisasjonar gjennom omsetting	17
Omsettingsarbeid, spreing og innovasjonsmontasjen.....	20
Kapittel 3 – Metode	23
Tematikk – kva og kvifor.....	23
Datainnsamling og datamateriale.....	24
<i>Strategisk utval</i>	24
Kvalitative djupneintervju	26
Analyseprosessen av datamaterialet	27
Etiske og refleksjonar	30
<i>Anonymitet eller ikkje?</i>	30
Reliabilitet, validitet og generalisering	32
Kapittel 4 – Stimulering av kommunane sitt handlingsrom	35
Nittedal kommune sine intensjonar, tiltak og opplevinga av å bli hindra	35
Handlingsrom gitt frå eksternt hald	40
Handlingsrom gitt internt.....	42

Kapittel 5 – StimuLab og perspektiv rundt innovasjon	45
StimuLab som moglegheit	45
Perspektiv på innovasjon i kommunal sektor	48
Kva kommunane vil med innovasjon	57
Kapittel 6 – Nittedal i nettverket	63
Plassering og arbeid i nettverk.....	63
Kapittel 7 – Konklusjon og oppsummering	71
Sentrale funn	72
Referansar	75

Kapittel 1 – Innleiing

Den offentlege sektoren i staten står ovanfor ei rekkje ulike problem. Desse er ofte av sosiale art, og er ofte kompliserte å løyse. Som tenarar til innbyggjarane i eit samfunn som er i stadig endring og utvikling, er den offentlege sektoren kontinuerleg stilt ovanfor store utfordringar som den må løyse (Bason, 2018, s. 6-11). Også i Produktivitetskommissjonens andre rapport trekkast dette fram, samstundes som det blir peika på behovet for meir effektiv ressursutnytting i framtida (NOU 2016:3, 2016). Frå før opererer offentlege organisasjonar allereie i eit krevjande miljø: «Public sector organisations seek to achieve politically desirable goals. However, in a turbulent and changing world, governments are under pressure to increase their ability to deliver ‘good’, while increasingly lacking the resources to do it» (Bason, 2018, s. 9).

Kommunane er det forvaltningsnivået som er nærast innbyggjarane. Dei har ansvar for å levere eit bredt spekter av tenester for sine respektive befolkningar (Aarsæther, 2010; Overå & Bernt, 2014; Teigen, Ringholm & Aarsæther, 2013a). Dei er dei største velferds- og tenesteytarane, noko som også gjer at dei kontinuerleg må handtere store problemstillingar i denne rolla. Eit fokus på at desse berre skal auke i omfang i framtida, blir trekt fram av regjeringa som ei viktig årsak til at dei har arbeida med ei kommunereform og generelle endringar i kommunestrukturen (Regjeringen, 2018).

Dei komplekse problemstillingane kommunane må handtere både nå og i åra framover, omhandlar til dømes auka behov for velferdstenester gjennom den såkalla «eldrebølgja», miljø- og klimaproblematikk som gjerne er i samband med utforming av berekraftige tettstader og byområde, mobilitet/kollektivløysingar, og problematikkar som strekk seg over fleire sektorar i offentleg forvaltning. «Eldrebølgja» inneber at det vil vere ei kraftig auke i den eldre befolkninga som vil ha behov for velferdstenester i åra framover. I kombinasjon med inntektene og sysselsettinga i kommunane gjer det at det er varsla at løysingane ein har i dag ikkje vil kunne møte dette behovet (Gjellan & Pedersen, 2017; Haram & Finansavisen, 2017; Killingberg & Molber, 2013; Kirkebøen, 2018; Pedersen, 2010; Trygstad, 2018). Dette er ein situasjon som er varsla lenge (Meek, 2006).

Ein anna, og like viktig utfordring, er at både byar og mindre kommunar står midt i store endringar knytt til reduksjon av biltrafikk. Det inneber meir fokus på kollektive løysingar og tilrettelegging for syklistar og gåande. Dette handlar både om statlege signal og føringar med krav rundt finansiering av samferdselsutbygging, og om auka bevisstheit i befolkninga og blant kommunen sine politiske- og administrative leiarar og tilsette (Cosson-Eide, Hirsti & Graftsrønningen, 2017; insam, 2018; KS, 2018d; Langseth, 2019; Lier kommune, 2019; Nittedal kommune, 2019; Tolfsen, Sandøy & Jibril, 2019; Trondheim

kommune, 2019; Vik, 2015). Dette er også dømer på typiske problem som strekk seg over både kommunegrenser og forvaltningsnivå, og er eit løft som må skje på fleire nivå for å møte framtida sine utfordringar.

Bakgrunn – StimuLab

Historisk er innovasjonsomgrepet tett bunde til teknologiutvikling, der innovasjonen er når nye produkt eller prosessar blir sett ut i livet (Bruland & Mowery, 2005; Fagerberg, 2005). Dette viser til ein markant teknologioptimisme rundt omgrepet, noko som Produktivitetskommissjonen spela vidare på. I sin andre rapport trekte dei fram behovet for effektivisering i mange kommunar, og at potensialet var stort for dette. Spørsmålet handlar om korleis ein skal klare dette. Dei peika på at Norge har for få som er utdanna innan realfag og teknologifag, og at for mykje forskning innan samfunnsvitskap gjekk på kostnaden av forskning innan desse disiplinane (NOU 2016:3, 2016). Dette er eit fokus som blir understøtta av «NHOs Kommune-NM 2018». I sitt indikatorsett har dei berre skilt ut teknisk og naturvitskaplege studieretningar som eigen indikator for høgare utdanning, mens andre fagdisiplinar blir plassert i ein generell kategori for høgare utdanning (Menon Economics, 2018).

Offentleg sektor må evne å fornye seg sjølv og skape nye og betre løysingar (Kunnskapsdepartementet, 2018). I notatet sitt til eit konsultasjonsmøte med departementa trekker derimot KS fram at det frå kommunane i aukande grad blir spurt etter kompetanse mellom anna innan tverrfagleg samarbeid, kommunikasjon og evne til å løyse oppgåver på nye måtar (KS, 2019). Dette står i kontrast til fokuset til både Produktivitetskommissjonen og NHO. Daverande minister Jan Tore Sanner, i forordet til Kommunal- og moderniseringsdepartementet si rettleiing «Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres», peika på at framtida vil krevje meir av offentlig sektor, og at det difor er behov for fokus på korleis sektoren kan skape ein kultur for å fremje kontinuerleg forbetring, fornying og endring (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Innanfor dette har departementet lista opp nokre stikkord for det dei ønsker å oppnå: «Større gjennomføringskraft, høy effektivitet, mindre detaljstyring, meir samhandling og en sterkere brukerorientering» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 9). Departementet og KS viser til ønsker og behov som lettare lar seg omfatte av kva Christian Bason (2018, s. 44) ser på som innovasjon i offentlig sektor. Han meiner heller det handlar om prosessar som produserer nye idear og som gjer dei om til verdi for samfunnet. Behova for samhandling og samarbeid som blir trekt fram viser også at det er meir relevant å sjå i retning av Michel Callon (1984) sine perspektiv rundt omsetting (translasjon), der ein kan sjå innovasjon som ein utviklingsprosess som krev kollektiv innsats. Tone Merethe Aasen og Oscar Amundsen samlar desse i det dei viser til som ein måte å forklare innovasjon på:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ). (2011, s. 38)

Ein måte staten ønsker å stimulere til større gjennomføringskraft, høgare effektivitet, mindre detaljstyring, meir samhandling og ei sterkare brukarorientering er gjennom ulike statlege insentivordningar. Dette kjem mellom anna til uttrykk gjennom StimuLab, tidlegare kalla Stimuleringsordninga (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019c). Den er kome til gjennom eit samarbeid mellom Difi (Direktoratet for forvaltning og ikt) og DOGA (Design og arkitektur Norge). Det er ei ordning for innovasjon og tenestedesign, som er del av arbeidet for å stimulere til offentleg tenesteinnovasjon etter innbyggjarane sine behov. Ulike offentlege verksemdar, inkludert kommunar, kan søke om å delta i ordninga, der dei vil få tverrfagleg støtte, rettleiing og økonomisk støtte til å løyse problemstillingar og prosjekt som til dømes fell mellom to stolar. For StimuLab er brukarperspektivet sentralt:

Å sette brukeren i sentrum er et sentralt prinsipp i både forvaltningspolitikken og IKT-politikken. [...] Med brukeren menes innbyggere, ansatte, offentlige og private virksomheter, samt frivillig sektor. StimuLab skal stimulere til innovasjon fra brukernes perspektiv, blant annet ved bruk av tjenestedesign. Bruk av tjenestedesign handler nettopp om å få virksomheter til å sette brukeren i sentrum både for innovasjonsarbeid og tjenesteutvikling. (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019c)

Vinkling på oppgåva

Fokuset for oppgåva er *innovasjon i kommunal sektor*. Vinklinga er difor knytt til denne dimensjonen. Eg har valt å ta utgangspunkt i StimuLab-deltakinga til Nittedal kommune. Det handlar om å utvikle nye transportløysingar som skal konkurrere med privatbilismen (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019b). Prosjektet tar for seg mange ulike aspekt, med klima- og miljøproblematikken, samferdsels- og infrastrukturproblematikk for forstadskommunar, stads- og samfunnsutvikling og utfordringar i samband med nye og eksisterande samarbeidsformer. StimuLab ser i utgangspunktet på brukarane i prosjektet til Nittedal kommune som innan næringsliv, innbyggjarar og tilsette i kommunen (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019b). Fokuset mitt skil seg derimot frå dette ved at eg løftar perspektivet opp på eit nivå der kommunen som organisasjon blir sett på som brukaren. Vidare blir perspektivet løfta til å sjå ut over rammene til StimuLab. Ordninga blir heller sett på som ein del av eit større bilete. De som

lesarar av oppgåva blir vist korleis StimuLab må sjåast i ein større samanheng, som uttrykk for statlege initiativ for innovasjon i offentleg sektor.

Tittelen på oppgåva viser til Nittedal kommune sitt handlingsrom for å kunne drive innovasjonsarbeid og kampen for å utvide dette. Problemstillinga for studien er difor som følgjer:

▪ **Kva formar det kommunale handlingsrommet for innovasjon?**

Oppgåva vil særleg sjå på samspelet mellom kommunen og andre relevante aktørar innanfor forvaltninga og korleis dette spelar inn på og påverkar handlingsrommet. Den vil også sjå på korleis kommunen opplever at statleg styring og føringar får konsekvensar for dette. Spørsmål som oppgåva vil ta for seg er:

- Korleis påverkar samspelet mellom kommunen og relevante aktørar for problemløysing handlingsrommet for innovasjon?
- Korleis påverkar statlege føringar og stimuli kommunen sitt handlingsrom for å drive med innovasjon og nytenking på eiga hand og på eige initiativ?
- Korleis er det å drive arbeid med innovasjon i ein kommune, og kva for faktorar er det som eventuelt måtte hindre dei i dette arbeidet?

Oppgåva viser eit biletet av korleis det kan vere i ein kommune der ulike premiss og situasjonsspesifikke forhold spelar kraftig inn på evna kommunen har til å sjølv drive nyskaping, endring og utvikling. Vidare knyter den dette saman med ein nasjonal dimensjon og viser korleis denne og den spesifikke situasjonen til Nittedal kommune understøtter kvarandre i å belyse mekanismar som kan ha forklaringskraft ut over den spesifikke situasjonen. Faktorar som blir trekt fram av informantane frå Nittedal kommune er ofte faktorar som er mogleg å kjenne att for mange.

Ulikskapen kjem frå korleis faktorane spelar ut i nettopp eigen situasjon. Til dømes har alle kommunar ei plassering i sitt eige fylke, og alle har naboar. Ved å lese oppgåva kan ein identifisere desse faktorane og sjølv tenke: Kva forhold og kva andre aktørar har relevans for det aktuelle arbeidet me ønsker å gjere? Ulikskapen er da ikkje på om faktorane eksisterer eller ikkje, men korleis dei påverkar den spesifikke situasjonen. Har eigen kommune ei sentral plassering i fylket, har ein utstrekt samarbeid med nabokommunar med felles mål og interesser? Har ein mektige nabokommunar som ønsker andre ting enn din kommune? I kva stand er infrastrukturen? Er kommunen sine interesser godt representert på fylkestinget, eller er stortingspolitikarane frå fylket opptatt av kommunen sine utfordringar? Mest av alt nyttar eg i oppgåva datamaterialet frå informantane til å illustrere og eksemplifisere mekanismar som er vel så gjeldande under andre forhold. Det betyr at lesaren, om ein sjølv ønsker å dra nytte av

innhaldet i oppgåva, må sjå etter desse mekanismane i tillegg til å forstå breidda av faktorar som spelar inn. Sin eigen situasjon må ein identifisere og kartlegge sjølv før ein så kan nytte mekanismane på denne.

Dette betyr at eg meiner det er mykje potensiale i denne oppgåva for andre. Ein må ikkje la seg blende av at situasjonen ikkje er lik sin eigen og ein må ikkje la seg overvelde av problematikken med å overføre det som ser ut som situasjonsspesifikk kunnskap.

Tidlegare forskning

Sjølv om det i daglegtala kan verke som at offentleg sektor ikkje er særleg innovativ, peikar James Karlsen på det motsette (2013, s. 106-107). Undersøkingar både frå Østlandsforskning og SSB understøttar dette, og at offentleg sektor er opptatt av innovasjon.

I studien sin av innovasjonsprosessar peika Nils Aarsæther og Torill Nyseth (2007) på at kommunane som oftast hadde ei sentral rolle i innovasjonsarbeidet i kommunar i periferien. Teigen m.fl. (2010, s. 7) fann at sjølve kommunesektoren i grove trekk kom betre ut enn private føretak i undersøkinga til Østlandsforskning, da det blei spurt om graden av innovasjon gjennom ein to-årsperiode. Særleg kom kommunesektoren betre ut måla opp mot ei brei innovasjonsdefinisjon som omfatta nyinnførte tenester, produkt, prosessar, organisering og kommunikasjon- og informasjonsinnovasjon. Kommunane kom særleg godt ut av samanlikninga om graden av prosess- og organisasjonsinnovasjon. Prosess- og organisasjonsinnovasjonar verka generelt meir utbreidd enn produkt- og kommunikasjonsinnovasjonar, noko også Foyn viser til i rapporten frå SSB (2011, s. 10). Både Østlandsforskning og SSB peika derimot på at det ville vere rimeleg å anta at undersøkingane gav eit litt for positivt bilete av situasjonen for offentleg og kommunal sektor (Foyn, 2011, s. 16; Teigen m. fl., 2010, s. 81-82). Dette var grunna større sannsyn for at organisasjonar som var opptatt av innovasjon var dei som faktisk svarte på undersøkingane.

Likevel blir desse resultata støtta opp av Innovasjonsbarometeret til KS der dei undersøkte innovasjon innanfor sektorane helse og omsorg, og oppvekst og utdanning i kommunale verksemder i Norge (KS, 2018a). Om graden av innovasjon i kommunesektoren fekk ein i stor grad positive svar: «3 av 4 kommunale virksomheter har gjennomført og tatt i bruk innovasjonar de to siste årene. De lærer av hverandre, og er i tillegg gode på gjenbruk» (KS, 2018b). Vidare blei det rapportert om mest innovasjon i dei mellomstore kommunane (10-50 000 innbyggjarar), og i dei kommunane med middels grad av sentralitet¹ (KS, 2018b, 2018c).

¹ Grad av sentralitet viser til reisetid til arbeidsplassar og servicefunksjonar frå grunnkrinsar der folk bur.

Resultata til KS viste også at mange av verksemdene var opptatt av å aktivt dele kunnskap og erfaring rundt eigne innovasjonar til andre, der fire av ti verksemdar aktivt hadde spreidd sine innovasjonar til andre (KS, 2018b). 80 % av dei nyaste innovasjonane var gjenbruk av andre sine idear. Den store overvekta av gjenbruk blei rapportera å skje gjennom kraftig tilpassing. Det kan indikere at ein i stor grad både forstår og er opptatt av at ingen verksemdar er heilt like, på kryss av kommunegrenser og verksemdar internt i kommunane. Dette er ein viktig tematikk, og kan bli relatert til dei problematiske sidene Ingunn Moser og Hilde Thygesen (2014) har vist til ved prosjektdreven innovasjon. Dei peika på viktigheita av ein tidshorisont og tilnærming i slike prosjekt som baserte seg på at aktørar og brukarar blei involvert i kontinuerleg prosess. I denne prosessen skulle desse vere medprodusentar heller enn passive forbrukarar av sluttproduktet. Dette var føresetnader dei fant i stor grad som manglande i prosjekta dei tok for seg. I gjennomgangen sin av forskning på området, viser også Center for Offentlig Innovation i Danmark til at spreinga ofte ikkje skjedde av seg sjølv (Center for Offentlig Innovation, 2015). Fokus på relasjonar og nettverk blei trekt fram som viktig, der kontinuerleg erfaringsutveksling i relasjonane var sentralt. I tillegg la også dei vekt på, som KS viser til, at spreinga som oftast tok form gjennom kraftige tilpassingar ut frå dei rådande forholda. Dette er sentrale poeng som er med å underbygge funn eg har gjort i denne oppgåva.

Gjennom ein studie av implementering av velferdsteknologi i kommunale helsetenester, fann derimot Ety Nilsen m.fl. (Nilsen, Dugstad, Eide, Gullslett & Eide, 2016) at det hos tilsette i verksemdene kunne vere motstand mot innovasjon gjennom samskaping. Dette kunne ta form som frykt for forandring, frykt for å miste makt og kontroll og frykt for at innovasjonsimplementering skulle gå ut over deira helse. Dette viser viktigheita av å sjå også den kommunale organisasjonen som heilskap, og set lys på kor viktig det er å drive omsettingsarbeid internt.

Teigen m.fl. fann at Fylkesmannen var den statlege instansen som størstedelen av kommunane hadde fått støtte til innovasjon frå, og der skjønsmidlane blei trekt fram som spesielt viktig. 80 prosent meinte at desse midlane fremma innovative tiltak i eigen kommune. Samstundes blei det lagt vekk på at skjønsmidlane, sjølv om dette blei trekt fram som ein positiv innovasjonsfremjar, normalt sett er å rekne som småpengar for kommunane og difor blir mindre viktige i den store samanhengen (Teigen m. fl., 2010, s. 47-48+62-63). Dei såg at dei frå dette kunne trekke tråden tilbake igjen til dei interne ressursane kommunen rådde over. Eit grunnproblem som blei tatt opp var at kommunane, på fleire ulike område, mangla kapasitet til å følgje opp verkemiddel frå staten. Dei konkluderte i studien med at «...innovasjonspolitiske verkemiddel overfor kommunesektoren er dårleg utvikla. Det som finst av verkemiddel, ser også ut til å vere dårleg utnytta» (Teigen m. fl., 2010, s. 8).

For å forstå dei komplekse prosessane og samanhengane relatert til samhandling, som denne oppgåva siktar mot, er det viktig å gjennomføre kvalitative casestudie (E. Sørensen & Torfing, 2011). Min studie er ein slik studie. Den ønsker slik å belyse nokre av utfordringane som kommunane står ovanfor, gjennom ein studie av Nittedal kommune og deira innovative handlingsrom som også trekk vekslar på den kommunale sektoren sin nasjonale dimensjon. Slik blir det ei breiare form for datamateriale som er samla inn, ved at informantane har snakka fritt heller enn å bli styrt av spesifikke kategoriar og omgrep. Det gjer at informantane har gitt datamateriale mellom anna knytt til relasjonar og tverrsektoriell samhandling som dei har adressert konkret til ulike aktørar og relasjonar. Samstundes inneheld datamaterialet viktige perspektiv rundt spreining av innovasjonar som spelar vidare på det Center for Offentlig Innovation i Danmark har funne.

Oppbygging av oppgåva

I dette kapitlet har eg gjort reie for utgangspunkt og tematikk for oppgåva. Eg har også kort vist til kva stoda er for innovasjon i offentleg sektor og meir spesifikt innovasjon i kommunal sektor. I kapittel 2 presenterer eg dei teoretiske perspektiva eg har funne nyttige for å belyse problemstillinga og prosessar eg meiner empirien viser. Der legg eg særleg vekt på Callon (Akrich, Callon, Latour & Monaghan, 2002a, 2002b; Callon, 1984) sine fasar for omsetting, Latour (1984) sitt perspektiv på makt i relasjonar og Røvik sitt syn på spreining av innovasjonar gjennom omsetting (Andersen & Røvik, 2015; Røvik, 2014a, 2014b, 2016). I kapittel 3 viser og diskuterer eg metodane og datamaterialet eg har nytta for analysen i oppgåva. Kapittel 4 er det fyrste analysekapitlet, og fokuserer på kampen til kommunane for å bli stimulert til å drive med endringsarbeid og korleis dei oppfattar eit handlingsrommet for dette. Det andre analysekapitlet, kapittel 5, tar for seg inngangen til Nittedal kommune til StimuLab og korleis denne deltakinga blei sett på som ei moglegheit, samt refleksjonar rundt innovasjonstankegang. Kapittel 6, som er det tredje og siste analysekapitlet, fokuserer på ulike forhold informantane tar opp rundt plassering og arbeid i nettverket av aktørar rundt dei knytt til samferdselsutforming, samt kva konsekvensar dette får for kommunen. Dette kapitlet trekker tydeleg på dei førre analysekapitla, og søker å samle trådane. Kapittel 7 er det siste kapitlet, og summerer opp hovudfunna i oppgåva.

Kapittel 2 – Teoretiske perspektiv

Norske kommunar har alltid vore innovative. Frå dei har blitt oppretta har dei engasjert seg i nyskappings- og endringsarbeid. (Teigen, Ringholm & Aarsæther, 2013b). Innovasjonsomgrepet er ofte blitt plassert i kunnskapstradisjonar knytt til økonomi og teknologiutvikling og slik bunde uløyseleg til kommersiell nytte og suksess på marknaden (Bruland & Mowery, 2005; Fagerberg, 2005). Det er derimot også oppfatningar som skil seg frå dette, som mellom anna gir ei breiare forståing av innovasjon. Meyer og Aarsæther, som referert i Hans Christian Høyer sitt bokkapittel «Det regionale innovasjonsbyråkratiet», trekk fram at det er typisk at innovasjonar er noko som bryt med gjeldande oppfatningar av kva som er nyttig, og at «...innovasjon omfatter nye praksiser som skaper bedre levevilkår i regioner og lokalsamfunn» (Høyer, 2013, s. 210). Dette er også i tråd med korleis Christian Bason (2018, s. 44) definerer innovasjon i offentleg sektor. Han viser til det som ein prosess der nye idear blir skapt og gjort om til verdi for samfunnet.

«For at innovasjon skal skape samfunnsmessig merverdi er det viktig at løsningen spres til andre» (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019a). Dette er henta frå nettsidene til Difi om innovasjonsprisen dei deler ut kvart år og speglar den uttalte intensjonen bak tiltak og arbeid rundt innovasjon i den offentlege sektoren. Det er også noko som eksplisitt blir trekt fram i den andre rapporten til Produktivitetskommissjonen: «Effekter av tiltak må dokumenteres, og man må både sikre at kunnskap om løsninger blir spredd, og vurdere om de skal bli nasjonale felleløsninger. Informasjon om beste praksis er svært viktig» (NOU 2016:3, 2016, s. 227). Det er da ikkje nok at ein innovasjon blir utvikla lokalt ein plass for at det skal skape samfunnseffekt ein kan rekne med: «Det er nyskapingar som kan spreia, imiterast og tilpassast i mange eller alle kommunar, som blir viktige» (Teigen m. fl., 2013a, s. 17). Spreiing er difor eit perspektiv som er sentralt for oppgåva og er viktig å ta for seg nærare.

Lokal tilpassing har alltid vore viktig for kommunane, noko som i så måte fangar eit STS-perspektiv ved at den grunnleggjande tanken er at prosessen går føre seg nedanfrå og opp (Teigen m. fl., 2013a, s. 15-30). Dette kjem særleg av at kvar enkelt kommune er unik. Ved å sjå dette i lys av perspektiv frå aktør-nettverksteori (ANT), opnar det opp for at ein i tillegg til menneskelege og sosiale aktørar må sjå på til dømes ikkje-menneskelege aktantar som politikk, lovverk og infrastruktur, når ein skal vurdere ein situasjon frå ein kommunal ståstad (Callon, 1984; Latour, 1984, 2005; Skjølsvold, 2015). Menneskelege og sosiale aktørar og ikkje-menneskelege aktantar dannar saman heterogene nettverk gjennom relasjonar og alliansar med kvarandre. Slik ser ein at kommunane er i eit komplisert landskap, der mange ulike forhold spelar inn på korleis kommunen kan forme sitt arbeid og kva omsyn ein må ta. Difor er det også viktig å sjå på korleis spreinga går føre seg:

Rein kopiering er i mange tilfelle utenkeleg i ein spreingsprosess frå kommune til kommune, til det er det for stor variasjon i dei lokale forholda. Nyskapingane og innovasjonane må tilpassast ein lokal kontekst i vid meining av ordet. Stundom kan ein innovasjon som har skjedd i ein nabokommune, først og fremst bli ein inspirasjon til å få til noko tilsvarande, men dette «tilsvarande» kan vere så forskjellig at det eigentleg er ein ny innovasjon, eller ein «reinvasjon», som det blir kalla. (Teigen m. fl., 2013a, s. 18)

I dette kapitlet greier eg ut om prosessar knytt til ulike formar for omsettingsarbeid. Dette blir sett i samband med utvikling av nyvinningar og innovasjonar og spreing av desse. Til slutt blir desse perspektiva bunde saman gjennom perspektiv om korleis koplingsarbeid kan skape hybride montasjar. Alt heng tett saman, og dei ulike tematikkane dreg vekslar på kvarandre der overbygninga er perspektiv frå aktør-nettverksteori. Difor er det også mest verdi i å lese teorikapitlet samanhengande.

Innovasjon og spreing i STS

Teoriar om spreing av innovasjonar har historisk vore tett bunde til diffusjonsomgrepet. Dette handlar kort om at innovasjonen i seg sjølv har ei ibuande kraft som driver fram spreing: «Man kan se for seg et glass saft der den konsentrerte saften gradvis blander seg med vannet, og når saften er fullstendig blandet, betegnes det som *diffundert*» (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 194). Ein kan sjå på diffusjon som ei forlenging av eit teknologideterministisk syn på innovasjon, der ein har sett på innovasjon som ei lineær prosess (Skjølvold, 2015, s. 27-28+54-55). I dette perspektivet er utviklinga ein stegvis prosess, frå grunnforskning, til anvendt forskning og til diffusjon. Diffusjonsraten, det vil seie i kva grad ein innovasjon blir spreidd, avhenger da av i kva grad innovasjonen er god nok, effektiv nok eller nyttig nok. Dette viser til eit internalistisk syn på innovasjon og spreing, da forståinga av korleis innovasjonen både blir skapt og spreidd fyrst og fremst blir avgrensa til den interne, lukka utviklingsprosessen og innovasjonen sjølv og eigenskapane til den. Er innovasjonen bra nok, vil den også oppnå stor grad av spreing.

Diffusjonsteori har både hatt stor tyngde, men er også kritisert for å vere misvisande i forklaringa si om korleis innovasjonane nærast spreiar seg sjølv, og at sjølve teknologien blir skilt ut frå omverda (Akrich m. fl., 2002a). I eit STS-perspektiv ser ein heller på innovasjonane som samansett av både teknologiske og sosiale element, og blir i så måte grunnleggande sosiotekniske fenomen (K. H. Sørensen, 2016, s. 15).

Noko av kritikken mot diffusjonsteori kan ein kalle for omsettingsteori. Der blir det heller peika på at ein innovasjon er avhengig av å bli omsett for å kunne passe

inn i andre situasjonar enn den originale: «Målet med oversettelser er at man skal formidle et samsvarende meningsinnhold frå ett utsagn til et annet, og det kan kreve betydelige endringer av den opprinnelige kilden» (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 194-195). Det vil seie at omsettingsteori fokuserer meir på andre faktorar enn det som ligg nærare omgrepet diffusjon. I staden for at innovasjonen spreiar seg sjølv gjennom eiga kraft, blir det heller trekt fram at spreining fyrst og fremst handlar om tilpassingar og endringar knytt til lokale kontekstar (Wæraas & Nielsen, 2016, s. 237-238). Innovasjonane blir dermed spreia av dei som står bak desse prosessane. Omsetting set fokus på komplekse prosessar der forhandlingar av meningar, verdiar, krav og interesser er sentralt. Slik har omsetting ei politisk mening, med at det inneber handlingar i form av overtaling, maktspel og strategiske grep for å forfølge interesser og spesifikke tolkingar.

Dette føyer seg inn i eit meir typisk STS-syn på innovasjon. Der blir eksterne faktorar, samspel og interaksjon mellom aktørar lagt mykje vekt på. Her kan ein mellom anna trekke inn perspektivet om domestisering, som beskriv korleis innovasjon og ny teknologi er tett vove saman med dei sosiale forholda rundt den aktuelle innovasjonen eller teknologien:

Når teknologier blir en del av nye nettverk, som for eksempel en husholdning, vil teknologien potensielt endres etter hvert som den tas i bruk, samtidig som teknologiens inntog danner nye relasjoner, får effekter og påvirker hva det vil bety å bo og leve i husholdningen. Dermed understrekes poenget om at «teknologiene» og «det sosiale» ikke må betraktes som separate forhold, men at de heller inngår i sosiotekniske relasjoner. (Skjølsvold, 2015, s. 27)

I forhold til den lineære forståinga av innovasjon, vil da domestiseringsomgrepet vise til at vellukka innovasjon ikkje berre handlar om det som spesifikt skjer i laboratoria eller i interne utviklingsavdelingar. Det handlar derimot like fullt om korleis dei ulike brukarane og aktørane rundt handlar og fortolkar den aktuelle innovasjonen:

Med domestiseringsbegrepet kan vi vende på dette [at suksess er avhengig av interne forhold, og at spreining skjer om innovasjonen/teknologien er god nok] og peke på at teknologiens utbredelse, dens bruk, dens suksess eller fiasko i like stor grad handler om teknologibrukernes fortolkning, deres praksis og hvordan teknologien blir eller ikke blir deler av eksisterende virkeligheter. (Skjølsvold, 2015, s. 27)

Domestiseringsomgrepet kan også bli trekt vidare frå bruken av sjølve innovasjonen eller teknologien. I ein domestiseringsprosess kan ein sjå at både menneska og dei sosio-tekniske relasjonane også kan endre seg: «Domestication therefore has wider implications than socialization of technology: it is a co-production of the social and the technical» (K. H. Sørensen, 2006, s. 46). Dette inneber at domestisering kan knytast til aktør-nettverksteori. Gjennom at

innovasjonen, teknologien eller artefakten blir festa til praksisar, meiningar, menneske og andre artefaktar, bidreg domestiseringsprosessen i bygging av kryssande nettverk av ulike storleikar. For, som Sørensen skriv: «Only rarely do we domesticate things in isolation» (2006, s. 47). Dette perspektivet viser til at ein ikkje berre kan binde domestiseringsprosessen uløyseleg til innovasjonen, teknologien eller artefakten. Ein kan seie at den spesifikke domestiseringa tar slutt, gjennom til dømes at ein sluttar å bruke innovasjonen, teknologien eller artefakten, men prosessen vil likevel ha satt spor i nettverka som ikkje kan bli heilt fjerna. Desse spora blir styrka av at domestiseringsprosessen inneber ei rekkje av felles interaksjonar mellom både menneske og innovasjonane/teknologiane/artefaktane, interaksjonar som tar plass både innanfor nettverket og i krysningane mellom ulike nettverk (K. H. Sørensen, 2006, s. 48). Slik blir meiningar, praksisar og handlemåtar spreidd frå den spesifikke domestiseringsprosessen, og får ei varig påverknad på nettverka, aktørane og relasjonane rundt seg.

For denne oppgåva er det særleg relevant å ta for seg dei fire fasane til Michel Callon i det som kan kallast ein translasjonsprosess, men som i denne oppgåva blir kalla for omsettingsprosess. Det inneber at interesser flyttar mellom ulike aktørar (Skjølvold, 2015, s. 70-79; Wæraas & Nielsen, 2016, s. 237-238). Dette er sterkt knytt til den tidlege aktør-nettverksteori, og utviklinga av denne. Sentralt her var, og er, at ein ikkje må «...skille skarpt mellom det sosiale og det materielle, mellom kultur og natur, mellom samfunn og vitenskap» (Skjølvold, 2015, s. 71). Aktør-nettverksteori fokuserer sterkt på relasjonane mellom aktørar, samt at det ikkje berre er menneska som står for handlingar og relasjonar, men at det materielle også hadde og gav ulike effektar i nettverka (Skjølvold, 2015, s. 67-68). Slik kunne ein sjå på korleis menneske og ikkje-menneske handla, og korleis dei danna ulike nettverk på bakgrunn av relasjonane som blei skapt, styrka og svekka. Ingunn Moser summerer aktør-nettverksteorien sin måte å sjå på teknologi og vitskapsutvikling slik:

Essensen i ANT er at både sannheter og ting inngår i og opprettholdes av nettverkene de står i. Hvis nettverkene begynner å smuldre i et eller annet ledd, blir tingene og faktaene problematiske, de mister sin naturlighet og gitthet, og går i oppløsning. Men omvendt, hvis nettverkene er på plass, hvis de er solide og støtter seg på mange og sterke relasjoner, er resultatet fakta, natur og teknologi. (1998, s. 62-63)

Her vil derimot ikkje oppgåva fyrst og fremst fokusere på alt som er vidare utvikla innan ANT, men heller fokusere meir konkret på dei fire fasane for omsetting som Callon introdusera.

Omsetting – innovasjon som kollektiv innsats

Callon (1984) formulera korleis omsetting – innovasjon som kollektiv innsats – kunne gå føre seg i sin analyse av arbeidet tre vitenskapsmenn la ned i forsøket på å innføre kamskjeloppdrett i Frankrike. Analysen hans «...ble til en historie om hvordan vitenskapsentreprenører handlet saman med andre aktører og aktanter, og hvordan de gjennom denne prosessen endte opp med å *få* rett og hvordan de produserte eller *gjorde* sin egen makt» (Skjølsvold, 2015, s. 74). I botn handlar det om å danne sterke alliansar ved at ein greier å overtyde dei andre aktørane om at alle har ei felles interesse. I kamskjeldømet handla denne interessa om at dette skulle bli eit vellukka prosjekt, noko som er eit poeng ein kan overføre til andre situasjonar. Sentralt er det da også ei erkjenning om at den enkelte aktør ikkje vil greie å oppnå suksess aleine. Dette arbeidet kalla Callon for translasjon, eller som denne oppgåva vel å ordlegge seg: omsetting. Om dette arbeidet, gjennom dei fire fasane, blir vellukka, vil det ikkje berre leie til «...enighet og samhandling mellom dem som oppfatter at de arbeider mot samme mål, men det kan også lede til at noen oppnår kontroll over situasjonen» (Skjølsvold, 2015, s. 75). Av dette følgjer det at ein eller fleire aktørar kan styre situasjonen i den retninga ein sjølv meiner er den rette.

På denne måten var makt et sentralt element i Callons analyse. Her er det imidlertid viktig å påpeke at makten ikkje er noe de vitenskapelige entreprenørene i utgangspunktet *har* . I stedet vil aktør-nettverksteoretiske briller synleggjøre at denne makten, akkurat som de vitenskapelige resultatene, er noe som *produseres* i relasjonen mellom de aktørene og de aktantene som til enhver tid er en del av nettverket. (Skjølsvold, 2015, s. 76)

Me flyttar oss tilbake til fasane for omsetting: «These moments constitute the different phases of a general process called translation, during which the identity of actors, the possibility of interaction and the margins of manoeuvre are negotiated and delimited» (Callon, 1984, s. 203).

Den fyrste fasen kallar Callon *problematisering* (Callon, 1984, s. 203-206; Skjølsvold, 2015, s. 76). Her handlar det om korleis utfordringa blir definert og korleis aktørane arbeider med å bli nødvendige i det nettverket som byrjar å ta form. Det er viktig å synleggjere behov, eller nødvendighet av å løyse den definerte utfordringa, samt at aktørane må sørge for å gjere seg sjølv viktige i lys av å løyse denne. Det inkluderer å identifisere andre aktørar som er nødvendige å knyte saman i nettverket for å løyse utfordringa, og i tillegg etablere identitetane deira og relasjonane mellom dei. Til sist handlar det i botn om to ting, som også er sentralt gjennom resten av omsettingsprosessen: Ein må vite svaret på korleis ein løyser sjølve problemet, og ein må anerkjenne at kvar av dei andre aktørane i alliansen skal kunne tene på å løyse dette.

Andre fase kallast *interessering*. Den handlar om å vekke interesse hos dei andre aktørane, og slik aktivt kople dei inn i nettverket og legge på dei ulik betyding (Callon, 1984, s. 206-211; Skjølvold, 2015, s. 77). Her kan dei la seg inkludere i planen som er definert i problematiseringsfasen, eller, på den andre sida avvisse dette og heller på andre måtar sjølv identifisere sin identitet, mål, motivasjonar og interesser. Likevel er ikkje dette noko aktørane/einingane berre sjølv definerer. Gjennom handling og interaksjon med kvarandre blir dei ulike aktørane/einingane sine identitetar og mål formulera og skapa. Om interesseringa er vellukka får det som konsekvens at det som var utfallet av problematiseringa, korleis ein skal løyse problemet og kven som er med i alliansen, blir bekrefta og godkjend. Dette får også følgjer for neste fase, *innrulling*, ved at interesseringa samlar aktørane/einingane som skal innrullerast gjennom å forstyrre potensielt konkurrerande samanslutningar og ved å konstruere eit alliansesystem.

Tredje fase, *innrulling*, konkretiserer det dei to førre fasane har skapt, ved at rollefordelinga til aktørane ikkje lenger berre eksisterer som forslag (Callon, 1984, s. 211-214; Skjølvold, 2015, s. 76). Nå aksepterer dei aktørane som er med plassen sin, ved å aktivt gå inn i rollane som dei er tiltenkt. Slik blir dei del av nettverket. Det er ikkje sjølv sagt at dette skjer, da ein aldri kan garantere ein suksessfull progresjon uansett kor bra ein har arbeidd for å nå neste fase. Likevel, ved suksessfull interessering oppnår ein innrulling. Spørsmåla blir forma om til ei rekkje med meir tydelege erklæringar. Ved at aktørane lar seg innrullere stadfestar dei, og konkretiserer, at dette er ei utfordring som både kan løysast og at dei sjølv ønsker å gjere det som er definert i rolla deira. Dette verken impliserer eller ekskluderer eksistensen av allereie eksisterande roller, men viser heller til aksepten til aktørane av denne: «It designates the device by which a set of interrelated roles is defined and attributed to actors who accept them» (Callon, 1984, s. 211). Av dette følgjer det at innrulling viser til ei rekkje av forhandlingar, styrkeprøvar og triks for å profittere på det som er oppnådd i interesseringsfasen. Dette er ikkje uproblematisk. Det er mange ulike krefter som i utgangspunktet opptrer som «fiendar» av prosjektet og kan yte motstand før ein greier å innrullere dei. Dette gjer seg også gjeldande i offentlege verksemder, noko denne oppgåva viser. Eit innrulleringsarbeid kan ta uendeleg mange formar, avhengig av kva slags aktørar/einingar det er snakk om.

Den fjerde og siste fasen blir kalla *mobilisering*. Ved å oppnå denne vil alle i nettverka ha egne talspersonar som gjer at aktørane i nettverket arbeider i same retning (Callon, 1984, s. 214-219; Skjølvold, 2015, s. 76). Talspersonane representerer større grupper eller kollektiv, som alle har sin plass i nettverket. I ordet si rette forstand må aktørane/einingane bli gjort mobile, gitt at dei ikkje var det på førehand. Gjennom dei førre fasane er aktørane/einingane samla og gjort tilgjengelege, mens mobiliseringsfasen inneber at ein fysisk røyndom oppstår gjennom forskyving hos desse.

Konsekvensar av vellukka omsetting, og moglege hinder

Etter å ha gått gjennom dei fire fasane ser ein at avgrensa nettverk av relasjonar mellom aktørane/einingane er bygd opp (Callon, 1984, s. 218-224). Om omsettingsprosessen er vellukka vil nettverket uttale seg med ei samla stemme, gjerne gjennom nokre få talspersonar. Til slutt vil berre *ei* unison stemme bli høyrd, men det vil vere ei med tyngda til mange aktørar bak. Omsetting er ikkje fyrst og fremst eit resultat, men heller ein prosess. Det ser ein også av dei fire ulike fasane. Sjølv om dei er fysisk delt opp i skildringa av dei, ser ein tydeleg at det er fasar som går inn i kvarandre på same tid. Gjennom prosessen blir bodskap, mål og meining endra og forma av eigenarten og handlingane til aktørane/einingane, ettersom forhandlingane går føre seg dei i mellom (Latour, 1984, s. 268). Heller enn som resultat kan ein, som Callon beskriv det, sjå på omsetting som ein meir overordna mekanisme som formar sosiale og naturlege univers: «Translation is the mechanism by which the social and natural worlds progressively take form. The result is a situation in which certain entities controll others» (Callon, 1984, s. 224).

Det er også viktig å peike på at eit nettverk og ei slik samla stemme, som kan bli skapt etter ein vellukka omsettingsprosess, ikkje nødvendigvis varer evig (Akrich m. fl., 2002b; Callon, 1984, s. 215-221). Alle fasane har behov for kontinuerleg arbeid, samstundes som dette heller ikkje er ein garanti. Heile omsettingsprosessen er i seg sjølv ein måte å skaffe seg kontroll over dei andre aktørane/einingane. Av dette følgjer at eit av grunnprinsippa er nettopp at desse har den ibuande eigenskapen at dei kan kome ut av kontroll ved å avvike frå nettverkets planar og mål. Vedtekne sanningar kan svikte grunna faktorar ein ikkje greier å kontrollere, dei ulike talspersonane i nettverket kan vise seg å ikkje vere så representative som ein trudde og ønska, og aktørane/einingane sitt eige egoistiske begjær kan ta overhand og leie til konsekvensar som er reint kontraproduktive for nettverkets arbeid og mål. Dette viser at nettverket er prega av at dei naturleg er skøyre. Ved at stabiliteten alltid er prisgitt korleis andre aktørar handlar, krev det eit kontinuerleg arbeid for å stabilisere og vedlikehalde nettverket.

Makt i relasjonar

At omsetting er ein meir kontinuerleg prosess er noko Bruno Latour peikar enda tydelegare på. Det er ikkje fyrst og fremst sjølv aktørane i nettverka som er det sentrale, men nettopp relasjonane (Skjølsvold, 2015, s. 84-85). Han viser til at det er viktig å sjå på korleis makt oppstår og blir utøvd gjennom bindingar (Latour, 1984; Wæraas & Nielsen, 2016, s. 238). Makt er ikkje noko ein har, men noko ein nyttar i relasjon til andre. Det vil seie at det å ha makt i seg sjølv ikkje har

betyding, den blir mogleggjort berre om andre aksepterer at ein blir utøvd makt over. I dette ligg det at du berre kan få makt om andre gir denne til deg:

Appealing to a reserve of energy, be it 'capital' or 'power', to explain the obedient behaviour of the multitudes, is thus meaningless. This reservoir is full only as long as you do not need it, that is as long as others dutifully fill it. It is empty when you need it, that is when the others are no longer filling it. There is no way out of this 'paradox'. No matter how much power one appears to accumulate, it is always necessary to obtain it from the others who are doing the action – this is what I called the shift from diffusion to translation. (Latour, 1984, s. 276)

Dette ekskluderer ikkje moglegheita for at dei aktørane som blir utøva makt over ikkje gjer det dei får beskjed om. Dei kan sjølv omsette budskapet, slik at den passar inn i denne aktøren sitt arbeid for å nå sine egne mål. Det viser til ein kontinuerlege prosess med omsetting, som vil produsere ei unik rekkje med omsettingar som er avhengig av forholda og dei aktørane/einingane som er involvera. Slik kan ein også sjå at dei ulike ledda i omsettingsrekkja sjølv oppnår makt til å forme budskapet på forskjellig vis.

Thus it is always necessary to redefine who is acting, why it is necessary to act together, what are the boundaries of the collective, how responsibility should be allocated, what are the best metalanguages to define collective action – this is what I call maintaining the origins of society in the present. (Latour, 1984, s. 276)

Av denne kontinuerlege definerings og redefinerings av kva kollektive handlingar handlar om, blir det skapt ei endring frå at samfunnet *eksisterer* til at samfunnet er bygd av aktørane på likt grunnlag i ein kontinuerleg prosess. Med dette, og med det som er skrive på dei føregåande sidene, er det ein ting som er heilt tydeleg: Plasseringa til ein aktør i nettverket har stor betyding for korleis denne arbeider og kor hardt det er å oppnå suksess opp mot denne sine mål. Plasseringa i nettverket er eit resultat av ikkje berre aktøren sine egne handlingar og eigennatur, men det er like mykje eit resultat av korleis relasjonane til andre aktørar i nettverket utartar seg. Desse relasjonane kan vere både stabile og ustabile, dei er prega av utøving av makt aktørane i mellom og dei er sterkt prega av kva for målsettingar, verdiar, interesser og meiningar dei andre har og korleis (og om) dei handlar for å oppnå desse. Til sist ser ein det er uomtvisteleg at desse forholda som her er tatt føre seg får store konsekvensar for kva for problem ein ønsker å løyse og korleis ein definerer dette problemet, kva for løysingar ein ender opp med, kven som får ta del i den, i kva grad ulike aktørar får ta del i utforminga og korleis løysingane er bygd opp.

Spreiing mellom organisasjonar gjennom omsetting

Spreiing av innovasjonar kan gå føre seg mellom organisasjonar gjennom omsetting. Utgangspunktet er eit perspektiv der idear og meiningar endrar seg mens dei gjer ei reise mellom ulike organisasjonar og dei ulike delane av organisasjonane:

...translation theorists conceive management ideas as immaterial accounts that are transformed as they spread. The power behind the travel does not stem from one single, powerful source, but is created from the richness of the interpretations the idea triggers in each actor within a network. (Andersen & Røvik, 2015, s. 5)

Sentralt for dette perspektivet er samspelet mellom dekonseptualisering og konseptualisering, og korleis ein kan få spreiiing som konsekvens av dette (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 202-207; Røvik, 2016, s. 294-296). Utgangspunktet er at ein ønsker å overføre kunnskap frå ein plass og implementere det ein annan plass. Ein har observert praksis, eller resultat hos kjelda som ein også vil den andre plassen skal få nytte av. Ulike organisasjonar gir ulike gjeldande forhold. Ein vil sjeldan vil kunne oppnå heilt like situasjonar.

Dekonseptualisering inneber at ein bryter ned den originale ideen, trekker den ut av situasjonen den har eksistert i og formar den til ein abstrakt representasjon etter omsynet at den skal passe inn der andre forhold er gjeldande (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 202-207; Røvik, 2016, s. 294-296). Ei stor utfordring i denne prosessen er å ikkje miste informasjon frå den originale konteksten som er nødvendig for å kunne forklare korleis mekanismane opphaveleg fungera. Dette er viktig, da det ofte vil vere heilt sentralt for det ein i utgangspunktet ønsker å omsette til den andre plassen.

Etter dekonseptualiseringa må ein gjennom ei fase med konseptualisering. Her må ein omsette den abstrakte representasjonen til konkrete praksisar i kulturen, rutinane, og ferdigheitene i den aktuelle situasjonen (Røvik, 2016, s. 294-296). Her oppstår to viktige utfordringar, som er tett veva saman. På den eine sida må ein arbeide for å ikkje miste det essensielle frå den ønska praksisen ein vil omsette til den andre plassen. På den andre sida må ein arbeide for å ikkje miste det essensielle frå den aktuelle situasjonen og unngå feilsteg i samband med manglande tilpassingar til denne. Dette kan vere vanskeleg. Ofte vil nye idear bli forsøkt innført der det allereie eksisterer idear og praksisar på det same området. Dette kan motverke implementering av dei nye ideane, og møtet mellom det nye og det eksisterande er difor kritisk for prosessar relatert til konseptualisering. Utfallet blir påverka av i kva grad implementering av nye idear og praksisar utfordrar eller bytter ut det som er eksisterande. Dette gjer at kompleksiteten i slike prosessar kan variere veldig, og set høge krav til dei som skal gjennomføre ein omsettingsprosess:

Cases involving replacement have high potential to challenge the competence and interests of actors performing the existing practice and, thus, to trigger resistance. Integrating the new with the old practices can be technically challenging and sometimes leads to an extended trial-and-error translation process. If the new practice is only loosely coupled to old practices (e.g. a new function organized in a new unit), the contextualization may be relatively uncomplicated and rapid (Zeitz et al 1999). Thus, the translators clearly need to know about established practices in the recipient context to determine how the new knowledge relates to already existing practices. Translators do not necessarily possess such knowledge when they implement new ideas (Brunsson and Winberg 1993). (Røvik, 2016, s. 295-296)

Denne kompleksiteten og situasjonsavhengnaden gjer at resultat av slike prosesser varierer mykje (Andersen & Røvik, 2015, s. 7-9). Utfallet av prosessar som i utgangspunktet skal vere like, kan få ulike utslag både mellom same type organisasjonar og også i sjølve organisasjonane. Dette er noko Hege Andersen og Kjell Arne Røvik peikar på i studien sin av spreinga av *lean thinking* på eit sjukehus:

Ideas travel, and so do quality improvement ideas. Lean management travelled all the way from Toyota in Japan to a university hospital in Norway. This study concerns the travel of lean through a hospital, from the top management, via internal consultants, to the work-floor staff, based on the assumption that local translation plays a key part in lean interventions. [...] On its way through the hospital the idea of lean was translated, so that it eventually represented something different to the staff than it did to the top management that introduced it. The idea of lean was partly washed out, or edited, by management during their sell-in, and partly lost in translation via a funnel effect. (2015, s. 7-8)

Denne variasjonen gjer at korleis omsettinga blir gjennomført er viktig: «Spredning er, som vi har sett, ikke en lineær prosess, men preget av dialog og samspill mellom avsender og mottakere, hvor translatørkompetanse står særlig sentralt» (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 205).

Kjell Arne Røvik delar inn spreingsprosessar i tre ulike modus: Ein reproduserande, ein modifierande og ein radikal (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 203-207; Røvik, 2014a, s. 38-42; 2014b, s. 404-406; 2016, s. 296-299). Desse omsettingsmodusane har ulike omsettingsreglar knytt til seg.

I den reproduserande modusen er målsettinga å attskape. Der ønsker ei å attskape gode resultat, innovasjonar eller praksisar ein har observert hos andre ved å produsere dette til seg sjølv gjennom bruk av same metodikk og premiss som hos den observerte (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 203-207; Røvik, 2014a, s. 38-42; 2014b, s. 404-406; 2016, s. 296-299). Ulike argument kan nyttast for å

forstå kvifor organisasjonar kan ønske å gjere dette. For det fyrste at det er billeg; tanken er at det å drive med innovasjonsarbeid er dyrt. Det andre er at tufta på omsynet til kva den observerte har oppnådd. Premissen er at dei som liknar mest på den originale har større sjanse til å overleve i ein konkurransemarknad enn dei andre. Til sist kan ein argumentere for at dei som reproduserer følgjer ei mote-logikk; det blir viktig å følgje trendsettarane. Ein kan seie at dei som reproduserer heller haustar fruktene av sjølve den ferdige innovasjonen, enn av innovatørane og innovasjonsarbeidet i seg sjølv. I den reproduserande modusen blir omsettingsregelen *kopiering*. Dette er utruleg vanskeleg og svært komplisert i den kommunale dimensjonen der ingen kommunar har like føresetnader og forhold lokalt å halde seg til (Teigen m. fl., 2013a, s. 15-30).

Den modifierande modusen viser til ein meir pragmatisk måte å arbeide på. Omsettaren er observant på at det er utfordrande å balansere observert praksis med den aktuelle konteksten (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 203-207; Røvik, 2014a, s. 38-42; 2014b, s. 404-406; 2016, s. 296-299). Ved å ta desse to omsyna krev det at ein tydeleg set seg inn i kva som ligg bak det ein ønsker å attskape frå den observerte, slik at ein kan fange opp og konseptualisere det essensielle i praksisen. Det krev nøye justeringar for å forene dette med tilpassing til den lokale situasjonen og dei eksisterande praksisane i denne. Difor har den modifierande modusen to ulike omsettingsreglar: *Addering* og *utelating*, der det handlar om å anten legge til eller trekke frå enkelte element i det ein ønsker å føre over og attskape hos seg sjølv.

Det er interessant å sjå dei to modusane, den reproduserande og den modifierande, opp mot kvarandre. For å vise korleis ein slik generell problematikk som kan oppstå og bli løyst passar det godt å dra inn dømet til Maria Røhnebæk og Tonje Lauritzen. Dei tok for seg spreinga av prosjektet *Menn i helse*. Prosjektet har som mål å rekruttere fleire menn til helse- og omsorgsyrke, og det har fått eit nasjonalt omfang frå opptreden i Trondheim kommune:

KS la i utgangspunktet opp til en spredningsprosess basert på reproduksjon som fulgte reglene for kopiering, men så etter hvert at dette var lite egnet til å spre modellene på grunn av den store variasjonen i kommunenes rammer og fylkesnivåets virkemåter. Kopiering fra én kontekst til en annen forutsetter at kontekstene er forholdsvis like, noe fylkene og kommunene i Norge ikke er. (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 204)

Ut frå desse erfaringane blei det tatt grep, og modellen blei endra:

Ut frå de første erfaringene med spredning av «Menn i helse» endret prosjektledelsen i KS modellen. De forenklet og reduserte detaljeringsgraden slik at den ble mer generell. Det ble tydeliggjort hva «Menn i helse»-modellen måtte bestå av, samtidig som det ble åpnet for lokal tilpasning ut frå samarbeidsaktørenes behov og forståelse av handlingsrom. I denne prosessen ble det jobbet både for sterkere forankring

nasjonalt, i Arbeids- og velferdsdirektoratet, og regionalt og lokalt ute i fylkene og kommunene. [...] Ved å legge om til en modifierende modus følger KS i stedet regler for addering og fratrekk. Fylkene og kommunene får noen grunnelementer å ta utgangspunkt i, men de kan addere og trekke fra – slik at modellen passer til deres kontekst. (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 204)

Den tredje og siste modusen, den radikale, handlar om at omsettaren er meir opptatt av å faktisk innovere sjølv enn å nødvendigvis attskape noko (Røhnebæk & Lauritzen, 2019, s. 203-207; Røvik, 2014a, s. 38-42; 2014b, s. 404-406; 2016, s. 296-299). I staden for å sjå på observert praksis, eller til dømes forslag og formaningar, som noko ein skal attskape i ulik grad, blir det heller tatt som inspirasjon og kjelder til læring. På bakgrunn av dette kan ein da sette i gang eigne prosessar og utvikle særigne versjonar. Særleg to situasjonar kan leie til at omsettarane går inn på dette sporet. Den eine er at sjølve intensjonen er å finne opp noko som er nytt både for seg sjølv og den observerte. Her blir datamaterialet ein samlar frå den observerte samla for å med hensikt bli miksa saman med eigne element. For det andre kan den radikale modusen bli tatt i bruk når det er stor ulikskap, anten i organisasjonane sin storleik, natur eller rykte. Da kan hensikta vere at den overlegne organisasjonen prøver å dominere den mindre sine praksisar eller idear. I den radikale modusen er da den typiske omsettingsregelen *omvandling*.

Omsettingsarbeid, spreining og innovasjonsmontasjen

Ein kan trekke vekslar på Callon sine fasar for omsetting på fleire av modusane Røvik beskriv. Den modifierande og den radikale er dei mest relevante. Omsettingsfasane hans skildrar tydelege mekanismar som ein må arbeide seg gjennom for å lukkast med innføring eller utvikling av innovasjonar og teknologiar. Dette inneber ei kontinuerleg dekonseptualisering og konseptualisering som er unik i naturen sin for kvart spesifikke tilfelle. Slik blir arbeidet situasjonsspesifikt, noko som til dels fjernar det frå det som ligg i den reproduserande modusen. Uliskskapen mellom om ein arbeider i den modifierande modusen eller den radikale modusen er mykje i kva som er intensjonen for arbeidet i utgangspunktet. Er ein meir over i den modifierande modusen vil det tilseie at ein har noko meir «handfast» å arbeide med i utgangspunktet. I den radikale modusen vil ein derimot stå meir på bar bakke. Det kan vere utfordrande for arbeidet i omsettingsfasane ved at ein ikkje har etablerte resultat og praksisar ein kan dra vekslar på.

Felles for både arbeidet i omsettingsfasane, makt i relasjonar og omsetting som spreining mellom organisasjonar, er at ein i lys av desse perspektiva kan sjå på innovasjon og spreining som eit krevjande koplingsarbeid av mange ulike element

(Latour, 2005; K. H. Sørensen, 2016, s. 11-15). Koplinga av desse elementa blir til ei hybrid montasje av menneske og ting. Knut Sørensen gir eit døme på dette gjennom å vise til det som blei ei mislukka satsing på saltkraftverk:

Et saltkraftverk ville vært en slik montasje av rør, pumper, membraner, ledninger, operatører, ingeniører, leverandører, banker, direktører, forbrukere, etc. Teknologiske problemer må løses, løsningene må fungere som helhet, og de må veves sammen med menneskelige behov og aktiviteter. Satsningen på saltkraft lyktes ikke fordi man – i hvert fall i denne runden – ikke greide å kople teknologiske og markedsmessige muligheter. (2016, s. 13)

For Nittedal kommune vil denne hybride montasjen vere bygd rundt spørsmålet om korleis kommunen skal kunne drive endrings- og nyskappingsarbeid. Me kan kalle den for Nittedal kommune sin «innovasjonsmontasje». Innovasjonsmontasjen for ein kommune kan innehalde ulike sosiale og teknologiske element som blir koplå saman i bindingar som kvar for seg krev omsettingsarbeid i forskjellig grad. Spørsmålet er om dette er nok i seg sjølv. Som analysedelen vil vise, er svaret på dette nei, ikkje nødvendigvis. Det er ikkje alt ein kommune kan endre på, og det er ikkje alle element kommunen kan gjere mobile. Enkelte ligg av natur utanfor rekkevidda til kommunen. Det kan til dømes vere nokre som vanskeleg lar seg gjere mobile grunna geografiske forhold, eller det kan vere element som er vanskeleg å nå grunna avstand og barrierar i forvaltningsnivåa.

Kapittel 3 – Metode

I metodekapittelet vil eg gå gjennom kva som ligg i mitt val av tematikk, kva for informantar som er valt, kvifor dei er valt og kva slags konsekvensar det har for oppgåva. Eg vil også vise korleis eg har analysert datamateriale, samt vise til kva for avgrensingar både materialet i seg sjølv gir og kva for avgrensingar måten min å analysere materialet har gitt.

Tematikk – kva og kvifor

Kommunale og regionale forhold er noko eg har blitt meir og meir interessert i gjennom studieløpet. Dette har opptatt meg heilt sidan eg skreiv min bachelor i statsvitskap om politisk åtferd og meiningsbryting i kommunar, og seinare har denne interessa blitt kopla opp mot innovasjonsperspektivet. Da eg tok eit perspektivemne om nettopp innovasjon i samband med næring og kultur i kommunar og lokalsamfunn, var det gjort. Samstundes tok eg eit emne om innovasjonsprosessar og teknologiutvikling. Dette blei også halden ved Institutt for tverrfaglege kulturstudie. Slik blei eg ført inn i det masterløpet eg nå går ut av. Slik blei tankane mine forma kring nytenking, innovasjon og utvikling i kommunane og fylka. Det er desse forvaltningsnivåa som er nærast innbyggerane. I eit brukarperspektiv er dette interessant, særleg bunden opp mot at menneske er opptatt og engasjert av det som er nær dei og det som dei ser påverkar dei direkte. På det kommunale nivået har ein moglegheit til å i utstrekt grad aktivisere, engasjere, samarbeide og handle saman med innbyggerane. Her kan ein samprodusere samfunnsnytte. Dette var mitt utgangspunkt.

Direktorat for forvaltning og IKT (Difi) dreiv med eit prosjekt der formålet var å stimulere til innovasjon i det offentlege. Brukarane sitt perspektiv var førande (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2018). Dei søkte etter studentar som ville skrive om denne ordninga, som nå heiter StimuLab. Dette hoppa eg på. På den måten forma det også fokuset mitt på tematikken vidare.

Med dette som bakgrunn ønska eg å knyte meg til det konkrete prosjektet som Nittedal kommune skulle delta i. Planen måtte endrast frå å gå inn i sjølve prosjektarbeidet som skulle utfolde seg. Nittedal sitt prosjekt tok for lang tid til å komme i gang for meg. Arbeidet var ikkje forbi dei førebuaende stadia, da eg ikkje lenger kunne vente med å drive datainnsamling. Samstundes var det svært spennande å kunne få direkte innsikt i situasjonen til Nittedal kommune. Difor har eg halde meg til deira prosjekt og heller endra vinklinga på oppgåva til eit meir overordna fokus på innovasjon i kommunal sektor. Dette blei styrka av datamaterialet eg samla inn frå informantane. Her fekk eg svært mykje, utfyllande og interessant datamateriale relatert til nettopp dette fokuset, og eg fekk mykje

datamateriale som handla om korleis det var å vere Nittedal kommune i dette landskapet. Det vil seie at, til ein viss grad, vinklinga på oppgåva har latt seg styre av empirien. Eg landa difor med å sjå på dei meir overordna linene for korleis forholda for innovasjon i kommunal sektor blei opplevd, og heller trekke StimuLab inn som ein del av denne tematikken. Nittedal kommune og deira deltaking blei nytta som case for å belyse ein situasjon utover seg sjølv, samstundes som deira stemmer naturleg nok er spesifikke for Nittedal sin eigen situasjon også.

Datainnsamling og datamateriale

For å hente inn datamateriale til oppgåva sin tematikk er det gjennomført fire kvalitative intervju. Det er eit poeng at datamaterialet frå informantane står godt i kraft av seg sjølv, der det er deira historie og deira tankar som oppgåva formidlar. Informantane har i tråd med at dei har ulike roller formidla perspektivet frå nettopp sin eigen ståstad. Alle har sitt eige spesielle fokus, og alle er ikkje opptatt av alle sider ved tematikken. Likevel er det mange tilfelle av at dei møttest, der ulike perspektiv på den same sida av tematikken einast, og dannar eit breitt og nyansert bilete av situasjonen.

Datamaterialet frå intervju er til tider støtta opp, eller supplert, med materiale frå ulike skriftlege, offentlege kjelder. Det er nyttig å relativisere desse subjektive dataa, med kva som er uttala statleg policy til dømes gjennom satsingar i statsbudsjettet (Thagaard, 2013, s. 59-60). Særleg er dette interessant i og med at tematikken til oppgåva ligg innan det som skal vere eit satsingsområde for den offentlege sektoren, slik at eg har kunne sett casen med Nittedal kommune inn i ein meir overordna situasjon. Likevel er det viktig å peike på at bruken av materiale frå skriftlege kjelder ikkje tar form som dokumentstudie.

Strategisk utval

I valet av informantar har to ting vore sentralt for meg: Å få fram erfaringane frå sjølve Nittedal kommune og å få fram erfaringar knytt til ei overordna, nasjonal styring. Eg ser Nittedal i lys av dei nasjonale linene, og eg ser dei nasjonale linene i lys av Nittedal sin situasjon. Slik viser eg at Nittedal sin case ikkje gir kunnskap som berre er spesifikke for denne eine kommunen, men heller at ein kan trekke parallellar frå erfaringane i denne til andre kommunar sin situasjon. Aksel Tjora (2012, s. 34-39) skriv at det i utgangspunktet er to grove strategiar for korleis ein skal avgrense eit prosjekt. Den eine handlar om å avgrense gjennom éin eller fleire casar, mens den andre handlar om velje ut deltakarar til undersøkinga basert på enkelte kriterium. Eg har derimot valt å trekke vekslar frå begge to. Prosjektet sitt omfang har til ein viss grad blitt naturleg avgrensa av casen om Nittedal og StimuLab, men samstundes har eg også nytta meg av kriterieutval ved at eg har

vore ute etter informantar som innehar dei rette stillingane og/eller erfaringar relatert til oppgåva sin overordna tematikk. For meg er ikkje dette ei motsetning. Denne framgangsmåten speglar intensjonen min for kva kunnskap eg ønsker å få fram. Ved å vise erfaringar med den nasjonale dimensjonen og eksemplifisere dette med Nittedal sin case, har eg bruka teori for å opne opp dataa. Slik vil ein i andre kommunar kunne kjenne att mekanismane, gitt at ein i desse andre kommunane greier å identifisere sin eigen situasjon og forholde som gjeld der.

Det var særleg to kriterium eg hadde for kva deltakarar eg rekrutterte til undersøkinga. Det eine var at informantane skulle dekke kvart sitt perspektiv gjennom ulik posisjonering opp mot tematikken. Dei sidene eg ønska å få perspektiv frå var Nittedal kommune sitt politiske nivå, kommunen sin administrative leiing, samt ein lokalpolitikar som hadde vore engasjert i den aktuelle tematikken utan å sitte i slutningsorgana. Denne sistnemnde viste seg å også vere ein utvalsleiar, men eg vurderte at denne personen likevel ville kunne presentere eit interessant perspektiv for oppgåva. Eg ville også ha med eit nasjonalt perspektiv, noko som gjorde at eg såg mot KS. Det andre kriteriet handla om kva stilling i organisasjonen informantane hadde. Informantane frå kommunen måtte vere posisjonert i politisk og administrativ leiing, slik at dei hadde ei tydeleg nærleik til tematikken og betydinga det hadde for kommunen. Dette var noko som også var viktig i valet av informant frå KS. Det var viktig at denne hadde solid oversikt i kraft av stillinga si. Kriteriet om stilling var derimot ikkje relevant å nytte seg av i rekrutteringa av den engasjerte lokalpolitikaren.

Det var ulike måtar eg oppnådde kontakt med mine informantar. Den fyrste informanten var eg i kontakt med via e-post i forkant, da eg ønska å få nokre generelle svar på ulike spørsmål om innovasjon i kommunal sektor av KS. På nettsidene deira fann eg kven som var fagleiar for innovasjon, og tok her direkte kontakt. Ut frå korrespondansen me hadde blei det klart for meg at eg ønska å gjennomføre eit intervju med vedkommande. Dei to neste informantane peika seg ut ved mitt ønske om å intervju nokon i både den politiske og den administrative leiinga i Nittedal kommune. Her tok eg direkte kontakt med stabssjefen og spurte om vedkommande ville og kunne stille på intervju. Stabssjefen vidareformidla også til ordføraren førespurnaden min om intervju, slik at eg fekk oppretta kontakt også der. Den siste informanten tok eg kontakt med etter tips frå Nittedal sin prosjektleiar for StimuLab-deltakinga. Eg hadde spurt etter ein lokalpolitikar som var engasjert i mobilitetsproblematikken. Etter å ha fått kontaktinformasjon tok eg sjølv kontakt og fekk avtale om intervju.

Informant
Fagleiar innovasjon i KS
Ordførar i Nittedal kommune
Stabssjef i Nittedal kommune
Leiar av hovudutval for miljø og samfunnsutvikling i Nittedal kommune/ engasjert lokalpolitikar

Tabell 1: Informantane i prosjektet

Da dei fire informantane var klare, med dei ulike perspektiva dei kunne gje ut frå sine posisjonar og erfaringar, opplevde eg å nærme meg eit mettingspunkt (Tjora, 2012, s. 158-159). Dette var eit resultat av kombinasjonen av omfang på oppgåva og mengda datamateriale som skulle behandlast. I tillegg følte eg at informantane mine til saman dekte kvar sitt perspektiv på tematikken på ein god måte, noko som gjorde at eg avslutta rekrutteringa. Det er liten tvil om at det er eit stort potensial for oppgåva sin tematikk. Ein kunne dekt enda fleire perspektiv gjennom å hatt fleire informantar med nye roller og erfaringar. I og med den store vesensforskjellen mellom dei informantane som er inkludert i prosjektet, er det for meg klart at eventuelt andre ville kunne vere ulike dei som allereie er inkludert. Likevel er det nødvendig å sette ei avgrensing av mengda informantar. Datamaterialet må vere av ei handterleg storleik sett opp mot omfanget på oppgåva.

Kvalitative djupneintervju

Som nemnt har eg generert datamaterialet ved å nytte meg av fire intervju. Desse har tatt form som djupneintervju. Eit anna namn på dette kan i følgje Aksel Tjora vere *semistrukturerte intervju* (2012, s. 104-122). Intervjua tok form som frie samtaler, men der eg hadde ein dagsorden med tematikkar eg ønska at samtalen skulle vere gjennom. Informantane blei også varsla på førehand kva for tematikkar eg ville ta opp på eit generelt plan. For meg var denne framgangsmåten i tråd med korleis eg ønska oppgåva skulle hente sin empiri: «Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervju der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer» (Tjora, 2012, s. 105). I mitt prosjekt har målet vore å spegle desse meiningane, haldningane og erfaringane informantane uttrykker, og samstundes analysere det i ein større samanheng.

Tilnærminga vi i intervjusituasjonen var å vere open, nysgjerrig og interessert. Det vil seie at eg stort sett fylte forskarrolla med å stille opne spørsmål til informantane, men som samtidig var sikta inn på deira personlege erfaringar. Slik var det lett for dei å svare utfyllande. Der det verka som om informantane sjølv hadde spesiell interesse på ulike tematikkar, gjekk me djupare inn på desse områda. Slik var det også rom for digresjonar, i den grad ein kan kalle det det, da

mykje relevant datamateriale kan ligge i nettopp digresjonar. Tjora trekker dette fram som ein viktig føresetnad for å lukkast med eit djupneintervju, da det er relatert til om ein klarer å skape ei avslappa stemning i intervjusituasjonen som gjer at informanten trygt føler ein kan snakke ope (2012, s. 110). I alle intervju spurte eg informantane konkret om deira personlege ønsker til andre aktørar. Ut frå kven informanten var og denne sin rolle, varierte dette mellom stat, statlege organ, andre aktørar og Difi. Dette gjorde at eg særleg i det eine tilfellet fekk eit svært godt tilleggspoeng frå informanten, da stabssjefen i Nittedal kommune ytra personleg ønske om å bidra meir på tematikken som StimuLab er tufta på.

Intervjua var ikkje strengt strukturera. Det vil seie at ulike tematikkar har blitt tilnærma på ulike tidspunkt i intervjusituasjonen. I og med at eg hadde kunnskap om at alle informantane mine satt djupt i den tematikken me skulle snakke om, var eg trygg på at eg kunne la dei sjølv bringe meg gjennom deira erfaringar. Undervegs var ofte bidraget mitt å gje korte kommentarar, eller oppfylgningsspørsmål, slik at intervjuobjekta kunne fortsette i sitt eige spor. Under intervjua hendte det at det, etter mi vurdering der og da, blei sagt ting som var oppsiktsvekkande av ulike orsakar. Dette var særleg knytt til tilfelle der informantane var overraskande tydelege i meiningane sine. Her stoppa eg opp i intervjuet og spurte informanten direkte om dette kunne bli gjentatt eller presisert, slik at det ikkje skulle vere tvil verken for informanten sjølv eller meg, at dataa som blei gitt var det informanten meinte var korrekt.

Eg var på førehand klar over at det på denne måten kunne bli utfordringar med omsyn til tidsbruk. For min del ville det ikkje vere problematisk om intervjuet skulle ta ei stund. Det som derimot kunne bli vanskeleg var om intervjuet vara lengre enn det informanten hadde sett av tid til. I så fall kunne eg risikere at kom i tidsnød før me hadde fått dekt ulike tematikkar og spørsmål eg ønska å kome gjennom. Dette gjekk stort sett bra, men i tilfellet med innovasjonsleiar i KS måtte me avtale eit nytt tidspunkt for å fortsette samtalen. Desse samtalanane var med kort tidsrom i mellom, og me klarte fint å ta opp att tråden frå det førre intervjuet. På grunn av nærleik i tid transkriberte eg desse samla.

Analyseprosessen av datamaterialet

Intervjua blei gjennomført via telefon. Dette blei hovudsakleg gjort fordi informantane var i Nittedal og Oslo, samt av praktiske orsakar relatert til økonomi og tidsbruk hos både meg og informantane. Samtalen blei tatt opp ved bruk av ein diktafon, som er min personlege eigedom og berre i bruk av meg. Det har sine baksider å gjennomføre intervju via telefonsamtale, og som hovudregel peikar Tjora på at ein bør unngå å gjennomføre djupneintervju på dette viset (2012, s. 140-142). Det er lettare å snakke i munnen på kvarandre, og kroppsspråket faller vekk. Da forsvinn enkelte aspekt ved samtalen som er viktig for eit godt intervju.

Det kan også oppstå situasjonar der enkelte ord er vanskeleg å høyre. Dette løyste eg ved å aktivt spørje om informantane kunne gjenta det dei sa der eg følte enkelte ord eller setningar datt ut eller blei utydelege.

Tjora peikar på at telefonintervju ofte vil vere kortare enn intervju gjort ansikt-til-ansikt (2012, s. 140-142). Med stort sannsyn ville intervju som er gjennomført for dette prosjektet, utvikla seg noko annleis om dei blei gjennomført med fysiske møte. Likevel vil eg peike på at alle intervju gjekk over dei førespegla tidsrammene. Lengda var mellom ein time og halvanna time. Det viser at informantane hadde satt av god tid til samtalen, samt at det kan sjåast på som eit uttrykk for at dei hadde interesse av å snakke om tematikken. Det var også ei anna positiv side ved å ta intervju over telefon. Eg hadde god anledning til å søke opp ulike dokument eller sakar på internett som informantane trakk fram under sjølve intervjuet. Noko som gjorde at eg betre kunne følgje opp enkelte spor som informantane kom med i samtalen.

Opptaka av intervju blei deretter transkribert ord for ord, men oversett frå munnleg språk til bokmål. Der informanten har hatt eit særst lite flytande språk i ei setning, til dømes ved å gjenta same ord fleire gongar i ein tenkeprosess, eller ved å uttale tenkeord (som «eh», «mm», osv), har eg transkribert slik som den var meint å vere, gitt at dette ikkje har hatt konsekvensar for meiningsinnhaldet. Dette har baksider, da mykje underliggande informasjon kan ligge nettopp i denne munnlege forma for kommunikasjon (Tjora, 2012, s. 143-145). Difor har det vore ei springande vurdering frå min side fortløpande i transkriberinga. Dermed har det vore førande å gjere sitata så enkle å lese som mogleg utan å misse noko av datamaterialet som informantane sjølv presenterer og står for i sitata. Dette er også ei viktig årsak til at intervju er transkribert ord for ord.

Det kvalitative metodefeltet er svært rikt med omsyn til metodisk tilnærming. *Grounded theory* er ei godt etablert tilnærming, mens *SDI-modellen* til dømes er Aksel Tjora (2012, s. 174) sitt forsøk på å tilby ein metode for å redusere kompleksiteten i å utvikle konsept, modellar og teoriar. Eg har analysert induktivt, med ulike strategiar for å sortere, kode og systematisere data. Dette er strategiar som mellom anna nyttast innanfor *grounded theory*, *SDI²* og *open coding*. Eg har støtta meg mot dette i min metodiske tilnærming. *Grounded theory* har vore eit viktig perspektiv for meg ha med meg særleg før og etter intervjusituasjonane og i den tidlege analysefasen av datamaterialet. Arbeidet med prosjektet har starta med data, og eg har samla inn datamaterialet utan å ha ulike teoretiske tilnærmingar og omgrep klart på førehand (Charmaz, 2006, s. 3-4+182-183; Corbin & Strauss, 2008, s. 299-300).³

² Stegvis-deduktiv induktiv metode.

³ Omgrepet *innovasjon* er nytta frå start av i sjølve intervju, men det nyttast heller som bakgrunn enn at oppgåva sjølv handlar om kva som ligg i akkurat dette omgrepet.

I denne fyrste fasen med analysering av datamaterialet har eg også tatt utgangspunkt i det Corbin og Strauss kallar *open coding*. Her viser dei til at ein i starten av ein analyseprosess ønsker å kunne sjå etter alle moglege meiningar og moglegheiter som materialet tilbyr:

Open coding requires a brainstorming approach to analysis because, in the beginning, analysts want to open up the data to all potentials and possibilities contained within them. Only after considering all possible meanings and examining the context carefully is the researcher ready to put interpretive conceptual labels on the data. (Corbin & Strauss, 2008, s. 160)

Dette er noko som krev både at ein som forskar er observant og open for alle moglege retningar materialet kan ta prosjektet (Corbin & Strauss, 2008, s. 159-165). Eg har gjennom grovsortering/grovkoding skilt ut ulike tematikkar i materialet, samt at eg har utarbeida flatempiri på kvar enkelt person eg har intervjuet. På dette viset kan ein som forskar få ei oversikt over materialet som kan vise fram potensielle empiriske fenomen, og ein kan forfølgje interessante tematikkar i datamaterialet. For meg var det også nyttig å kunne binde dette aktivt saman med dei ulike informantane. Slik kunne eg sjå kva aspekt kvar enkelt person var spesielt opptatt av.

Som vist nytta eg meg av ei todelt tilnærming. Utarbeiding av flatempiri på kvar informant var den eine, mens eg på same tid grovkoda alle intervjuet under eitt. Her enda eg i fyrste omgang opp med 19 kodar, som til dømes hadde namn som «Tiltak frå kommunen», «Problem med øyremerking» og «StimuLab – forventningar og forhåpningar». Ut frå dette kunne eg opprette og samanlikne interessante kategoriar frå materialet i enkelte intervju opp mot materialet frå dei andre intervjuet, og slik gradvis bygge desse ut. Til slutt enda eg opp med tre kategoriar, som gav grunnlag for kvart sitt analysekapittel i oppgåva. Vidare gav dette arbeidet meg moglegheita til å sjå på kva aspekt ved materialet eg ville bruke i prosjektet mitt. Eg har hatt eit ønske om å vise fram grundige bilete av dei tematikkane som prosjektet presenterer, og også vise til forholda som informantane har gitt sine svar i. Begge delar er viktige å få fram for å vise korleis situasjonsspesifikke detaljar, meiningar og erfaringar understøtter overordna tematikkar, og for å motsett vise korleis desse viser fram mekanismar som også gjeld i spesifikke situasjonar.

I siste del av arbeidet med analysen har eg nytta meg av eit sentralt råd frå det Aksel Tjora kallar SDI-metoden (Tjora, 2012, s. 174-195). I arbeidet frå datagenerering til ferdig implementert teori i analysen har eg ofte hatt behov for å ta eit steg tilbake i prosessen. Da har eg sjekka arbeid frå tidlegare, der eg har sett på det meir empiriske nivået. Slik har eg arbeida for å maksimere nytta av det innsamla materialet og arbeidet mitt. Dette er i samsvar med det Tjora drar fram som eit viktig poeng med SDI-modellen: «Modellen er [...] utviklet med et ideal

om å ta ut potensialet i den empirien man har generert, og en samvittighetsfull empirinær førstefase av analysen er derfor helt sentral» (2012, s. 176).

Resultatet av dette arbeidet har vore at vegen frå omarbeiding av rådata og til ferdige analysekapittel har innehalde mange sorteringar av empirinære kodar, nye sorteringar i kategoriar og deretter nye sorteringar basera på dei tematikkane eg har utarbeidd. Saman med dette har eg drive kontinuerleg sjekk av transkriberingane opp mot det ulike arbeidet som er gjort. Dette har medført at eg er trygg på at materialet er bruka rett med tanke på spegling av ulike situasjonar og forhold, og at eg har fått mykje ut av datamaterialet mitt.

Etiske og refleksjonar

Vitskapleg verksemd krev at forskaren held seg til etiske prinsipp som er sett både internt og i omverda elles (Thagaard, 2013, s. 24-28). Dette krev at ein er reieleg og presis når forskingsresultata blir presentert. Det inneber at: «Forskningen må skje i samsvar med grunnleggende personvern hensyn, som personlig integritet, privatlivets fred og ansvarlig behandling av personopplysninger» (NESH, 2016, s. 12). Kvalitativ forskning, der til dømes intervjuar bind forskar og deltakarane i prosjektet tett saman, gjer at ein får kjennskap til informasjon som ein kan feste til dei ulike deltakarane i prosjektet (Tjora, 2012, s. 39-41). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitskap og humaniora viser til at ein må vere aktsam og ansvarleg «...når individet kan identifiseres, direkte eller indirette, ved at enkeltpersoner eller miljøer kan gjenkjennes i publikasjoner og annen formidling av forskningen» (NESH, 2016, s. 13). Tjora trekk difor fram at norma som gjeld i forskningsetikken er at ein skal gje informantane anonymitet når dataa til forskingsprosjektet skal presenterast (2012, s. 159-161). Det førande omsynet må vere at informanten ikkje skal kome til skade, som vil seie at informanten ikkje skal bli sett i eit dårleg lys der vedkommande kan knytes til spesifikke saksopplysningar.

Anonymitet eller ikkje?

Likevel er det ikkje alltid ein kan garantere anonymitet for informantane i eit prosjekt: «Det gjelder for eksempel studier der små bedrifter er case, eller der det må brukes en slags *identitetsindikator (tag)* på informantens arbeid eller tittel» (Tjora, 2012, s. 161). Etter min vurdering fell mitt prosjekt innunder dette, og blir treft både når det gjeld case og identitetsindikator. Dette kjem av at ulike case-spesifikke opplysningar frå nokre av informantane, som også utgjer nokre av prosjektet sine funn, gjer at Nittedal kommune unekteleg blir identifisert.

Det er også eit sentralt poeng at det er nettopp Nittedal kommune som er deltakar i StimuLab og identifiserast både gjennom at det er svært få ulike deltakarar der,

og at det er den einaste deltakaren som er berre éin kommune (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019b).⁴ Argumentet for å nytte seg av identitetsindikator kjem av at, som nemnt tidlegare i kapittelet, det var viktig for meg å ha informantar frå politisk og administrativ leiing i kommunen. Desse, og den engasjerte lokalpolitikaren som også er leiar i hovudutval for miljø og samfunnsutvikling, ville difor vore enkle å identifisere. Det ville med det ikkje vere poeng i å kalle desse til dømes «politisk leiar» eller «leiar i administrasjonen» med så lokale forhold. Ein kan spørje seg om det er viktig å kalle dei til dømes «leiar» på ulike område. Her meiner eg at, ja, det er både viktig og riktig for innhaldet i oppgåva. Det å vise til den rolla informantane har viser til erfaring og grad av involvering i tematikken som gir materialet dei kjem med tyngde i ein større setting. Dette argumentet gjeld også for fagleiar innovasjon i KS. Vedkommande si rolle gir tyngde og relevans til meiningane og erfaringane som blir ytra, meir enn om vedkommande berre blei kalla for «ein i leiinga i KS». Om eg hadde tatt eit ana val, og garantert full anonymitet for informantane mine, ville oppgåva mangla viktige nyansar, forhold og relasjonar som er bunde til rollene dei ulike informantane innehar: «Å ivareta anonymiteten i forskningsrapporten eller den ferdige representasjon både når det gjelder enkeltpersoner, grupper og institusjoner, kan i mange fag svekke forskningsresultatene, fordi forskeren blir nødt til å utelukke viktige kilder» (Alver & Øyen, 1997, s. 120). Dette ville fått konsekvensar for resultatet.

Det siste argumentet mitt for å ikkje fullt ut gje informantane full anonymitet, handlar om korleis eg har ønska å framstille datamaterialet frå informantane. Eg var tydeleg ovanfor dei at eg ville dei skulle formidle deira subjektive meiningar, erfaringar og haldningar på vegne av seg sjølv. Samstundes er det ingen tvil om at dette er noko som i høg grad blir farga av rollane dei innehar, noko eg var tydeleg på ovanfor informantane i forkant av intervjuet. Ein konsekvens av dette er at materialet dei har gitt heng tett saman med organisasjonen dei er i, og med den delen av organisasjonen sitt arbeid som dei er involvert i. Dette gjer ikkje at ein til dømes kan, eller skal, seie at «Nittedal kommune meiner at...», men ein kan likevel legge vekt på datamaterialet frå informantane i ein større samanheng. Dette inneber ikkje at ein kan trekke slutningar om at sanninga for ein heil organisasjon eller situasjon er «slik eller slik». Det er også eit viktig poeng i at tematikken som blir omhandla i prosjektet er lite personsensitiv, og informantane snakkar ikkje om andre, spesifikke personar. Under arbeidet mitt har eg difor ikkje følt på konflikt mellom bruken av datamaterialet og mangelen på å gje full anonymitet til informantane.

Dei blei også varsla på førehand at eg kom til å sette identitetsindikatorar på dei. Dette i tråd med at eg ville dei tydeleg skulle representere seg sjølv i prosjektet. Eg fekk ikkje nokre negative tilbakemeldingar på dette. Eg har fått skriftleg og

⁴ Desse opplysningane gjeld StimuLab-prosjekta som hadde oppstart i 2018.

informert samtykke frå informantane både til sjølve intervjuet, prosjektet sitt formål, bruken av lydopptak, og at eg kunne sette nettopp identitetsindikator på dei. Dette er i tråd med Alver og Øyen, som viser til at «...ingen skal skal forskes på uten å være orientert om at de forskes på og hva forskningen innebærer – og uten at de har gitt sitt eksplisitte samtykke til medvirkningen» (1997, s. 102). Dei viser til at ein skal akseptere at individ har sjølvbestemming over eige liv, som da inkluderer «...at individet ønsker å ha kontroll med de opplysninger om seg selv som deles med andre, og at det har rett til å vite hva de opplysningene som gis, skal brukes til» (Alver & Øyen, 1997, s. 102). Valet mitt om å ikkje gje full anonymitet gjer at ein bør tilby sitatsjekk:

Den viktigste grunnen til å bruke sitatsjekk er når vi tror at informantene kan komme til å bli gjenkjent. [...] De [informantane] må ta stilling til om de åpent kan stå inne for uttalelsene dersom de skulle bli gjenkjent til tross for anonymisering, eller om de velger å be om at enkelte sitater eller deler av sitater ikkje brukes. Vi vil alltid respektere informantenes valg. (Tjora, 2012, s. 161)

Eg sendte sitata for dei ulike informantane som blei nytta i oppgåva til kvar enkelt informant. Slik fekk dei moglegheit til å sjå korleis dei hadde blitt sitert. Dette var også etter ønske frå enkelte av informantane, og noko eg difor varsla alle om at dei kom til å få moglegheit til. Eg skal også sende oppgåva til intervjuobjekta ved arbeidet sin slutt. Dette prosjektet er godkjent av Norsk senter for forskingsdata (NSD, 2018).

Reliabilitet, validitet og generalisering

Reliabilitet og validitet er knytt til truverd det til forskinga (Thagaard, 2013, s. 202-210). Tjora (2012, s. 202-206) skriv at ein enkelt kan seie at reliabilitet omhandlar prosjektet sin interne logikk, som går direkte på korleis det er utarbeidd og kor tydelege ein er på dei ulike stega. I kvalitative studie må ein vere tydeleg på korleis ulike forhold og faktorar har forma prosjektet, noko som inneber at forskaren må vere open på egne vegne om sin rolle og konsekvensar det kan ha for korleis det har utvikla seg. Da er det også viktig å kunne vise til faktorar som kan ha spela inn på at resultata blei nettopp slik dei blei, ut frå både kven informantane er og kven forskaren sjølv er. Gjennom analysen er eg tydeleg på situasjonen informantane er i.

Eg har spela ei stor rolle i korleis resultata i analysen ser ut. Dette er grunna fire ting: For det fyrste handlar det om at det er eg som har sortert ut tematikkar i materialet eg har ønska å gå vidare med. For det andre handlar det om at eg har lagt inn mine egne vurderingar, tolkingar og analytiske betraktningar, i tillegg til informantane sine egne ord. For det tredje handlar det om kva for teoretiske perspektiv eg valte å anvende for å vise fram underliggende prosessar i materialet.

For det fjerde handlar det om korleis eg har nytta desse perspektiva på det empiriske materialet. I prosjektet har eg vore tydeleg på korleis dataa er blitt utvikla gjennom forskingsprosessen.

«Gyldighet [validitet] knytter vi til spørsmålet om de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille» (Tjora, 2012, s. 206). Validitet handlar i så måte om korleis forskaren tolkar desse dataa (Thagaard, 2013, s. 204-206). Spørsmålet er om ein kan seie at nettopp dei tolkingane som forskaren har gjort svarar til verkelegheita. Som tidlegare gjort reie for, var ønsket mitt å fange subjektive meiningar, haldningar og erfaringar som både kunne seie noko om den nasjonale dimensjonen og den kommunespesifikke dimensjonen. På bakgrunn av dette valte eg datagenereringsmetoden for prosjektet. Teoretiske perspektiv for prosjektet blei valt på bakgrunn av både tematikken og forskingsspørsmålet, men mest grunna datamateriale eg fekk ut av genereringa.

Kan ein generalisere funna denne oppgåva presenterer? Å generalisere inneber at funn har gyldigheit ut over det spesifikke prosjektet (Thagaard, 2013, s. 204+210-214; Tjora, 2012, s. 207-209). Som det er skrive tidlegare i dette kapittelet, har dette prosjektet ei todelt tilnærming til den overordna tematikken om innovasjon i kommunal sektor. Eg har hatt som mål å vise til at datamaterialet om den nasjonale dimensjonen støtter opp den kommunale situasjonen i Nittedal, og motsett. Store delar av analysen vier tida si til datamateriale som er situasjonsspesifikt for Nittedal, men samstundes er det lagt vekt på å vise til det som ligg bak det informantane beskriv. Det vil seie at det er det situasjonsspesifikke som fører til at handlingar, prosessar, situasjonar og konsekvensar tar form slik dei gjer. Prosessane og mekanismane som ligg bak dette er av meir generell karakter. Det gjer at ein under andre forhold vil kunne dra nytte av denne oppgåva sine funn og analysekapittel. Ikkje nødvendigvis for å sjekke etter om ein sjølv er i den same situasjonen, men heller for å identifisere prosessane og sette sin eigen situasjon inn i desse. Ein kan skaffe seg eit meir nyansert bilete av eigen situasjon, moglegheiter og utfordringar enn det ein hadde. Eg meiner tydeleg at prosjektet mitt på dette viset har stort potensial for å vere til nytte for andre kommunar der det råder andre forhold enn i Nittedal.

Kapittel 4 – Stimulering av kommunane sitt handlingsrom

Som vist til i kapittel 1 er det eit stort behov blant norske kommunar for eit aukande fokus på korleis ein skal løyse ei rekkje komplekse problemstillingar. Dette er kombinert med at ein kan vente seg trongare økonomiske rammer, som følgje av eit større spenn av oppgåver ein skal løyse, men også grunna større kostnader til dømes relatert til auka rentenivå (Hovland, 2017). Det er difor eit behov for å kunne arbeidet målretta med nyskappings- og endringsarbeid i kvar enkelt kommune.

I dette kapittelet vil eg sjå nærare på kva informantane tar opp av generelle betraktningar og konkrete erfaringar rundt korleis dei opplever graden av stimuli og handlingsrom som myndigheitene elles gir. Den fyrste delen vil konsentrere seg om Nittedal sine eigenopplevde erfaringar med intensjonar, tiltak og hindringar. I den andre delen vil eg konsentrere meg om det som kan plasserast under *handlingsrom*. Handlingsrom er eit omgrep som inneheld mangt, særleg med denne spesifikke tematikken. I fyrste omgang kan me dele det inn i to. Den eine er den interne delen, som i stor grad omhandlar korleis kommunen prioriterer og fokuserer sine ulike ressursar innanfor det handlingsrommet som staten elles har ramma inn for dei. Den andre er den eksterne delen, som omhandlar handlingsrommet som staten og andre statlege aktørar gir kommunen gjennom til dømes økonomi, handlingar, krav, lovverk, tillatingar og føringar.

Nittedal kommune sine intensjonar, tiltak og opplevinga av å bli hindra

Informantane i Nittedal fortel om tiltak som kommunen har stått for, og kva kommunen sine intensjonar er og korleis dei opplever ulike hindringar frå andre aktørar.

Når desse tar for seg faktorar som kan knyttes til kva slags intensjonar kommunen har, står klima- og miljøperspektivet fram som ein heilt grunnleggande tematikk. Særleg ordførar bind dette aktivt saman med både den interne og den eksterne mobilitetsproblematikken kommunen opplever. Ordførar trekker fram korleis kommunen har utarbeida planverk i tråd med klima- og miljøperspektivet. Det handlar spesielt om kor kommunen tillet å bygge. Fokus er at dette skal understøtte kollektivtransporten og derav virke positivt for internmobiliteten. At det er eit klimaperspektiv i Nittedal er i tråd med det fagleiar innovasjon i KS trekk fram dette som viktig for mange kommunar:

FNs bærekraftsmål er jo et tiltagende viktige referanse for mange kommuner når de utformer sin strategi for utvikling og innovasjon. Så de tenker at kommunesektoren har et stort ansvar for å dra fram nye løsninger, og egentlig en forutsetning for at Norge skal møte blant annet sine klimaforpliktelser internasjonalt så er kommunene nødt til å være med å dra det lasset, og de må forholde seg aktivt til de av FNs bærekraftsmål som gir mening og oppleves som viktigst i de forskjellige kommunene bortover. Det er jeg egentlig litt imponert over, at det er et såpass internasjonalt perspektiv på mye av tenkningen i mange av kommunene. Alle de er jo veldig opptatt av lokaldemokrati i kommunene, så det er ikke et ukjent perspektiv i kommunene, de er opptatt av innbyggerne sine, opptatt av lokaldemokrati, og kobler deres agenda både til nasjonale og internasjonale utfordringer. (fagleiar innovasjon i KS)

Dette viser til ein kompetanse på å tolke politikk som er skapt på eit overordna nivå, og slik omsette til praksis inn i den lokale situasjonen. Det viser til at det i Nittedal eksisterer eit fokus på omsetting, og meir spesifikt dekonseptualisering og konseptualisering. Likevel er det ikkje her direkte relatert til spreing av konkrete praksisar. Det er her heller knytt til at kommunen bryter ned meningsinnhaldet i verdier og nasjonal politikk, for så å konseptualisere det over til sin eigen kontekst. Samstundes kjem det tydeleg fram at ordføraren føler det er krevjande å forholde seg til staten som overordna myndigheit sjølv når dei jobbar med nettopp dette fokuset: «Miljø, vi har det som strategisk styringsmål også i kommunen, og så får du det ikke til fordi de tuller det til for oss fordi de ikke klarer å parre benene inne i staten» (ordførar i Nittedal kommune).

Det kjem fram at Nittedal kommune på eige initiativ har arbeidd med ulike, konkrete tiltak rundt mobilitetsproblematikken, både når det er snakk om den interne mobiliteten og pendlarproblematikken. For å få etablert ein internbuss gjekk kommunen til det skritt å finansiere dette sjølv gjennom kommunebudsjettet for å vise Ruter at dette var eit bærekraftig tilbod. Nå er det Ruter som betaler for denne. Ordførar viser til at dette er eitt døme på at kommunen har forsøkt å adressere problematikken:

Og nå betaler jo Ruter for det, fordi det faktisk var bærekraftig. Så den lille internbussen kom, fordi kommunepolitikerne i Nittedal sa at her er det bærekraft for å ha en internbuss, økonomisk bærekraft, og så vi på ett år eller to år eller noe sånn, at det var helt riktig, at det busstilbudet var veldig, veldig godt brukt, og veldig godt mottatt hos innbyggerne. (...) ...det er ganske lenge siden dette her, men allikevel mener jeg det er et godt eksempel på at kommunen går i front for å få til alternative løsninger for å få innbyggerne over på mer kollektivtransport. (ordførar i Nittedal kommune)

Kommunen har også greidd å «mast» seg til ei forbinding med rutebuss frå Nittedal til Ahus gjennom Strømmen. I følgje ordførar har det blitt ein suksess, men det tok fleire tiår med masing frå kommunen før ruta blei ein realitet. Kommunen har også engasjert seg for å få ny jernbanelinje opp gjennom Nittedal med kopling til Gjøvikbanen. Gjøvikbanen har i dag gjennom Nordmarka lite potensial for utvikling (Bane NOR, u.å.). Dette engasjementet har gått lenger enn tradisjonell lobbyverksemd, der kommunen har gjennomført eige utredningsarbeid og skjerma areal som potensielt vil vere aktuelt for ein slik trasé:

Vi har satt av Nittedalsbanen, vi har satt av hensynssone i kommuneplanen og vi har jo hatt et parallelløpdrag som synliggjør hva slags muligheter vi har i forhold til stasjonsplassering og så videre. Sånn at kommunen har egentlig gjort den jobben. Og Bane Nor er positive til det Nittedal, altså Bane Nor er positive til Nittedalsbanen, men der er det overordna myndighet og Stortinget som må vedta. (ordførar i Nittedal kommune)

Dette viser ein kommune som er bevisst mobilitetsproblematikken dei står i, samt at dei skjønar at tiltak ikkje skjer av seg sjølv. Det viser også til at kommunen forvaltar denne bevisstheita gjennom tiltak og initiativ på fleire ulike nivå mot tilhøyrande aktørar. Det som er vist i dei førre avsnitta gjer at ein også kan sjå att enkelte element frå den radikale omsettingsmodusen, der kommunen som omsettar hovudsakleg nyttar dei statlege signala og føringane som inspirasjon for å utvikle eigne prosessar og løysingar.

Ordførar bruker ein del tid på å ta for seg nettopp korleis kommunen møter motbør frå enkelte statlege einingar, og utviser stor frustrasjon rundt dette. Spesifikt trekker ordførar fram problem med Fylkesmannen og Statens vegvesen. Kommunen har laga og vedtatt ein sentrumsplan. Der har dei mellom anna lagt inn to ulike element: ny kollektivterminal og ny innfartsparkering, for å flytte innbyggjarane over frå privatbilar til kollektivløysingar. Kommunen får derimot ikkje realisert ny kollektivterminal grunna at Fylkesmannen fremjar eit rekkefølgekrav; det vil seie at det er krav om at ny veg er på plass fyrst. Ordførar spesifiserer at om dei hadde fått moglegheita til å legge om vegen og bygge kollektivterminalen samstundes, kunne dei fått til ei fornuftig løysing. Kommunen får heller ikkje realisert ny innfartsparkering, da Fylkesmannen peiker på omsynet til at området er regulert som dyrka mark. Ifølgje ordførar er det aktuelle jordet eit jorde som ligg brakk:

Det som er avsatt som landbruksareal er ikke nødvendigvis dyrket opp eller har verdi som landbruksareal, og dette arealet her har ikke noen verdi. Så da sitter vi der da, med skjegget i postkassa. Og så får ikke vi gjort det som staten forventer at vi gjør nemlig, legge til rette for mer kollektivtransport. (ordførar i Nittedal kommune)

Dette viser til at ordførar føler at kommunen sine verdiar og behov, som dei lar gjennomsyre sine løysingsforslag, ikkje samsvarar med den andre statlege

aktøren. Ut frå desse betraktningane er det også naturleg å sjå nærare på prosessen som ligg bak utforminga, der det ikkje blir vist til at dette er løysingar som er planlagt i kontinuerleg samspel og dialog mellom aktørane. I dette konkrete tilfellet viser det til mangelfullt omsettingsarbeid frå Nittedal si side. Ut frå datamaterialet til denne oppgåva er det ikkje mogleg å seie noko spesifikt om i kva grad dei har arbeida med omsetting i dette tilfellet, men resultatet viser at det anten har vore mangelfullt eller mislukka. Det viser også til ei maktbalanse i relasjonane som er i disfavour Nittedal kommune. Dei er avhengig av sterke relasjonar til desse andre aktørane, som vil mogleggjere utøving av makt ved at kommunen kan få gjennom sine forslag. Dette synleggjer derimot at relasjonane som eksisterer er svake sett frå Nittedal sin ståstad, og konsekvensen er at dei blir utøva makt over frå dei andre aktørane. Sjølv om det ikkje er i kommunen sin interesse å la seg utøve makt over, gjer plasseringa i forvaltninga at dei må godta å nettopp bli utøva makt over. Det viser også til at det for kommunen ikkje er slik at alle element kan gjerast mobile berre gjennom eige arbeid.

At kommunen verkeleg opplever eit reelt behov for fleire innfartsparkeringar er også noko leiaren i hovudutval for miljø og samfunnsutvikling trekker fram. Vedkommande peikar mellom anna på innfartsparkeringa som blei bygd sør i kommunen for tre-fire år sidan, der den sprengte kapasiteten visar at det er eit behov for meir areal dedikert til dette formålet. Informanten peikar på det nærast som eit umetteleg behov, og ordføraren er tydeleg på kommunen sin vegne om at fleire innfartsparkeringar er «...helt nødvendig for kommunen. Vi trenger det virkelig» (ordførar i Nittedal kommune). I og med at informantane er tydelege på behovet, kan igjen spørsmål bli stilt om kvifor prosessen bak desse døma er rigga slik som dei er.

Om Statens vegvesen trekker ordførar fram enda eit spesifikt døme der kommunen har vedtatt ei sentralisering av skulen. Gjennom konsulentrapportar og analyser har kommunen dokumentert at dei med denne sentraliseringa kan få over dobbelt så mange av elevane over på kollektiv og/eller gå/sykkelavstand til skulen i forhold til tidlegare. Likevel fremmer Statens vegvesen krav om eit større fokus på veg til skulen og tilrettelegging for bilistane:

...egentlig burde Statens Vegvesen sagt at dette er kjempefint, her trenger vi ikke å investere i vegløsninger fordi at vi ser at andelen privatbiler som ikke øker i forbindelse med ny skole. På tross av det, så forlanger da Statens Vegvesen at vi skal legge til rette for mer bilkjøring. Det er jo koko, fordi at staten har jo rett og slett ikke evne til å parre beina sine altså. Og Vegvesenet ser bare på vei. Og Jernbanen ser bare på jernbane, og Fylkesmannen vet da fåglarna hva de ser på. Men kommunen blir sittende igjen med svarteper gang på gang på gang. Selv om er lojale mot alt som handler om å endre fokus over til kollektiv, da. Og det irriterer meg. (ordførar i Nittedal kommune)

Det er tydeleg at det er ei oppleving av å ikkje få den støtta ein treng for å gjennomføre tiltak både for å møte interne behov i kommunen, samt for å møte eksterne signal frå statleg hald. Ordførar gir tydeleg uttrykk for ein følelse, får kommunen si side, av at desse etatane i liten grad lar samfunnsoppdraget skinne gjennom i myndigheitsutøvinga:

Men det samfunnsoppdraget vi som kommune har, når vi sier at vi legger til rette for sånn og sånn, det blir ikke fulgt opp fordi at fagetatene sin tilnærming er det som da gjøres gjeldene og ikke det som er vårt mål og vårt oppdrag, nemlig å legge til rette for lokalsamfunn med mindre privatbilisme. (ordførar i Nittedal kommune)

På direkte spørsmål om det er sånn at ordførar ikkje opplever at dei nasjonale signala som kjem frå øvst i staten, om satsing på kollektiv kontra privatbilisme, klima og miljø, ikkje gjennomsyrrer dei ulike etatane som kommunen er avhengig av for å realisere de aktuelle signala, er ordførar tydeleg i sitt svar: «Ja, for det er det jeg opplever da, at staten sier noe og så gjør de noe helt annet» (ordførar i Nittedal kommune). Dette er noko som også understøttes av døma som er gitt i dei førre avsnitta.

Dette viser heilt tydeleg ein stor frustrasjon, som mest av alt ser ut til å vere relatert til ein stor mangel på samhandling. Ordførar føler ikkje det ligg nokon felles forståing i botn, og som den aktøren som er ansvarleg for sine innbyggjarar kan det verke som ein arbeider i motbakke i forhold til dei statlege aktørane. Samstundes er det eit faresignal at dei i Nittedal føler det er ein stor ulikskap i signal og verdier i staten knytt til tematikken om kollektivsatsing og klimavennleg samfunnsutvikling i kommunen. Ordførar er svært tydeleg på at dette er krevjande, og at dei føler det ikkje endar i gode nok løysingar:

...det er veldig veldig slitsomt, og så kommer vi ikke noen vei. Så da blir det dårlige løsninger, klattvise løsninger og det blir ikke noe dreis på det i det hele tatt, ikke sant. Og så sitter du der som kommune og så har du all verdens gode intensjoner om å faktisk levere på det som staten har sagt. (ordførar i Nittedal kommune)

Ordførar kjem også med ei formaning til departementsnivået, som tydeleg dreg vekslel på ein følelse av at den lokale kunnskapen ikkje blir vektlagt sentralt i staten:

De [Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Samferdselsdepartementet] kan se på om kommunen i sitt planverk tilfredsstillar nasjonale strategier i forhold til klima og miljø. Punktum. For hvis de hadde gjort det, så hadde de sagt at jammen her har vi en kommune som er opptatt av dette, vi må høre på den kommunen lokalt. (ordførar i Nittedal kommune)

Følelsen av at kommunen sin innsats i tråd med nasjonale signala ikkje blir verdsett eller vektlagt på dei andre nivåa i staten, frå ulike sektoretatar og til departements nivå, er ein raud tråd i dei ulike svara til ordføraren. I kommunen føler dei at dei arbeider i motbakke mot statlege einingar og ikkje opplever at arbeidet deira blir oppmuntra og tatt omsyn til. Overordna handlar det om at det ikkje er ei oppleving av å vere samstemt om korleis ein konkret skal løyse ulike problem. Det viser til at kommunen si oppleving er at dei ikkje lukkast med arbeidet i omsettingsfasane problematisering og interessering. Ser ein på problematiseringsfasen verkar det som at ein ikkje har greidd å definere utfordringa i samspel med dei andre aktørane som er nødvendige i nettverket ein vil binde saman rundt utfordringa. Det eksisterer ulike oppfatningar aktørane i mellom allereie på spørsmålet om kva som eigentleg er problemet ein skal løyse. Sjølv om ordførar i Nittedal meiner dei har utforma moglege løysingar på eit problem dei har, stoppar det opp i og med at dei andre har ulike forståingar av problemet. På dette viset manglar det ei forståing om at dei andre ein vil ha i alliansen skal tene på det, og korleis dei skal tene på det. Spørsmålet som blir ståande usvart er: Korleis skal løysinga på Nittedal sitt mobilitetsproblem bli ei som gagnar dei andre aktørane?

Med dette som underliggende faktorar ser det ut som om kommunen også slit med arbeidet i interesseringsfasen. Dei andre aktørane lar seg ikkje kople inn i eit nettverk som er målretta på å løyse Nittedal kommune sitt formulerte problem. I staden for å la seg inkludere i dette avviser dei det og forfølgjer sine egne mål med sine egne interesser. Slik blir det igjen store problem med å innrullere dei, og i nå-situasjonen, så tyder det på at dei opptrer som «fiendar» som yter motstand mot det som kan kallast for Nittedal kommune sitt prosjekt for å løyse mobilitetsproblematikken sin. Slik blir mobiliseringsfasen i realiteten ein fase kommunen ikkje greier å nå i sitt arbeid. Ut frå dataa frå informantane tyder det ikkje på at det har skjedd ei forskyving hos dei andre aktørane, og at ein dermed har skapt ei fysisk verkelegheit med aktiv støtte rundt saka. Det er absolutt ikkje snakk om at aktørane her kan uttale seg om saka med ei samla og unison stemme. Slik blir det også mindre tyngde i Nittedal kommune si stemme.

Handlingsrom gitt frå eksternt hald

På tematikken som omhandlar handlingsrommet som staten gir kommunen, dreier mykje av materialet frå informantane seg om problematikken rundt detaljstyring frå staten. For Nittedal sin side opplever stabssjefen at dette er eit hinder for at kommunen skal kunne prioritere arbeid med innovasjon, samstundes som at kommunen sjølv får signaler om at dei nettopp bør prioritere nettopp slikt arbeid. Statlege signal og statlege handlingar er motstridande. Kommunen må halde seg til realitetane. Konsekvensne blir at kommunen ikkje arbeider med nye løysingar, men heller betring av eksisterande:

Kravet til kommunale tjenester er veldig økende, og det sammen med større grad av statlig styring på øremerking av initiativ og retninger i strategier gjør jo det at det reelle handlingsrommet til kommunen blir mindre. Og da blir det jo, for mange oppleves det da som et paradoks, å skulle sette av midler til utvikling, for du prøver å få mest mulig ut av de midlene du har per i dag. Og da ender du med at sporet du går på er optimalisering, altså at du retter litt på de prosessene du har, istedenfor at du rekonseptualiserer, at du tenker helt annerledes. Som vi for eksempel gjør i StimuLab-sammenheng. (stabssjef i Nittedal kommune)

Vidare trekker stabssjefen fram at øymerkingane er på spesifikke og avgrensa leveransar. Det kan handle om så og så mange lærarar, så og så mange tilsette innan rusomsorg. Dette er også noko som fagleiar innovasjon i KS trekk fram som problematisk, der detaljstyringa, særleg da uttrykt gjennom øymerking, snevrar inn handlingsrommet for innovasjonsarbeid i kommunane. I tillegg hevdast det at dette ofte kan verke mindre heldig for dei aktuelle tenestene i den enkelte kommune, da ein ved ei slik øymerking fullstendig ser vekk frå den lokale kunnskapen kring eigne behov og evner:

Så med en gang du gjør noe som for eksempel øremerking av antall stillinger i skolen, så er det eksempler på hvordan det snevrer inn handlingsrommet. Det gir ofte ganske dysfunksjonelle resultater på bakkeplan, eller på skolenivå. Når du har veldig detaljerte statlige normer, så blir du tvunget til å bruke ressursene der hvor de ikke nødvendigvis bør brukes. Hvis du har et stort problem ett sted, men så blir du tvunget til å ressursene ett annet sted. Så du får kanskje en velfungerende klasse til å bli kanskje enda mer velfungerende, men der du virkelig hadde trengt å sette inn ressursene, der kan du ikke sette de inn, for du kan ikke flytte på de ressursene. De er lovpålagte, så de får færre muligheter til å løse de problemene som skoler og folk og helseinstitusjoner har. (fagleiar innovasjon i KS)

Det viser til eit meir overordna problem med konseptualisering. Ved at Nittedal kommune og andre kommunar får mindre fridom med eigen ressursbruk og målstyring kan ein argumentere for at dei på eit vis får redusert sine moglegheiter til å gjennomføre eigne koseptualiseringer. Kommunen blir låst til å følgje eit standardisert konsept, utforma uavhengig av dei mange ulike lokale situasjonane det skal bli implementert i. Dette gjer at det blir meir krevjande for kommunen å kople saman ulike element til ein hybrid montasje som, for dei, vil kunne bli sett på som kommunen sin innovasjonsmontasje. Nasjonal og regional politikk, lovverk og infrastruktur er element som er krevjande for kommunen å kople inn montasjen. Slik kommunen er situert i forvaltningssystemet er dette element som ein ikkje kan sjå vekk frå i konstruksjonen av sin montasje.

Samstundes har staten eit uttalt mål sjølv om å redusere detaljstyringa og gje kommunane auka tillit (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2018). Det er forståeleg at ein kan bli frustrert når ein må oppleve dette misforholdet mellom statlege signal og konsekvensen av nasjonal politikk. Her kan ein trekkje parallellen til tidlegare i kapittelet, der dette misforholdet blir trekt fram med ulike konkrete døme. Stabssjefen erkjenner at det eksisterer middel som er spesifikt retta mot innovasjonsarbeid, slik kommunen mellom anna har fått tilgang til gjennom StimuLab og skjønnsmiddel frå Fylkesmannen, men opplever ikkje at dette påverkar korleis statlege føringar treffer kommunen:

Men det at staten går inn og setter oss under administrasjon, altså at de peker direkte på hva midlene skal brukes til, så er det sånn som jeg har lært å kjenne statlig styring, nesten direkte på en tjenesteleveranse som skal øke kvalitet. (stabssjef i Nittedal kommune)

Dette forsterkar bilete som ordføraren i stor grad teikna opp i førre delkapittel, der dei i kommunen ikkje sit med ein følelse av at staten lettar arbeidsforholda og styrkar rammebetingelsene til kommunen for at dei skal kunne levere på dei nasjonale signala. I kommuneleiinga verkar det som ein vil mykje meir enn det ein føler ein kan, og at det eksisterer eit ønske om å gjennomføre egne konseptualiseringar.

Handlingsrom gitt internt

Stabssjefen i Nittedal kommune beskriver det interne handlingsrommet for å drive innovasjon i organisasjonen som noko magert, men at dette likevel eksisterer. Det blir delt opp som handlingsrom gitt av ulike faktorar på ulike områder. Det eine handlar om måten ein arbeider med innovasjon på i kommunen, det andre om det økonomiske og til slutt det handlar om politiske signal og forståing. På dette siste området blir det trekt fram både grad av involvering og grad av innovasjonsforståing.

Det er ei oppleving om at det politiske nivået i Nittedal nyttar seg av rett teoretisk omgrepsapparat i samband med innovasjon, både når det er snakk om effektivisering og om å tenke heilt nye løysingar. Likevel visar stabssjefen til at det kanskje er litt større manglar på kva dette vil seie i praksis og kva det vil innebære. Samstundes anerkjenner stabssjefen at enkelte mekanismar i politikken gjer nettopp dette vanskeleg:

Så er det nok litt mindre mulighetsrom når det gjelder ressurser for eksempel. Det går både på økonomi og det går littegrann på involvering og kanskje også til syvende og sist litt på forståelse av hva det innebærer å være innovativ. Dette er jo på en måte politikken dilemma: Man ønsker å si for eksempel, vi skal ha landets beste skole. Vi skal være god på

innovasjon. Og så blir jo det en retorikk som skal over i handling. Og i fasen fra ambisjon, visjon, retorikk, og over i handling, så blir noe borte. (stabssjef i Nittedal kommune)

Dette viser problem knytt til omsettingsarbeid internt i kommunen. Dei er ikkje berre avhengig av å arbeide opp mot andre aktørar, men dei er også avhengig av å arbeide med aktørar innanfor sjølve kommuneorganisasjonens grenser. Som andre organisasjonar består kommunen av ulike nivå, med ulike menneske som har ulike interesser og prioriteringar. Det kan tyde på at det, frå stabssjefen sitt perspektiv, er problem med å drive mobilisering internt. Sjølv om kanskje andre interne aktørar har latt seg innrullere i planen, og slik i utgangspunktet blitt del av innovasjonsmontasjen, er det ikkje sikkert at dei har ei reell forståing av kva det inneber å vere del av denne. Konsekvensen kan bli at dei ikkje lar seg mobilisere, der dei heller avviser planen dei har latt seg innrullere i, ved å ikkje la seg forskyve slik planen seier at deira rolle skal gjere. Slik kan ein ende med å ikkje oppnå ei ny, fysisk verkelegheit, og enkelte av kommunen sine interne element lar seg dermed ikkje kople. Slik kan innovasjonsmontasjen slå sprekkar allereie før den beveger seg ut av den kommunale organisasjonen sine grenser. Stabssjefen fortset resonnementet sitt slik:

Og det har en smule sammenheng med begrepsforståelse, og en smule sammenheng med at man til syvende og sist ikke er villig til å betale prisen. Hvis du går tilbake til innovation matrix da, med denne tredelinga, så er det jo sånn at hvis valget er å samles i et prosjektteam som skal jobbe med optimalisering eller rekonseptualisering av våre tjenester, eller levere en tjeneste på et sykehjem, så vinner tjenesten på et sykehjem. Dette blir et paradoks, og får å håndtere paradokset så krever det ganske grundig kompetanse. Både i form av begrepsforståelse, men også: Du må ha tro på at innovasjon lønner seg. (stabssjef i Nittedal kommune)

Her blir det vist til grunnleggande forståing for å vere ein innovasjonsleiar i kommunen. I botn handlar det om at ein må ha ei stor grad av oversikt. Denne må omfatte kunnskap om innsatsfaktorane ein kan nytte seg av, konsekvensane av å nytte seg av dei og ei tydeleg tanke om kva ein ønsker å oppnå. Samstundes så blir det igjen vist eksplisitt til at det er lite rom for å sjølv konseptualisere, og dette blir kopla til ressursknappheit. Her kan ein trekke vekslar på dei ulike modusane for spreiding, der den reproduserande modusen trekkast fram som den billegaste. Av to grunnar står ikkje dette fram som ei god løysing. Den eine er at det, ut frå informantane, ikkje verkar som om det for Nittedal kommune eksisterer resultat, innovasjonar eller praksisar dei kan attskape. Dette kan kome av at det faktisk ikkje eksisterer, men det kan også kome av mangel på oversikt, og at ein slik ikkje har greidd å fange opp noko dei kan attskape. For det andre er det at informantane er tydelege på at dei ikkje opplever løysingar frå statleg hald som dei kan produsere. Det vil seie at det frå statleg hald ikkje er presentert nokre universelle

forslag og/eller verktøy på korleis ein skal løyse problemstillingar innanfor problematikken Nittedal kommune står i.

Stabssjefen meiner det er noko økonomisk handlingsrom, da dette er adressera av både administrasjonen og den politiske leiinga. Dette tar mellom anna konkret form av at kommunen har vedtatt at det skal bli sett av rundt ein million til nettopp innovasjonsstrategi der kommunen vel å bruke omtrent halvparten av dette på deltakinga i StimuLab. Om måten ein arbeider med innovasjon på peikar stabssjefen på at StimuLab i så måte byr på ein ny måte for kommunen å arbeide med denne tematikken:

... det er i stor grad basert på at utviklingen skjer gradvis, stegvis, gjennom driften i organisasjonen, og lite som følge av «nå samler vi et team som skal jobbe med noen av problemstillingene under en felles forståelse av hva innovasjon er». (stabssjef i Nittedal kommune)

Det verkar tydeleg at stabssjefen har eit ønske om å arbeide på ein måte som nettopp deltakinga i StimuLab nå gir moglegheit til. Samstundes kan ein sjå dette vidare til ei meir overordna problemstilling knytt til ressursbruk, slik som vist i dømet til stabssjefen om tenester på ein sjukeheim. I det lengre løp kan det vere gunstig både økonomisk og kvalitativt å bruke ressursar på å, som stabssjefen ordlegg seg, rekonseptualisere. Samstundes er det ingen garanti for at ein faktisk vil oppnå tilstrekkeleg grad av suksess, eller betring. Her kan ein igjen dra inn perspektiv frå spreining og omsetting. Det å drive suksessfull konseptualisering set høge krav til dei som skal gjennomføre denne omsettinga, nettopp fordi kompleksiteten i situasjonen kan vere høg. Dette gjer også at ein ikkje kan vere sikker på at noko som fungera fint i ein «tvillingkommune» vil fungere like bra i eigen kommune. Kommunar, som alle organisasjonar, er prega av ulike kulturar og praksisar, og forholda vil aldri kunne vere heilt like for to kommunar. Dette gjer at det er enda vanskelegare å prioritere nok ressursar til det stabssjefen kallar rekonseptualisering, og konseptualisering elles, da det i ein kommune alltid vil gå på kostnad av anna tenesteyting.

Kapittel 5 – StimuLab og perspektiv rundt innovasjon

Ulike ordningar og satsingsområde er dømer på korleis staten vil stimulere til utvikling. Slik kan ein sjå på StimuLab som ein styringsteknologi⁵, der staten konkretiserer og gir innhald til sitt uttrykte fokus på innovasjon i offentleg sektor. Dette kapittelet vil gå meir konkret inn på StimuLab og kvifor Nittedal kommune valte å søke på ordninga. Kapittelet vil så bevege seg vidare, mot dei ulike perspektiva og tankane rundt innovasjonsomgrepet og kva kommunane sjølv vil med innovasjon og samskaping.

StimuLab som moglegheit

Kva var det som gjorde at Nittedal valte å søke om deltaking i StimuLab? Og kva representerte eigentleg ei slik deltaking for kommunen? Stabssjefen gir eit interessant innblikk i korleis søknadsprosessen gjekk føre seg, og kva slags drivkrefter som var sentrale for at dei valte å søke.

Det kjem tidleg fram at dei i Nittedal kommune fekk vite om utlysinga til StimuLab gjennom eit tilfelle og ein god dose flaks. Stabssjefen fekk tilsendt lenka til StimuLab si utlysingside på e-post frå ei kjenning som arbeida med innovasjon og digitalisering og kopla dette opp mot kommunens utfordringar:

...jeg fikk en lenke da som jeg så med en gang kunne være en døråpner inn i et overhengende problem i Nittedal kommune; «Hvordan øke mobiliteten i kommunen gjennom å tenke utenfor boksen.» Slik startet det hele, og da, på det tidspunktet, var jeg jo drevet av mange ulike interesser som syntes å kunne møtes: Både de ulike strategiske styringsmålene som går på for eksempel «Rent miljø», men også «Gode tjenester», og «Stolt Nittedalsidentitet». Altså, i utgangspunktet har vi 8 strategiske mål, og det er flere som fanges av dette her. Det er altså et helt konkret utfordringsbilde som er bakgrunnen for dette initiativet. (stabssjef i Nittedal kommune)

Stabssjefen fortel vidare om at dette blei styrande for korleis dei valte å forme søknaden, der motivasjonen ikkje låg i StimuLab sine generelle perspektiv eller i innovative anskaffingar. Motivasjonen låg heller i eit konkret behov for Nittedal, der dei som andre randkommunar til Oslo opplever i at det er mykje fokus på pendlardimensjonen, men lite fokus på den interne mobiliteten. Stabssjefen ser dette i samband med ein meir overordna problematikk som må adresserast: «Så, det var bare en kjærkommen døråpner, og det tenker jeg nok at for fremtiden er

⁵ Styringsteknologi er mekanismar, som mellom anna kan innebere strategiar, teknologiar, prosedyrar og programmer, som staten bruker for å sette i verk det politiske rasjonale (Rose & Miller, 1992).

det ett av flere tiltak som må på plass for å møte et stort og økende samfunnsproblem: Nemlig privatbilismen» (stabssjef i Nittedal kommune). Dette seier noko om kva slags drivkrefter som var toneangivande for at kommunen valte å kaste seg inn i søknadsprosessen, samt at det viser eit behov frå kommunen om å nærast få moglegheita til å bli stimulert. Samstundes er stabssjefen tydeleg på at dette var ein måte å bevege seg inn i ukjent terreng, i staden for «...å gå i ytterligere møter med Ruter for å se om vi kan korrigere den ene bussruten slik, eller på et annet vis» (stabssjef i Nittedal kommune). Her kan ein trekke linene tilbake til det stabssjefen sa om handlingsrommet dei opplevde i kommunen. Der kom det fram eit personleg ønske om å nettopp få utvida dette for å kunne arbeide med heilt nye løysingar, i staden for den meir vanlege effektiviseringa og finjusteringa av eksisterande løysingar.

I og med at det var svært nære søknadsfristen da stabssjefen fekk kunnskap om ordninga mobiliserte dei den administrative toppleiargruppa. Etter kort tid fann dei ut at dette ville dei prøve. Sjølve arbeidet med søknad og avgjersla om å søke blei tatt på administrativt nivå, utan forankring politisk:

...samtidig var vi alle sammen klar over at vi hadde en budsjettpost som skal også ha et konkret innhold, og da er dette et prosjekt som egner seg i forhold til det. Så selv om vi da ikke hadde fått den politiske forankringen på at budsjettposten kunne brukes også til dette her, så hadde vi den selvfølgelig i bakhodet. Og på et gitt tidspunkt fikk vi også den politiske tommelen opp, for at dette vil vi bruke midler til. (stabssjef i Nittedal kommune)

Av dette ser ein at forsøket, som blei vellukka, på å bli ein deltakar i StimuLab ikkje var ei politisk bestilling i kommunen, men eit initiativ som administrasjonen tok. Dette er også noko som ordføraren bekreftar. Det viser at framfor nokon, så var det kommunen sine egne folk som både initierte og dreiv fram prosessen i byrjinga. I tilfellet med Nittedal, så var det ikkje StimuLab som i kraft av seg sjølv spreidde seg til kommunen. Dette dømet viser derimot at dei i administrasjonen ikkje ein gong ville vore klar over at ordninga eksisterte, hadde det ikkje vore for at stabssjefen hadde ein tidlegare etablert relasjon til personen som tipset. Ser ein på konsekvensen for Nittedal kommune viser det at denne relasjonen var svært viktig. Likevel var den ikkje viktig berre fordi den eksisterte, men fordi den som tipsa valte å handle nettopp ved å varsle stabssjefen. Slik gjorde handlinga i relasjonen det mogleg for kommunen å hekte seg på eit nytt nettverk der kommunen sitt mobilitetsproblem blei sett i sentrum.

Administrasjonen hadde ein konkret budsjettpost som initiativet passa inn i. Samstundes trekker stabssjefen fram at dei hadde fått tydelege signal frå det politiske nivået om at ein ønska «...aktivitet, handlinger, strategier fra administrasjonen som kan bygge opp under klimamålet og som kan bygge opp under de praktiske problemstillingene som parkeringsproblematikk og

tilsvarende» (stabssjef i Nittedal kommune). Dette var generelle signaler og ønsker som stabssjefen er tydeleg på gav dei i administrasjonen handlingsrom til å faktisk ta dette konkrete initiativet. Det blei lettare å kaste seg ut i ein søknadsprosess. Samstundes fekk det som konsekvens at i utforminga av søknaden, i følgje stabssjefen, var det viktig å nettopp levere på politiske vedtak og signal. Dette blir underbygd av ordførar i Nittedal, som verkar offensiv på denne tematikken:

Ja! Vi kan tenke nytt. Og vi kan tørre å tenke de store tankene, og være freidige og få til noe som er helt revolusjonerende i norsk sammenheng. Jeg tror på å frakte folk til jobb, jeg tror på å bygge i framtida der det er mulig å få til effektive fellesløsninger på transport. Du må bare tenke helt annerledes. Når jeg ser ut av vinduet nå, så er det bil på bil på bil. De kjører forbi med en sjåfør i den bilen, og alle skal til steder der det er andre mennesker. Vi må tenke nytt og stort. (ordførar i Nittedal kommune)

Dette viser til handlingsrommet internt i kommunen, som omhandla i kapittel 4. Som det blir beskrive både her og i kapittel 4, så handlar det særleg om to ulike faktorar: økonomi og politiske signal. Her knytes dette direkte opp mot deltakinga i StimuLab, økonomi i form av ein relativt fri budsjettpost, samt politiske signal og ønsker i samband med den overordna problematikken. Saman gir dette til ein viss grad fridom til administrasjonen til å ta eigne grep, ut frå sine eigne føresetnader.

Ein annan faktor som også er viktig for om nye initiativ blir tatt, er tankegangen og haldninga i leiargruppa. Om dette, i samband med mobilitetsproblematikken i kommunen, seier stabssjefen dette:

Ja, den overordna situasjonen er at jeg har, og det gjelder hele teamet som har jobbet med det, har ikke tro på at den modellen som stilles til rådighet i dag, altså type internttransportordninger for brukere, og da brukere definert som for eksempel skoleelever som har krav på buss til og fra skolen, bevegelseshemmede som har krav på transport til og fra sykehjem, innbyggere som har behov for transport til trafikknutepunkt som for eksempel togstasjon og bussholdeplasser, det er liksom det omkringliggende, overordnede problemet. (stabssjef i Nittedal kommune)

Med dette i bakgrunnen er det da stabssjefen, ved eit tilfelle, får tilsendt lenka til StimuLab. Stabssjefen såg at StimuLab sine initiativ og målsettingar harmonerte godt med tankegangen i leiargruppa og dei politiske signala som var gitt til administrasjonen. Dette fungerte som insentiv for å bevege seg mot nettopp denne ordninga:

Så ønsker man jo da å flytte tankesettet ut av boksen, ut av det som er normativt, og i den forbindelse så er det da helt tilfeldig at jeg får da sendt

en lenke til meg som gjør at jeg da leser meg opp, på hva er StimuLab sine initiativ, hvilke type mål er det de har? Jo, det skal være lokale eller regionale ordninger som har allmenn effekt og kan nyttiggjøres av andre, det dreier seg om å dra oss ut av en normativ tankemåte og over til noe som er mer abstrakt i den innledende fasen. Det, sammen med at teknologi, komplementære enheter preges av å settes sammen til nye tilbud som vi ikke har et definert bilde av hva er. Det øker jo motivasjonen for å gå i retning av StimuLab. (stabssjef i Nittedal kommune)

Perspektiv på innovasjon i kommunal sektor

Dei ulike informantane legger til dels litt ulik vekt på ulike faktorar når det kjem til kva innovasjon er, men likevel er grunnprinsippa like. Dette underkapittelet vil derimot ikkje rette fokus på ulikskapane, men heller framheve dei ulike perspektiva. Det vil også rette seg mot å vise kva erfaringar og tankar informantane har rundt staten si rolle og intensjonar, og om korleis dei oppfattar at staten arbeider for nettopp å fremme innovasjon i kommunane.

Både stabssjef og ordførar i Nittedal kommune trekker fram eit stort ønske og behov om å tenke nytt og utvikle seg for at kommunen skal kunne møte behova som kjem framover i tid. Dei er opptatt av at det er viktig å bygge ein kultur i organisasjonen som oppmuntrar til nytenking. Samstundes er dei tydelege på at dette krev lengre prosessar der ein gjennom tid må få dei tilsette i organisasjonen til å endre tankemønster.

Jeg ser jo at det tar tid å få tillærte tankemønster til å endre seg. Vet du hva? Når jeg ble ordfører i 2011, så fulgte jeg ikke så nøye med på hvordan man gjorde ting, i forhold til kontorrekvisita og sånn, helt til jeg en dag i 2013 oppdaget at vi faktisk rutinemessig fortsatt bestilte korrekturlakk. Ja, men de hadde alltid gjort det. (ordførar i Nittedal kommune)

For kommunen handlar det derimot ikkje berre om å endre tankemønster i eigen organisasjon i og med at ein er prisgitt andre aktørar på fleire område som har med tilbodet til innbyggerane å gjere. Dette inneber at kommunen må greie å arbeide med kulturen internt, samstundes som dei aktivt må vere pådrivar for at andre aktørar dei samhandlar med faktisk utviklar, fornyar og endrar seg i takt med innbyggerane og kommunen sine behov:

Da vi var med Ruter i går [på innbyggarmøte/speed-date], så hadde vi et spørsmål fra en innbygger i forbindelse med stopping og ekspressbusser og bytting av buss og sånn. Veldig hyggelig innbygger. Og så spurte han, men hvorfor stopper dere der? Det bor jo ingen folk der. Og så ser han ruteplanleggeren og så sa han det er et innmari godt spørsmål, det har vi ikke tenkt på i det hele tatt. Dette har ligget der siden Oslo Sporveier, og

det er i hvert fall 20 år siden det ble Ruter, og vi har rett og slett bare gjort det av gammel vane. (ordfører i Nittedal kommune)

Dette er eit døme på at endring og tilpassing hos andre aktørar ikkje er noko kommunen kan vente skjer av seg sjølv. Av sitatet ser ein også at det ikkje alltid treng å vere verken vanskeleg eller komplisert, men at det kan handle om noko så enkelt som å snakke saman og diskutere behov og dei konkrete måtane ein løyser desse på. Slik ser ein at ved å gjennomføre handlingar, og gjennomføre handlingar opp mot andre aktørar, kan endre korleis nettverket rundt kommunen arbeider og samhandlar. Nittedal handlar ved bringe Ruter inn i dette møtet. Her blir behov synleggjort i form av kunnskapsdeling, slik at Ruter får tilgang på informasjon som igjen kan endre korleis dei som aktør arbeider. For Nittedal kommune representerer desse handlingane maktbruk i relasjonen, der Ruter gjer maktbruken mogleg ved å godta logikken som den nye informasjonen bringer. I dette tilfelle er det da ikkje snakk om maktbruk som i at kommunen tvingar på Ruter noko, men maktbruk som i at kommunen utøver makt gjennom informasjonsdeling som fører til endra åtferd hos den andre aktøren. Kommunen, gjennom sine innbyggjarar, og Ruter finn felles interesse i å løyse denne konkrete utfordringa.

Gjennom problematisering gjer kommunen, som informasjonsleverandør, seg sjølv viktig opp mot Ruter, og begge aktørane anerkjenner at den andre vil tene på å løyse dette: Ruter kan få betre utnytting av sine egne ressursar, og kommunen kan få eit kollektivtilbod som betre fyller kommunen sine behov. Vidare kan ein trekke vekslar på at dei flyttar seg inn i interesseringsfasen, der Ruter lar seg inkludere i planen til kommunen. Det er tydeleg at innbyggarmøtet vekka interesse, og ein naturleg konsekvens er at Ruter meir aktivt blir kopla inn i nettverket rundt problemet Nittedal kommune har.

Ein anna faktor som blir trekt fram som viktig er at ein må bygge ein kultur som ikkje straffar mislukka initiativ, men som heller greier å applaudere det på lik line med å applaudere det som blir vellukka. Det vil seie at det kviler eit stort ansvar på leiarane i kommunen: «Man må ha en kultur for å være kreativ og innovativ også. Det betyr at lederne har et veldig stort ansvar i å ikke skyte ned gode forslag, men å være åpen for forslag og innspill» (ordfører i Nittedal kommune). Også stabssjefen trekker fram betydinga av korleis ein handterer initiativ og særleg korleis ein handterer dei initiativa som ikkje lukkast:

Og det er klart, hvis de ikke applauderes, hvis de enten oppfattes som å være uønsket, bli straffet eller sanksjonert på et eller annet vis, så demper det den iboende innovasjonen i kulturen, eller utviklingen i kulturen. Så det er fryktelig viktig å finne måter å, symbolsk, sette pris på de tiltakene som ikke virker, de som ikke gav avkastning, de som var feilslått osv. (stabssjef i Nittedal kommune)

Sjølv om det ikkje er mogleg ut frå dette å seie noko om kva den reelle praksisen er blant leiarane i kommunen, så syner det at både ordfører og stabssjef har

reflektert rundt tematikken og utviser ei forståing for at haldningane til leiarane er ein viktig faktor om ein ønsker initiativ frå dei tilsette. Dette kan bli sett i samband med problematikken rundt ressursbruk, da nytte av offentlege middel i ein kommune direkte blir sett på som forbruk av innbyggjarane sine investerte middel:

...det er en disharmoni mellom det å prøve å være mest mulig effektiv og mest mulig spesifisert i bruken av innbyggerne sine innskudd. For vi lever jo da gjennom inntektene vi får gjennom statlig finansiering og kommunale bidrag, altså innbyggerbidraget da. Når vi skal forvalte disse midlene blir det gjerne på, i retning av å prøve å få mest mulig ut av hver eneste krone. Og da er det lite rom for å drive utvikling, og det betyr at vi har i realiteten ikke, sånn som jeg opplever det, kultur som stimulerer til innovasjon, ei heller noe særlig adferd. (stabssjef i Nittedal kommune)

Om eit initiativ ikkje blir vellukka, og det er bruka pengar på det, vil det aldri vere populært. Ein kommune vil alltid kunne få nytte av desse pengane om dei hadde vore bruka på andre område. Som vist til i kapittel 4, er utryggleika rundt garantien for suksess ein viktig faktor. Det at utfallet av prosessar knytt til slike initiativ varierer veldig, grunna tilhøyrande kompleksitet og situasjonsavhengnaden, kan bidra til denne utryggleika. Dette spelar også inn på i kva grad ein greier å skaffe seg oversikt over kva ein slik prosess skal innehalde, kva som er dei ulike konsekvensane og kva som er dei ulike påverknadsfaktorane. Stabssjefen viser til at denne logikken bidrar til å halde kommunens fokus på effektivisering av eksisterande oppgåveløysing. Dette er ei problemstilling også fagleiar innovasjon i KS trekker fram:

Hvordan spille rollen som politisk leder når man skal jobbe med nyskaping og innovasjon, som jo delvis dreier seg om prøve ut nye løsninger. Eller delvis, det dreier seg alltid om å prøve ut nye løsninger om man ikke vet svaret. Det betyr at noen av de vil bomme, feile, og det er vanskelig å håndtere og krevende i vår bestrebelse på å ikke gjøre feil og ikke tulle bort offentlighetens, fellesskapets ressurser. Så, hvordan håndterer man det? (fagleiar innovasjon i KS)

Å tore å rette fokus og middel mot nyskaping og innovasjon kan dermed vere krevjande for både dei politiske- og dei administrative leiarane i ein kommune. Desto meir krevjande kan det vere å greie å stå i stormen og halde fast ved at dette var rett prioritering, sjølv når initiativ vert mislukka og pengebruken tilsynelatande ikkje har gitt avkastning. Ordførar i Nittedal viser til at dette krev mot frå dei kommunale politikarane, at dei må «...tørre å tenke nytt, tørre å stå i den stormen som kommer, tørre å ta den kjeften fra de som ikke helt skjønner hva vi driver med» (ordførar i Nittedal kommune). Igjen er det viktig å påpeike at dette ikkje seier noko om reell praksis i kommunen, men styrker heller poenget

om at det er noko som er reflektert over, og at det er ei forståing hos leiarane for at det ikkje nødvendigvis er uproblematisk å gjennomføre.

Ein annan dimensjon handlar om forholdet staten har til innovasjon i kommunal sektor. På den eine sida er det kva staten uttrykker at dei meiner «trengst» i kommunane for at dei skal bli meir innovative, og på den andre sida handlar det om korleis staten konkret rettar initiativ mot den kommunale sektoren for å fremme innovasjon. Når det omhandlar kva staten meiner trengst i og for kommunane, handlar det mest om kva slags perspektiv på innovasjon dei uttrykker i form av reelle signal. Fagleiar innovasjon i KS meiner at Kommunal- og Moderniseringsdepartementet (KMD) for lenge har stått fast i det som kan kallast «tidstyvperspektivet», og har fokusert på dette i staden for å ta tak i sjølve innovasjonsmetoden:

Det er helt fint å jobbe systematisk med å unngå unødig dobbeltarbeid, meningsløs rapportering, alt sånt. Men, det er et ryddeperspektiv. Men, et nyskappings- og innovasjonsperspektiv hvor du tar utgangspunkt i behov og jobber systematisk med å finne helt andre løsninger på de viktige samfunnsutfordringene, det er noe annet altså. Du løser ikke klima- og miljøproblematikken med å rydde på kammerset altså. (fagleiar innovasjon i KS)

Dette er noko som stabssjef i Nittedal kommune også trekker fram, som vist til tidlegare i kapittel 4. Sjølv om stabssjefen ikkje spesifikt peikar på ulike delar av statsapparatet, så er desse tankane retta mot kombinasjonen av statlege krav og kva stabssjefen føler det blir lagt til rette for. Som det fleire gongar er peika på, er det andre ressurskrav som blir stilt om ein skal sjå på heilt andre måtar for å løyse fleire av samfunnsutfordringane. Samstundes viser fagleiar innovasjon i KS til at dei ser bevegelse frå KMD si side på feltet, blant anna i samband med arbeidet med å lage ei stortingsmelding om innovasjon i offentleg sektor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, u.å.). Likevel blir det tydeleg uttrykt at innsatsen fram til nå ikkje har vore tilfredsstillande: «Ellers har, det er min oppfatning, innsatsen vært veldig springende, ukoordinert og svak, litt usystematisk» (fagleiar innovasjon i KS).

Når det kjem til korleis staten sine konkrete initiativ har vore fram til nå, viser fagleiar innovasjon i KS til at det i stor grad er forma rundt ein logikk om at kommunane (og dei andre offentlege verksemdene) skal konkurrere mot kvarandre i søknadsprosessar, der gevinsten ofte er å få tildelt middel. I dette ligg det ulike problematikkar. Slike konkurransar kan føre til at mange kommunar og offentlege verksemdar legg mykje tid og energi i å søke, utan å få noko ut av det. Det vil ofte vere enkelte som er betre rusta til å levere «vinnarsøknader» enn andre:

Det overordnede er jo denne logikken med at når staten skal skape betingelser for innovasjon i kommunene, hva er det de da gjør? Jo, da tenker

de bare pengepotter, penger som man kan søke på. Det er nok viktig, som en mekanisme. Men man kan jo spørre om det kan tenkes at det kan finnes andre mekanismer enn pengepott som man skal søke på logikken. For det har jo en del nedsider. Det ene er selvfølgelig at det er the usual suspects som vinner, det at er mange som søker og bruker mye tid på det som da ikke når opp. (fagleiar innovasjon KS)

Det er også problematikk relatert meir direkte til innovasjonsperspektivet med ein slik logikk, der det grunnleggande spørsmålet handlar om kva ein trur faktisk trengs for å utvikle innovasjonsevna i kommunane. Måten dei direkte initiativa er forma på seier noko om kva dei som står bak desse tenker om nettopp dette spørsmålet:

Man kan spørre seg om i hvilken grad bygger du langsiktig kompetanse, bygger du kapasitet, varer det? Det er ledende spørsmål, men jeg tenker at det er en del andre ting du bør ha med i ditt repertoar om du skal utvikle innovasjonsevne. (fagleiar innovasjon i KS)

Dette stiller spørsmål ved den grunnleggande forståinga av kva som utviklar innovasjonsevne. Ut frå kapittel 4, der ordførar og stabssjef i Nittedal beskriver opplevinga si av korleis handlingsrommet blir forma og konsekvensane dette har for måten kommunen kan arbeide på, er det tydeleg at behova spenner seg over andre områder enn berre økonomiske insentiv via tiltak. Dette er også noko som fagleiar innovasjon i KS peikar på:

Overordna trenger de [kommunene] risikoreduksjon. Det er en overskrift som favner veldig mye. Som dreier seg både om prosessstøtte, kompetanse og kapasitet og økonomisk risiko og sånt. Men, kompetansesøtte, alt fra strategisk forståelse til operativ kompetanse, prosessforståelse og sånn, det trenger de. (fagleiar innovasjon i KS)

Som ein ser av sitatet er det eit behov som strekker seg over fleire område, samstundes som det er viktig å ta med at ingen kommunar har det same behovet. Dette er i tråd med perspektiva frå ulike modus for spreiding, og synleggjer problematikken som oppstår når ein utformar ulike ordningar som er meint å dekke over eit stort spenn av ulike einingar og organisasjonar. På eit eller anna tidspunkt vil enkelte einingar og organisasjonar falle frå om dei blir sett i slike situasjonar, og ein blir del av dei som ikkje blir omfatta av ordningane.

I tillegg kjem faktoren om samspel. Her kan det også vere problematisk med konkurranse om pengepottar, som fagleiar innovasjon i KS trekk fram: «Og, litt avhengig av hvordan man rigger søknadsprosessen, så virker det litt individualiserende» (fagleiar innovasjon i KS). Samspel blir trekt fram som kanskje det viktigaste perspektivet på innovasjon i den kommunale sektoren, både frå fagleiar innovasjon i KS og frå ordføraren i Nittedal. Ordføraren omtalar det meir indirekte som eit behov i kapittel 6, når informanten peikar på kva dei treng

i kommunen for å kunne jobbe framtidretta med nye måtar å løyse samfunnsutfordringar på. Dette går både på å jobbe saman med andre kommunar, men også på tvers av sektorar. For å løyse ulike utfordringar i samfunnet er det eit behov for å involvere mange ulike aktørar i den offentleg forvaltninga. Det vil seie at dei ulike aktørane må gå gjennom fleire steg saman, for slik å skape samstemte alliansar som arbeider for å løyse spesifikke problem. Om ein kommune meiner at dei sjølv sit med eit problem som ikkje kan løysast innanfor deira eigne rammer, må dei definere problemet sitt og finne ut kva det inneheld. Dette inkluderer å finne svaret på kva for løysing som vil vere ei riktig ei for dei sjølv, samt å identifisere kva for andre aktørar som dei må knyte saman i nettverket rundt problemløysinga. Som vist i dømet med Ruter tidlegare i kapitlet, er det også viktig å identifisere korleis dei andre aktørane sjølv skal kunne tene på løysinga. Fagleiar innovasjon i KS trekker fram Bergen som eit døme på ein kommune som sjølv har identifisert dette som eit stort behov:

Bergen sier: Vi er for små. Det betyr at det er innovasjonsutfordringer som griper over forvaltningsnivåer, dytter borti regelverk og lovverk, budsjettstrukturer og annet, som gjør at man er nødt til å ta nasjonale grep som sikkert krysser både statlige og kommunersektoren. Bringer inn helt andre ressurser og, for å ta mer radikale, nærme seg mer radikale innovasjoner. Som har større effekt, større betydning. (fagleiar innovasjon i KS)

Kvar kommune er ikkje sin eigen, isolerte øy i samfunnet. Dette viser også at det er ein nasjonal dimensjon som den kommunale sektoren til ein viss grad er avhengig av. For å kunne løyse dei større samfunnsutfordringane dei har, så kan det sjå ut som det er behov for statlege grep som er spesifikt retta mot nettopp å auke graden av samhandling mellom dei ulike aktørane i staten. Dette er også noko som tydeleg kjem fram i kapittel 4, der stabssjef og ordførar i Nittedal sine erfaringar tyder på utfordringar på dette feltet. Fagleiar innovasjon i KS viser også til at ein må utvikle ei verkelegheitsforståing som er lik nok, som vil seie at det er såpass samsvar i korleis ein oppfattar ein situasjon til at aktørane til ei viss grad kan handle samstemt. Denne verkelegheitsforståinga kan ein prøve å utvikle ved å legge inn større fokus på interessering, der det informantane hevdar kan tyde på at det er ein avstand mellom aktørane sine intensjonar og mål. Aktøren, her kommunen, må kunne presentere løysingsforslag for sine problem som vekker interesse hos dei andre aktørane som er identifisert som delar av nettverket. Berre slik kan kommunen få dei andre aktørane til å arbeide i same retning som dei sjølv. Igjen er Nittedal sitt innbyggarmøte med Ruter eit godt døme på slikt arbeid.

Sjølv om kommunane som eining må ha eigen kapasitet til å både innføre nye løysingar og kunne arbeide for å løfte fram innovasjonar sjølv, så er det sentralt at dei rettar perspektivet ut av eigne kommunegrenser og forvaltningsnivå:

...de må gjøre det [implementere og dra fram innovasjonar] sammen med verden omkring seg. Evne til samhandling er en nøkkel i dette. Og det dreier seg både om samhandling med innbyggerne sine, som jo er der effekten skal opptre, samhandling på tvers av egne, hva skal jeg si, enheter i kommunen, samhandling med andre kommuner, med næringslivet, med sosiale entreprenører, den frivillige sektor, deler av statsapparatet, og så videre. Så evnen til å finne løsninger sammen med ganske mange andre, det er en ganske kompleks og krevende øvelse. (fagleiar innovasjon i KS)

Eit anna moment handlar om spreining og skalering. Fagleiar innovasjon i KS trekker fram at det er ei erkjenning om at ein i kommunane må bli betre på å skalere opp nye løysingar ein tar i bruk, samt at ein må spreie desse ut til dei andre kommunane for oppnå ein større effekt på samfunnet. Dette er ikkje nødvendigvis eit perspektiv som den enkelte kommune sjølv er mest opptatt av i sin situasjon:

...det [skalering og spreining] innebærer å ta i bruk nye løsninger i større skala for samfunnseffekt. Hver enkelt kommune er kanskje ikke primært opptatt av samfunnseffekt, men de er opptatt av å få lett og rask tilgang til ideer og nye løsninger og konsepter, som de kan bruke til å forbedre sin kommune. Så, det er også en dimensjon ved det. (fagleiar innovasjon i KS)

I dette ligg det at det ikkje berre er opp til den enkelte kommune, om ein kan og skal seie seg fornøgd med korleis ein innovasjon fungerer for dei sjølv. Fagleiar innovasjon i KS er opptatt av at samfunnseffekt dreier seg om noko utover den enkelte kommune, og at suksess kan handle om i kva grad ein greier å oppnå ei slik effekt:

Det er ikke nok at Asker har utviklet en velferds-lab og fått priser internasjonalt og nasjonalt. Det er bra for Asker, men for å få samfunnseffekt, og dreie perspektivet fra reparasjon til investeringsperspektiv nasjonalt, så må vi jo få til en, at veldig mange kommuner ideelt sett begynner å ta i bruk en sånn løsning. Det er jo en suksessfaktor på nasjonalt nivå. (fagleiar innovasjon i KS)

Som det er vist, er spreining noko som blir sett på som heilt sentralt for å oppnå dei verkelege gevinstane i samfunnet. Dette er også noko som er eit uttalt, viktig perspektiv på innsatsen som kjem med StimuLab (Direktoratet for forvaltning og ikt, 2019c). Samstundes trekker fagleiar innovasjon i KS tydeleg fram at spreining svært sjeldan er noko som skjer berre ved å sette krav til erfaringsdeling, men at ein allereie i utforminga av det konkrete prosjektet må legge inn dette perspektivet:

...realismen i spredning – skjønner at det er viktig å spre – og så setter man krav om at det skal spres, men det hjelper lite å kreve det. Det må bygges inn i designet i prosjektet. Så det er en av de hovedtingene som vi, vi alle deler nær sagt, en utfordring vi alle deler, hvordan i all verden

skal vi klare å ta noen step opp når det gjelder å få til reell deling og skalering og så vidare, med de løysningene vi utvikler da. (fagleiar innovasjon i KS)

Dette kan vere komplisert å realisere i praksis. Ikkje berre vil sjølve prosjektet sitt omfang auke, men det krev også at ein greier å identifisere dei andre aktørane som bør vere aktuelle for prosjektet. Ein slik måte å legge opp eit arbeid på vil kunne innebere at dei andre aktørane som blir bygd inn i prosjektet i spreingsaugemed ikkje berre blir mottakarar av kunnskap og erfaring frå eit eksternt hald. Dei vil kunne bli med-produsentar av denne kunnskapen, samt at dei vil kunne få fyrstehandserfaring frå den aktuelle prosessen fram til ei eventuell løysing. Det vil seie at ein på denne måten kan bygge ein heilt eigen kompetanse, forma av relevante grupper sine egne erfaringar ved å vere tett på og medverke til gangen i prosjektet. Dette er perspektiv ein kjenner att frå SCOT.⁶ Det viser korleis og kvifor ulike typar teknologi og innovasjonar blir tatt i bruk, samt viser at forankring er avhengig av at ei rekkje aktørar i samfunnet nytter seg av nyvinninga. Slik visast det at dei som skal ha nytte av innovasjonen, må vere med i forminga av den. Som fagleiar innovasjon i KS poengterer, så bør ein ta del i utforminga av løysingar ein sjølv har ambisjonar om å få nytte av:

Vi vet jo fra spredningsproblematikken, som jo er veldig vanskelig, at de viktige grepene er å bygge sprednings- og skaleringslogikk inn i prosjektene fra starten av. Hvis det er flere enn Nittedal som skal nyttiggjøre seg av en Nittedalsløsning, så må de egentlig være med fra begynnelsen, du må ha mye større konstellasjoner av kommuner som gjør ting sammen. (fagleiar innovasjon i KS)

Dette er interessant sett opp i mot perspektiv om spreining av innovasjon mellom organisasjonar. Der blir det peika på det som også fagleiar innovasjon i KS trekk fram; at det blir sett på som sentralt for ein spreingsprosess at det er kontinuerleg samhandling mellom mottakar og avsender. Det vil seie at andre kommunar, som er i målgruppa for same type problematikk som Nittedal, må oppretthalde ein aktiv relasjon til denne kommunen. Kompetanse til å omsette blir da ståande heilt sentralt og er viktig for at ein skal kunne dekonseptualisere og konseptualisere i mottakarkommunen. Ved å spele vidare på omsettingskompetanse og det fagleiar innovasjon i KS trekker fram om at andre skal kunne nyttiggjøre seg av ei «Nittedalsløysing» kan ein stille seg spørsmålet: Korleis skal ein skaffe seg omsettingskompetanse for løysing på spesifikke problem? Her er konteksten sentral. Denne gjer at prosessane og mekanismene bak ein løysing blir vist på eit spesifikt vis, når resultatet blir sett på frå utsida. Dette kan ein også lære av, og ein vil få ein annan nærleik til arbeidet bak ved å ha dialog og samspel med

⁶ SCOT, Social Construction of Technology, viser til at mange ulike grupper har ulike fortolkingar og vurderingar av den same teknologien, innovasjonen eller aktanten (Bijker, 2012). Det vil seie at det er stor fortolkningsfleksibilitet knytt til teknologien, innovasjonen eller aktanten, noko som gjer at desse ulike fortolkingane også kan spele inn på utviklingsløpa til desse.

avsendaren. Til sist kan ein likevel trekke lina tilbake til det fagleiar innovasjon i KS viser til, at mottakarane må vere med i den opphavlege problemløysinga frå byrjinga, og dei må vere med og gjere det saman med avsendaren. Slik kan dei opparbeide seg erfaringsbasert kunnskap, og dei kan vere med å utvikle kunnskap og løysingar i samspel. Denne erfaringa kan dei da ta med seg i sin omsetting til mottakarkommunen.

Eit siste poeng om søknadsbasera tildeling, som fagleiar innovasjon i KS trekk frem, er at det er ein metode som i realiteten ender opp med å rekke over relativt få aktørar. Konsekvensen er at mange blir ståande utanfor:

Hvis dette er de nasjonale virkemidlene, det er StimuLab og så er det Innovasjonspartnerskap, hvis dette er de nasjonale virkemidlene for innovasjon i offentlig sektor, hvor mange kommuner og statlige aktører er det dette egentlig treffer? Kanskje, er tallet 8? Altså, vi er i en størrelsesorden under 10 til sammen. På disse virkemidlene. Hva i all verden, det er over 400 kommuner, vi kommer til å ende på 364 eller noe sånt. Og, også statlige virksomheter. Ja, men okay, da må man måtte kunne problematisere, i hvilken grad treffer denne strategien for innovasjon i offentlig sektor dette egentlige samfunnsbehovet? Det er jo ikke innrettet og skalert på en måte som monner overhodet. Vil jeg si. Dessverre blir nesten alt vi gjør småtjafs. (fagleiar innovasjon i KS)

Det betyr ikkje at den aktuelle innsatsen i seg sjølv ikkje er bra, men det er heller ei oppleving av at innsatsen ikkje er stor nok sett opp mot behovet. Fagleiar innovasjon i KS peikar på at ein ser store samfunnsutfordringar i samband med mellom anna klima og demografi, med særleg vekt på pensjons- og omsorgsutgifter under demografi. Det er behov for å møte desse utfordringane. Da må ein byrje med å utvikle systematiske arbeidsformer for dette. Alternativet kan fort bli ein situasjon der ein må gjennomføre tøffe og ubehagelege løysingar som vil handle om kutt, fordi ein ikkje tar tak i problema på grundig og systematisk vis i tide. For kommunane og lokalsamfunna kan da verknadane av dette bli drastiske og ulike utan at lokalsamfunna kan vere med å forme løysingane i tilstrekkeleg grad: «Og gjerne da [kutt- og skjær-løysingar] bestemt sentralt uten å ha sensitivitet for lokale forhold og uten å kunne mobilisere lokale aktører for å finne løsnings som fungerer og slikt» (fagleiar innovasjon i KS). Dette vil i så fall igjen ramme kommunane si evne til å sjølv konseptualisere ut frå sine egne situasjonar. Det vil også kunne bidra til ein situasjon der kommunane ikkje får moglegheit til å sette i gang sine egne omsettingsprosessar, ved at dei ikkje får arbeide verken med problematisering, interessering, innrulling eller mobilisering.

Fagleiar innovasjon i KS teiknar likevel opp eit bilete av at kommunane sjølv har både ønske og vilje, noko som også blir vist til i kapittel 4. I tillegg er dette ønsket noko som blir tatt opp av informantane frå Nittedal kommune. Samstundes

erkjenner fagleiar innovasjon i KS at også dei opplever at det ikkje er nok middel, og at sektordepartementa ikkje er frampå for å finansiere ordningar som til dømes «**FORKOMMUNE**»⁷:

...hvis ikke sektordepartementene kommer på banen og er med å finansiere det, kommer det programmet til å bli måttet trappe ned og avvikles om ikke så veldig mange år. Fordi det er ikke noen midler der. Samtidig så stiller kommunene opp i hopetall og søker, det er masse søknader inne. Men når vi da kan tildele, la oss si, 8 prosjekter, så får vi 70 søknader, 80 og 90 søknader. Og i hver søknad så er det jo 3, 5, 8, 10 kommuner. Sant, og bare søknad om forprosjektmidler så var vel 125 kommuner som var involvert i søknader, og 90 kunnskapsmiljøer. Det var 30 som fikk. Så det viser seg at nesten uten å ha reklamert for en ordning, så er det mer enn en fjerdedel av norske kommuner på hugget og vil bruke forskning til å understøtte innovasjonsprosessene sine, så det er overraskende for mange. Så det viser jo vi, at her stiller kommunene opp og bruker sine ressurser på å utvikle prosjekter og samarbeidsrelasjoner, men virkemiddelapparatet gires jo ikke til å utnytte det momentumet i det hele tatt. Det er liksom, kom til fest, og når du kommer og møter opp så er det bare servering til 7 prosent av gjestene som kommer. (fagleiar innovasjon i KS)

Dette tyder på at det Østlandsforskning fann ut i 2010 stadig er gjeldande. Verkemidlane frå statleg side er dårleg utvikla, og det som er utvikla er dårleg utnytta (Teigen m. fl., 2010). Det er noko som fagleiar innovasjon i KS understøttar vidare:

Ja. Nei, så i den grad vi har et innovasjonssystem for offentlig sektor og innovasjon, så er det jo veldig fragmentert og sparsommelig, for å bruke de mest positive begrepene. Det er jo underutviklet, mangler strategisk retning, det er jo i beste fall litt sånn forsøksvis samlende. (fagleiar innovasjon i KS)

Kva kommunane vil med innovasjon

Dette underkapittelet vil rette fokus på kva informantane uttrykker rundt kva kommunane vil med innovasjon. Ved å lese heile kapittel 5 i samanheng vil ein kunne sjå særleg éin konsekvens av at kommunane er så tett på dei samfunnsutfordringane dei skal løyse. Denne er at intensjonen bak handlingane alltid skin tydeleg gjennom, der nyskaping og endring blir bunde tett saman med

⁷ Eit program Forskningsrådet har: «**FORKOMMUNE** finansierer forskning som utløser innovasjon i kommuner og fylkeskommuner. Et sentralt aspekt er å øke samarbeidet mellom forskningsmiljøer og kommunesektoren for å utvikle og realisere mer innovasjon» (Forskningsrådet, u.å.).

eit formål om utvikling for innbyggjarane sitt beste. Ofte blir dette lenka med situasjonar heilt ned på det praktiske planet.

For ordførar i Nittedal kommune er det klart at klimaperspektivet er viktig, og at det er sentralt for korleis kommunen legger sine planar. Dei koplar klimaperspektivet aktivt opp mot dei politikkområda der det gir meining at dette perspektivet kan vere med å påverke planverk:

...vi har gitt noen føringer på det både i vår politiske samarbeidsavtale og gjennom de vedtak vi fatter i kommunestyret, rundt særlig budsjett, handlingsplan og kommuneplan. Og der har jo egentlig vi bestemt oss for å være grønnere enn grønnest, når det gjelder det å få til lokalbusser, få til internmobilitet, få til effektive arealutnyttelse og satsing på kollektiv. Der er vi veldig tydelige, og det er vi vårt eneste år i våre tilbakemeldinger til administrasjonen. Gjennom handlingsplansignaler så er vi veldig tydelige på at dette er en utfordring vi er nødt til å løse. (ordførar i Nittedal kommune)

Ifølgje ordføraren er dette noko som kommunen også prioriterer ressursar til, og dei er tydelege på at dei synest at dette er greitt å prioritere. Dette er i tillegg i tråd med nasjonale signal, særleg innunder tematikken samferdsel (Samferdselsdepartementet, 2017). Det viser at Nittedalordføraren og, jamfør det som blir uttala, resten av kommunen har adoptert dei nasjonale føringane på området. Som peika på i kapittel 4 viser dette evne til å omsette føringar og verdiar, og konseptualisere det til noko handfast i sin eigen lokale situasjon. At den nasjonale klimapolitikken får konsekvensar for korleis kommunen må arbeide og prioritere, er også noko stabssjefen trekk frem:

Jeg tror nok at det har vært sånn fordi det ikke har vært noe press. Men det er klart, nå kommer det et betydelig større press. Nå ser vi da at parkeringsnormene, de går ned i fra stort sett å være sånn to biler per bolig eller rekkehus, ned til kanskje 1,7 og kanskje enda lenger ned. Vi ser at klimapolitikken tvinger fram en helt annen tilnærming til privatbilisme. Og det er samtidig med at teknologien gir oss nye muligheter. Det er jo dette som i sum gir den største bevegelsen i dette markedet. (stabssjef i Nittedal kommune)

Dette støtter også opp om kva som kom fram i kapittel 4. Der kan ein sjå at Nittedal sine perspektiv på denne problematikken er i tråd med trendar nasjonalt mellom kommunane som fagleiar innovasjon i KS viser til. Samstundes kan ein sjå på denne omsettinga av problemstillingar, som klimaproblematikken, ved at kommunane bryter ned den overordna, globale problematikken i konkrete endringar og løysingar tett på innbyggjarane:

Noe av poenget, en ting er at det er vanskelig å forholde seg til ett eller annet CO2 utslippskrav på globalt nivå eller nasjonalt nivå, men det går an

å forholde seg til det på en annen måte gjennom tilrettelegging for nye transportløsninger eller hva det måtte være som man ser vil redusere klimaavtrykket. Det er jo utvikla som operasjonalisering, konkretisering av disse bærekraftmålene, hvorav det 17 nettopp er samhandling eller samskaping eller samarbeid, alt etter hva slags ord man bruker. (fagleiar innovasjon i KS)

Samhandling, samskaping eller samarbeid er eit perspektiv som fagleiar innovasjon i KS meiner er sentralt for enkelte kommunar når dei skal utforme ulike løysingar. Som tatt for seg i førre underkapittel er dette eit perspektiv som også i stor grad omhandlar kommunen og andre offentlege aktørar, men i dette underkapittelet blir fokus lagt på innbyggjarane. Fagleiaren viser til at dei ser det er nødvendig å involvere innbyggjarane i problemløysing og for å skape samhandling med kommunen. Dette kan tyde på at enkelte kommunar har fått ei forståing om at brukarperspektivet er viktig. For kommunen er det nødvendig at innbyggjarane, som er brukarane, både ønsker, forstår, får eigarskap til og nyttar seg av dei ulike løysingane. Innbyggarmøtet/speed-daten som Nittedal kommune arrangerte med Ruter og innbyggjarane, vist til tidlegare i dette kapittelet og som blir vist til seinare i kapittel 6, er også døme på korleis kommunen køyrer fram eit slikt perspektiv. Ordføraren refererer også til at det i dette tilfellet viste seg å vere stort engasjement blant dei lokale: «I går kveld hadde vi sånn speed-date med Ruter. Det var supervellykka, veldig mye folk som kom og veldig mye tilbakemeldinger til Ruter på akkurat dette. Utfordringene som er knyttet til framkommelighet og, altså internt i kommunen» (ordførar i Nittedal kommune). Samstundes er det ein tydeleg link til det å utvikle og styrke lokaldemokratiet:

...mange løfter det her med samskaping som en måte å utvikle ambisjoner og etter hvert nye realiteter, en annen måte å utvikle løsninger på som samtidig bygger lokaldemokrati. Altså, man bygger ikke lokaldemokrati på tomgang. Det er alltid «om» ett eller annet. Det er om spørsmål som er viktige for folk. (fagleiar innovasjon KS)

Dette tyder på at det kan ligge mykje potensiale i å aktivisere kommunane innanfor innovasjonsfeltet. Ikkje berre handlar det om at kommunen kan utvikle nye løysingar som kanskje fungerer betre enn dei game, som i seg sjølv er ein stor motivasjonsfaktor, men det handlar også om at kommunen kan styrke lokaldemokratiet. For ein kommune vil dette vere gunstig ved at ein vil kunne nytte godt av større engasjement, større lokalt eigarskap til løysingar og dermed kan ein få meir samla kraft til å utvikle lokalsamfunnet og kommunen vidare. Slik sett kan ein i ein kommune tenkje seg at ein må behandle innbyggjarane med same teoretiske perspektiv som ein behandlar andre aktørar. Det er viktig for ein kommune å ha innbyggjarane med seg, særleg om det er snakk om problem som er direkte relevante for desse. Det vil vere sentralt å ta eit brukarperspektiv, og kartlegge korleis løysinga skal gagne dei. Fagleiar innovasjon i KS trekker lina

vidare til korleis lokalsamfunna på denne måten sjølv kan få større råderett over utviklinga:

Det er en måte å egentlig demokratisere utvikling, hvis du tar utgangspunkt i at overordna samfunnsutvikling tradisjonelt har vært styrt gjennom lovverk og reformer fra statlig nivå. Men når man da bygger opp og styrker utviklingskraften på kommunalt nivå flytter man en del, ikke alt, men en del av utviklingskraften ned på et folkevalgt nivå nærmere innbyggerne enn det var før. Og om du tar med i betraktningen at mye av den utviklingen skjer nettopp i tett samspill med innbyggerne direkte, så har du, kan man argumentere for at man har utviklet sterkere demokrati, direkte innbyggermedvirkning i utviklingsspørsmål. Så i den forstand har man jo demokratisert samfunnsutviklinga, så man får volum og omfang på å dra fram nye løsninger. (fagleiar innovasjon i KS)

Samstundes kan ein tenke seg at ein kan dra nytte av dette motsett veg også, frå lokalt til nasjonalt. Utan at ein kan trekke nokre vidare slutningar om at dette gjeld andre plassar er det interessant å ta med eit personleg ønske som stabssjef i Nittedal kommune har i samband med deltakinga i StimuLab:

Ja, nei, jeg tenker nå det at jeg har i hvert fall et ønske om å både lære og bidra gjennom prosess og teoritilnærminga da, men det dreier seg om at skulle man hatt noen form for faste samtaler hvor man er enda videre enn prosjektet. Altså snakket mer om tilrettelegging for innovasjon, og tilrettelegging for mobilitet. At man tok noen temaer, og la oss kalle det for studiesirkler, eller prosjektsirkler, eller et eller annet slik, hvor man snakket litt sånn på et makroperspektiv, eller litt sånn på et nivå over hva vi står i, da. Men gjerne med utgangspunkt i en del av tematikken. Når det går en statsråd ut og sier at dette er ett av de fire prosjektene vi ønsker skal prege virksomheten i disse to årene hvor de følger oss, da må det være et innhold der også som egner seg til drøfting. Der kunne det vært noen drøftingsarenaer i form av et samspill med en eller flere av kommunene som var med, og gjerne partnere fra sentralt nivå. (stabssjef i Nittedal kommune)

Dette er eit tydeleg døme på eit ønske om å ikkje berre vere mottakar for eit statleg initiativ, men at ein kan føle eit ønske om å bidra til produksjonen av kunnskap og forståing på det kommunale innovasjonsfeltet. I kommunane sit det mange med mykje kompetanse og erfaring på nettopp det å arbeide heilt nede på innbyggjarplanet, på eit mikro- og mesonivå. Utan at ein kan trekke slutningar frå kjeldematerialet, det vere seg frå informantane eller dei skriftlege kjeldene, så kan det vere interessant å stille spørsmål ved om denne kunnskapen blir rekna med på høgare nivå i staten. Kan det eksistere ein utryggleik knytt til om dei med lokal kunnskap og erfaring på mikro- og mesonivå ikkje greier å dekonseptualisere denne kunnskapen til eit makronivå? Eller at dei ikkje klarer å konseptualisere

kunnskapen til mikro- og mesonivå i andre kommunar enn sin eigen? Som kapittel 4 og 5 har vist, er heller tilfellet det at det eksisterer mykje omsettingskompetanse hos leiarane i kommunen.

Kapittel 6 – Nittedal i nettverket

Dette kapitlet handlar om Nittedal kommune si plassering i nettverket av aktørar som omgir dei, og som dei er avhengig av i mobilitetsproblematikken. Det vil også kort ta for seg kva informantane trekker fram av arbeid som gjerast i dette. Kapitlet samlar trådane frå dei førre kapitla og viser korleis dette spelar inn på plasseringa Nittedal har, og arbeidet dei gjer i nettverket.

Plassering og arbeid i nettverk

Det er ein gjennomgangstone frå informantane frå Nittedal at dei opplever at kommunen har hatt ein svak posisjon relativt sett til aktørane rundt seg, og at dei difor har mangla påverkningskraft. Dette meiner fleire av informantane er, mellom anna, ein konsekvens av ei ugunstig geografisk plassering. Ho har ført til at kommunen har stått aleine i mange saker, særleg innanfor samferdsel, ved at ein manglar felles interesser med andre kommunar. Dermed har det vore vanskeleg å forme alliansar for å nå Nittedal kommune sine mål:

Nittedal sitt problem er at det er kort og godt en blindtarm. [...] Det er opplagt en utkant i Akershus, selv om vi er en nabokommune til Oslo, fordi vi har ikke noen nabokommune nord for oss som tilhører Akershus, da kommer du til Oppland og Lunner. Det er Romerikeåsen som ligger i øst, som skjærmer mot resten av Romerike, og så har vi Marka i vest som skjærmer mot Oslo. Så sånn politisk sett har ikke Nittedal noen allierte i Akershus. Det er mange andre kommuner, som for eksempel lenger øst på Romerike, hvor du må gjennom den ene kommunen for å komme til den andre. Da har man på en måte felles utfordringer og felles mål. Det har man ikke i, det er ingen andre kommuner på Romerike og i Akershus som bryr seg så mye om Nittedal egentlig. (leiar av hovudutval for miljø og samfunnsutvikling i Nittedal kommune)

Dette peikar på kor viktig det er å ikkje stå aleine om ulike problematikkar, da mange samfunnsproblem er for store til at kommunen kan og skal løyse dei aleine. Det er ein tydeleg lenke til det fagleiar innovasjon i KS trekker fram som viktig for korleis kommunar kan løyse dei store «samfunnsflokane». Står ein aleine er ein ikkje berre for små interessepolitisk, men det kan også bli eit for snevert fokus på korleis ein skal løyse problemet. Dette da dei færraste utfordringane berre er innanfor dei enkelte kommunegrensene. Samferdselsutfordringar er eit godt døme i så måte:

Det er ikke slik det foregår i Norge [som i Sverige, med meir heilskapleg samferdselsfokus/utbygging, informanten sin merknad], der er det en klattvis utbygging, som er ganske sånne små utbygginger som ikke henger

i hop. Og de har greid å buke mye penger i Oppland på dette, fordi dette er sentrale områder i Oppland som er nord for Nittedal, mens Nittedal er jo en blindtarm og har verken politisk eller noe særlig gehør hos Statens Vegvesen. Så får man liksom noen merkelig utslag som man har fått. Og reiser du fra Gjøvik og skal reise sydover mot Oslo, så skal man nesten tro at man reiser andre veien. For det er veldig fine veier på Opplandssida, så kommer man inn i Nittedal og det blir dårligere og dårligere nesten. Og det er heller ikke bra nord i Oslo, til det blir noe bedre når man kommer til Grorud. Og det tror jeg nok har veldig mye med hvordan politiske nivåer og Statens Vegvesen er organisert, og da har Nittedal kommet veldig dårlig ut. (leiar av hovudutval for miljø og samfunnsutvikling i Nittedal kommune)

Som ein ser av sitatet blir konsekvensen av dette ikkje berre at Nittedal kommune føler dei har for dårleg vegstandard, men det blir også ein konsekvens regionalt ved at ei gjennomfartsåre ikkje får ein gjennomført god standard. Samstundes blir det kommunen som må kjempe for desse interessene på eigne vegne, sjølv om heilskapleg standard på desse vegane er viktig for eit større område. For å bøte noko på den vanskelege situasjonen med få allierte i eige fylke, har Nittedal kommune prioritert arbeid til det regionale prosjektet Stor-Oslo Nord.⁸ Kommunen har her kopla seg inn i eit anna nettverk, som tilbyr fleire allierte enn det som er mogleg innanfor eigne fylkesgrenser. Denne interessepolitiske kampen der det er ein følelse av at Nittedal kommune er på den tapande sida, er også noko ordføraren i kommunen peikar på:

Og så er det også sånn at beliggenheten vår, Nittedal ligger litt på ytre siden av Romerike, vi konkurrerer jo egentlig med en rekke andre veiprosjekter som omfatter flere andre kommuner på nedre Romerike, mens vi står helt alene. Og det betyr jo at vi ofte ikke får den oppmerksomheten som man burde i forhold til vår tyngde, innbyggertall og så videre. Og det er også krevende, fordi politikerne fra alle partier som er opptatt av å bruke pengene slik at du trenger flest mulig velgere da. (ordfører i Nittedal kommune)

Dette kan ein sjå i samband med dei signala som kjem frå informantane i Nittedal i kapittel 5. Der verkar det som om mykje av frustrasjonen botnar i ei mangel på samhandling og arbeid mot felles mål. Samstundes så viser det korleis informantane har implisitt forståing om at det ligg mykje makt i både korleis ein er plassert i eit nettverk, og i sjølve relasjonane mellom ulike aktørar i det aktuelle nettverket. Ordfører i Nittedal kommune etterlyser tydeleg ein meir overordna visjon frå statleg side, som gjennomsyrrer den reelle planlegginga for samferdselsstrukturen som kommunen og regionen er avhengig av:

⁸ Stor-Oslo Nord er eit prosjekt som arbeider for å få ned reisetida mellom Oslo og Gjøvikregionen, og blei starta opp i 2012 av ei rekkje kommunar (Stor-Oslo Nord, u.å.). Dei har også partnerskap med mange bedrifter.

Fordi jeg blir så oppgitt over, ikke sant, når jeg ser at bevilgninger går til at du bygger ut veien nord for oss, og sør for oss, så ligger vi i mellom og så har vi en plassering som gjør at ikke blir en gjenstand for en hestehandel. Og da forsvinner man inn i skyggenes dal. Hvis man hadde greid å ha en eller annen form for helhetlig planlegging, som hadde med seg det miljøperspektivet og det kollektivperspektivet, så ville man hatt en mer forstandig... Altså, hele organiseringen av vei er litt absurd. For du får den type klattvise løsninger og ikke helhetlig veiplanlegging. (...) Og jeg skulle på en måte at Stortinget hadde greid å bli enige om noen prinsipper. Vi skal satse på klima og miljø, vi skal støtte opp om kommuner som faktisk gjør jobben i forhold til å drive fornuftig arealplanlegging, vi skal ha prinsipper om at det skal være fordelt. At man starter innenfra og jobber seg utover, for eksempel. Nå er det jo så mye klattvis utbygging at du kan jo le deg i hjel. Det er en liten strekke der og en liten strekke der, det er ikke noen orden på det vet du. Av og til så har jeg lyst til å bli diktator. (ordfører i Nittedal kommune)

Her er det naturleg å trekke lina tilbake til kapittel 4, der ordfører var tydeleg på at ein ikkje følte kommunen fekk løn for arbeidet dei faktisk gjorde for å vere i takt med nasjonale signal. Dette, kombinert med den regionale situasjonen Nittedal er i, gjer at kommunen heilt tydeleg har store utfordringar med å handtere situasjonen på ein måte dei sjølv meiner er tilfredsstillande. Det blir signalisert, både frå ordfører og leiar av hovudutval for miljø og samfunnsutvikling, at det da også er krevjande å sjølv arbeide fram Nittedal sine interesser:

Så da er vi tilbake til det jeg startet med, at det er veldig vanskelig å drive lobbyvirksomhet i en sånn blindtarmkommune som Nittedal er, som har egentlig ingen allierte i Akershus. Og også Oslo blir på en måte en motpol. Og da har man selvfølgelig noen støttespillere oppover i Lunner og Gjøvikområdet, men de blir jo ikke veldig sterke i og med at det er et helt annet fylke. Så hva man har som er mulig å gjøre på et politisk nivå, begrenser seg ganske mye når faktum er som det er og geografien er som det er. Og jeg har vel egentlig ikke, dette fylkestinget i Akershus er jo også veldig spesielt, det ligner jo ikke på noe annet fylkesting som har vært. Nå kommer jo Viken etter hvert. Men sånn som det har vært i alle år, så har jo Akershus fylkeskommune vært svært tredelt i tillegg. At man har Folloregionen da, og Asker og Bærum, og Romerike. Og det jeg har oppfattet der, der driver man i stor grad å meler sin egen kake i hver sin region av de tre. Og når man da har det som bakteppe og i tillegg at Nittedal er faktisk er blindtarm på Romerike, så kan jeg ikke skjønne annet enn at Nittedal er den kommunen på Akershus som har færrest politiske allierte. I og med at fylkeskommunen er de som har mest med kollektivutbygging å gjøre, og også veiutbygging, så blir Nittedal satt sjakk matt. Veldig

vanskelig å drive politisk lobbyvirksomhet i en sånn situasjon. (leiar av hovudutval for miljø og samfunnsutvikling i Nittedal kommune)

Det er ikkje ein lett situasjon som blir skildra Det er også noko som ordførar støttar opp om, men trekker likevel fram at mykje av arbeidstida går med nettopp til å gjennomføre arbeid i nettverket:

Vi jobber jo hele tiden strategisk på et politisk nivå, fordi vi har jo dialogmøtene med Ruter, vi jobber i forhold til fylkeskommunen og påvirker politisk i forhold til fylkeskommunen og vi jobber med å påvirke også politisk i forhold til enda mer overordnede myndighet for å satse på buss og bane. Så jeg jobber jo altså, mye av min tid går jo til samferdsel. (ordførar i Nittedal kommune)

Biletet som blir teikna viser ein situasjon der kommunen legger ned mykje arbeid og fokus, men der gevinstane ikkje står i stil med innsatsen. Dei faktiske omkringliggende faktorane, aktørane, nettverket og bindingane, blir nemnd som hindringar for kommunen. Her kan ein trekke lina tilbake til kapittel 4, der særleg ordførar utviser frustrasjon rundt at dei absolutt ikkje føler dei får løn for arbeide hardt mot nasjonale verdiar og målsettingar. Dette tyder generelt på ein kommune som har store problem med korleis dei skal handtere omsettingsarbeidet i nettverket. Ei rekkje forhold gjer at dei hamnar i disfavour i maktrelasjonar internt i eige fylke, som igjen heng saman med prioriteringar på infrastruktursatsing og generell politikktutforming. Dette gjer at Nittedal får ein svekka status og posisjon i nettverket av aktørar som er nødvendig å kople til kommunen si problemstilling, noko som gir reelle konsekvensar for eigne initiativ og løysingsforslag.

Ein annan viktig aktør som kommunen i stor grad blir må å ha nærleik til er Oslo kommune. Ordførar markerer mykje frustrasjon i samband med måten dei handterer dei felles problemstillingane innan mobilitet og samferdsel i regionen:

Nei altså, Oslo kommune er håpløs. Altså, virkelig altså. Fordi at de har på en måte sagt at vi er oss selv nok, vi vil ikke ha veier inn i byen, vi vil ikke ha biler inn i byen og vi er ikke opptatt av de som bor utenfor Oslo. Og innbyggerne mine, de bærer jo Oslo da. De jobber på sjukehus og sjukehjem og, i Oslo kommune og i næringslivet og ikke sant. Og de trenger å komme seg på jobben og de trenger å komme seg hjem fra jobben. Så Oslo kommune har vært en ålreit støtte i forbindelse med, en helt ålreit støtte i forbindelse med jernbane og ny trase på jernbane, men når det kommer til vei og samarbeid med Stor-Oslo Nord for eksempel, så er de helt håpløse. (ordførar i Nittedal kommune)

Ordførar viser her til ein meir overordna tematikk. Det er eit faktum at svært mange av innbyggerane i regionane rundt Oslo jobbar i hovudstaden. Av sitatet les ein at når det kjem til jernbane, er det andre tonar frå Oslo kommune. Problemet er, som tidlegare omtalt, at det er avgrensa kva kapasitet ein kan få ut

av den eksisterande Gjøvikbanen. Dermed ser det ut som det er ein følelse av at problematikken i realiteten blir forsterka av haldninga frå Oslo kommune. Ordførar trekker vidare fram at for Nittedal kommune handlar det om å halde seg til den faktisk situasjonen og arbeide ut frå den eksisterande strukturen på både veg og jernbane:

...så er det også noe med at vi er jo ikke noen motstander av at Oslo har tenkt å nedgradere Trondheimsveien, hvis det betyr at vi får en ferdselsåre ned til E6en, men de kan ikke bare lukke øynene og late som det ikke finnes. Vi er nødt til å forholde oss til det som er realiteten. Realiteten er at det er ikke noen tverrforbindelse nå, og da må man gjøre noe med veisystemet for at man kan kunne klare å løse trafikkproblemet. For veiene blir jo ikke borte. Og bilene blir ikke borte. Og om du flytter hele bilflåten i Norge over på Elbil, så tar de jo fortsatt plass på veien. (ordførar i Nittedal kommune)

Det skin gjennom hos ordføraren at dei opplever ein situasjon som ikkje er tilfredsstillande. Det blir uttrykt at ein må arbeide med faktiske løysingar på problematikken som ikkje berre har lang tidshorisont. Dette hindrar ikkje at ein også kan, og må, arbeide med dei langsiktige løysingane som inneber større grep, som det er vist til tidlegare at Nittedal også gjer. Heller tydeleggjer dette at for kommunen er problematikken av slik karakter at dei ikkje kan tillate seg å «vente» på dei store grepa på samferdselsstrukturen, men at dei også må jobbe hardt på mange frontar for å avhjelpe situasjonen på den eksisterande infrastrukturen.

Samstundes bind ordføraren denne situasjonen til ein tematikk om verdiskaping i regionen, der Nittedal kommune og regionen nord for Oslo får utfordringar også med eigen verdiskaping. I og med at Oslo kommune ikkje ønsker utbetring av den aktuelle vegstandarden arbeidar dei implisitt i mot å legge forholda mest mogleg til rette for næringslivet i Nittedal og nordover:

Det gjør jo det, det handler om det samme. Det handler om at når Oslo sier nei til å være med i Stor-Oslo Nord, fordi vi ønsker utbedring på Riksvei 4 og de er ikke interessert i være med på noe som bedrer veiløsningene, så innebærer det at Oslo sier nei til verdiskaping. De sier nei til at næringslivet på Raufoss, som leverer miljøteknologi av ypperste verdensklasse gjennom blant annet deler til vindmølleparker i Europa, som de burde være for, de får ikke gode konkurransevilkår fordi Oslo setter seg på bakbenene. Da blir Nittedal veldig alene. (ordførar i Nittedal kommune)

Slik blir Oslo kommune ein «fiende» for Nittedal kommune sitt prosjekt, og deira forsøk på å bygge ein allianse. Det blir vist til grunnleggande problem i alle dei ulike omsettingsfasane. I problematiseringsfasen har Oslo kommune blitt identifisert som ein viktig aktør, men det er store manglar når det kjem til forståinga om korleis Oslo skal kunne tene på Nittedal si løysing. Ved å distansere seg frå Stor-Oslo Nord har Oslo gjennom handling avvist å la seg inkludere i planen som er utforma i problematiseringsfasen. Når det kjem til det som

omhandlar veg og bilisme, blir da Oslo ein motpol mot Nittedal sine interesser i nettverket.

Ordføraren peikar stadig på det at kommunen blir ståande for mykje aleine. Igjen er det ein evig motbakke som blir beskrive, der Nittedal i stor grad er den som nærast må arbeide mot ei overmakt i form av lite fleksibilitet i nettverket og andre aktørar som ikkje tenker på heilskapen.

Det er interessant å sjå situasjonen til Nittedal kommune i lys av Ingunn Moser (1998) si sumering av korleis ein i aktør-nettverksteori ser på vitskapsutvikling. Dei er i ein situasjon prega av svake relasjonar til viktige aktørar, aktørar som på ulikt vis er heilt nødvendige å ha i nettverket for å kunne løyse dei problema kommunen ønsker å betre. Det blir vanskeleg å få på plass vedtekne sanningar i mellom nettverkets deltakarar. I den grad ein lenger kan kalle det etablerte nettverk, så byrjar det å smuldre opp ved at relasjonane minskar i styrke. Om derimot nettverka er til stade og solide, gjennom at dei er støtta opp av mange og sterke relasjonar, vil ein få utvikling som resultat. Det er liten tvil om at Nittedal sin situasjon står i kontrast til dette, og ut frå det informantane seier blir det da også store problem med å drive fram utvikling.

Nittedal kommune står fram som ei delvis isolert øy omgitt av usikre bruer. Dei står i eit nettverk av aktørar som har andre interesser og målsettingar knytt til mobilitetsproblematikken enn kommunen sjølv. Av og til går det greitt å gå over brua, men ofte vil ein tråkke utanfor. Ramlar den saman står ein derimot utan forbinding til andre. Det er liten tvil om det er behov for å ta eit realt steg tilbake, der kommunen bør gå heilt tilbake til problematiseringsfasen. Sjølv om ein i ulik grad har gjennomført arbeid i samband med enkelte aktørar, og til dels aktivt vekka interesse hos dei, er det tydeleg at det står att mykje slikt arbeid mot mange. Samstundes blir det urettferdig å trekke slutningar om at dette hovudsakleg er opp til kommunen sjølv. Ei rekkje døme, og ikkje minst måten kommunen har blitt deltakar i StimuLab, har vist at kommunen aktivt gjennomfører arbeid for å betre sin situasjon. Likevel må kommunen, som andre kommunar, leve med at dei er prisgitt ei rekkje faktorar som er utanfor deira kontroll. Det er noko alle organisasjonar må, men med statleg innskrenking av evna til å konseptualisere, ein dårleg posisjon i den fylkesinterne konkurransen, og naboar som har betrakteleg meir tyngde og makt, er Nittedal kommune per i dag sett i ein situasjon der det er svært avgrensa kva ein kan gjere. Til ein viss grad kan ein påstå at dei er prisgitt andre aktørar sin nåde, og at desse aktørane sine interesser og målsettingar på tilfeldig og heldig vis skal krysse kommunen sine.

Dette er trekk ein ser att i det Bruno Latour (1984) beskriv. Han skildrar eit samfunn som ikkje eksisterer i kraft av seg sjølv, men som heller er kontinuerleg konstruert av aktørane. Det viser med all tydelegheit at Nittedal kommune, men også kommunar generelt, eksisterer og handlar i kraft av relasjonar til andre aktørar. Plasseringa til Nittedal i nettverket er eit resultat av ikkje berre

kommunen sin eigennatur. Dei får ein dårleg posisjon vel så mykje grunna at relasjonane dei har til fleire sentrale aktørar gjentakande inneheld ei ubalanse i makt. Dette får konsekvens av at kommunen har vanskeleg for å sette «makt bak krava». Fleire av aktørane kommunen på ulikt vis er avhengig av har i denne oppgåva vist ulike verdiar, prioriteringar, målsettingar og handlemåtar.

Dette gjer at Nittedal kommune ikkje har lukkast med dei samankoplingane som er nødvendig for å skape deira hybride montasje. Døma med Statens vegvesen, Oslo kommune og Fylkesmannen viser sosiale barrierar innanfor systemet som gjer det vanskeleg for kommunen å drive endringsarbeid. Dette er spesielt framheva av at det ser ut som kommunen på mange vis står på utsida. Den ekspanderer sitt nettverk rundt endringsarbeidet, Dette er nødvendig grunna mellom anna tverrsektorielt ansvar, men dei råkar dermed nettverka som dei andre nemnte aktørane i denne oppgåva har produsert rundt sine verdiar og mål. For Nittedal kommune er dette ikkje til å unngå når det er snakk om å løyse dei problemstillingane som oppgåva handlar om, noko som gjer at dei blir berørt av dei sosiale og tekniske barrierane i desse andre nettverka. Kommunen sitt eige endringsarbeid og dei konkrete løysingsforslaga dei har må da også leve med desse. For å skape innovasjonsmontasjen på svært mange samfunnsområde er kommunen, som andre kommunar, nemleg heilt avhengig av tette relasjonar.

Kombinera med ubalansen av maktforhold i disfavør Nittedal kommune, har dette fått konsekvensar for korleis kommunen igjen handlar for å drive problemløysing. Det viser også tydeleg at kommunane eigentleg konstant er opptatt av å fornye seg og endre seg etter dei forandra krava frå befolkninga og samfunnet rundt. Det er derimot liten tvil om at dette ikkje er nok i seg sjølv. Kommunane er avhengig av relasjonane i nettverket for å kunne drive fram sine løysingar. Slik sett passar det godt å runde av kapittelet med dette hjartesukket frå ordføraren:

Og når staten da surrer rundt med landbrukspolitikk, når de egentlig burde drive med klimapolitikk så blir det liksom enda verre. Og så har du handlingsprogrammet til Vegvesenet, og så du Jernbaneverkets ruteplan, og så har du på en måte hele fadderullan, og ingen av de klarer å snakke sammen. Og da klarer ikke vi å drive god samfunnsplanlegging. Og det vil vi jo, vi vil jo det. (ordførar i Nittedal kommune)

Kapittel 7 – Konklusjon og oppsummering

Denne oppgåva har handla om innovasjonsarbeidet til Nittedal kommune og kampen deira for å utvide handlingsrommet sitt for å kunne drive med innovasjonsarbeid. Den har i lys av dette søkt å gje svar på den overordna problemstillinga:

- **Kva formar det kommunale handlingsrommet for innovasjon?**

Innunder dette har oppgåva vidare tatt for seg følgande spørsmål:

- Korleis påverkar samspelet mellom kommunen og relevante aktørar for problemløysing handlingsrommet for innovasjon?
- Korleis påverkar statlege føringar og stimuli kommunen sitt handlingsrom for å drive med innovasjon og nytenking på eiga hand og på eige initiativ?
- Korleis er det å drive arbeid med innovasjon i ein kommune, og kva for faktorar er det som eventuelt måtte hindre dei i dette arbeidet?

Informantane i oppgåva har vist til at det er ei oppfatning i kommunen at dei strevar med å gjennomføre ulike formar for endrings- og nyskappingsarbeid, der initiativ og behov kjem frå kommunen sjølv. Oppgåva viser at dette kan relaterast til faktorar som problematiske relasjonar til andre sentrale aktørar, til problem rundt statleg detaljstyring og til ei dissonans mellom statlege signal og korleis staten faktisk legg til rette.

Vidare viser oppgåva til nokre problematiske aspekt i samband med spreingsperspektivet, og korleis dette verkar inn på ein kommune. Oppgåva bind dette saman med underliggande mekanismar og prosessar. Desse mekanismane og prosessane er delvis styrt av forhold utanfor kommunen sin kontroll, og viser at det er særskilt krevjande å etablere ein fungerande innovasjonsmontasje. Det er likevel også mykje som peikar på konkret arbeid kommunen gjer, arbeid som dei kan gjere, men også arbeid dei ikkje klarer å gjere for å nå sine målsettingar for endrings- og nyskappingsarbeidet.

Det er eit poeng at denne oppgåva ikkje berre har nytta seg av omgrepet «innovasjon», men også har nytta ord som «endring», «nyskaping» og «nye måtar å løyse problem på». Ein viktig grunn til dette er omgrepsapparatet til nokre av mine informantar. For dei i Nittedal kommune handlar denne tematikken om konkrete endringar og nye måtar å løyse ulike ting på, som dei til dels eksplisitt bind saman med praktiske problemstillingar. Som gjort reie for i metodekapittelet blei innovasjonsomgrepet berre nytta som bakgrunn for intervjuet. Dette for å rette fokus vekk frå det som av mange kan oppfattast som eit omgrep med tydelege

avgrensingar. Likevel handlar dette, som oppgåva har vist tydeleg, nettopp om innovasjon.

Sentrale funn

Kommunen har ein svak posisjon i nettverket rundt mobilitetsproblematikken sin. Dette kjem av at relasjonar til andre sentrale aktørar er prega av å vere svake eller at dei innehar ei tydeleg maktubalanse i disfavour Nittedal kommune. Ut frå oppgåva sitt datamateriale kan ein også trekke det lenger og stille spørsmål ved om den dårlege tilstanden på relasjonane gjer at det i realiteten ikkje eksisterer eit fungerande nettverk. Dette er kommunen avhengig av for å drive problemløysing på mobilitet- og samferdselsområdet. Nettverket er avhengig av sterke relasjonar, og det svekkast og styrkast i takt med desse.

Informantane viser til ein situasjon der kommunen har svært store problem med relasjonane. Relasjonen til Oslo kommune er prega av problematikk i all tematikk om mobilitet på veg. Kommunen har også tydelege problem med relasjonane knytt til Statens vegvesen og Fylkesmannen. Dette er eksemplifisert med ulike enkeltsaker. Relasjonen med Akershus fylkeskommune er todelt. På den eine sida blir det trekt fram frå ordførar ei oppleving av støtte frå fylkeskommunen. Samstundes er det ei erkjenning om den ufordelaktige geografiske posisjonen kommunen har i fylket som har gitt konsekvensar i form av at kommunen blir meir isolert enn det folketal og nærleik til Oslo skulle tilseie. Dette er konkretisert særleg med at ingen nabokommunar internt i fylket har felles samferdselsutfordringar med Nittedal. Det får konsekvens av at det blir færre kommunar i heimfylket som har interesse av å alliere seg med Nittedal. Det får ein konsekvens for politiske prioriteringar i Akershus i og med at Nittedal er åleine om akkurat sin mobilitetsproblematikk.

Hos informantane i kommunen er det ei tydeleg forståing av kva for makt som kan ligge i relasjonar. Denne forståinga er formulert både eksplisitt og implisitt gjennom opplevingar av å vere i disfavour i maktbalansar. Den til dels manglande styrken i fleire av desse relasjonane blir avdekka av Michel Callon og Bruno Latour sine perspektiv på omsettingsarbeid og makt i relasjonar. Dette er noko som kan ta form både ved at den andre aktøren i relasjonen har eit stort maktovertak og nyttar seg av dette gjennom handlingar i relasjonen, eller at relasjonen rett ut er svak. Konsekvensen for kommunen blir at dei har store problem med å lukkast med omsettingsarbeid, til dels i alle dei fire fasane – problematiseringsfasen, interesseringsfasen, innrulleringsfasen og mobiliseringsfasen. Datamaterialet til oppgåva gir ikkje grunnlag for å seie noko vidare om dette eintydig er grunna dette. Det fortel heller ikkje om det også kan handle om at kommunen ikkje har gjort gode nok forsøk på omsettingsarbeid opp mot ulike aktørar. Uansett blir det ein situasjon der kommunen ikkje greier å drive

fram sine moglege løysingsforslag. Evna deira til å drive arbeid med endring og nyskaping innanfor eigne rammer blir effektivt redusert. Samstundes er det ikkje heilt svart. Dømet med Ruter viser at kommunen gjennom omsettingsarbeid også kan utøve makt over andre aktørar, der den andre aktøren anerkjenner maktbruken gjennom erkjenning om at dette også gagnar dei. Slik har kommunen styrka relasjonen og flytta Ruter tettare inn i nettverket rundt Nittedal sin mobilitetsproblematikk.

Slik nå-situasjonen blir beskrive; kan Nittedal kommune klare å etablere ein fungerande innovasjonsmontasje? Som oppgåva viser, og som dei førre avsnitta summerer opp, er svaret negativt. Ei rekkje element er særers vanskeleg å gjere mobile. Nokre ligg heilt enkelt utanfor kommunen si rekkevidde. Det vil ikkje seie at det er umogleg for kommunen å kunne utvide ho til at det er mogleg å påverke dei. Eg vil hevde at sannsynet for å klare dette er liten, og at sannsynet er særers liten for at kommunen vil kunne påverke i så stor grad at dei gjer desse elementa mobile. Dømer som er trekt fram i analysen er geografisk plassering, nasjonal og regional politikk, infrastruktur og barrierar og avstand som følge av plassering i forvaltningssystemet. Oppgåva viser at dette inkluderer element det er krevjande for kommunen å drive (vellukka) omsettingsarbeid i koplingane med, relasjonane blir skadelidande og kommunen greier ikkje knyte desse elementa inn i sin innovasjonsmontasje. Konsekvensen er at innovasjonsmontasjen for Nittedal kommune ikkje fungerer. Den er avhengig av at fleire av desse elementa er kopla inn.

Slik kan ein sjå at det å skape ein vellukka innovasjonsmontasje for ein kommune i samband med store samfunnsproblem i høgste grad er avhengig av faktorar som ligg utanfor kommunen sin kontroll. Det er, rett og slett, ikkje berre opp til kommunen sjølv. Samstundes er det, for Nittedal kommune, håp. Det blir tydeleg uttrykt gjennom deira intensjon og forhåpningar rundt deltakinga i StimuLab. Dei ser på dette som ein sjanse til å trekke kommunen ut av skuggedalen til nettverket. Deltakinga blir eit aktivt grep for å løyse problematikken, ved å gå inn i eit anna nettverk. Gjennom handling i relasjonen til denne nasjonale ordninga kan dette også få vidare konsekvensar. Kommunen kan få direkte vinning av deltakinga gjennom konkrete løysingar som kjem frå deltakarprosjektet. Konsekvensen av dette kan også bli at styrken på kommunen sin relasjon til StimuLab og Difi også verkar positivt på Nittedal sin posisjon i nettverket denne oppgåva tar for seg. Slik kan deltakinga i StimuLab bli eit middel for å styrke kommunen sin eigen relevans og posisjon i det tradisjonelle nettverket.

Deltakinga til Nittedal i StimuLab representerer samstundes ei moglegheit for kommunen til å utvide sitt økonomiske handlingsrom for å drive endringsarbeid. Dette er sterkt relatert til kva som blir skildra rundt korleis staten indirekte gjennom styring påverkar dette. Frå informantane, også den informanten med fokus på den nasjonale dimensjonen, blir det rekt ein tydeleg peikefinger på at staten, som overordna myndigheit, ikkje gir kommunane spelerom til å få ut sitt

potensial gjennom eigen drivkraft. Det blir etterlyst fokus og praksis knytt til samhandling og samproduksjon. Dei peikar på at den utstrekte øymerkinga av middel krympar handlingsrommet for drive endrings- og innovasjonsarbeid, ved at kommunane får mindre fleksibilitet i sine disponeringar. Det hindrar effektivt moglegheita dei har til å konseptualisere ut frå eige behov. StimuLab representerer eit positivt tiltak inn i denne problematikken. Samstundes blir det sterkt presisert at innsatsen blir alt for liten sett i lys av dei mange kommunane som har sterke behov.

Til sist vil eg vise til det som har kome fram rundt tematikken om spreining mellom organisasjonar. Det blir trekt fram at perspektivet på spreining som staten fremmar er at dette skal skje gjennom erfaringsdeling i etterkant av at ulike prosjekt er ferdigstilla, noko som det blir stilt spørsmål ved. Den eine informanten trekker fram at mottakarar for spreining må vere med å utforme det aktuelle prosjektet aktivt frå starten av. Teorien viser også til at det er viktig å opparbeide seg kompetanse til å dekonseptualisere og konseptualisere, blant anna gjennom utstrekt kontakt mellom mottakar og avsendar. Dette bør sjåast i samheng der ein som mottakar kan opparbeide seg erfaringsbasert kompetanse på spreingsprosessar ved å vere med som deltakar i den aktuelle prosessen ein skal dra lærdom av. Ved å berre drive erfaringsdeling og spreingsarbeid i etterkant, er det større sannsyn for at det hovudsakleg er dei delane og faktorane som ein er bevisst som vil bli presentert vidare. Problemet er da at det er ei rekkje ulike faktorar og hendingar som ein ikkje er bevisst i etterkant, som likevel har verka inn på ulike stadium i den aktuelle prosessen. I tillegg vil ein berre få kjenne på den reelle betydinga av ulike faktorar, hendingar, utfordringar og så vidare, om ein faktisk står i prosessen og kjenner på det sjølv.

Det kan samanliknast med at ein handtverkar treng å lære både gjennom teoretisk utdanning og gjennom yrkespraksis. I praksisen lærer ein gjennom å bli satt i det spesifikke arbeidet, men utan å sjølv måtte ta fullt ansvar for resultat før ein er klar for det; «learning by doing». Slik får ein oppleve korleis arbeidet skal gjennomførast i røynda, og kva som påverkar arbeidet i ulike situasjonar. Resultatet er at ein opparbeider seg ei verktøykasse som gjer at ein kan gjennomføre arbeid under ulike forhold. Kommunal sektor er prega av store ulikskapar mellom kommunane. Alle kommunane eksisterer på ulikt vis med unike problemstillingar som er påverka av ulike forhold. Difor er det viktig å få fylt opp verktøykassa med forskjellige hjelpemiddel for å handtere situasjonar under ulike forhold ved å opparbeide seg erfarings- og praksisbasert kunnskap. Slik kan ein skaffe seg kompetanse til å omsette og spreie innovasjonar i kommunal sektor.

Referansar

- Aarsæther, Nils. (2010). Kommunen i rolla som samfunnsutviklar. I Odd Jarl Borch & Anniken Førde (red.), *Innovative bygdemiljø: ildsjeler og nyskappingsarbeid* (s. 105-119). Bergen: Fagbokforlaget.
- Aarsæther, Nils & Nyseth, Torill. (2007). Innovasjonsprosesser i den nordiske periferi. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, (01), 5-28.
- Aasen, Tone Merethe & Amundsen, Oscar. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Akrich, Madeleine, Callon, Michel, Latour, Bruno & Monaghan, Adrian. (2002a). The key to success in innovation part I: the art of interessement. *International journal of innovation management*, 6(02), 187-206.
- Akrich, Madeleine, Callon, Michel, Latour, Bruno & Monaghan, Adrian. (2002b). The key to success in innovation part II: The art of choosing good spokespersons. *International journal of innovation management*, 6(02), 207-225.
- Alver, Bente Gullveig & Øyen, Ørjar. (1997). *Forskningsetikk i forskerhverdag: vurderinger og praksis*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Andersen, Hege & Røvik, Kjell Arne. (2015). Lost in translation: a case-study of the travel of lean thinking in a hospital.(Report). *BMC Health Services Research*, 15(1). doi:10.1186/s12913-015-1081-z
- Bane NOR. (u.å.). Gjøvikbanen. Henta 11.05, 2019, frå <https://www.banenor.no/Jernbanen/Banene/Gjovikbanen-status-planer-og-muligheter/>
- Bason, Christian. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2 utg.): Policy Press.
- Bijker, Wiebe E. (2012). The Social Construction of Bakelite: Toward a Theory of Invention. I Wiebe E. Bijker, Thomas P. Hughes & Trevor Pinch (red.), *Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology* (Anniversary utg., s. 155-182). Cambridge: MIT Press.
- Bruland, Kristine & Mowery, David C. (2005). Innovation through Time. I Jan Fagerberg, David C. Mowery & Richard R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 349-379). Oxford: Oxford University Press.
- Callon, Michel. (1984). Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Briec Bay. *The Sociological Review*, 32, 196-233. doi:10.1111/j.1467-954X.1984.tb00113.x

- Center for Offentlig Innovation. (2015). *Spredning af offentlig innovation: Hvad kan vi lære af forskningen?* Henta frå <https://www.coi.dk/media/7006/rapport-om-spredning.pdf>
- Charmaz, Kathy. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Corbin, Juliet M. & Strauss, Anselm L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Cosson-Eide, Hans, Hirsti, Kristine & Grafsrønningen, Mari. (2017, 02.09). Folk flest vil ha strengere bilpolitikk. *NRK*. Henta frå <https://www.nrk.no/norge/folk-flest-vil-ha-strengere-bilpolitikk-1.13656253>
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2018, 01.03). StimuLab. Henta 12.03, 2018, frå <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-tilbyr-difi/stimulab>
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2019a, 02.05). Innovasjonsprisen. Henta 11.05, 2019, frå <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hva-tilbyr-difi/innovasjonsprisen>
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2019b, 05.02). Seks innovasjonsprosjekter i Stimulab i 2018. Henta 23.04, 2019, frå <https://www.difi.no/stimulab/seks-innovasjonsprosjekter-i-stimulab-i-2018>
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2019c, 28.03). StimuLab. Henta 29.04, 2019, frå <https://www.difi.no/stimulab>
- Fagerberg, Jan. (2005). *Innovation: A Guide to the Literature*. I Jan Fagerberg, David C. Mowery & Richard R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 1-26). Oxford: Oxford University Press.
- Forskningsrådet. (u.å.). FORKOMMUNE -Forskning og innovasjon i kommunesektoren. Henta 10.05, 2019, frå <https://www.forskningsradet.no/om-forskningsradet/programmer/forkommune/>
- Foyn, Frank. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor* (Vol. 2011/25). Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Gjellan, Marit & Pedersen, Kjell. (2017, 28.02). Rapport: Mange kommuner bygger ikke for eldre. *NRK*. Henta frå https://www.nrk.no/norge/rapport_-mange-kommuner-bygger-ikke-for-eldre-1.13401310
- Haram, Are & Finansavisen. (2017, 09.09). Slik rammer eldrebølgen norske kommuner. *Dagbladet*. Henta frå <https://www.dagbladet.no/nyheter/slik-rammer-eldrebolgen-norske-kommuner/68679592>

- Hovland, Kjetil Malkenes. (2017, 29.10). Frykter gjeldsbyrde kan gi kommunale kutt. *E24*. Henta frå <https://e24.no/makro-og-politikk/statsbudsjettet-2018/frykter-gjeldsbyrde-kan-gi-kommunale-kutt-kan-oppfattes-som-dramatisk/24161005>
- Høyer, Hans Christian. (2013). Det regionale innovasjonsbyråkratiet. I Håvard Teigen, Toril Ringholm & Nils Aarsæther (red.), *Innovative kommuner* (s. 206-221). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- insam. (2018). *Klimatilpasning i kommunene – nasjonal spørreundersøkelse for KS høsten 2017*. Henta frå KS: https://www.ks.no/contentassets/87146f43e9f346e18991ceb748236ac9/klimatilpasning_nasjonal_sporreundersokelse_april2018.pdf
- Karlsen, James. (2013). Innovasjon i offentlig sektor. I Birgit Abelsen, Arne Isaksen & Stig-Erik Jakobsen (red.), *Innovasjon - organisasjon, region, politikk*. Oslo: Cappelen Damm.
- Killingberg, Alexander & Molber, Bård Ove. (2013, 27.06). Hver tredje kommune sliter. Henta frå <https://www.adressa.no/nyheter/okonomi/article7822801.ece>
- Kirkebøen, Stein Erik. (2018, 31.01). De neste 20 årene vil Oslos eldrebefolkning øke med nesten 50000. *Aftenposten*. Henta frå <https://www.aftenposten.no/osloby/i/4dzlWg/De-neste-20-arene-vil-Oslos-eldrebefolkning-oke-med-nesten-50-000>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018). *Prop. 1 S (2018-2019: Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak)*. Finansdepartementet. Henta frå <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2019/Dokumenter1/Fagdepartementenes-proposisjoner/Kommunal-og-mod/Prop-1-S-/Del-1-Innledende-del-/2-Hovedmal-og-prioriteringer-/>.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (u.å.). Om arbeidet. Henta 03.05, 2019, frå <https://www.offentliginnovasjon.no/om-arbeidet/>
- KS. (2018a, 06.02). Hva er Innovasjonsbarometeret? Henta 28.11, 2018, frå <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsbarometer-et/hva-er-innovasjonsbarometeret/>
- KS. (2018b, 06.02). Kommunesektoren er innovativ! Henta 28.11, 2018, frå <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsbarometer-et/kommunesektoren-er-innovativ/>
- KS. (2018c, 21.03). Kommunesektoren satser strategisk på innovasjon. Henta 28.11, 2018, frå

- <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/innovasjonsbarometeret/radmansundersokelsen/>
- KS. (2018d, 03.05). Undersøkelse om klimatilpasning i 2018. Henta 01.05, 2019, frå <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/ma-fa-storre-fart-i-klimatilpasningsarbeidet/>
- KS. (2019). Innspill fra KS til 2. konsultasjonsmøte. Henta 01.05, 2019, frå <https://www.ks.no/contentassets/1b3a4408f2d04a72b0611d69de02ab27/Innspill2Konsultasjon2019.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028*. (Meld. St. 4 (2018-2019)). Henta frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-4-20182019/id2614131/sec5?q=n%C3%A6rmilj%C3%B8>.
- Langseth, Marit. (2019, 28.03). Røros kommune skal jobbe kontinuerlig for å bli bedre og bedre på miljø. *Nea Radio*. Henta frå <https://nearadio.no/roros-kommune-skal-jobbe-kontinuerlig-for-a-bli-bedre-og-bedre-pa-miljo/19.21339>
- Latour, Bruno. (1984). The Powers of Association. *The Sociological Review*, 32(1_suppl), 264-280. doi:10.1111/j.1467-954X.1984.tb00115.x
- Latour, Bruno. (2005). *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lier kommune. (2019, 08.02). Undertegnet ordførererklæring om klima og miljø. Henta 01.05, 2019, frå <https://www.lier.kommune.no/aktuelt/skrev-under-ordforeravtale-om-klima-og-miljo/>
- Meek, Kristine. (2006, 21.12). Eldrebølgen blir et sjokk. *Aftenposten*. Henta frå <https://www.aftenposten.no/norge/i/1OwPK/Eldrebolgen-blir-et-sjokk>
- Menon Economics. (2018). *NHOs Kommune-NM 2018*. Henta frå https://kommunenm.nho.no/files/Rapport_KommuneNM_2018.pdf
- Moser, Ingunn. (1998). Kyborgens rehabilitering. I Kristin Asdal, Brita Brenna & Ingunn Moser (red.), *Betatt av viten: Bruksanvisninger til Donna Haraway* (s. 39-74). Oslo: Spartacus.
- Moser, Ingunn & Thygesen, Hilde. (2014). Prosjekteriets dilemma: Mellom avgrenset prosjekt og muligheter for læring i teleomsorg og velferdsinnovasjon. *Tidsskrift for Forskning i Sygdom og Samfund*, (21). doi:10.7146/ffss.v0i21.19821
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utg.). Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.

- Nilsen, Etty R., Dugstad, Janne, Eide, Hilde, Gullslett, Monika Knudsen & Eide, Tom. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services - a longitudinal case study. *BMC health services research*, 16(1), 657.
- Nittedal kommune. (2019, 15.02). Signerte egenerklæring om klima og miljø. Henta 01.05, 2019, frå <https://www.nittedal.kommune.no/aktuelt/signerte-egenerklaring-om-klima-og-miljo/>
- NOU 2016:3. (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi — Produktivitetskommissjonens andre rapport*. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf>.
- NSD. (2018, 03.10). Må jeg melde prosjektet mitt? Henta 23.04, 2019, frå https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Overå, Oddvar & Bernt, Jan Fridthjof. (2014). *Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992 nr. 107: Med kommentarer* (6. utg.). Oslo: Kommuneforlaget.
- Pedersen, Ole Petter. (2010, 16.06). Derfor sliter kommunene. *Kommunal Rapport*. Henta frå https://kommunal-rapport.no/artikkel/derfor_sliter_kommunene
- Regjeringen. (2018). Fortsatt behov for større og sterkere kommuner. Henta 01.05, 2019, frå <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Nyheter-kommunereform/fortsatt-behov-for-storre-og-sterkere-kommuner/id2601712/>
- Rose, Nikolas & Miller, Peter. (1992). Political Power Beyond the State: Problematics of Government. *The British Journal of Sociology*, 43(2), 173. doi:10.2307/591464
- Røhnebæk, Maria & Lauritzen, Tonje. (2019). Kommunal innovasjon som oversettelse. I Ann Karin Tennås Holmen & Toril Ringholm (red.), *Innovasjon møter kommune* (s. 193-208). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Røvik, Kjell Arne. (2014a). Reformideer og deres tornefulle vei inn i skolefeltet. I Kjell Arne Røvik, Tor Vidar Eilertsen & Eli Moksnes Furu (red.), *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering* (s. 13-50). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Røvik, Kjell Arne. (2014b). Translasjon - en alternativ doktrine for implementering. I Kjell Arne Røvik, Tor Vidar Eilertsen & Eli Moksnes Furu (red.), *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering* (s. 403-417). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Røvik, Kjell Arne. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290-310. doi:10.1111/ijmr.12097
- Samferdselsdepartementet. (2017). Grønn omstilling i samferdsel - satser på kollektivtransport, digitalisering og smartere transport [Pressemelding]. Henta frå <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/gronn-omstilling-i-samferdsel--satser-pa-kollektivtransport-digitalisering-og-smartere-transport/id2575404/>
- Skjølsvold, Tomas Moe. (2015). *Vitenskap, teknologi og samfunn: En introduksjon til STS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Stor-Oslo Nord. (u.å.). Stor-Oslo Nord. Henta 14.05, 2019, frå <http://www.gjovikregionen.no/blog/prosjekter/stor-oslo-nord/>
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. doi:10.1177/0095399711418768
- Sørensen, Knut Holtan. (2006). Domestication: the enactment of technology. I Thomas Berker (red.), *Domestication of media and technology* (s. 40-61). Maidenhead: Open University Press.
- Sørensen, Knut Holtan. (2016). Innovasjonspolitik og nyskappingspraksiser. I Ivar Frønes & Lise Kjølsvold (red.), *Det norske samfunn* (7 utg., Vol. 2). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Teigen, Håvard, Ringholm, Toril & Aarsæther, Nils. (2013a). Innovatør frå alders tid. I Håvard Teigen, Toril Ringholm & Nils Aarsæther (red.), *Innovative kommuner* (s. 15-30). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Teigen, Håvard, Ringholm, Toril & Aarsæther, Nils (red.). (2013b). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Teigen, Håvard, Skjeggedal, Terje & Skålholt, Asgeir. (2010). *Kommunesektorens innovasjonsarbeid - ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar* (Vol. 2010/11). Lillehammer: Østlandsforskning.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, Aksel Hagen. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tolfen, Caroline, Sandøy, Christopher Isachsen & Jibril, Gulled Omar. (2019, 14.03). Nedgang i klimagassutslipp: Miljøbyråd roser innbyggerne. *NRK*. Henta frå <https://www.nrk.no/ostlandssendingen/nedgang-i-klimagassutslipp-miljobyraden-roser-innbyggerne-1.14473348>

- Trondheim kommune. (2019, 06.03). Klima. Henta 01.05, 2019, frå <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/utvalgt/andre-omrader/miljo/klima/>
- Trygstad, Andreas Nilsen. (2018, 10.01). Sliter med inntektene: - Det blir litt som om kommunene drar frem kredittkortet. *NRK*. Henta frå <https://www.nrk.no/nordland/sliter-med-inntektene--det-blir-litt-som-om-kommunene-drar-frem-kredittkortet-1.13857686>
- Vik, Kjetil. (2015, 12.08). Staten stiller strenge krav til kommunen. *iTromsø*. Henta frå <https://www.itromso.no/nyheter/article11412807.ece>
- Wæraas, Arild & Nielsen, Jeppe Agger. (2016). Translation Theory 'Translated': Three Perspectives on Translation in Organizational Research. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 236-270. doi:10.1111/ijmr.12092

