

Master i organisasjon og ledelse,
spesialisering i innovasjon og endringsledelse

En studie av medarbeiderdrevet innovasjon-
organisasjoner innoverer ikke, medarbeiderne gjør.

SOS6901

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT)

August 2017

Olav Strømsvåg

Forord

Masteroppgava i innovasjon og endringsledelse utgjør avsluttende del på studiet organisasjon og ledelse ved NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse. Det å skrive masteroppgave har vært som et maratonløp med både unnabakker og seige motbakker underveis. Skriveprosessen har vært nyttig, utviklende, utfordrende og ikke minst har det periodevis gitt meg dårlig samvittighet og noen våkenetter i forhold til progresjon. Det kjennes som en enorm lettelse å være i mål.

Det er flere jeg vil takke i forbindelse med oppgava. Først og fremst en takk til arbeidsgivere og hovedtillitsvalgte i Hallingdalskommunene for at de stilte opp og delte sine erfaringer og innspill til temaet medarbeiderdrevet innovasjon.

Jeg vil takke arbeidsgiver Hol kommune for muligheten til å gjennomføre studiet.

Jeg vil rette en takk til min veileder Tonje Osmundsen for hennes konstruktive og nyttige innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Jeg vil rette en stor takk til KS for tildeling av KS masterstipend.

Avslutningsvis takk til min kjæreste Heidi som har bidratt med hjelp til transkriberingsarbeidet og for hennes løpende oppmuntring og støtte under skriveprosessen.

Olav Strømsvåg

Sammendrag

En viktig forutsetning for suksess er at organisasjoner får utnytta de menneskelige ressursene på en optimal måte i samspillet mellom arbeidsgiverne og medarbeiderne.

I følge Stortingsmelding 7 (2008-2009, side 43) er «*Medarbeiderdrevet innovasjon en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomheter (intraprenørskap).*»

I denne studien har jeg undersøkt hvilke faktorer som er avgjørende for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon i norske kommuner. Hvilke organisatoriske forutsetninger må til, og hva kreves av arbeidsgiverne og medarbeiderne for at de skal lykkes med å implementere medarbeiderdrevet innovasjon. Det ble gjennomført kvalitative intervjuer med ledere og hovedtillitsvalgte i kommunene Hemsedal, Hol, Gol, Nes, og Ål, og disse intervjuene utgjør datagrunnlaget for oppgava.

Studien viser at en rekke faktorer må være til stede for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Etablering av MDI krever en forankring i strategiske planer og at MDI implementeres som en virksomhetsstrategi. Dernest følger nødvendigheten av å avsette tilstrekkelig tid og handlingsrom for å praktisere MDI i hverdagen. Det forutsettes også at den enkelte medarbeider kan motiveres og stimuleres til å bli en innovativ bidragsyter. Dette krever at lederrolla må utvikles og styrkes i en retning der lederne i samspill med medarbeiderne utvikler og legger til rette for mestring og autonomi.

Studien viser at det er en del uutnytt kreativitet i organisasjonene. Det er ikke etablert systemer for å fange opp gode ideer og innspill fra medarbeiderne i organisasjonen. Flere av kommunene har en eller annen form for forslagskasser, men disse blir ikke brukt eller fulgt opp. Dette kan være en beskrivelse på det tilvante interne klimaet i kommunene. I følge (Smith mfl., 2008) er organisatoriske normer for utforskning en av de fire overordna drivkreftene, som uttrykkes ved at medarbeiderne følger kommunenes verdier og normer som rettesnor for sin tilnærming og adferd. Dersom medarbeiderne motiveres til å tenke innovasjon og lederne gir sin støtte til dette, vil det være en større sannsynlighet for at medarbeiderne engasjerer seg mer i utviklingsarbeid og innovasjonsaktiviteter.

Innholdsfortegnelse

Forord	II
Sammendrag	III
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgava	1
1.2 Problemstilling	4
1.3 Oppgavas oppbygning	5
2. Teori	6
2.1 Hva er innovasjon	6
2.1.1 Hvordan skapes innovasjon	7
2.1.2 BLT-metoden	8
2.2 Åpen innovasjon	9
2.3 Brukerdrevet innovasjon	9
2.4 Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI).....	10
2.5 Organisatoriske forutsetninger for praktisering av MDI	12
2.6 Van de Vens 12-trinnsmodell	15
2.7 Organisasjonsklima og HII	16
2.8 Kjerneoppgaver i innovasjonsledelse	18
2.9 Normer som fremmer innovasjon i organisasjoner	18
2.10 Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon	19
2.10.1 De mest synlige drivkreftene for innovasjon i offentlig sektor	19
2.10.2 De mest synlige barrierene mot innovasjon	20
2.11 Motstand mot endring	20
2.12 Forventninger til ledelse fra et KS-perspektiv	20
2.12.1 Autentisk ledelse	22
2.12.2 Lederskap på femte nivå	23
2.12.3 T-forma ledere og T-forma medarbeidere	24
2.13 Medvirkning og samarbeid	24
2.13.1 Barrierer som hindrer samarbeid	25
2.13.2 Medbestemmelse	25
2.13.3 Medinnflytelse	25
2.13.4 Politikernes rolle i innovasjonsarbeidet	26

2.13.5 Medbestemmelsesbarometeret 2016	26
2.13.6 Disiplinert samarbeid	27
2.13.7 Interaksjon for økt kunnskapsdeling	28
2.14 Mestringstro (self efficacy)	28
2.15 New Public Management (NPM)	30
2.15.1 Nye utviklingstrekk – Governance	30
2.16 Den lærende organisasjon	31
2.16.1 Kompetansemobilisering og egenmotivasjon	31
3. Metode	32
3.1 Bakgrunn for valg av studien	32
3.2 Utvalget i undersøkelsen	34
3.2.1 Gol kommune	34
3.2.2 Hemsedal kommune	35
3.2.3 Hol kommune	35
3.2.4 Ål kommune	36
3.2.5 Nes kommune	36
3.3 Valg av metode	36
3.4 Kvantitativ undersøkelse – medarbeiderundersøkelsen 10-faktor	37
3.5 Utvalgsstrategi	38
3.6 Studiens kvalitet	38
3.7 Troverdighet (intern validitet)	39
3.8 Forskningsetikk	40
3.9 Svakheter ved undersøkelsen	40
4. Resultater	41
4.1 Organisatoriske forutsetninger for å praktisere MDI	41
4.1.1 Kjennskap til temaet innovasjon	41
4.1.2 Ideer om teknologisk utvikling, arbeidsprosesser, oppgaver, samarbeid	43
4.1.3 Fokus på endring og forbedring – tid til å utføre oppgavene	45
4.1.4 Oppfølging av ideer/forbedringsforslag fra medarbeiderne	47
4.1.5 Arbeidsgivernes tilrettelegging for MDI	49
4.1.6 Reell medbestemmelse i OU-prosesser	51

4.1.7	Forankring av innovasjon og nyskapning på strategisk nivå.....	53
4.1.8	Forsøksordning med trepartssamarbeid	55
4.1.9	Kommunens største utfordring med nyskapning og innovasjon ...	60
4.2	Forventninger fra tillitsvalgte for å oppnå MDI	61
4.2.1	Rolla til tillitsvalgte for at medarbeiderne kan bli mer innovative .	61
4.3	Forventninger fra medarbeiderne for å oppnå MDI	63
4.3.1	Arbeidsgivernes tilrettelegging for ideskapende prosesser	63
4.3.2	Medarbeidernes bidrag til MDI	66
4.3.3	Medarbeidernes tause kunnskap	68
4.4	Barrierer som hindrer oppnåelse av MDI	69
4.4.1	De største barrierene for MDI	69
4.5	Organisatorisk læring for å oppnå MDI	71
4.5.1	Kjennskap til innovasjonsverktøy	71
4.5.2	Tilrettelegging for innovasjon	72
4.5.3	Selvstyrte arbeidsgrupper/innovasjonsteam	73
4.5.4	Opplæring for utvikling av innovasjonsarbeidet	75
4.6	Resultater medarbeiderundersøkelsen 10-faktor	77
5. Analyse ...		78
5.1	Organisatoriske forutsetninger for praktisering av MDI ...	78
5.1.1	Kjennskap til temaet innovasjon	78
5.1.2	Ideer om teknologisk utvikling, arbeidsprosesser, oppgaver, samarbeid	79
5.1.3	Fokus på endring og forbedring – tid til å utføre oppgavene	79
5.1.4	Oppfølging av ideer/forbedringsforslag fra medarbeiderne	79
5.1.5	Arbeidsgivers tilrettelegging for MDI	80
5.1.6	Reell medbestemmelse i OU-prosesser	80
5.1.7	Forankring av innovasjon og nyskapning på politisk nivå	81
5.1.8	Forsøksordning med trepartssamarbeid	81
5.1.9	Kommunens største utfordring med nyskapning og innovasjon	83
5.2	Forventninger fra tillitsvalgte for å oppnå MDI	83
5.3	Forutsetninger fra medarbeidere for å oppnå MDI	83
5.3.1	Medarbeidernes bidrag til MDI	84
5.4	Barrierer som hindrer oppnåelse av MDI	85
5.5	Organisatorisk læring for å oppnå MDI	86

5.5.1 Kjennskap til innovasjonsverktøy	86
5.5.2 Tilrettelegging for innovasjon	87
5.5.3 Selvstyrte arbeidsgrupper/innovasjonsteam	88
5.5.4 Opplæring for utvikling av innovasjonsarbeid.....	88
5.5.5 Kulturanalyse	89
5.6 Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor	89
6. Konklusjon	90
6.1 Hovedfunn	90
6.2 Begrensninger i oppgava	91
6.3 Videre forskning	92
7. Kilder	93
8. Tabell medarbeiderundersøkelsen KS' 10-faktor	vi
9. Vedlegg	
Vedlegg 1 - Godkjenning fra NSD	vii
Vedlegg 2 – Intervjuguide	ix
Vedlegg 3 – Tilbakemelding fra NSD	xii

1. Innledning

«Den vet best hvor skoa trykker, den som har den på», er et kjent ordtak. Medarbeiderne omtales gjerne som virksomhetens viktigste ressurs i årsmeldinger og kompetanseplaner. Bruk av medarbeidernes kunnskap og erfaring har bidratt til velutviklede tjenester i offentlig sektor. Medarbeiderne har ofte nær kontakt med brukerne av tjenestene (Stortingsmelding nr. 7, side 125) og i samme stortingsmelding, får den enkelte medarbeider en viktig rolle i å bidra til stadig fornying av offentlig sektor. Det er et lederansvar å legge til rette for en innovasjonskultur i offentlig sektor.

God endringsledelse og endringskompetanse vil ikke bare kunne redusere motstand mot nye løsninger og endrede arbeidsrutiner, men bidra til at medarbeiderne er med på å utforme nye løsninger og legge grunnlaget for mer innovasjon.

Innledningsvis vil jeg presentere bakgrunnen for oppgava og hvilken relevans den har for dagens kommuner. Videre vil jeg presentere problemstillinga med forskningsspørsmål, og vil så gjøre rede for oppgavas oppbygning.

1.1 Bakgrunn for oppgava

Det foregår mye nyskapende aktiviteter i kommunene. Kommunereforma har bidratt til at kommunene i de siste åra har «snudd steiner» og vurdert mulighetene for sammenslåinger, økt regionalt samarbeid, effektivisering av egen virksomhet, økt digitalisering og innføring av velferdsteknologi m.m. Sett i lys av dette perspektivet har det blitt gjennomført mye innovasjon i kommunene. Dette er aktiviteter som vil fortsette i åra framover, der kommunene vil være i konstant endring.

Det som derimot er utfordrende for kommunene er høyt sykefravær, høy andel deltidsansatte, rekruttering av toppledere og manglende evne til innovasjon og nyskapning (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor, 2016).

Økende behov for velferdstjenester medfører at kommunene må samarbeide med andre der sosiale entreprenører og andre virksomheter vil kunne være en ny og viktig samarbeidspartner for kommunene. Dette vil utfordre arbeidsgiverrolla, og krav til kompetanse og ferdigheter hos ledere og medarbeidere, og vil kreve god samspillkompetanse (KS, 2014). Med det menes utvikle og avklare samarbeidet, rolleforståelse og handlingsrommet mellom partene.

KS bidrar med støtte og veiledning på temaet innovasjon overfor kommunene. KS tilbyr kompetanse, rådgivning og innovasjonstrening. KS har initiert til innovasjonsalliansen, som setter innovasjon og nyskaping på dagsorden. Innovasjonsalliansen ble etablert i 2010 og fungerer som innovasjonspådriver for kommunene. Utgangspunktet er kommunenes behov, samt være faglig støtte ved gjennomføring av innovasjonsprosesser, risikoavlastning for utprøving av innovative løsninger og deling av innovasjonseksempler.

Alliansen skal bidra til at kommunene selv finner opp de smarteste løsningene, og at det skapes en kultur for nyskaping i norske kommuner. Siste nyvinning fra KS ble lansert i juni 2017 er etablering av en ny nettportal – komINN, der KS samler innovasjonsprosjekter for å dele kunnskap og erfaringer med andre kommuner (www.kominn.no).

På området medarbeiderutvikling skjer det nye ting i kommunene. KS har i samarbeid med Linda Lai¹ utvikla en ny medarbeiderundersøkelse, 10-faktorundersøkelsen ble lansert i 2016 som et verktøy for medarbeider- og organisasjonsutvikling. Medarbeiderundersøkelsen kan være et nyttig verktøy for innovasjonstrening i egen organisasjon, da den har fokus på faktorer som kan bidra til å fremme medarbeiderdrevet innovasjon.

Kommunen som organisasjon har i lang tid drevet med endringsarbeid og nyskaping, uten at begrepet innovasjon har vært brukt. Utfordringa for kommunene i forhold til innovasjonsaktivitetene er å bli mer strategiske, metodiske og handlingsretta. I tillegg er implementering av innovasjonsverktøy og kunnskap som kan hjelpe kommunene til å bli mer innovative i sin tilnærming. Det aller viktigste i denne sammenheng, er bruken av de menneskelige ressursene. Kommunene har ulike og komplekse utfordringer som kan løses gjennom mer aktiv medvirkning fra medarbeiderne. Dette krever en kollektiv innsats fra arbeidsgiverne, medarbeiderne og tillitsvalgte.

KS (2014) *«Økt innovasjonskraft og evne til radikal nyskaping er ett av svarene på de mange velferdsutfordringene vi står ovenfor. Dette handler blant annet om organisering av tjenestene og hvordan det legges til rette for at de ansatte kan løse oppgavene på nye måter – både internt i organisasjonen og i samspill med omgivelsene.»*

¹ Linda Lai, professor i ledelse og org.psykologi. Handelshøyskolen BI.

Kommunene har gjennom Hovedavtalas² formål lagt til rette for et best mulig samarbeidsgrunnlag – *«Det er avgjørende for et godt resultat at de ansatte og deres organisasjoner involveres så tidlig som mulig når omstillinger og reformer skal gjennomføres. Tjenester av god kvalitet og tilpasset brukernes behov forutsetter gode prosesser og medvirkning. Hovedavtalen skal gjennom ordningen med tillitsvalgte gi arbeidstakerne reell innflytelse på hvordan arbeidsplassen skal organiseres, og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles, slik at dette bidrar til en fleksibel og brukervennlig tjenesteyting».*

Det vises også til Hovedavtalas § 1-4 – Omstilling og utvikling, *«Målsettingen med omstillings- og utviklingsarbeid er å gi innbyggerne best mulig service ved å oppnå høyest mulig kvalitet og forbedret faglig standard på tjenestene ved riktig bruk av økonomiske, menneskelige og politiske ressurser. Det er partenes forutsetning at omstillings- og utviklingsarbeid tar utgangspunkt i virksomhetens behov for utvikling og skal medvirke til å gjøre offentlig virksomhet konkurransedyktig så vel faglig som økonomisk. Dette stiller krav til ledere på alle nivå om et særlig ansvar og til medarbeiderne om å ta et medansvar for videreutvikling av virksomheten».*

Hovedavtala har lagt føringer for hvordan partene skal samhandle for å skape best mulig tjenester for innbyggerne. Det er en avtale som forplikter alle partene i kommunene, også de folkevalgte, som har et arbeidsgiveransvar.

Hovedavtala er å forstå som en samarbeidsavtale der «medbestemmelse» er definert, altså den indirekte medvirkninga. Medarbeiderdrevet innovasjon handler mer om den direkte medvirkninga, der hovedargumentet er økt kvalitet, relevans og engasjement. Wilkinson og Dundon (2010), de henviser til (Bryson mfl., 2006) som hevder at ledelsens lydhørhet overfor ansatte direkte, er minst like betydningsfullt for ansattes «produktivitet» som eksistensen av det formelle medvirkningssystemet. Det understrekes ved at en må snakke direkte med den som potensielt berøres av det nye i et utviklingsarbeid. Med dette forstås at medbestemmelsen er tydelig definert i Hovedavtala hva som forplikter partene.

Med henvisning til Hovedavtala og medbestemmelsesordningene har praksisen i kommunenes utviklingsarbeid etter min observasjon ofte vært slik at tillitsvalgte har

² Hovedavtala er et virkemiddel for å sikre gode prosesser mellom partene og for å utvikle gode kvalitativt gode tjenester i kommunene.

blitt trukket inn i utviklings- og prosjektgrupper. Dette i egenskap av vervet som tillitsvalgt og frikjøpt ressurs, og ikke nødvendigvis i egenskap av å være fagperson eller ekspert. Jeg vil hevde at denne rolla oppleves mer som et pliktløp enn som kunnskapsbasert og faglig bidrag til utviklingsarbeidet.

Når det gjelder medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er den anbefalte tilnærminga at medarbeiderne som besitter relevant kompetanse og fagressurs trekkes aktivt inn i prosessene. Utgangspunktet bør altså være at de medarbeiderne som i det daglige arbeider med relevante problemstillinger er de som trekkes inn i innovasjonsprosesser, slik at de kan anvende sin kunnskap for å utvikle nye produkter og tjenester og dermed være en nyttig kilde til innovasjon. I motsetning til innovasjonsprosesser som er beslutta og initiert ovenfra, kommer MDI nedenfra og er en mer praksisnær og erfaringsbasert tilnærming basert på medarbeidernes daglige arbeidsoppgaver. Vi vet ennå for lite om hvordan organisasjoner skal lykkes med varig medarbeiderdrevet innovasjon. Og med dette som bakteppe vil jeg undersøke nærmere hvilke faktorer som kan bidra til å oppnå større innslag av MDI i kommunene.

1.2 Problemstilling

Min tilnærming til problemstillinga er at medarbeiderdrevet innovasjon er en kollektiv prosess der det er viktig å finne ut av hvordan kontaktflatene fungerer, altså hvordan samhandlinga mellom partene i kommunen kan optimaliseres i arbeidshverdagen. Dette er også i tråd med budskapet i Stortingsmelding 7, også kalt innovasjonsmeldinga, hvor *det å involvere medarbeidere i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom leder og medarbeidere og gjensidig tillit hele veien.*

Problemstillinga for oppgava er derfor følgende:

Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene?

For å svare på problemstillinga, samt konkretisere og avgrense oppgaven, vil følgende forskningsspørsmål bli besvart;

1. Hva slags organisatoriske forutsetninger er grunnleggende for å praktisere MDI?
2. Hva slags forventninger er det fra tillitsvalgte overfor ledelsen for å oppnå høy grad av MDI?
3. Hva forventes av medarbeiderne for å oppnå høy grad av MDI?
4. Hva slags barrierer hindrer oppnåelse av MDI?

5. Hvilken form for organisatorisk læring forutsettes å være til stede for å oppnå MDI?

Gjennom denne problemstillinga vil jeg belyse de viktigste faktorene som partene, det vil si arbeidsgiverne, medarbeiderne og tillitsvalgte må bidra med for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon. Aasen og Amundsen (2011) hevder at det vil skje mer ideutvikling og innovasjon når mennesker med ulik bakgrunn, faglig og praktisk, kommer sammen og utvikler nye tanker gjennom å kombinere eksisterende forståelse på nye måter.

Det er Hallingdalkommunene Gol, Hemsedal, Hol, Nes og Ål som utgjør det empiriske utvalget for oppgava. Respondentene er strategisk valgt basert på deres rolle og erfaring i kommunene. De som er intervjuet er; personalledere som sitter i stab hos rådmannen og hovedtillitsvalgte fra de største arbeidstakerorganisasjonene. Jeg vil komme nærmere inn på dette i kapittel 3.

1.3 Oppgavas oppbygging

Oppgava er inndelt i seks hovedkapitler; innledning, teori, metode, resultater, analyse, og konklusjon. Jeg har valgt å bygge opp resultater og analysekapitlet etter strukturen i problemstillinga med forskningsspørsmål. I teorikapitlet gjøres det rede for sentrale definisjoner, begreper og relevante teorier som belyser temaet medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg har vektlagt aktuelle teorier som kan bidra til å belyse problemstillinga. I metodekapitlet beskrives den metodiske fremgangsmåten jeg har lagt til grunn for studien. I analysekapitlet blir data fra intervjuene analysert og drøftet. Resultata og relevante funn blir presentert i resultatkapitlet. I konklusjonen oppsummeres relevante funn fra undersøkelsen.

Oppgava sin referansestil følger standarden til American Psychological Association (APA 6th).

2 Teori

Teoriene som beskrives nedenfor er knytta opp mot problemstillingas tema.

Innovasjon er et vidt tema, og det er forskjellige former for innovasjon som beskrives innledningsvis i dette kapitlet. Av det følger også at det eksisterer en rekke definisjoner og tolkninger av begrepet innovasjon.

2.1 Hva er innovasjon

Forståelsen av innovasjon som noe som har konsekvens for noen, markerer et viktig skille mellom innovasjon og oppfinnelse. Ifølge (Van de Ven mfl., 1999:9) kan oppfinnelse defineres som *«skapelsen av en ny idé», mens innovasjon er «mer omfattende og inkluderer prosessen med å utvikle og implementere en ny idé»* (Aasen og Amundsen, 2011). Det er altså virkeliggjøringa av ideen som utgjør skillet mellom oppfinnelse og innovasjon.

Regjeringas innovasjonsstrategi (St.meld. nr. 7, 2008-2009) definerer innovasjon som *«en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.»* Regjeringas innovasjonsstrategi knytter innovasjon til at innovasjon skal bidra til økonomisk vekst.

KS beskriver innovasjon på følgende måte – *«Innovasjon er et begrep for forandring, men bare en forandring som skaper merverdi ut fra det virksomheten har som formål. Kortversjonen er at innovasjon kan defineres som N3 - nytt, nyttig og nyttiggjort»*

(KS, 2014). KS forstår innovasjon både som noe nytt, en ny idé, og som virkeliggjort, men vektlegger at en slik idé må bidra til å skape merverdi for organisasjonens formål. Dette er i tråd med Regjeringas strategi for innovasjon i kommunesektoren.

Her beskrives innovasjon som *«prosessen med å utvikle nye ideer og realisere dem slik at de gir merverdi for samfunnet»* (Stortingsmelding 7).

Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) sin definisjon *«innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende, og løsningen ikke kjent på forhånd»*. Difi trekker inn det eksperimentelle og uforutsigbare som viktige aspekter ved innovasjon.

Byrd og Brown (2003) sin definisjon «*Innovasjon er en kombinasjon av kreativitet og risikotaking.*» Innovasjon forstås her som å prøve noe nytt med utradisjonelle og eksperimentelle metoder.

Graden eller omfanget av innovasjon som fører til endringer, beskrives gjerne på to måter (Schumpeter, 1940);

- Inkrementelle innovasjoner, det vil si skrittvis endringer, små steg og modifiseringer.
- Radikale innovasjoner, gjennomgripende endringer, helt nye produkter, prosesser og tjenester, ny måte å arbeide på, ting som ikke er gjort tidligere.

Ovennevnte todeling er spissa, siden det finnes mellompunkter mellom radikale og inkrementelle innovasjoner, beskrevet gjennom en innovasjonsskala (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kommunene er mest kjent for inkrementelle innovasjoner (Foyen 2011).

2.1.1 Hvordan skapes innovasjon?

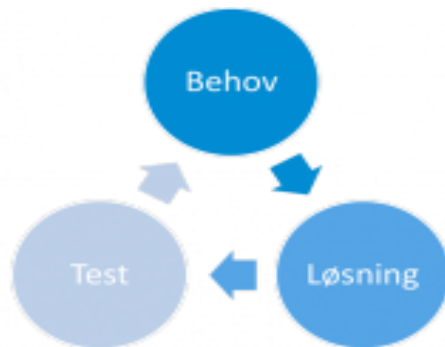
Det kan være flere ulike tilnærminger til hvordan innovasjon skapes. Det kan være personlighetstrekk ved den enkelte medarbeider som iderik, nysgjerrig, kreativ og løsningsfokusert. Innovasjon kan også utvikles gjennom kollegiale forhold i fellesskapet der den enkelte medarbeider bidrar med sine kunnskaper og erfaringer i en delingskultur. Det kan føre til innovasjoner ved at flere bidrar med taus og eksplisitt kunnskap.

Siden oppgavas tema er medarbeiderdrevet innovasjon, som involverer prosesser og mennesker, kan innovasjon skje gjennom:

«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 der er gitt om effekten vil bli oppfatta som positiv eller negativ)» (Aasen og Amundsen, 2011).

2.1.2 BLT-metoden

KS har utvikla ei verktøykasse, og blant verktøya blir BLT-metoden anbefalt, et verktøy som står for **B**ehov **L**øsning **T**est.



BLT har tre hovedaktiviteter:

1. Behov: Skaffe innsikt og avdekke behov
2. Løsning: Bygge hypoteser og lage løsninger som vil kunne dekke behovet
3. Test: Teste ut løsningene/hypotesene for å avkrefte/bekreft, lære og få enda bedre innsikt i behovet.

Jeg mener BLT-metoden er et forståelig, enkelt og intuitivt innovasjonsverktøy, som har en lav brukerterskel. For å involvere flest mulig medarbeidere i innovasjonsarbeidet må verktøya være så enkle at de fleste kan ta de i bruk. For å lykkes med MDI forutsettes det høy medarbeiderinvolvering og verktøy som har lav brukerterskel.



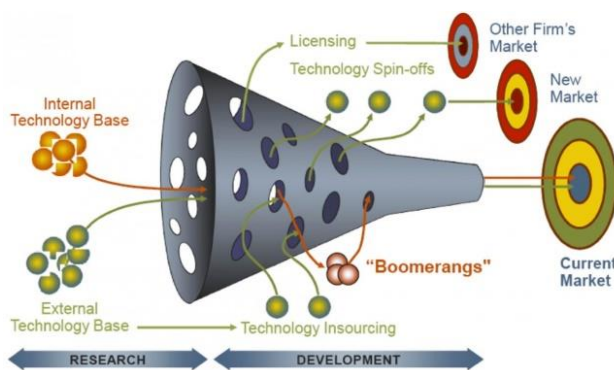
De fem fundamentene er en utvida modell av BLT-metoden De fem fundamentene er et verktøy for systematisk innovasjonsarbeid og for å utvikle en innovasjonskultur. Det betyr at alle fundamentene må ivaretas kontinuerlig (Carlson og Wilmot, 2006).

Verktøyet er basert på teorier utvikla ved Stanford Universitet og beskriver hva som må til for å lykkes med innovasjon.

Verktøya er utforma på en slik måte at det kreves deltakelse fra flere aktører, medarbeidere (team) og pådrivere (ildsjeler).

2.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon ble introdusert av (Chesbrough H. 2003) og beskrives som prosesser som omhandler samhandling mellom virksomheter utenfor egen organisasjon, basert på tilgang til hverandres kunnskap. Innovasjon er i Chesbroughs perspektiv ikke kun sett på som organisasjonsinternt. Åpen innovasjon handler om å kombinere flyten av kunnskap (inn og ut av organisasjonen) til best mulig læring og nytte for kunder, leverandører og for virksomheta. Dette beskrives gjennom Chesbroughs innovasjonstrakt, se figur. «Alle de kloke hodene jobber ikke hos deg» (Aasen og Amundsen 2011, side 121). Vi har behov for å jobbe med smarte mennesker både innenfor og utenfor vår virksomhet.



Figur; innovasjonstrakten (Chesbrough, 2003)

Ekstern forskning og utvikling kan skape verdi for en organisasjon. Intern forskning og utvikling bidrar til å utvikle denne verdien for virksomheten.

Forskninga trenger ikke stamme fra virksomheten for at de skal få profitt. Å bygge gode forretningsmodeller er bedre enn å være først ute på markedet. Utnyttet eksterne og interne ideer optimalt, vil virksomhetene potensielt oppnå større gevinster.

Innspill fra andre og smarte idéer kan også hentes inn digitalt, via sosiale medier, ulike forumløsninger og ”crowdsourcing”-løsninger der innbyggere og brukere i f.eks. kommunene inviteres til å komme med innspill til utviklingsprosesser. Crowdsourcing (Howe, 2006) betyr at hvem som helst kan bidra til utvikling og realisering av nye idéer.

2.3 Brukerdrevet innovasjon

Et av de viktigste bidraga til brukerdrevet innovasjon kommer fra (Hippel E. Von, 2005). Von Hippel bruker begrepa brukersentrert innovasjon og ledende brukere («lead

users») og har forska på det han kaller «demokratisering av innovasjon». Metoden består av fire faser: identifikasjon av trender, identifikasjon av ledende brukere, konseptutvikling og test av konsept og markedsrespons. Metoden er basert på en idé om at innovative produkter kan utvikles med basis i trender man antar vil prege et kommende marked. Når en trend, eventuelt en problemstilling er identifisert, kan man finne fram til «ledende brukere», altså mennesker eller organisasjoner som prøver å løse særlig krevende deler av problemet. Disse menneskene inviteres så til å bidra videre i innovasjonsarbeidet (Aasen og Amundsen, 2011).

I et kommuneperspektiv er brukerdrevet innovasjon en viktig faktor i utvikling av kommunenes tjenestetilbud. Flere kommuner har derfor utvikla tjenestebeskrivelser der tjenestene beskrives og hvilke forventninger brukerne kan ha til tjenestene. I denne forbindelse gjennomfører noen kommuner innbyggerundersøkelser for å få innspill og tilbakemeldinger på tjenestene. På bakgrunn av brukertilbakemeldinger iverksettes prosesser som kan lede til nye innovative løsninger.

Et eksempel på brukerdrevet innovasjon er tilrettelegging for velferdsteknologi i kommunene. I åra framover vil flere kommuner oppleve rekrutteringsutfordringer av helsepersonell. Det er en utvikling som tvinger fram nytenkning og innovasjon innenfor sektoren.

2.4 Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI)

I faglitteraturen finnes det imidlertid foreløpig ikke noen omforent definisjon av hva som karakteriserer medarbeiderdrevet innovasjon og hva som skiller dette fra andre typer av innovasjonsprosesser. Begrepet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er relativt nytt både i norsk og internasjonal sammenheng (Aasen og Amundsen, 2011, side 126).

En enkel definisjon av MDI gis av (Smith mfl.,2008:1), som gjennom studier av danske forhold mener at MDI kan beskrives som: «... *the generation and implementation of novel ideas, products and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees.*» Overstående definisjon reflekterer likevel i mindre grad ideen om MDI som en bred involvering av alle medarbeidere i innovasjon.

I St.meld. nr. 7 (2008-2009) derimot beskrives begrepet på en måte som understreker en slik bred involvering: «Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) som en

fellesbetegnelse for alle medarbeideres aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, arbeidsplassens organisering og knoppskyting fra eksisterende virksomhet».

Høyrup (2010) viser til EPOC – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1997:15), som får frem dette sentrale aspektet ved MDI på en tydeligere måte: *«It is about the scope for improving employment and competitiveness through a better organization of work at the workplace, based on high skill, high trust and high quality. It is about the will and ability of management and workers to take initiatives, to improve the quality of goods and services, to make innovations and to develop the production process and consumer relations.»*

Høyrup får fram at MDI forutsetter vilje og evne hos både ledelse og medarbeidere til å ta initiativ og jobbe med forbedring. Han viser også til at det er noen grunnleggende forutsetninger som bør være til stede, som fagkompetanse, tillit og kvalitet.

I sin definisjon vektlegger Landsorganisasjonen i Norge (LO) at MDI skapes gjennom systematisk arbeid. MDI er altså ikke noe som tilfeldigvis skjer i organisasjonen, men noe som skapes gjennom etablerte strukturer og arbeidsprosesser. LO definerer begrepet på følgende måte: *«Medarbeiderdrevet innovasjon «innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.»*

LO forutsetter stor åpenhet og inkludering der medarbeiderne slipper til fullt og helt for å oppnå MDI.

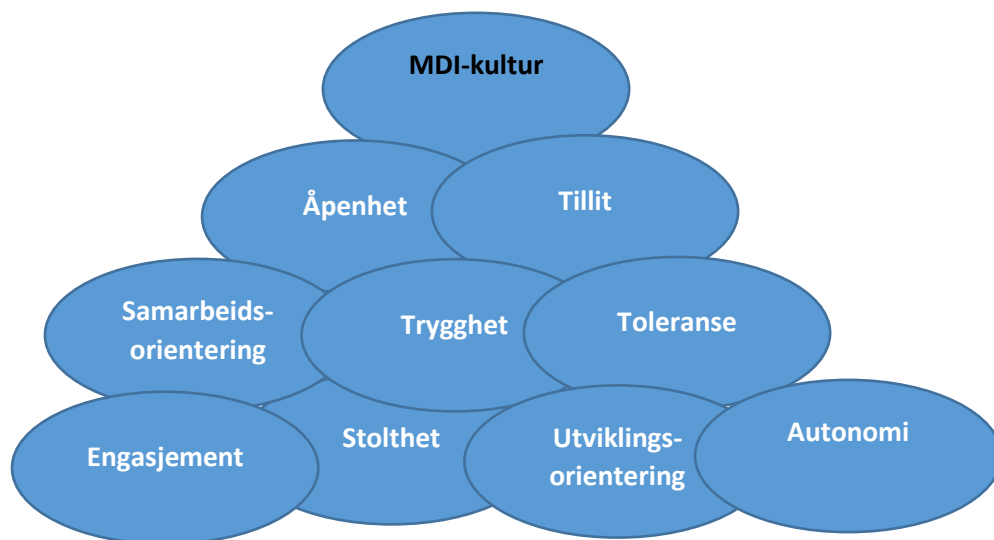
Geary og Sisson (1994), ser på MDI utfra ledelsens ståsted og hevder at lederne tar initiativ til og tilrettelegger for MDI, samt motiverer og støtter medarbeiderne. MDI utføres gjerne av en eller ei gruppe av medarbeidere. Medarbeiderne gis beslutningsmyndighet og ansvar, samtidig som medarbeiderne kan konsultere sine ledere underveis i innovasjonsarbeidet. MDI som redskap kan anvendes til å gjøre utviklingsarbeid relatert til daglige oppgaver, arbeidsorganisering og/eller arbeidsforhold.

2.5 Organisatoriske forutsetninger for praktisering av MDI

Det foreligger lite forskning og studier av medarbeiderdrevet innovasjon. Temaet er relativt nytt både i norsk og internasjonal sammenheng (Aasen og Amundsen, 2011). Det vises til en norsk studie av medarbeiderdrevet innovasjon (Amundsen mfl., 2011). Bakgrunnen for studien var norske virksomheters innovasjonsevne og medarbeidernes muligheter til å engasjere seg i interne prosesser for innovasjon. Et av de viktigste funna i undersøkelsen var betydninga av virksomhetens kultur for hvordan medarbeidernes erfaringer og kunnskaper ble brukt i innovasjonsarbeidet.

Studien viser til beste praksis for medarbeiderdrevet innovasjon i norsk sammenheng. Studien viser også til at det ikke finnes en beste praksis, men at medarbeiderdrevet innovasjon kan praktiseres på svært ulike måter, uten at man enkelt kan si at en måte er bedre enn en annen (Aasen og Amundsen, 2011).

Kulturbegrepet er viktig for å forstå medarbeiderdrevet innovasjon. Kultur holdes fram som et viktig aspekt for den som vil lykkes med innovasjon, og omfatter ledelse, insentiver og måling. (Amundsen m.fl., 2011) sin undersøkelse på hva som kjennetegner en MDI-kultur, gjennom ni kulturelle kjennetegn er essensielt avgjørende for å synliggjøres som en forutsetning for å etablere en medarbeiderdrevet innovasjonskultur.



I undersøkelsen ble det vektlagt å få fram synspunkter fra både medarbeidere og ledere. Studien identifiserte ni kulturelle kjennetegn, som gjensidig påvirka, støttet og styrka hverandre. De kulturelle kjennetegnene er beskrevet av (Aasen og Amundsen, 2011) på følgende vis;

Det første kjennetegnet er *engasjement*. Engasjement blant medarbeidere i virksomheter som lykkes med MDI, var generelt høyt. Dette ble formulert som «en glød» eller «at man brenner for», og syntes særlig å handle om viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass. Dette blir også beskrevet som «commitment», eller «engasjert forpliktelse».

Det andre kjennetegnet er *samarbeidsorientering*. Det vil si at det er en oppfatning om at «her er man enige om å samarbeide», og at det var dette som gav den beste kvaliteten på innovasjonsaktivitetene i virksomheten. Dette blir beskrevet gjennom det interne forholdet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversida. Her pekes det på at det kan ligge særskilte muligheter for innovasjon knytta til den nordiske samarbeidsmodellen i arbeidslivet.

Det tredje kjennetegnet er *stolthet*. En god praksis for medarbeiderdrevet innovasjon syntes å være kopla til en stolthet over å jobbe nettopp i den virksomheten. Dette kom til uttrykk på ulike måter. Et viktig moment var trivsel, som viste seg i virksomheter med lav «turnover» i arbeidsstokken og god tilgang til kvalifisert arbeidskraft.

Det fjerde kjennetegnet er *tillit*. Virksomheter som involverer medarbeidere i innovasjon på en god måte, kjennetegnes ved tillitsfulle relasjoner. Tillit synes å være en viktig forutsetning for innovasjon.

Det femte kjennetegnet er *toleranse*. Virksomheter som lykkes med MDI, er prega av en form for «raushet i kulturen». To forhold trekkes fram: For det første så det ut til å være en erkjennelse av «at folk er forskjellige» i virksomhetene. Man kan anta at dette gjør terskelen for å komme med forslag og ytringer i forhold til forbedringer lavere. For det andre synes det å eksistere en toleranse for feil.

Det sjette kjennetegnet er *trygghet*. Studien viste at rik deling av kunnskap og ideer, som er et av kjennetegnene ved MDI, forutsatte en opplevelse av trygghet blant ansatte i virksomheten. Det gjaldt særlig ideer som kanskje kan oppfattes som uvanlige eller dumme. Et annet, like viktig aspekt ved «trygghet», er vissheten om at det kommer støtte og oppmuntring fra kolleger også når ting ikke går bra.

Det syvende kjennetegnet er *utviklingsorientering*. Utviklingsorientering handler om at folk ser på det å forbedre og tenke nytt som en integrert del av jobben sin. Studien synliggjorde imidlertid en oppfatning av at medarbeidere generelt er mer skeptiske til

endring dersom dette skulle sette egne arbeidsplasser i fare. Studien viste til at det er vanskelig å være utviklingsorientert uten en viss grad av trygghet, samtidig har norske arbeidstakere et bedre arbeidsvern sammenligna med andre land.

Det åttende kjennetegnet er *åpenhet*. Åpenhet blir holdt fram som kanskje den viktigste forklaringsfaktoren på gode resultater gjennom medarbeiderinvolvering i innovasjon. Åpenhet handler om innsyn i dokumenter som grunnlag for beslutninger. Videre blir åpenhet brukt i forståelsen «lydhørhet», eller lederes vilje til å lytte når ansatte kom med innspill. En siste side ved åpenhet er tilgangen til fora for åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere, der medarbeiderne kunne være «uenig med lederne».

Det niende kjennetegnet er *autonomi*. Autonomi vil si selvstendighet, uavhengighet, selvstyre. Flere av virksomhetene i undersøkelsen hadde i økende grad gitt medarbeiderne innflytelse og ansvar i forhold til utførelsen av ulike arbeidsoppgaver. Autonomi handler ikke bare om «å få medarbeiderne til å ta ansvar», men også om at ledere reelt må gi fra seg ansvar eller delegerer myndighet til medarbeiderne.

Fire overordna faktorer (drivkrefter) blir nevnt som positivt for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon (Smith mfl. 2008, De Jong og Kemp 2003), det er støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for utforskning.

Faktoren ledelsesstøtte framholdes av (Smith mfl., 2008) som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for MDI. Hvis medarbeiderne opplever situasjonen som lite støttende fra ledelsen, vil de neppe ta initiativer og framføre ideer som kan resultere i innovasjon.

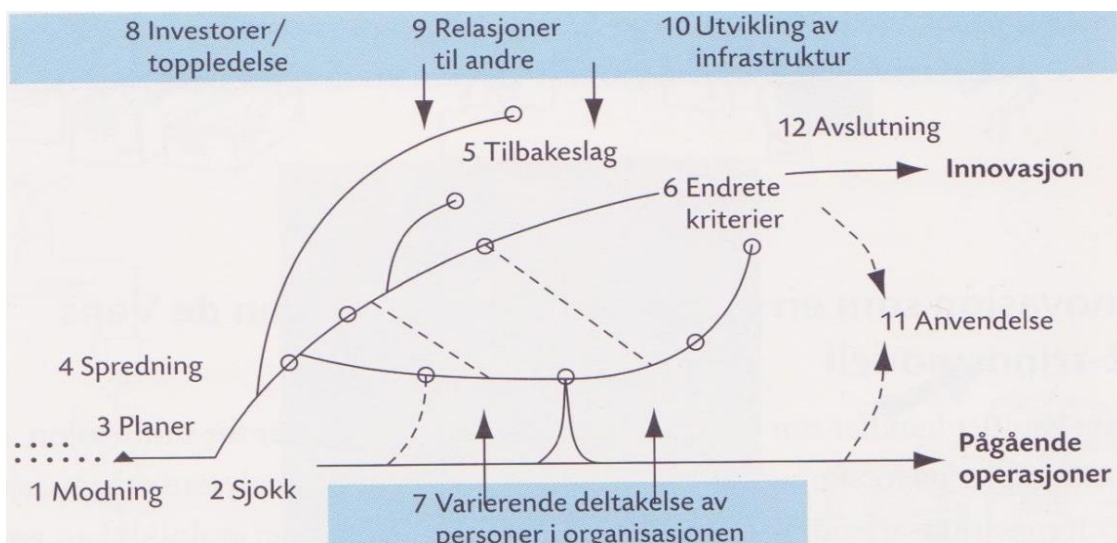
Autonomi blir beskrevet som frihet, innflytelse og mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon. Det vil si at man har handlingsrom til å utføre oppgavene med mindre kontroll. Autonome strukturer er vist å ha en positiv effekt på innovativ adferd blant ansatte (Smith mfl., 2008).

Flere studier viser til at samarbeid er en forutsetning for kreativitet, idegenerering og ideutveksling (Paulus og Yag 2000; Perry-Smith og Shally 2003).

Organisatoriske normer for utforskning henviser til påvirkning av internt klima på innovasjon. Hva er riktig adferd, hva fremmer organisasjonskultur og identitet.

2.6 Van de Vens 12-trinnsmodell

Innovasjon som en organisatorisk reise (Van de Ven mfl., 1999) – Van de Vens 12-trinnsmodell beskriver de forskjellige fasene i en innovasjonsprosess. Det er nødvendig teoretisk kunnskap som bidrar for å si noe om retningen på innovasjonsprosessen og hva som kan gå galt. Van de Vens modell viser hvor viktig det er å involvere flere parter i en tidlig fase for å oppnå innovasjon. Modellen kan forstås dithen at dess flere som engasjeres forbindelse med prøving og feiling, dess større mulighet for å oppnå innovasjon. Van de Ven sin modell innbyr til eksperimentering og feiling, gjennom en iterativ prosess, jf. tilbakeslag og endrete kriterier.



Innovasjonsreisen kan relateres til MDI, gjennom aktiv deltakelse fra medarbeidere i organisasjonen i de forskjellige fasene, fra idefasen til avslutning.

Når Van de Ven anvender reisemetaforen og forbinder det til innovasjon, får en fram at det dreier seg om å erfare noe nytt, i et nytt landskap. Ei reise tar tid og går ikke alltid som planlagt. En kan endre både reiserute og framkomstmiddel, men reisa er ikke ferdig før en er kommet fram. En kan ikke på forhånd ha kunnskaper om hvordan det ser ut på reisemålet.

I følge Van de Ven sin modell viser tidlig involvering fra medarbeiderne at det vil bidra til at medarbeiderne etablerer et eierforhold til innovasjonsprosessene. Innovasjonen krever et felles forsøk av flere aktører over lengre tid, og det kan være behov for flere ressurser underveis i innovasjonsprosessen.

2.7 Organisasjonsklima og HII

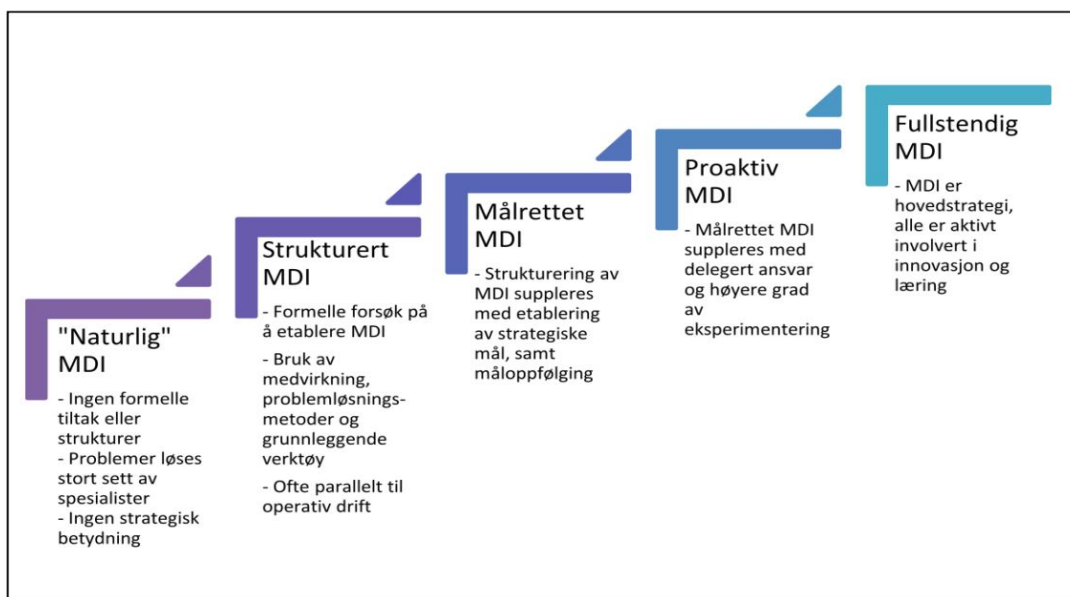
Organisasjonsklima blir trukket som et begrep i forbindelse med High Involvement Innovation (HII). Begrepet viser betydningen av involvering og deltakelse fra medarbeidere i organisasjonens innovasjonsarbeid. Medarbeidernes betydning for å delta aktivt i utviklingsarbeid er grunnleggende for HII (Bessant og Caffyn 1997; Bessant og Francis 1997).

Tidd og Bessant (2013) forklarer «high involvement in innovation» (HII) som et rammeverk, som kan sammenlignes med MDI. Rammeverket beskriver implementering av HII gjennom en 5-trinns prosess, hvor det siste steget innebærer en organisasjon hvor læring og kontinuerlig utvikling med fokus på involvering står sentralt. Involvering av samtlige medarbeidere fører til mer inkrementelle innovasjoner, samt en høyere grad av diversifisering sammenligna med løsninger hvor enkeltgrupper av medarbeidere arbeider med forbedringsforslag.

I følge (Tidd og Bessant, 2009) tar det flere år å utvikle MDI i egen organisasjon. De viser til at det tar mellom 3-7 år for å utvikle HII/MDI i en organisasjon. Forskningslitteraturen viser til at det er for lite fokusering på de interne ressursene i organisasjonen, men mer på selve innovasjonsprosessen. Derfor er det viktig å utvikle de interne ressursene som «drivere» i organisasjonen, ved å utnytte muligheten i fleksibilitet, god koordinering, samt utnyttelse av medarbeidernes kompetanse, (Jacobsen og Thorsvik, 2011). HII beskrives som et rammeverk uten direkte innovasjonstyper eller omfang.

Med rammeverk menes de ulike delene som må være på plass for å lykkes med innovasjon. Virksomhetene har ulike forutsetninger, men noen forutsetninger må ligge til grunn, som å planlegge retninga på innovasjonsaktivitetene og ambisjonsnivået, etablere en plan på hvem som involveres i aktivitetene og hvordan idegenerering gjennomføres og bruken av verktøy og metoder for å styrke innovasjonsaktivitetene.

Figuren på neste side viser rammeverkets forskjellige trinn.



Kommunene Asker og Bærum har vedtatt en innovasjonsstrategi som er blitt politisk forankra. Innovasjonsstrategien blir på den måten en bærebjelke for alle innovasjonsprosessene som gjennomføres i Asker og Bærum.

Innovasjonsstrategien til Bærum kommune er bygd opp på følgende måte:

- Hvordan skal kommunen jobbe med innovasjon, hvilke verktøy og metoder er hensiktsmessige?
- Hvilke arenaer trenger vi for å dele og lære?
- Hvilke sentrale ressurser trengs for å støtte innovasjonsarbeidet ute på tjenesteområdene?
- Hva kreves av ledere, medarbeidere, brukere og andre samarbeidspartnere for å jobbe mer systematisk og målretta med innovasjon?
- Hva trengs av politisk bidrag for å lykkes med innovasjon?
- Hvordan kan innovasjon forankres i hele organisasjonen?
- Hvordan kan vi måle innovasjon?

Strategien til Bærum kommune er blitt operasjonalisert gjennom tiltak i kommuneplan, handlingsprogram, meldinger og andre strategiske styringsdokumenter. Tiltaka i styringsdokumenta skal uttrykke hva kommunen skal jobbe med. Hovedstrategien er en synlig innovasjonskultur. Asker kommune sin innovasjonsstrategi bygger i stor grad på samme fundament som Bærum kommune sin innovasjonsstrategi. Begge kommune har i sine strategidokument forankra metodeverktøy som skal anvendes i virksomhetene.

2.8 Kjerneoppgaver i innovasjonsledelse

Tidd og Bessant (2009) viser til at en innovativ organisasjon krever mer enn strukturell tilpasning. Å utvikle og vedlikeholde en god evne til innovasjon krever et integrert sett av egenskaper i organisasjonen, som vil spille sammen, og som påvirker hverandre.

Egenskaper	Kjennetegn
Delt visjon, lederskap og vilje til å innovere	Tydelig artikulert og delt oppfatning av formålet. Strekke seg etter strategiske mål.
Tilpassa struktur	Organisasjonsdesign som tilrettelegger for kreativitet, læring og samarbeid. Det betyr ikke nødvendigvis fravær av struktur. Formålet er å finne fram til en god balanse mellom en åpen og disiplinert arbeidsform.
Nøkkelpersoner	Personer, pådrivere, ildsjeler og andre som inntar aktive roller i form av å være katalysatorer for innovasjonsarbeidet.
Effektive team	Riktig bruk av team for å løse problemer, internt og på tvers av organisasjonen. Krever investering i utvelgelse og utvikling av team.
Medarbeiderinvolvering	Forventning om aktiv deltakelse fra alle medarbeiderne i innovasjonsarbeidet og prosesser for kontinuerlig forbedring.
Kreativt klima	En positiv tilnærming til kreative ideer, innspill og forslag, støttet gjennom motivasjonstiltak.
Eksternt fokus	Tilnærming mot interne og eksterne kunder og aktivt arbeid med nettverksbygging.

Det er ulike tilnærminger til innovasjon i kommunene. Foyen (2011) viser til at en stor del av offentlige innovasjoner er inkrementelle, og at prosess- og organisatoriske innovasjoner er mest utbredt. Innovasjonsaktivitetene krever at organisasjonen tilrettelegger for det gjennom ulike strategier, former for ledelse, opplæring og medarbeiderinvolvering.

2.9 Normer som fremmer innovasjon i organisasjoner

Normer som fremmer innovasjon i organisasjoner (Ahmed, 1998, tabell 8.1, s. 177, Amundsen og Aasen) viser til sammenfall mellom ulike studier av innovasjonskultur. Hvilke kulturelle normer som fremmer kreativitet og innovasjonsevne og hvordan disse normene kommer til uttrykk gjennom holdninger.

Kjernen i medarbeiderdrevet innovasjon er troa på at medarbeiderne har kunnskap, ideer og erfaringer som kan brukes på en bedre måte slik at dette bidrar til innovasjon.

I følge (Aasen og Amundsen, 2011) og (Ulhøy mfl., 2008) er suksessfaktorene for MDI avhengig av støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for utforskning (utviklingsorientering).

Støttende ledelse er viktig for medarbeiderne i starten av innovasjonsarbeidet, slik at medarbeiderne får tillit og handlingsrom til å utvikle og fremme egne ideer. I oppfølgingsfasen er det viktig at tilstrekkelige ressurser er tilgjengelige. Autonomi beskrives som deltakelse, frihet, desentralisering eller empowerment (myndiggjøring). Dette innebærer at medarbeiderne selv kan få innflytelse og bestemme, samt at de gis handlingsrom uten at de blir kontrollert.

2.10 Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon

Koch mfl. (2006) viser til at offentlig ansatte i liten grad assosierer sin rolle med innovasjon. Koch viser til at det går et skille mellom de som ser som sin oppgave å treffe politiske beslutninger, og den som ser sin rolle å omsette beslutningene til praksis. Det vises også til at endringer som berører medarbeiderne er avtale- og forhandlingsbasert (Hovedavtala), jf. spilleregler m.m.

Koch mfl. (2006) viser til at innovasjon i offentlig sektor kan ha en rekke former. For å utvikle målretta innovasjonsprosesser må en vite hva som skal innoveres. Koch peker på at mennesker som ikke er enige i organisasjonsendringer har en tendens til å trekke seg ut av organisasjonen, noe som kan føre til ytterligere sementering av tilvente handlingsmønstre.

2.10.1 De mest synlige drivkreftene for innovasjon i offentlig sektor; (Koch mfl.)

- Problemavhengig innovasjon – for å løse problemer
- Problemuavhengig innovasjon – generelle forbedringstiltak
- Politisk press – strategiske endringer basert på sterk politisk vilje
- Utvikling av kultur for forbedring – Evaluerings- og vurderingspraksiser kan stimulere for innovasjon.
- Innovasjonsevne – offentlig ansatte har ofte høy utdannelse, og gode evner til kreativitet og problemløsning.

2.10.2 De mest synlige barrierene mot innovasjon

- Størrelse og kompleksitet – Store, kompliserte organisasjonsstrukturer kan utvikle seg til interne barrierer mot innovasjon.
- Vane og tradisjon – Tendenser til å holde seg til etablerte praksiser og rutiner.
- Profesjonell motstand – Utvikling av sterke fellesskap i enkelte faggrupper, prega av særlige tankesett og perspektiver.
- Risikoaversjon – Kan skyldes nærgående oppmerksomhet fra politikere og media, og at medarbeidere vanligvis ikke belønnes for å ta risiko.
- Offentlig motstand mot endring – Motvilje mot endring kan også finnes hos oss – «borgerne».
- Mange hensyn og uklare resultater – Engasjement fra en lang rekke interessenter skaper behov for å ta mange hensyn og gå gjennom planlagte endringer.
- Endringstempo og– omfang– Gjennomføring av mange reformer har delvis ført til «innovasjonstretthet».
- Manglende evne til organisasjonslæring – En del organisasjoner mangler mekanismer for å støtte nødvendige læringsprosesser.

2.11 Motstand mot endring

Stabilitet og forutsigbarhet er viktig for mange medarbeidere i de fleste organisasjoner. Amundsen og Kongsvik (2010) forklarer motstand mot endring gjennom fem hovedfunn som gjenspeiler medarbeidernes ofte typiske reaksjoner mot endring. Det første elementet er «endring for endringens skyld», det andre elementet er «resirkulering av ideer», det tredje elementet er «praksisfjerne løsninger», det fjerde elementet er «manglende synliggjøring av resultater» og det femte elementet er «pseudomedvirkning».

2.12 Forventninger til ledelse fra et KS-perspektiv

Det er utført mye forskning på ledelse og ledelsestilnærminger. Blant annet (KS, 2015, s. 10) viser til hva som har effekt på medarbeideres motivasjon og mestring og hva som kjennetegner gode ledere. KS mener noen kjerneområder er viktige, disse er;

- å vise gjennomføringskraft for å oppnå gode resultater
- å skape tillit gjennom tydelige roller
- å legge til rette for mestring og motivasjon

- å skape en organisasjonskultur med godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet

KS (2015) beskriver ulike tilnæringer til ledelse gjennom perspektiver som utvikling av oppgaveorientering, relasjonsorientering og endringsorientering.

Modell for ledelse i offentlig sektor (KS, 2014).



Utfordringa blir som KS uttrykker det gjennom KS (2014) – er å gjøre begreper og definisjoner til sitt eget – hva betyr god ledelse for oss?

Ut i fra KS sin policy om ledelse har jeg valgt å bruke dette som tilnærming til innovasjonsledelse, da perspektivene relasjonsorientering og endringsorientering kan være viktige faktorer for å utvikle innovasjon i kommunene. For å utvikle MDI er relasjonsorientering en forutsetning for å etablere ulike samarbeidsformer mellom ledelse og medarbeidersida. Perspektivet endringsorientering viser at å håndtere endringer er en de viktigste lederoppgavene i kommunene.

KS har utvikla flere innovasjons- og utviklingsverktøy for kommunene, de viktigste er:

- Samveis - veikart for tjenesteinnovasjon
- N3 (Nytt, nyttig, nyttiggjort)
- SLIK – verktøy for ledelse av innovasjonsprosesser
- Idekatalog for tjenstedesign
- KS' 10-faktor – medarbeiderundersøkelse for kommunal sektor

- Inspirasjonshefte for innovative samarbeid mellom offentlig sektor og sosiale entreprenører.

2.12.1 Autentisk ledelse

Det foreligger mange definisjoner på ledelse. En kjent definisjon som det er stor enighet om; «*ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd*» (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Når ledelse skjer innenfor ramma av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Denne definisjonen fokuserer på tre aspekter ved ledelse:

- 1) Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer
- 2) Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
- 3) Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål.

En god leder bør:

- Følge en bestemt lederstil (transformasjonsledelse)?
- Tilpasse seg situasjonen (situasjonsbestemt ledelse)?
- Være mest mulig tro mot seg selv (autentisk ledelse)?

Forskning gir støtte for alle tre ledertilnærningene.

Forskningsstudie til (Kvålshaugen, 2007) viser at autentisk ledelse er en effektiv lederstil i norske organisasjoner, selv om norske ledere foretrekker å bruke begrepet troverdige ledere fremfor autentiske ledere.

Det som kjennetegner den norske kulturen, er at vi i større grad har respekt for og tar vare på medarbeidere (Kvålshaugen, 2007). Videre er det slik at likhetstenkninga i Norge er helt annerledes enn i mange andre land, blant annet fordi nordmenn er mer selvstendige, og fordi at Norge har en flattere organisasjonsstruktur enn flere andre land. Denne organisasjonsstrukturen har dermed innvirkning på synet på medarbeidere og involveringa av disse når det gjelder åpenhet til prosesser, deltakelse og kommunikasjon. Dette kan føre til «forvirring» hos norske ledere og i norske organisasjoner på grunn av for eksempel diskusjoner og kontinuerlige meningsutvekslinger når medarbeidere skal føle eierskap til prosesser.

Beslutningsprosesser fører til mer «forvirring» og er med andre ord mer demokratisk i Norge enn i andre land. Denne «demokratiske modellen» må ikke misforstås med at man kjører en «folkeavstemming» når beslutninger skal tas, men innebærer at man som leder er åpen, involverende og tillater deltakelse» (Kvålshaugen, 2007).

Autentisk ledelse kan være en tilnærming til innovasjonsledelse da det legges opp til åpenhet i forhold til prosesser, stor grad av medvirkning og involvering.

2.12.2 Lederskap på femte nivå

Med sideblikk til den norske undersøkelsen av norske virksomheters innovasjonsevne (Amundsen mfl., 2011) krever MDI en ledertilnærming som er utfordrende og krevende. Det er ingen fasit på hva som er god ledertilnærming for MDI, men sett ut ifra KS sin modell for ledelse i kommunal sektor med vektlegging av oppgaveorientering, relasjonsorientering og utviklingsorientering forstås dette som et lederskap som forventes å være innovativt, inkluderende, samhandlende og tillitsbasert.

Lederskap på femte nivå beskriver ledere som favner om et vidt område av lederegenskaper, og beskrives ved å være en dyktig fagperson, ledelse fokusert mot teamarbeid, dyktig administrator, samt å være effektiv og målretta leder.



Figur; lederskap av femte nivå (Collins, 2002).

2.12.3 T-forma ledere og T-forma medarbeidere

Hansen og Von Oetinger (2001) har lansert betegnelsen T-forma leder for å indikere at mennesker som skal lede arbeid på tvers av fag- og organisasjonsgrenser. Disse trenger to typer kompetanse, den ene er evne og vilja til å dele ideer og ekspertise fritt mellom enheter og organisasjoner, den andre er å håndtere et ansvar for resultater i egen organisasjon. Amundsen og Aasen (2011) foreslår utvikling av T-forma medarbeidere. Brukt i denne sammenheng, indikerer T-en at medarbeiderne forventes å ha spisskompetanse på et felt, samtidig som de har en viss kjennskap til andre fagfelt som har betydning for innovasjonsarbeidet. Slik breddekompetanse vil lette dialogen på tvers av faggrenser.

Sett i lys av KS sin modell for ledelse med fokus på relasjons- og utviklingsorientering vil en organisasjonskultur med ledere og medarbeidere som leverer resultater både i sin egen jobbutførelse (den vertikale delen av T-en) og gjennom samarbeid på tvers i organisasjonen (den horisontale delen av T-en), oppnå bedre resultater, jf. (Tidd og Bessant 2009), kjerneoppgaver i innovasjonsledelse, der de understreker viktigheten av å løse problemer internt og på tvers av organisasjonen.

2.13 Medvirkning og samarbeid

Et av de viktigste bidraga til partssamarbeidet i Norge er samarbeidsforsøka utført av Einar Thorsrud på 1960-tallet, hvor Landsorganisasjonen (LO), Norsk arbeidsgiverforening og flere store industribedrifter gikk sammen for å utvikle bedre jobber, mer produksjon og mer demokratiske organisasjonsformer basert på sosiotekniske prinsipper (Klev og Levin, 2009). Med det fokuset det har vært på medvirkning og demokrati i Norge, er forutsetningene for å lykkes med MDI i større grad til stede ut i fra de demokratiske prinsippa som har vært forankra gjennom mange år.

Effektive samarbeid betraktes som en nødvendig forutsetning for å lykkes med komplekse organisasjonsaktiviteter, fordi det er antatt å føre til mer innovasjon (bedre tjenester og løsninger), økt kundeinteresse (økt kundetilfredshet) og bedre drift (mer veldrevne organisasjoner) (Hansen, 2009).

Njistad og Dreu (2002) mener at grupper utkonkurrerer enkeltpersoner med hensyn til problemløsning og beslutningstaking. Brøgger mfl., (2007: 11) ser temaet fra økonomisk synsvinkel når de hevder at «samarbeid er en de mest sentrale

produksjonsfaktorene i norsk økonomi, og den mest undervurderte.» Det gjøres til dels store anstrengelser for å forbedre samarbeidsevna i mange organisasjoner (Amundsen mfl., 2010, side 141). Med dette som utgangspunkt kan ledelse av samarbeid betraktes som det å utnytte styrken i den kollektive kunnskapen hos alle medarbeiderne i en utviklingsaktivitet (Aasen og Amundsen, 2011).

2.13.1 Barrierer som hindrer samarbeid

Hansen (2009) viser til fire barrierer mot samarbeid innenfor organisasjonen. Disse barrierene er; «Ikke-oppfunnet-her»-barrieren, som beskrives i form av at medarbeiderne er uvillige til å søke kunnskap og inspirasjon utenfor egen enhet.

«Klar deg selv»-barrieren, som beskrives i form av at medarbeidere er uvillige til å hjelpe og dele det de kan. Søkebarrieren, som beskrives som at det er vanskelig å finne fram til informasjon og ressurspersoner. Overføringsbarrieren, som beskrives som at det er vanskelig å overføre kunnskap fra ett sted til et annet.

2.13.2 Medbestemmelse

Medbestemmelse betyr gjennom Hovedavtala å avgrense styringsretten, og definere tillitsvalgtes rettigheter og plikter når det gjelder varianter av i hovedsak ansettelse, representasjon, informasjon, drøftinger og forhandlinger mellom partene (kilde, KS).

2.13.3 Medinnflytelse

Medinnflytelse betyr medarbeidernes deltakelse i interne prosesser på ulike nivåer i virksomheten. Dette gjelder enten som eksplisitt oppfordring eller mer alminnelig selvfølge av involvering, når det gjelder praksis og rutiner for medvirkning av de ansatte. Det forventes at både ansatte og ledere initierer til slikt samarbeid, da medarbeidernes kompetanse og erfaring på denne måten anses som nyttig for virksomheten (KS).

En annen mye brukt definisjon er «deltakelse i interne utviklingsprosesser på alle nivåer.»

Begrepet medinnflytelse slik det forstås kan være medvirkende til å skape medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). Viser til følgende sitat fra håndbok i MDI, (IRIS/NTNU samfunnsforskning, 2011). «De tillitsvalgte ble tillagt en nøkkelrolle i arbeidet med å involvere medarbeiderne, og det på flere vis. Tillitsvalgte fungerte som

et koblingspunkt mellom medarbeiderne og ledelsen, både som kanal for spredning av informasjon og som formidler av synspunkter og idéer fra medarbeidere.»

2.13.4 Politikernes rolle i innovasjonsarbeidet

De folkevalgte sin rolle er å trekke opp de store linjene og vedta overordna planer. Et spørsmål som er blitt stilt er hvorvidt de folkevalgte burde vært mer engasjert i innovasjonsarbeidet gjennom aktiv deltakelse.

Innovasjonsstrategien til kommunene Asker og Bærum viser viktigheten av politikernes rolle. I strategien til Asker og Bærum beskrives hvilket politisk bidrag som må til for å lykkes med innovasjon.

KS (2015) understreker kommunenes behov for å drøfte politikerrolla og hvordan politikerne kan legge til rette for innovasjon. Det vises til at politisk lederskap ikke bare handler om maktutøvelse, utøve myndighet, vedta budsjetter og planer, men at det politiske lederskapets kjerneoppgave er å utforme og utvikle lokalsamfunnet ut i fra tre grunnleggende politiske lederskapsfunksjoner:

- «1. De folkevalgte må stille problemdiagnose, dvs. finne hvilke utfordringer lokalsamfunnet står overfor og sette disse på dagsorden og formulere hvilke utviklingstrekk som problematiserer og truer lokalsamfunnet, eller som krever handling, eksempelvis befolkningsutviklinga eller kommuneøkonomien.
2. Den andre politiske lederskapsoppgava er å peke på hva som kan og bør gjøres hvis utfordringene skal løses og en bedre fremtid for lokalsamfunnet skal realiseres. Dette kreves kunnskap på flere områder og bidrag fra kommunens administrasjon og andre eksperter.
3. Den tredje lederskapsoppgava er å mobilisere lokalsamfunnet til handling og skape støtte til de problemforståelsen og de politiske løsningene som besluttes.»

KS (2015) har fokus på innovasjon som strategisk verktøy for politikerne.

2.13.5 Medbestemmelsesbarometeret 2016

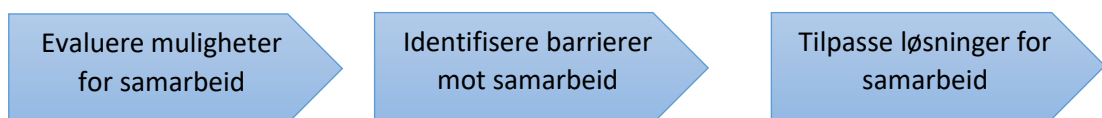
Det vises til rapporten «Medbestemmelsesbarometeret 2016», AFI, Høgskolen i Oslo og Akershus, FOU-resultat 2016:08 (Falkum, Holm Ingelsrud og Nordrik, 2016) som viser til funn vedrørende arbeidstakeres innflytelse. Rapporten viser til at medbestemm-

elsen og innflytelsen til arbeidstakere er synkende. Det rapporteres også at ledere opplever redusert innflytelse på egen arbeidssituasjon og deres organisering av arbeidet.

Rapporten har tatt for seg innflytelse på organisering av arbeidet fordelt mellom bransjer og der kommer pleie- og omsorgstjenester, helsetjenester, barnehage, skole, undervisning, sosialtjenester/barnevern, som er en del av de kommunale institusjonene dårligere ut enn andre bransjer. Rapporten viser til at det kan se ut til at i den offentlige sektoren er mer hierarkisk organisert enn privat sektor. I lys av den norske samarbeidsmodellens intensjoner om bedriftsdemokrati i offentlig sektor og tatt i betraktning at organisasjonsgraden er langt større i offentlig enn i privat sektor, vises det til at denne forskjellen er ganske oppsiktsvekkende. Bedriftsdemokrati og demokrati på arbeidsplassen står svakest i offentlig sektor, både i muligheter for den enkeltes medvirkning og muligheter for medbestemmelse for ansatte og deres organisasjoner. Dette setter uenighetene og konfliktene om arbeidstid i helsevesenet og pleie og omsorg i et nytt lys (Medbestemmelsesbarometeret, 2016).

2.13.6 Disiplinert samarbeid

Hansen (2009) har foreslått begrepet «disiplinert samarbeid». Det kan forstås som utvikling av en lederpraksis der man vurderer når man skal samarbeide, og når man ikke skal gjøre det. Dette må suppleres med en innsats for å utvikle vilje og evne til samarbeid i organisasjonen. Dette begrunnes med at kommunikasjon relatert til samarbeid, utvikling og innovasjon kan være forbundet med interessekonflikter og usikkerhet, er lederes oppgave primært å delta aktivt i pågående samtaler relatert til aktiviteter de har ansvar for, der hensikten er å påvirke framveksten av tematikk som støtter gruppas eller organisasjonens hensikt. Ledelse sett fra denne synsvinkelen handler derfor dels om å ha mot til å fortsette sitt engasjement i samhandlingsprosesser selv om de kan være motsetningsfylte (Aasen og Johannessen, 2009).



Leders rolle i disiplinert samarbeid handler altså ifølge (Hansen, 2009) om å evaluere muligheter for samarbeid, å identifisere barrierer mot samarbeid og bidra til at disse samarbeidsbarrierene brytes ned. Aktuelle virkemidler er utvikling av mål som bidrar til en felles ambisjon, som skaper opplevelse av fellesskap, jf. også (Tidd og Bessant,

2013) kjerneoppgaver i innovasjonsledelse, lederskap på femte nivå (Collins, 2002) og kulturbegrepet i medarbeiderdrevet innovasjon – samarbeidsorientering (Amundsen mfl., 2011).

2.13.7 Interaksjon for økt kunnskapsdeling

Det understrekes viktigheta av å øke interaksjon i organisasjonen der en ønsker mer kunnskapsdeling. Det er utvikla forskjellige verktøy og metoder for å skape arenaer og møteplasser for utvikling av organisasjonen, for eksempel dialog- og søkekonferanser og involvering i analysearbeid (Amundsen og Kongsvik, 2008). Felles for disse er at de utfordrer ledelsens vilje til å bruke tid og ressurser på å skape dialoger på tvers av enheter.

2.14 Mestringstro (self efficacy)

Siden denne oppgava forsøker å finne ut hvilke egenskaper som bør være til stede hos en medarbeider for å utvikle mer innovative egenskaper, trekkes mestringstro fram som en aktuell egenskap. Dette skjer i lys av at mestringstro er en av de grunnleggende faktorene som følges opp gjennom KS 10-faktor medarbeiderundersøkelse.

Begrepet mestringstro (self efficacy) ble definert av (Bandura, 1997) slik: «Mestringstro er opplevelsen av at en har det som skal til for å mestre oppgaver og nå mål». Mestringstro er med andre ord troa på at en selv har evna til å organisere og utføre den handlinga som kreves for å nå det ønskede målet. Blant de mekanismene som styrer eget initiativ til å handle, er ikke noe mer virkningsfullt enn troa på egen evne til å mestre, altså mestringstro (Bandura, 1993).

Å styrke troa på egen evne til å lære, forbedre egne evner og ferdigheter, endre handlings- og tankemønstre, vil derfor være noen viktige målsetninger når vi skal prøve å bygge opp en innovativ, lærende organisasjon som kjennetegnes av å ha en lærende-, endrings- og handlingsorientert kultur. Mål som er knytta opp til medarbeidernes mulighet for selvbestemmelse i utførelsen av sitt arbeid.

Hvor høy mestringstro en person har, spiller en stor rolle i hvordan en tilnærmer seg nye oppgaver og hvordan en setter mål for hvor godt en tror en kan prestere. Det som kjenner tegner personer med høy grad av mestringstro er at de tror de vil lykkes med gjennomføringa av en oppgave eller situasjon. Mens en person med mindre mestringstro vil ha liten tro på at han vil lykkes. Personer kan likevel ha høy mestringstro innenfor

en oppgave, og lav mestringstro innenfor en annen. Personer med høy grad av mestringstro ser på forandringer som noe som må mestres, mens personer med lav grad av mestringstro har en tendens til å mislike endringer (Bandura, 1989).

Den mest effektive måten å bygge opp mestringstro på er å bygge erfaring på det aktuelle området (Bandura, 1989). Tidligere suksesser fører til at vi får større tro på at vi vil klare å gjennomføre lignende oppgaver i framtida.

Bandura fremhever også at det er svært viktig hvordan mengden og vanskelighetsgraden av erfaringer bygges opp. Han fremhever at det er viktig at ikke tidligere erfaringer kun har vært positiv, da dette vil føre til at når vedkommende omsider møter en oppgave han ikke mestrer, vil det avskrekke han fra den type oppgaver. Den ideelle måten å bygge opp mestringstro ved hjelp av erfaring på er å sørge for at vedkommende rekker å bygge opp mestringstro innen en oppgave før han får prøve seg på nye oppgaver. På den måten får han den rette mengde mestringsfølelse, samtidig som vedkommende møter utfordringer som vedkommende må jobbe med for å overkomme (Bandura, 1989).

Mestringstro har stor påvirkning på en rekke valg og oppfatninger som vi foretar oss. Funn viser at vår mestringstro har påvirkning på vårt psykologisk velvære, prestasjonsnivå, samt en rekke andre mellomliggende prosesser (Bandura, 1989).

Gjennom sin forskning fant Bandura at økt mestringstro fører til økt innsats. Som følge av økt innsats er det også større sannsynlighet for at vedkommende lykkes, noe som igjen fører til økt mestringstro. Dersom vedkommende derimot er inne i en spiral hvor vedkommende stadig presterer dårlig, vil det føre til lav grad av mestringstro. Også her påvirker grad av mestringstro hvilken innsats vedkommende velger, men som følge av lav grad av mestringstro vil også innsatsen for å mestre oppgava bli redusert, noe som igjen fører til lavere sannsynlighet for å mestre oppgava (Bandura, 1989). Undersøkelser av hvilken virkning opplæring og kurs hadde på måloppnåelse blant industriarbeidere viste at store deler av den positive effekten slik opplæring hadde som følge av økt mestringstro. Ved økt mestringstro satte arbeiderne seg høyere mål og arbeidet hardere for å oppnå måla. I mange tilfeller var det hovedsakelig dette som gjorde at måloppnåelsen økte og ikke det at medarbeiderne hadde tilegna seg ny kompetanse, selv om det også slo positivt ut (Earley, 1986).

Mestringstro anses som et av de viktigste læringsmåla innen læringsperspektivet, da mestringstroa påvirker:

- Medarbeidernes selvbilde og selvtillit, som igjen påvirker hvordan de fremstår over kunder og brukere.
- Medarbeidernes evne til å ta til seg ny kunnskap og nye erfaringer i form av kompetanse og evner.
- Medarbeidernes endrings- og utviklingsvilje.
- Medarbeidernes jobbtrivsel- og motivasjon.
- Medarbeidernes syn på virksomheten, jobben de utfører og arbeidskollegene de jobber med.
- Medarbeidernes innovasjonsevne.

2.15 New Public Management (NPM)

Den ledende styringsforma for kommunene i dag er styring etter «New Public Management (NPM)». Det er en ledelsesfilosofi som tar utgangspunkt i nyliberalisme og har som mål å modernisere og effektivisere offentlig sektor ved å ta i bruk de samme krava til effektivitet som i privat sektor. Økt grad av desentralisering og markedskonkurransen om å levere offentlige tjenester er eksempler på hvordan offentlig sektor er blitt modernisert i henhold til prinsippene i NPM.

New Public Management legger vekt på følgende faktorer (Dalby K., 2005):

- *Endringsledelse.* Lederne må ha kompetanse og ferdigheter til å mestre en kontinuerlig endring og utvikling av egen organisasjon.
- *Resultatorientert ledelse.* Sentralt her står desentralisering, der en gjør hver virksomhet ansvarlig for økonomi, drift, personal osv., slik at hver enkelt leder står ansvarlig for resultatene i egen virksomhet. Gjennom fokus på resultater kommer også fokus på effektivitet. Man er opptatt av å finne måleinstrumenter, som kan måle virksomhetens effektivitet og kvalitet.
- *Mål og resultatstyring*
- *Fokus på økonomistyring*

2.15.1 Nye utviklingstrekk – på vei mot Governance

Utviklingstrekk i offentlig sektor viser at kommunene beveger seg i noen nye retninger. KS belyser dette i (Skodd for framtida, KS, 2014) – en framtidig organisering av kommunesektoren vil i større grad styres av hvilken kompetanse som er nødvendig –

sett i lys av innbyggernes behov. Det vil innebære ny fordeling av oppgaver mellom medarbeidergrupper og et større samarbeid med frivillige for å løse ulike oppgaver. Sosiale entreprenører og virksomheter vil kunne være en ny og viktig samarbeidspartner for kommunen (KS, 2014).

2.16 Den lærende organisasjon

En organisasjons evne til å lære og innovere kan betraktes som en dynamisk kapasitet eller ressurs (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Forskninga viser til at trekk ved lærende organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013) der følgende faktorer trekkes fram; mål og strategi, struktur, kultur og maktforhold.

Fire ulike teorier beskriver de lærende organisasjonene: 1) systemtenkning (Senge) 2) organisasjoner som kunnskapsproduserende systemer 3) organisasjoners absorptive kapasitet 4) ambidekstrale organisasjoner.

Poenget er at organisasjoner som er i utvikling bør etablere strategier som omtaler læring på individ- og systemnivå. Dette innebærer oppmuntring til læring og tilrettelegging for at individer lærer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.16.1 Kompetansemobilisering og egenmotivasjon

Kompetansemobilisering regnes som en forutsetning for innovasjon og som et grunnlag for å utvikle mer medarbeiderdrevet innovasjon. Kompetansemobilisering går på hvordan medarbeiderne best kan utvikle og anvende egen kompetanse. Egenmotivasjonsteori (self-determination theory) uttrykker hvordan medarbeiderne må tro egen kompetanse for å være indre motivert for ei oppgave (Gagne og Deci, 2005). Mange studier viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (Kuvaas, 2009). For å kunne utnytte motivasjonen og skape verdier må medarbeideren få muligheter til å bruke kompetansen sin.

3 Metode

Kapitlet beskriver hvordan studien er gjennomført og bakgrunn for valg av case. Metoden som er anvendt er en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode, med hovedvekt på kvalitativ metode. Jeg vil nedenfor begrunne nærmere hvorfor begge metodene er blitt brukt. Metodene beskrives i hvert sitt delkapittel der jeg redegjør for framgangsmåten ved datainnsamling og utvalget i spørreundersøkelse. Studien er meldt til personvernombudet for forskning NSD, og redegjøres for i eget avsnitt.

Metodekapitlet avsluttes med en vurdering av studiens gyldighet og pålitelighet.

3.1 Bakgrunn for valg av studien

Gjennom min funksjon som personalsjef har jeg gjennom flere år vært involvert i en rekke endrings- og omstillingsprosjekter i egen organisasjon. I forbindelse med flere av prosjektene har tillitsvalgte i ulik grad uttrykt noe misnøye med involveringen. Misnøyen har fokusert på at det har vært liten grad av reell medinnflytelse fra tillitsvalgte og medarbeidere.

I tillegg har tillitsvalgte vært noe misfornøyd med informasjonsflyten. Tillitsvalgte uttrykker at det ikke har vært slike tilstander alltid, men at det har vært noe avhengig av virksomhet og lokal ledelse.

På bakgrunn av dette fikk jeg inspirasjon til å fordype meg mer i temaet medarbeiderdrevet innovasjon gjennom «Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon», (International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning, 2011).

Som personalsjef deltar jeg i et regionalt fagnettverk bestående av 6 personallede i regionen Hallingdal. Fagnettverket har ca. 10 møter i året der vi treffes på omgang i kommunene og drøfter felles utfordringer og erfaringer, samt koordinerer felles aktiviteter som kursing, opplæring m.m. En av personallederne koordinerer fagnettverket og dette ansvaret går på omgang.

I personalnettverket presenterte jeg min prosjektbeskrivelse for masteroppgava og at temaet kunne være av interesse for alle kommunene i Hallingdal. Personalnettverket var positive til å stille seg til rådighet som respondenter på arbeidsgiversida. Jeg fremma ønske om at jeg vil intervju hovedtillitsvalgte fra de største arbeidstaker-

organisasjonene som omfavna flest arbeidstakergrupper. Personallederne i de øvrige kommunene som skulle delta i undersøkelsen ble forespurt om de kunne ta kontakt med sine tillitsvalgte vedrørende deltakelse i studien. I denne sammenheng fortrinnsvis Fagforbundet eller en av de andre større arbeidstakerorganisasjonene. Bakgrunn for dette valget var muligheta for å fange opp informasjon fra en større bredde av arbeidstakergrupper.

Ut i fra dette valgte jeg å foreta intervjuer med personalledere og hovedtillitsvalgte i Hallingdalkommunene Gol, Hemsedal, Hol, Nes og Ål. I tillegg skulle også Flå kommune være med i undersøkelsen. Flå kommune ble droppa da det ble vanskelig å finne noen tidspunkt for intervjuavtale med respondenter fra Flå kommune.

Jeg har også valgt å trekke inn resultatene fra en kvantitativ undersøkelse gjennomført med KS' 10-faktor medarbeiderundersøkelse, da 3 av Hallingdalkommunene hadde gjennomført undersøkelsen i løpet av 2016 og 2017.

Gjennom personalnettverket informerte jeg om prosessen med å samle inn intervjudata, søknad til NSD personvernombudet og utforming av informasjonsskriv.

Etter prosjektplan skulle intervjuer startes opp i slutten av november og avsluttes medio desember 2016. Det lyktes ikke da det var en travel periode for flere av respondentene. Intervjua ble gjennomført i løpet av januar og februar 2017. Det er foretatt 10 intervjuer, det vil si intervju gjennomført med en arbeidsgiver og en hovedtillitsvalgt i hver kommune.

Jeg tok personlig kontakt med respondentene og avtalte intervjutidspunkt og sted. Etter avtalt intervjutidspunkt fikk respondentene tilsendt samtykkeerklæring og utkast til intervjuguide. Alle intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplasser.

Intervjuopptakene resulterte i 87 transkriberte sider. Lydopptak ble gjort med en iPhone og lydfilene ble lagra på egen minnebrikke, i tråd med instruksen fra NSD (personvernombudet). Transkriberinga ble gjort ordrett. Dette var en tidkrevende prosess, og jeg valgte å sette dette arbeidet til andre, grunnet tidspress. Det transkriberte materialet ble koda med farger og sortert i tråd med forskningsspørsmåla som var knytta opp mot problemstillinga.

Jeg valgte å foreta en strategisk utvelgelse av respondenter, respondenter som oftest står i endrings- og omstillingsprosjekter på begge sider i partssamarbeidet. Personalsjefene sitter i stabsfunksjon til rådmann og har i stor grad organisasjonsutvikling og arbeidsgiverutvikling som sitt arbeidsområde. Personalsjefene er pådrivere for gjennomføring av kommunens arbeidsgiverpolitikk, de arbeider for etablering og videreutvikling av prosesser for personal- og organisasjonsutvikling, gir faglig støtte til linjelederne i deres arbeid som personalledere, gjennomfører medarbeiderundersøkelser og bidrar til utvikling av godt arbeidsmiljø, utvikler og koordinerer og administrerer kompetanseutviklingstiltak, deltar i forhandlinger og drøftinger og er kontaktpunkt for de medarbeidernes organisasjoner.

Den kvantitative undersøkelsen er foretatt med utgangspunkt i resultatene fra medarbeiderundersøkelsen KS 10-faktor gjennomført i 3 av kommunene. 10-faktor måler tilstanden på ti faktorer som er avgjørende for faglig og sosial utvikling på arbeidsplassen. Faktorene er oppgavemotivasjon, mestringstro, selvstendighet, bruk av kompetanse, mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, mestringsklima og nytteorientert motivasjon.

Faktorene blir imidlertid ikke omtalt i selve spørsmåla. Her blir en bedt om å ta stilling til 36 konkrete påstander, hvor svara til sammen beregnes langs de forsknings- og utviklingsbaserte faktorene som undersøkelsen baserer seg på. 10-faktor er utforma på en måte at faktorene kan gi incitament til utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon i egen organisasjon. Det er faktorene oppgavemotivasjon, mestringstro, selvstendighet, bruk av kompetanse og mestringsorientert ledelse som kan være avgjørende for graden av utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon.

3.2 Utvalget i undersøkelsen

3.2.1 Gol kommune

Gol kommune har 4650 innbyggere. Kommunen er organisert etter etatsmodell organisasjonsmodell med 3 kommunalsjefer. Kommunen har 378 årsverk fordelt på 459 medarbeidere. Gol kommune har ikke innovasjon som et satsingsområde.

3.2.2 Hemsedal kommune

Hemsedal kommune har 2.400 innbyggere. Kommunen er organisert etter etatsmodell og har 310 medarbeidere. Innovasjon har ikke vært et satsningsområde i Hemsedal kommune.

3.2.3 Hol kommune

Hol kommune har 4500 innbyggere. Kommunen er organisert etter etatsmodell og har 454 årsverk fordelt på 570 medarbeidere. Hol kommune har ikke definert innovasjon som et satsningsområde, men har i større grad tatt i bruk flere verktøy fra LEAN-metodikken og delvis BLT-metoden i forbindelse med omstillingsprosjekter. Kommunen har som et mål å utarbeide en innovasjonsstrategi.

Hol kommune har gjennomført et inspirasjonsseminar med sine ledere og tillitsvalgte der Stig Roar Wigestrånd fra Innoco gjennomførte et foredrag på nyskaping og innovasjon.

I forbindelse med et større omstillingsprosjekt har kommunen satt i verk flere prosesser med sterkere forankring og medvirkning fra medarbeiderne. Det er blitt tatt i bruk flere metodeverktøy/LEAN, som interessentanalyser, verdistrømanalyser, A3-prosesser. Det er nedsatt prosjektgrupper som i tillegg har fått et ansvar for å involvere medarbeidere som står utenfor prosjektgruppene på virksomhetsnivå. Kommunen ser at LEAN-metoden gir stor effekt der alle medarbeiderne involveres. Kommunen har anvendt LEAN-metodikken på byggesak med full involvering av alle medarbeiderne. Medarbeiderne selv gjennomførte en verdistrømsanalyse på byggesaksprosessen samt fremma forslag på forbedringstiltak innenfor området byggesak. Det at medarbeiderne selv er aktivt med på prosessene har gitt et eierforhold og forankring på prosesser, samt skapt en større trygghet i egen organisasjon.

Kommunen har utarbeidet tjenestebeskrivelser for sine tjenester. Tjenestebeskrivelsene er lagt ut på kommunens hjemmeside. Lederne har lederavtaler, der ett av fokusområda er utvikling.

Kommunen har sammen med arbeidstakerorganisasjonene utarbeida en medvirkningsveileder på hvordan partene skal samhandle og årshjul for flere av samhandlingsaktivitetene.

3.2.4 Ål kommune

Ål kommune har 4720 innbyggere. Kommunen er organisert etter etatsmodellen. Kommunen har 466 årsverk fordelt på 619 medarbeidere.

Ål kommune har satset en del på innovasjon og har lansert 2017 som et innovasjonsår. Ål kommune har brukt ekstern hjelp for å komme i gang med innovasjonsarbeidet i egen organisasjon. Kommunen har brukt firmaet Innoco og Stig Roar Wigestrandsom inspirator og foredragsholder over en lengre periode. Wigestrandsom har senere gått over til virksomheten AFF, og skal fortsatt bistå Ål kommune i innovasjonsarbeidet. Kommunen har aktivt tatt i bruk BLT-metoden og jobber med innovative prosjekter i egen organisasjon, som prosjektet «Nytt blikk», som går på etablering av heltidskultur. Kommunen har kurset hele ledergruppa på temaet med tanke på overføringsverdi til andre områder i kommunen. Kommunen har dratt med seg medarbeiderne og tillitsvalgte i ulike prosjekter for å sikre størst mulig involvering. Bakgrunn for satsing på innovasjon er økonomiske utfordringer der fokuset er på hva organisasjonen kan forenkles og forbedres. I de lokale prosessene med bruk av BLT-metoden ser kommunen at organisasjonen tidligere har vært for rask til å hoppe direkte på L- løsningen og har hatt for lite fokus på B – behovet og T –test. Dette oppleves å være til stor nytte for omstillingsarbeidet som utføres i kommunen. Kommunen har satt ned et omstillingsutvalg som skal se på alle områdene i organisasjonen. I omstillingsutvalget deltar politikere, administrasjon, hovedtillitsvalgte og hovedverneombudet. Her har kommunen inngått et trepartssamarbeid.

3.2.5 Nes kommune

Nes kommune har 3500 innbyggere. Kommunen er organisert etter en flat struktur og har 300 årsverk fordelt på 380 medarbeidere. Nes kommune har ikke hatt systematisk fokus på innovasjon i sin organisasjon.

3.3 Valg av metode

Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er for lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer fylldigere (Johannessen, Tuftesom og Christoffersen, 2016).

«Mengden av teoretiske og empiriske studier som eksplisitt omhandler betingelser for, eller effekter av, medarbeiderdrevet innovasjon, er fortsatt relativt begrenset» (Aasen, Møller og Fogleberg Erikson, 2012).

På bakgrunn av at det foreligger begrensede med forskning på temaet medarbeiderdrevet innovasjon er kvalitativ metode hensiktsmessig å bruke når en går i dybden på dette temaet. En har mulighet til å følge opp det en ønsker nærmere informasjon om, for eksempel gjennom et intervju eller observasjon, og en har også mulighet til å gå tilbake til den en har intervjuet, observert eller studert hvis en kommer på nye spørsmål mens det jobbes med stoffet. Det er også ulemper med denne metoden. En finner ikke fasitsvar. Det er vanskelig å si noe om de svarene en får er gyldige for andre enn akkurat dem en har snakket med eller observert. Kvalitativ metode kan ha lavere overføringsverdi enn det vi har ved bruk av kvantitativ metode. Det er også vanskelig å være helt sikker på om det en snakker med eller observerer, oppfører seg og sier det de ville gjort hvis en ikke var til stede. Det kan dessuten være svært tidkrevende å gjennomføre gode undersøkelser med kvalitativ metode.

3.4 Kvantitativ undersøkelse - medarbeiderundersøkelsen 10-faktor

I tillegg til kvalitativ metode ble kvantitativ metode brukt da 3 av de 5 kommunene hadde gjennomført medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Kvantitativ metode ses her på som et supplement til den kvalitative undersøkelsen. Bakgrunnen for denne tilnærminga er at medarbeiderundersøkelsen 10-faktor fokuserer på faktorer som kan være rettet mot det å utvikle en lærende og innovativ organisasjon, og på sikt en medarbeiderdrevet innovasjon. Her foretas en sammenligningsstudie i de tre kommunene som har gjennomført den nye medarbeiderundersøkelsen. Hensikten med den kvantitative metoden er å vurdere det handlingsrommet denne undersøkelsen, 10-faktor gir for oppfølging av aktuelle funn i den kvalitative undersøkelsen.

Det kjennes fornuftig å koble temaet medarbeiderdrevet innovasjon opp mot medarbeiderundersøkelsen 10-faktor, da 10-faktor kan være et virkemiddel til utviklingsarbeid i egen organisasjon.

Det er spesielt faktorene knyttet opp til kompetansemobilisering som kan være nyttig i et utviklingsarbeid for å initiere til mer medarbeiderdrevet innovasjon. Det er faktorene;

Rolleklarhet – tydelige krav og forventninger.

Mestringstro – tillit til egen kompetanse

Autonomi – opplev tillit og handlingsrom i eget arbeid

Mestringsledelse – støtte til utvikling, mestring og ytelse fra leder

Mestringsklima – støtte til utvikling, mestring og ytelse fra kolleger.

3 av de 5 kommunene i Hallingdal har gjennomført KS medarbeiderundersøkelse 10-faktor i 2016 og 2017.

En av kommunene bruker medarbeiderundersøkelsen som et verktøy for å få tilbakemelding på hvordan ledelse utøves.

3.5 Utvalgsstrategi

I denne studien har jeg foretatt en strategisk utvelgelse av respondenter da målgruppa er personallederne og hovedtillitsvalgte i fem kommuner.

Analysen tar utgangspunkt i intervjuer med en arbeidsgiver og en hovedtillitsvalgt i fem Hallingdalkommuner. Arbeidsgiverne som har deltatt i intervjuene har vært 4 personalledere og 1 rådmann. Fra de tillitsvalgte har 4 hovedtillitsvalgte fra Fagforbundet og 1 hovedtillitsvalgt fra Utdanningsforbundet deltatt. Hovedtillitsvalgte her representerer en stor andel av medarbeiderne i kommunene og de fleste er frikjøpt for å drive med tillitsvalgtarbeid på heltid.

Problemstillinga med forsknings spørsmål har vært avgjørende for valg av respondenter til spørreundersøkelsen.

Det er personer som har kjennskap til temaet eller retttere sagt mer indirekte kjennskap til prosesser som går på samhandlinga mellom arbeidsgivere og medarbeidere.

3.6 Studiens kvalitet

Guba og Lincoln (1985; 1989) opererer med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser. Det som kjennetegner kvalitativ metode og intervju som metodeverktøy er samtala som styrer datainnsamlinga i form av semistrukturerte intervjuer. Observasjoner kan være

verdilada og kontekstavhengige. Utspørter bruker seg selv som instrument. Påliteligheta kan styrkes gjennom en beskrivelse av konteksta, i form av en casebeskrivelse, og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen.

3.7 Troverdighet (intern validitet)

Validitet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, «i hvilken grad observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss (Pervin, 1984, 48). Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheta.

Lincoln og Cuba (1985) viser til to teknikker som øker sannsynligheta for at forskninga frambringer troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Det er vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksta.

Metodetriangulering vil si at det brukes ulike metoder under feltarbeidet, for eksempel både observasjon og intervju. Metodetriangulering vil være en god kontroll og kvalitetssikring av resultata.

I denne undersøkelsen har jeg valgt hente inn resultata fra KS 10-faktor medarbeiderundersøkelse. KS 10-faktor er en kvantitativ spørreundersøkelse, og i denne undersøkelsen forsøkes det observere om det er noen sammenhenger og spor mellom KS 10-faktor og svarene fra respondentene. Siden jeg er ansatt i en av Hallingdalkommunene og har god kjennskap til de øvrige kommunene har det vært stor mulighet til å observere hva som skjer i egen organisasjon og de øvrige kommunene, ikke minst gjennom nettverksamarbeidet.

3.8 Forskningsetikk

I forbindelse med spørreundersøkelsen ble det utarbeidet et skriv til respondentene – «Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt», der det ble gjort rede for bakgrunn og formål med prosjektet. Respondentene ble forelagt samtykkeskjema som de skulle signere.

Gjennom informasjonsskrivet ble det opplyst at alle personopplysninger ville bli behandla konfidensielt og at deltakerne ikke vil bli gjenkjent i publikasjonen. Videre ble det informert om at det er frivillig å delta i studien og at en når som helst kunne trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Studien ble meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata.

Respondentene ble opplyst om at intervjuene ble tatt opp på bånd (iPhone) og at opptak vil bli sletta etter levert oppgave.

Jeg har i resultatdelen valgt å anonymisere både arbeidsgiverne og tillitsvalgte, slik at de ikke skal la seg identifisere.

3.9 Svakheter ved undersøkelsen

Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode og intervju kommer jeg tett på respondentene. I denne undersøkelsen har jeg på forhånd god kjennskap til de 5 respondentene som er valgt ut fra arbeidsgiversida og 1 respondent fra de tillitsvalgte. Kjennskapen er basert på at vi er kolleger og tilknyttet et personalnettverk med jevne mellomrom. Jeg stiller spørsmål ved min rolle om forsker i denne sammenheng, og om jeg greier å innta en refleksiv holdning for å kunne gi en analytisk fortolkning av studien i møtet med disse respondentene. Dette var til dels noe merkbart under intervjuene med respondentene da det ble noe faglig dialog ut over den planlagte intervjuguiden. Min skepsis bunner i om jeg har fått andre svar eller innfallsvinkler om jeg ikke hadde hatt den personlige kjennskapen til flere av respondentene.

4. Resultater

Analysen er forankra i relevant teori og studiens problemstilling. Datamaterialet er vurdert i forhold til hvor relevant det er for problemstillinga.

Kommunene sin interesseorganisasjon KS har på sin side vært aktive som pådrivere for innovasjon. Dette kommer til uttrykk gjennom KS sin web, kurstilbud og ikke minst gjennom KS sine inspirasjonshefter for kommunene («Guide til god ledelse» og «Skodd for framtida»). Inspirasjonsheftene har mye fokus på nyskaping, innovasjon og lederutvikling gjennom involverende prosesser.

Hallingdalkommunene har et utstrakt regionalt samarbeid på flere områder. De seks kommunene har felles IKT-avdeling og oppnår av den grunn stordriftsfordeler når det gjelder innkjøp av IKT-løsninger, brukerstøtte, avvikling av kurs og opplæring, samt større faglig miljø. Innenfor andre faglige miljø er det et utstrakt nettverkssamarbeid både fysisk og gjennom sosiale nettverk som elektroniske prosjektrrom og Skype for Business. I det regionale samarbeidet har kommunene vært innovative i forhold til treffpunkter og felles arenaer.

I regional sammenheng ble det gjennomført et inspirasjonsseminar for alle kommunene med Innoco og Stig Roar Wigestrands på temaet innovasjon og fornyelse. I etterkant har Hol og Ål kommuner gjennomført tilsvarende seminarer i egne organisasjoner.

4.1 Organisatoriske forutsetninger for å praktisere MDI

4.1.1 Kjennskap til temaet innovasjon

Første spørsmål til respondentene var deres kjennskap til temaet innovasjon og hvilke eksempler respondentene hadde rundt temaet. Både arbeidsgivere og tillitsvalgte hadde generelt god kjennskap til begrepet innovasjon. Svarene var ofte relatert til den arbeidssituasjonen de befant seg i og flere omtalte temaet på lik linje med nyskaping og forandringer.

«Innovasjon det er jo å fornye organisasjonen og gjøre ting på en ny og bedre måte. Det finnes sikkert veldig mange teoretiske og andre definisjoner men det er vel den enkleste definisjonen. Det er rett og slett å prøve å gjøre ting bedre med de folkene du har med deg.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver bruker innovasjon som et perspektiv for å fornye organisasjonen og trekker inn medarbeiderne som en ressurs for å skape resultater og innovasjon.

«Vi har vært veldig opptatt av innovasjon de siste to årene i kommunen. Derfor har vi også tatt til oss noen innovatører som kan hjelpe oss litt med det utenifra. Vi har et prosjekt som heter «nytt blikk», et prosjekt som går på heltidskultur. Alle var med på et eller annet type prosjekt innenfor sitt område, hva kan være aktuelt? Det er snakk om å forenkle eller forbedre, forbedre ting vi allerede gjør, og gjør bra, men kan gjøre enda bedre og kanskje enklere. Derfor er 2017 satt av til et innovasjonsår i kommunen.»
(Arbeidsgiver)

En av kommunene som forsøker å være aktive ved å erklære 2017 som et innovasjonsår. Kommunen har også brukt ekstern hjelp for å bli mer innovative.

«Utvikling, nytenkning. Gjøre ting annerledes. Gjøre ting smartere.» (Arbeidsgiver)

«Jeg tenker innovasjon er utvikling. Utvikling der det skjer ting, det at en ser på ting med litt andre øyne.» (Arbeidsgiver)

«Jeg tenker innovasjon er nytenkning og en måte å jobbe litt annerledes på. Tenke nytt, jobbe smartere.» (Arbeidsgiver)

Utsagna fra de 3 ovennevnte arbeidsgiverne viser i stor grad sammenfallende forståelse for hva som ligger i begrepet innovasjon.

«Jeg er lærer i bunn. Noe jeg har vært i alle år. Man får ofte ting tredd ovenfra, ting man skal gjøre og hvordan man skal undervise. Jeg tenker litt at som lærer må jeg være innovativ. Skal man skape god undervisning, må man være på hugget om man gjøre dette annerledes. Dette fungerer, dette fungerer ikke. Skal du ha en god klasse, få elever som lærer noen ting, så må du være innovativ.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt oppfattes som å ha noe uavklart forhold til overordna faglige føringer og ledelse, og kan forstås dithen at han ikke er fornøyd med hvordan medbestemmelse/innflytelsen er blitt fulgt opp. På den andre sida uttrykker han seg positivt i forhold til sin yrkesrolle der han inntar en innovativ tilnærming og fremstår som en potensiell tilhenger for MDI i egen organisasjon.

«Innovasjon er kanskje et litt vanskelig ord fordi de fleste som jobber i kommunen, nede på gulvet i hvert fall er av den oppfatning av at de ikke er opptatt av spørsmålet. De

gjør det de skal gjøre, og at sånn blir det så lenge de arbeider der. Allikevel er det forandringer hele tiden, men det skjer automatisk egentlig.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte viser til at det skjer forandringer hele tiden, og at det er hverdagen. Utsagn fra tillitsvalgt at medarbeiderne ikke er opptatt av innovasjon er gjennomgående. Utsagnet kan tolkes som at det kan være liten endringsvilje, siden de fleste medarbeiderne ikke er opptatt av temaet.

«Det handler om samarbeid og løfte seg opp til nye mål. Hvordan en skal få videreutvikle seg. Hvordan gjør man det på en god måte slik at en får med seg alle sammen.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt beskriver temaet på en god måte da hun viser til viktigheten av samarbeid og alle er med. Videre viser hun til viktigheten av å oppnå mål og hvordan medarbeiderne skal videreutvikle seg.

«Det er forandring som skjer hele tiden. Det må være nyskaping. For de skal jo spare penger. Mye utfordringer sånn sett.» (Tillitsvalgt)

Ikke uvanlig at tillitsvalgte assosierer innovasjon med innsparingstiltak.

Både tillitsvalgte og arbeidsgiverne har i stor grad fellesforståelse av begrepet innovasjon.

4.1.2 Ideer om teknologisk utvikling, arbeidsprosesser, oppgaver, samarbeid?

«Jeg vet ikke om det er områder som skiller seg ut i kommunen, men det er klart at innovasjonsarbeidet er veldig avhengig av hvilket redskap du har tilgjengelig. Den redskapen jeg tenker på er IKT- teknologien som vi nok prøver ut. Men der ser jeg muligheter fremdeles framover til å bruke den på rett måte slik at arbeidsoppgaver kan gjøres enklere. Der ser jeg jo store muligheter etter hvert som teknologien utvikler seg.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver har fokus på verktøy og teknologi som kan effektivisere arbeidsoppgavene.

«Nå er det en del andre innovasjonsprosjekter som er i kommunen, for eksempel i helse. Der skjer det veldig mye i forhold til teknologi og velferdsteknologi spesielt. Det er klart innovativt. Der er vi i gang med videoovervåking og en del sånne type ting, så de slipper å bli vekt om natta og mye sånne ting som testes ut. Jeg synes at vi er vel i en ikke presset

situasjon, men både økonomisk og at man må se på mange ting, så er jo den innovasjonstankegangen ganske nyttig, for jeg tror jo på dette her med test. Vi har veldig lett for å hoppe på løsningen.» (Arbeidsgiver)

Flere av kommunene deltar i regionale utviklingsprosjekt der de vurderer mulighetene innenfor velferdsteknologi. Arbeidsgiveren her er opptatt av verktøya, og trekker fram BLT-metoden som et nyttig verktøy.

«Generelt ser man verden med «appen» som kom. Den digitale verden er blitt så stor, og det gjelder hele samfunnet. Det er innovativt og smart. Det finnes mange forskjellige «apper» som skaper en hverdag som vi ikke hadde tidligere. Blant annet «appen» til vegvesenet med skilt og bil. Hvis jeg skal søke på bildeler til bilen min. Jeg kan søke på bilnummer så har jeg tilgang til hele verden som deler. Sånne ting har vært fantastisk for den enkelte bruker. På grunn av dette er det flere tidligere fysiske tjenester som vi ikke lenger behøver. Vi trenger nesten ikke komme på kommunen heller. Hvis du ser på utviklinga. Hvor raskt ting kommer. Der er problemet med innovasjon. Utviklinga går så fort at man klarer nesten ikke å følge med.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt som ser mulighetene innenfor IKT-teknologien, samtidig som han mener at utviklinga går så raskt at det er utfordrende å følge med.

«Du kan si det at vi kan hjelpe hverandre til å få bedre teknologisk utvikling (...) Her er det mange ting man kan gjøre som kommunen ennå ikke har gjort. Jeg ser innenfor hjemmetjenesten etter at de har fått smarttelefon som de kan få arbeidsliste om på, har det gjort arbeidsgiverdagen mye enklere. Velferdsteknologi går på tvers i Hallingdal. Det er masse gode løsninger. Problemet er jo hvilke løsninger en skal velge. Det er de største utfordringene. Hvis du velger feil, kan det bli veldig dyrt om det ikke fungerer etter en tid. Ellers er det utrolig gode løsninger på mye her. Kanskje det ikke er riktig å kalle det velferdsteknologi. Kanskje det er mer livsfaseteknologi. Man har behov for det gjennom hele livet på forskjellige måter.» (Tillitsvalgt)

Fokuset blant respondentene er innovasjon som et verktøy til å effektivisere i eksisterende virksomhet, forbedre eksisterende løsninger. Ikke så mye fokus på det at medarbeiderne kan jobbe smartere ved å vurdere f.eks. utførelsen av arbeidsoppgavene.

Alle respondentene har fokus på at det skjer teknologiske endringer og at de registrerer at det skjer og at disse også kan ha konsekvenser for arbeidsplassene gjennom automatisering.

Flere av respondentene trekker fram velferdsteknologien som innovativt. Kommunene presenteres nå mulighetene innenfor velferdsteknologien og utfordringa ser ut til å være hvordan denne teknologien skal implementeres og tilrettelegges.

4.1.3 Fokus på endring og forbedring – tid til å utføre oppgavene

Ovennevnte spørsmål besvares på forskjellig måte fra arbeidsgiver og tillitsvalgte. Der arbeidsgiverne er opptatt av resultater, måling og kontroll som en del av arbeidshverdagen har tillitsvalgte fokuset på at det kan bli for mye måling og kontroll.

«Det er den store utfordringen, å få tid til å følge opp endringer og forbedringer samtidig som en skal ivareta kjerneoppgavene. Det er alltid et problem med tida. Dersom vi bruker rapporteringssystemene effektivt og IKT-systemene fungerer, så må en bruke det som en del til å frigjøre tid og fokusere den tiden mot å få med seg medarbeiderne. Det er en forutsetning for medarbeiderdrevet innovasjon, det at alle får et eierskap til det dem holder på med. Da er vi tilbake dit at medarbeiderne skjønner at oppgavene de utfører for kommunen oppleves meningsfulle.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver viser til tidspress i forhold til å følge opp endringer og forbedringer samtidig som kjerneoppgavene skal ivaretas. Flere av lederne har mange medarbeidere som de skal lede, og det kan være en faktor som virker hemmende for etablering av en innovasjonskultur. Det går med mye tid til mål- og resultatstyring. Kan distribuert ledelse og økt delegering til myndiggjorte medarbeidere være en vei til oppnåelse av mer MDI?

«Det er mye fokus på endringer hele tiden, men det er presset fram grunnet økonomi. Det har også ført til litt endringstretthet. Det kan være forslag til gode ideer og innspill, men stopper litt opp i videre prosess, kanskje grunnet handlingslammelse. Det er vanskelig å få tilstrekkelig tid til å utføre oppgavene.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren peker på et kjent problem, endringsprosesser grunnet anstrengt økonomi. Hun sier at forslag til ideer og innspill ikke alltid blir fulgt opp grunnet tidspress, med den konsekvens at stadige endringsprosesser fører til endringstretthet.

«Det er en kommune som er veldig framoverlent. Da er det slik at vi hele tiden skal være best i klassen. Det kan bli ganske slitsomt for mange. Hele tiden er det mange undersøkelser som går, og man skal måles i KOSTRA, og man skal måles i det ene, og man skal måles i det andre. Jeg tenker at for mange ute i organisasjonen opplever dette som et press og at organisasjonen gaper for høyt. Vi har for mange prosjekter. Litt redd for at det er drevet rovdrift på enkelte ledere. Det har vært for mye som har stått på spill, og så har en ikke satt seg ned og tenkt, er dette for mye?» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren peker på oppgavene rundt målinger og undersøkelser og det presset og slitaskjen som medfører disse målingene i forhold til forventninger.

«Jeg har faste møter med plasstillitsvalgte, og det inntrykket jeg sitter med er at i forbindelse med all endring og omstilling går det veldig med tid før det synker inn. Ofte er tankene tenkt på rådmanns- og etatsledernivå, og da går det for lang tid før informasjon kommer ut i avdelingene. Det oppleves som litt vanskelig å få informert alle ansatte om dette. Selv om de tillitsvalgte blir informerte, så er det vanskelig for de, eller at de ikke synes det er nødvendig. Ofte får jeg høre at de ikke er informert fra sine ledere eller tillitsvalgte. Informasjon er kanskje en mangelvare når det gjelder omstillingsprosesser. Bedre informasjon er utfordringen. Arbeidsgiver kan sende ut e-poster, meldingsbrev, henge opp oppslag og likevel er det en del som sier at de ikke har sett informasjon uansett.» (Tillitsvalgt)

Respondenten uttrykker at informasjonsflyten ikke fungerer ved omstillingsprosesser. Flere av respondentene blant de tillitsvalgte uttrykte at informasjonsflyten fra arbeidsgiversida kunne være noe mangelfull.

«Det har vært noen reformer opp gjennom tidene som har vært ganske inngripende i vår hverdag. Bruken av målstyring og alle disse andre kontrollsystemene har ført til at man er blitt litt trøtt på endring.» (Tillitsvalgt)

Noe sammenfallende syn mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver på målstyring og kontrollsystemer at det fører til tretthet i organisasjonen.

«Ja det synes jeg vi for så vidt har, men det er vel gjengs for de fleste kommunene. Jeg opplever at det er en form for «sirkel-prosesser», fra flat struktur til kommunalsjefer, men på en litt annen måte. Som hovedtillitsvalgt føler jeg på at disse boksene snus for ofte, det samme gjelder organisasjonskartet. Jeg tenker at kommunen kanskje burde ha

sett mer på hvordan bunnlinjen og tjenestene er organisert, om målene nås sett fra dette perspektivet. På grunn av nedskjæringer føler mange at de ikke får gjort en god nok jobb, slik de ønsker. Det blir ofte overfladisk, det gjelder spesielt bunnlinjen.»
(Tillitsvalgt)

Respondenten kommer med en beskrivelse på endringsprosessene i egen organisasjon som sirkelprosesser, der det prøves ut forskjellige organisasjonsmessige løsninger hele tida og så går en tilbake til tidligere organisering.

«Jeg tror ikke det. Hele tiden går det på at de skal spare penger. Da må de jo forandre på noe stort sett. Det går stort sett ut på å kutte tjenester og gjøre oppgavene på en ny måte. Selv om det er hektisk til tider, så tror jeg de ansatte får tid til å gjennomføre oppgavene.» (Tillitsvalgt)

Flere av respondentene opplever utfordringer i forhold til tid og travelhet. Kommunene styres etter NPM, en styreform som medfører mye fokus kontroll, mål og resultatstyring. I en av kommunene rapporterer lederne på driftsinntekter, kostnader, lønnsforbruk i begynnelsen av hver måned. Avvik må forklares.

Respondentenes svar avdekker at forholdet mellom organisasjonskultur og innovasjon har utviklingspotensiale.

Tillitsvalgte påpeker arbeidsgiverne ikke informerer godt nok, og at informasjonsflyt har en tendens til å stoppe opp.

4.1.4 Oppfølging av ideer/forbedringsforslag fra medarbeiderne

«Vi har ingen egen idekasse og sånt noe. Vi har kjørt den såkalte BLT-metoden, og har fått en liten innføring i metoden. Og det synes jeg godt sagt er at det er behovet som må avgjøre hvor vidt du skal fornye deg. Hvis det er et behov, er det lettere å få et eierskap. Hvis det bare er noe tipskasser, eller noe du kan tenke deg skal gjøres, det blir ofte veldig useriøst. Det blir ofte ideer som ikke noen har noe eierforhold til og som ikke klarer å gjennomføres. Sånne idekasser er ikke alltid det beste. Det bør være mer behovsrettet kasse, med ønsker ut fra det. Ellers er det det jeg sier, hvis noen prøver seg med ideer, så må det være substans i disse ideene. Hvis de ideene aldri blir tatt tak i, vil det i seg selv være veldig demotiverende. Hvis det er mer behovsrettet, vil sannsynligheten for at det kanskje også kunne gjennomføres, og at det fremmer

interessen for å komme med nye forslag ut fra et behov, ikke ut fra en god ide.»
(Arbeidsgiver)

Flere av respondentene uttrykker dårlige erfaringer med forslagskasser, at disse forslagskassene ikke gir noe eierforhold.

«Vi har vært inne på Lean-tankegangen, som brukes noen steder i virksomheten. Jeg er ikke helt sikker på om noen har idekasser, men det er jo mulig å komme med forbedringsforslag gjennom ulike personalmøter og i andre forum. Noen praktiserer et system med oppslagstavler og setter på gule lapper med ideer og forbedringsforslag.»
(Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver sier at ideer og forbedringsforslag kan fremmes i personalmøter og andre forum. Det må oppfattes som en positiv vei å gå siden det kan bidra til utvikling av en kultur i organisasjonen der flere drøfter ideene og forbedringsforslagene i plenum.

«Helse- og omsorg er oppe i en stor endringsprosess nå. Der har de ansatte vært med fra starten på idedugnader og komme med innspill. (...) De har vært invitert til idedugnader. De har fått oppsummeringene til gjennomsyn. Organisasjonene, tillitsvalgte har vært med og verneombudet har vært med. De har blitt oppfordret til å diskutere det på medlemsmøter osv. og sende inn formelle innspill.» (Arbeidsgiver)

Utsagnet til denne arbeidsgiveren viser hvordan arbeidsgiverne forsøker å påvirke det interne klimaet for innovasjon i organisasjonen.

«Mye av oppfølgingen foregår ute på virksomhetene. (...) Vi har HMS-møter, tillitsvalgtmøter ute på hver virksomhet. Der leder og tillitsvalgte møtes og tar opp saker. Her får innspill, og så ser de om de kan gjøre noe med det med en gang. (...) Før var det noen som hadde faste arenaer, og andre som ikke hadde det. Det siste årene har vi besluttet at alle skal ha faste arenaer for møte med arbeidsgiver.»
(Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren har beslutta at det skal være faste arenaer for medinnflytelse på arbeidsplassene.

«Det er nok varierende, noen ledere er veldig dyktige på å følge opp gode ideer, og høre på de tillitsvalgte, og noen er mere konservative, så det varierer litt. Jeg tenker at det er lettere å ha det slik de har hatt det, for det skaper minst mulig arbeid. Med en gang du skal ha nye ideer og tanker rundt ting og finne ut bedre løsninger, medfører det en

del arbeid før ideene kan tre i kraft. Det kan være en utfordring. Etterhvert har det blitt færre ansatte i kommunen og det er en utfordring. Hverdagen strekker kanskje ikke til. Det strekker akkurat til de tingene du skal gjøre, og du har liten slakk til å gjøre andre ting.» (Tillitsvalgt)

Respondenten er ikke spesielt positiv til endring da det er greit slik som det er fra før.

«Jeg vet at jeg har en veldig innovativ sjef som er lydhør og som faktisk sender ting ut på høringsrunde på arbeidsplassen. Vi har et godt system i form av møter med teamledere på arbeidsplassene. En gang i uka drøfter vi ting som tillitsvalgte kommer ned. Likevel føler flere at kommunen har blitt mer toppstyrt. Når kommunen skal utvikle noe nytt, har ofte administrasjonen et ferdig skriv for drøfting.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte uttrykker at det ikke bestandig er reell medvirkning i forhold til prosesser, at kommunen har blitt mer toppstyrt.

«I fjor vi hadde en del arbeidsgrupper på ting som vi hadde lyst til å jobbe videre med og bygge etter på. Nå begynner en å se litt resultatet av det. Selv om det har vært travelt, så begynner disse dryppene på alle disse tankene som begynner å dette litt ned. Der har jo ansatte vært med mye selv og prøvd å finne løsninger på. Det kan være så mange ting, mye på praktiske ting som telefoner, hvem er det som bærer nøkler, hvem har ansvaret på denne vekten? Hvor alt dette står hen? Hvor kan man lett finne fram for ikke å bruke lang tid for å finne fram i systemet? Og dette har vi ansatte vært med på selv.» (Tillitsvalgt)

Medarbeidere blir tatt på idedugnader fra starten av store endringsprosesser, samt at medarbeidere og tillitsvalgte er blitt oppfordra til å drøfte ideer og innspill på medlemsmøter. I en av kommunene har det vært sammenfallende syn mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte på flere av samhandlingsprosessene.

4.1.5 Arbeidsgivernes tilrettelegging for MDI

Hva kan arbeidsgiverne gjør mer av for at medarbeiderne skal bli mer innovative? Har det en sammenheng med å gi handlingsrom og myndighet til medarbeiderne? Hva med informasjonsflyten fra arbeidsgiverne, hva er det med informasjonsflyten som kan stimulere til flere innovative prosesser?

«Vi har vel ingen sånn systematisk idekasse, men sånn sett kunne en kanskje oppfordret mer til å komme med nye tanker. Vi har ikke satt det direkte i system. (...) Arbeidsgiver

kunne sikkert oppfordret folk til å komme med ideer og forbedringsforslag. I praksis så er det kanskje ikke så lett å få til. Det er den største utfordringen, å få folk med seg til å skape de nye ideene.

Det må være rett og slett og utfordre dem på om de kan gjøre arbeidsoppgavene sine på en litt annen måte enn de gjør i dag. Hvis du finner en måte å gjøre ting på som er bedre, at det blir akseptert. Og at det blir en kultur for at folk som faktisk tenker litt nytt også blir tatt godt imot og ikke slått ned på, men at det faktisk er noe som arbeidsgiver er med på og fremelsker da.» (Arbeidsgiver)

En uttalelse fra en arbeidsgiver som må oppfattes som utelukkende positiv. Arbeidsgiveren har flere gode innspill, som han har prøvd ut i egen organisasjon.

«Jeg opplever det, at vi ønsker å være en lyttende kommune. Vi har verdier som Åpen, Grundig og Modig. Og det å være åpne som arbeidsgivere, også for det som kommer fra de ansatte. (...) Det er en viktig tanke når vi snakker sammen som lederskap.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver viser til kommunens visjoner og medarbeiderinvolvering.

«Jeg tenker at du i det daglige arbeidet må oppmuntre og se de ansatte. Så må du støtte opp når du ser at de gjør ting på en annen måte. Det er mange som gjør smarte ting. Si det til dem og gi dem ros, løfte fram. Ta det fram på personalmøter, ta det fram på rapporter. Jeg er ikke så mye nede i drift. Jeg har vært litt med på driftsmøter på en avdeling, for de manglet leder en periode, da tok vi opp det og løfta fram de som hadde gjort smarte ting så alle kunne lære av det». (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren viser til viktigheta av oppmuntring og ros til medarbeiderne, samt oppfordring til delingskultur.

«Jeg har inntrykk av at det er et tonivåsystem. Det er slik at de lederne som er på toppen og sitter med hovedansvaret for økonomien de ser på at ting bør endres, mens ledere litt lenger ned i systemet de er mer opptatt av å få den daglige driften til å gå rundt. Det er også utfordringer i forhold til tid, sier andre tillitsvalgte til meg.» (Tillitsvalgt)

Alle arbeidsgiverne har ansvar for økonomi og budsjett for sine områder. At der er utfordringer med å få tida til å strekke til er en felles utfordring.

«Det er i møte med medarbeiderne fokuset må være, her ligger det et ansvar på mellomlederen som skal holde disse møtene. Hva som er agendaen på de møtene? Er det nå at vi skal få løst oppgaver? Det er lederen som må styre hva man vil ta opp på de møtene man har, er det bare daglig drift, så blir det ikke innovativt. Har man for mange oppgaver å løse? Har man for mye en skal si? (...) Ryker det en vanlig vannledning, så stryker de jo dit. Hva er fokuset? På skola? Inspektøren, han mangler noen vikarer i dag. Er det noen som kan stille? Når rektor kommer inn. Hva blir presentert da? Vi har en rektor som er veldig opptatt av å søke informasjon, folkens, les den artikkelen her. Hva står det her? Er det noe vi kan bruke? Jeg vet jo ikke om alle lederne er så innovative. Jeg mener at det er lederen som har ansvaret for det innovative, og ikke minst å ta godt imot de som kommer med innovative tanker. For det er skrekkeksempel på at folk som vil tenke nytt, blir klubba ned offentlig.» (Tillitsvalgt)

Interessant innspill fra tillitsvalgt med perspektiver på hvordan partene kan tilrettelegge for MDI, hva skal fokuset og temaet være på arenaene der partene skal drøfte innovasjon.

«Jeg vet ikke hva arbeidsgiver kan gjøre. Jeg tror det er noe med å få engasjementet hos de ansatte. Det viktigste er i alle fall at en føler at uansett hvem man er at man blir respektert for den jobben man gjør. Respekt for om du er, uansett hva du er, så er du en brikke på en arbeidsplass. Respekt for hverandre er veldig viktig. Så er det noe med det at hvis du kommer med noen forslag så er det ikke dermed sagt at det forslaget er så bra, men bli møtt med: Det går det ikke an å tenke at en skal få til. At en blir møtt på en positiv måte og at vi tar med oss alle ideer og vurderer disse.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte poengterer viktigheta av engasjement. Engasjement fremmes som en viktig faktor for å lykkes med MDI. Tillitsvalgte trekker også fram at medarbeidere må bli møtt med respekt. Respekt kan omtales i samme vending som kjennetegnet «toleranse» i MDI-kulturen.

4.1.6 Reell medbestemmelse i OU-prosesser

Hovedavtala viser til medbestemmelse/medinnflytelse i forbindelse med OU-prosesser, opplever du at det er reell medinnflytelse i disse prosessene?

«Hvis en tenker helt konkret i vår kommune, så har vi kjørt omstillingsprosjektet, og der har vi i alle ledd prøvd å få med oss tillitsvalgte, og vi har tatt med de tillitsvalgte i

forhold til lederforum som vi gjennomfører to ganger i året og i forhold til styringsgrupper, alle grupper. Jeg føler at vi prøver, har arenaer for samhandling.»
(Arbeidsgiver)

Kommunen har etablert en felles arena for samhandlinga mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte.

«Jeg opplever at vi har trukket de med fra starten, og at de får være med på en del av de tingene som skjer. Vi hadde den opplæringen i Hovedavtalen hvor alle var på plass. (...) En problemstilling - hva er tidligst mulig i slike prosesser? Skal du hoppe inn i hodet på rådmannen og være der før han har tenkt tanken eller er det når det er sagt? (...) Men er tydelig på hva som er innenfor og hva som er utenfor i en periode.»
(Arbeidsgiver)

Det er en diskusjon mellom partene i kommunen på hvordan medbestemmelsen skal følges opp, og i forhold til når skal de tillitsvalgte involveres i en prosess, eller hva er «tidligst mulig» i OU-prosesser.

«Vi lagde en HMS-rutine på det der for 3-4 år siden. (...) Hvor de ansattes representanter skal være med på å lage en milepælsplan på hvordan skal vi gjennomføre denne prosessene? Hvordan gjøre det forutsigbart for de ansatte? Det er viktig at de tillitsvalgte er med selv om de veldig gjerne skulle vært med på det møtet som vi administrativt hadde først, før vi begynner å diskutere hva vi i det hele tatt skal jobbe med? De får nøye seg med å være med når vi vet hvor vi skal hen. At de er med og sier noe om hvor vi skal? Hvordan kommer vi dit? Hvilke milepæler har vi?»
(Arbeidsgiver)

Det jobbes med samhandlingsrutinene og det virker som partene her er innstilt på å utarbeide en plan for disse aktivitetene.

«Jeg har et godt eksempel fra skole- og barnehagene. Der de har jobbet godt i grupper og hatt med seg både ansatte og tillitsvalgte på skoler og arbeidet i fellesskap med case.» (Arbeidsgiver)

Noen av kommunene har etablert arbeidsgrupper i forbindelse med prosesser.

«Det føler jeg, viser til prosjektet med heltid og vi har etablert et samarbeidsutvalg.»
(Arbeidsgiver)

«Jeg tenker at det er en medinnflytelse. Det er vanskelig å få informert de tillitsvalgte. Du skal informere tillitsvalgte, og du skal ha informasjon tilbake igjen fra de ansatte. Først skal du informere hovedtillitsvalgte som sitter i prosessene, delprosessene, så skal du fortelle det ut til tillitsvalgte, så skal det tilbake til medlemmene, så skal medlemmene tilbake til tillitsvalgte, så det er en lang vei å gå. Det er ofte det som er utfordringen. Det er fort at man mister noe. Det går lang tid og det er vanskelig å få informert alle. Så selv om de tillitsvalgte er med i prosessene, kan det være vanskelig å få informert og få ansattes syn på hvordan de tenker seg at dette skal være.»

(Hovedtillitsvalgt)

«Det varierer veldig i kommunen. I skoleverket fungerer systemet ganske bra fordi der har man god opplæring av tillitsvalgte. (...) Men i andre miljøer er det ikke sånn i kommunen. Der har man ikke like god nok forståelse av medbestemmelse. Og vi hadde en stor diskusjon. Hva er tidligst mulig? Det er ofte der debatten kommer. Hvor tidlig skal en leder meddele til sine ansatte at vedkommende har en ide?» (Tillitsvalgt)

Det har vært en diskusjon i kommunen mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte på forståelsen av Hovedavtala og «tidligst mulig» i prosesser, når de tillitsvalgte skal involveres. Det er tematikk som partene eksempelvis kan drøfte seg til enighet på, gjennom strukturelle tilpasninger og disiplinært samarbeid.

«For 6-7 år tilbake måtte vi påpeke mer dette her at vi skulle være med i prosesser, det står jo her i Hovedavtalen. Jeg synes kanskje det har blitt litt mer holdningsendring. Før var vi tillitsvalgte mer vaktbikkjer, nå er vi mer samarbeidsparter. Det tror jeg er riktig retning å gå. (...) Holdningsendring fra kanskje KS-siden og kanskje litt i forhold til tillitsvalgtsiden. Skal vi nå mål, må vi dra lasset sammen og komme til gode løsninger.» (Tillitsvalgt)

Svara fra respondentene viser at praktisering av medinnflytelsen er noe ulik fra kommune til kommune. Tillitsvalgte på sin side hevder at det har vært en positiv utvikling. Det er også interne diskusjoner på hvordan medinnflytelsen skal følges opp i praksis.

4.1.7 Forankring av innovasjon og nyskaping på politisk nivå

Bør innovasjon og nyskaping forankres på politisk nivå gjennom kommunens handlingsprogram og strategiske dokument og hvorfor?

«Jeg mener at struktur og styringsdokumenter er en forutsetning for innovasjon. Der har jeg et eksempel på, for jeg var i min tid med i ei gruppe, faktisk oppnevnt av regjeringen som så på dette med å lage rammeplan for barnehagene i Norge. Der var det noen som var på besøk rundt omkring i barnehagene. De barnehagene som hadde gode planer og styringsdokumenter var de barnehagene som faktisk var mest innovative og som også fikk tid til å gjøre ting og faktisk tok opp dagsaktuelle ting. Mens i de barnehagene der det ikke var noen planer, uttrykte de at de var så voldsomt nyskapende og gjorde så mye, var de som var mest konservative. Så derfor er det viktig med styringsdokumenter, samt forankre det politisk veldig vesentlig. Men igjen ser vi jo et eksempel hos oss da som er litt interessant. Det er det at eierskapet, for som du vet har vi lagt om litt på det vi kaller årshjulet og involvert politikerne på en litt annen måte. Det du da opplever er at det har blitt et sånn eierforhold at politikerne føler at det er sitt verktøy. Det er jo en voldsom drahjelp for oss, både for meg som rådmann og administrasjonen at samarbeidet blir akseptert på en helt annen måte. Og det er vesentlig for å kunne få gjennomført ting.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren understreker hvor viktig det er å få etablert struktur og styringsdokumenter for innovasjonsarbeidet. Han viser også til at den politiske forankringa er en fordel og at det bidrar til et eierforhold for politikerne og nyttig drahjelp for innovasjon i kommunen.

«Noe bør forankres politisk, men ikke detaljene. Vi bør ha en overordnet ledelse som sier at dette er viktig. Dette skal vi satse på, som kan gjenspeile seg i budsjetter og prioriteringer. Og så tenker jeg at mye av de planene her bør legges fram for arbeidsmiljøutvalget. I tillegg har vi partssammensatt utvalg der ordføreren sitter.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren mener at strategien skal forankres på overordna nivå politisk og at medbestemmelsen skal kanaliseres gjennom arbeidsmiljøutvalget og partssammensatt utvalg.

«I vår kommune har vi fått med innovasjon og nyskapning som en del av arbeidsgiverstrategien. Der står det at vi ønsker å være en innovativ arbeidsplass.» (Arbeidsgiver)

Innovasjon og nyskapning er blitt forankra i arbeidsgiverpolitikken til denne kommunen og det er uttrykt at de ønsker å være en innovativ arbeidsplass.

«Jeg mener at innovasjon og nyskapning bør forankres på politisk nivå gjennom handlingsprogrammet og andre styringsdokumenter. På denne måten får alle arbeidet inn under huden og det blir en del av hverdagen der alle parter kan bidra direkte eller indirekte. Temaet blir da en naturlig del av prosessene som foregår i kommunen og temaet blir forankret.» (Tillitsvalgt)

«Det helt klart, politikerne er suverene i kommunestyret. Vi er nødt til å ha politikerne med på lasset, men politikerne har en politisk agenda, Politikerne har på en måte et handlingsrom der det skal utvises skjønn der de kan si hva de vil. Politikerne er der i kraft av å være medlemmer av et politisk parti, de har en del bakgrunn, men ingen opplæring i ting eller ansvar for å sette seg inn i ting, de skal være med i det arbeidet hvor det skapes ting, like viktig er at administrasjonen sammen med tillitsvalgte får lov til å bearbeide det.» (Tillitsvalgt)

«Politikerne står i en vanskelig rolle mange ganger. De er nødt til å følge med. Jeg tror at når det blir forankret så har de forståelsen for det som skjer, hvis ikke er det så lett å komme og lure på hvorfor blir det ikke gjort på den måten og hvorfor i all verden gjør dere det ikke på den måten. Viktig at politikerne også skjønner det som skjer på gulvplanet.» (Tillitsvalgt)

«Å forankre innovasjon og nyskapning på politisk nivå tror jeg er et lurt valg. Jeg er usikker på om vi har gjort det i vår kommune.» (Tillitsvalgt)

«Politikerne må jo også på banen. De har ikke vært så mye på banen så langt (...) Fokuset har vært på andre forhold.» (Tillitsvalgt)

Ovennevnte fem uttalelser fra de tillitsvalgte er entydige form av at de uttrykker at innovasjonstiltak og nyskapning bør forankres politisk og komme til uttrykk gjennom kommunens strategiske dokumenter, slike som handlingsprogram og andre styringsdokumenter.

4.1.8 Forsøksordning med trepartssamarbeid

Noen kommuner har gjennomført forsøksordninger med trepartssamarbeid. Kan det være et virkemiddel for å skape mer innovasjonsprosesser i kommunen?

«Trepertssamarbeid er veldig vesentlig. Dette føler jeg som en liten begrepsforvirring. For vi er i utgangspunktet to parter, men samtidig når du nevner trepart, så tenker vel du på politikerne, tillitsvalgte og administrasjon? I hodet mitt så er det i utgangspunktet

to parter, men det er tre som kan være med å spille rollen her. Det er der jeg mener at hos oss. Det er et veldig viktig samarbeid, og få det til. Det er det vi har prøvd på er jo nettopp med at vi som arbeidsgivere har dette samarbeidsdokumentet med fagforeningene. Men jeg ser ikke at den politiske arbeidsgiveren skal være noe annet enn den administrative arbeidsgiveren. Det er kommunestyret hos oss da som er arbeidsgiver. Rådmannen kan jo ikke gå ut med en egen arbeidsgiverpolitikk. Slik at her må det være samsvar. Jeg ser at det begrepet her er blitt et begrep, et trepartssamarbeid. Så jeg heier jo bare på det samarbeidet, selv om jeg mener det kan være med å skape litt rollemisforståelser.

Det spørres også hva som er hensikten, men jeg har en følelse av at hvis du har et kjempegodt forhold mellom den administrative ledelsen og den politiske ledelsen, så er det politisk kommunestyre og arbeidsgiver. Det er det som skal formidles. Det er klart at det er ikke noe i veien for å etablere et trepartssamarbeid. Da har jo rådmannen også en utfordring hvis han unnlater å bringe videre til kommunestyret som arbeidsgiver. Men det jeg føler kan bli feil med dette her er at kommuneloven er veldig klar på hvem som skal kommunisere med hvem. Og derfor er det slik at kommunestyret kjenner kun rådmannen. Men rådmann som funksjon er et vidt begrep. Så sann sett er det vesentlig for å holde det at jeg opererer med de to partene. Men det vil si hos oss er det ikke bare rådmannen som snakker med politikere. Alle ledere innenfor det som vi definerer er de forskjellige lederrollene her. Det blir jo helt feil hvis f.eks. tillitsvalgte og rådmannen blir en part som skal fortelle politikerne, og så skapes det splid når de skal fatte beslutninger, mellom tillitsvalgte og rådmannen, som kan opptre nærmest som motparter, og så har vi politikerne som sitter som en slags tredje part. Det er det jeg synes blir litt merkelig. Det er ikke noe helhetlig system på en måte. Derfor så mener jeg selve begrepet er feil. Men måten å jobbe på er riktig. I vår kommune har vi årlige strategikonferanser. Der har bevisst politikerne valgt å ikke ha med seg tillitsvalgte på strategikonferansen. Slik jeg forstå dette har det gått på det at politikerne rendyrker dette forholdet. Når de skal legge strategier, ønsker de noen ganger å få være alene for å legge strategiene. Men når du skal gjennomføre strategiene så må du ha inn det som blir kalt trepartssamarbeid. For å få gjennomført ting er det viktig at alle deltar. Akkurat som med innovasjon, hvis du ikke har nok eierskap, får du ikke gjennomført en eneste innovasjon.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren er tydelig på at det er to parter i kommunen og henviser til Kommunelova. Videre argumenterer han mot at trepartssamarbeidet kan føre til rollemisforståelser. Han sier videre at politikerne i denne kommunen bevisst har valgt å vedta strategier uten at tillitsvalgte deltar i disse prosessene.

«Da er jeg fortsatt på det overordnede fordi jeg synes alltid det er vanskelig når politikere prøver å gå ned i administrasjonens ansvarsområde. Da får du uklarheter, hvem gjør hva? hvem har ansvar for hva? Men jeg ser også at dersom innspill fra tillitsvalgte ikke når fram og administrasjon og tillitsvalgte ikke får til et godt samarbeidsklima, så vil det ende med at de tillitsvalgte bruker en annen kanal og går rett til politikerne. Det fører lett til at to og to snakker sammen, og det blir uheldige allianser osv. Så på en del områder hadde det sikkert vært klokt at en satte seg ved samme bord og ble enige om strategiene. Da er jeg fortsatt på strategisiden. Jeg tenker at vi ikke må blande det som er strategi og politikk med det som er administrativ gjennomføring. Når du kommer ned på det nivået der ting skal gjennomføres, synes jeg ikke at politikerne skal være med. Men i forhold til å utvikle strategier, overordnede strategier så hadde det vært veldig spennende å utviklet et trepartssamarbeid.»
(Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren skiller mellom administrativt og politisk nivå og presiserer tydelig viktigheta av roller og ansvar. Hun sier videre at dersom innspill fra de tillitsvalgte ikke når fram til administrasjonen, vil det kunne få uheldige konsekvenser i form av at tillitsvalgte går utenom tjenestevei og direkte til politikerne. Hun åpner for at partene kan bli enige om strategiene og eventuelt utprøving av trepartssamarbeid.

«Jeg tror det kan være veldig lurt. Da er det ikke så formelt. Kommunen bruker veldig lite administrasjonsutvalg. Her blir det lite som kanskje er politisk, men mye som er administrativt. Men vi har fått en god samarbeidsarena med hovedtillitsvalgte. Rådmann, personalsjef og de to hovedtillitsvalgte har etablert et felles forum. Vi møtes innimellom og tar opp forskjellige temaer i forumet. Dette har blitt en god løsning for alle parter, da det kommer frem flere problemstillinger i et slik forum etter innledende diskusjoner og refleksjoner, altså får frem ting på en litt annen måte enn bare via saksopplysninger, mer dialogbasert.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren er åpen for et trepartssamarbeid. Hun viser til at kommunen har et samarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte der det tas opp forskjellige tema. Hun sier at administrasjonsutvalget, der også politikere møter, brukes i liten grad.

«Jeg har tatt det opp flere ganger med rådmannen om trepartssamarbeid, og Fagforbundet ønsker i utgangspunktet at vi skulle hatt det. Rådmannen har ikke vært spesielt interessert i det. Derfor har det ikke vært aktuelt her, men jeg ser at de kommunene som har slitt økonomisk i Buskerud som har praktisert trepartssamarbeid har kommet veldig styrket ut av det. Jeg ser det slik at dess mer partene vet om hverandre, til bedre er det. Det er sikkert et bra samarbeid politisk mellom administrasjon og politikerne, men allikevel er det viktig når vi snakker om detaljer, så er det viktig å få informert politikerne om ting slik at de får mer forståelse om hvordan det skal gjøres, hva som er fornuftig. Politikerne tenker ofte økonomi og på tjenestenivået til brukerne. De tenker ikke nødvendigvis på helheten totalt sett. De vet ikke helt hvordan prosessen pågår, derfor er det viktig å ha trepartssamarbeid, men rådmannen har sagt tydelig ifra at det er det ikke behov for.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt har på vegne av Fagforbundet tatt et initiativ overfor rådmannen for å få til et trepartssamarbeid. Argumentet til tillitsvalgt her er at informasjon blir bedre tilgjengelig for partene gjennom en felles arena.

«Jeg tror på trepartssamarbeidet, det er viktig. Det er noe med rollene våre, det er muligens for mye, hva er delegert og hva er ikke delegert? Jeg tenker noen ganger at hvis det er delegert, så er det delegert, og da skal ikke politikerne rote med det. Da skal de ha informasjon, men da har de gitt fra seg noe. Og det har jeg en opplevelse av at det er litt ulikt fra kommune til kommune, hvor mye som er delegert og ikke. Sånn at man kan raskt oppfatte dette som mistillit. Hvis politikerne vil involvere seg i noe som i utgangspunktet er delegert til administrasjonen kan en jo tenke at vi ikke gjort det godt nok? Dette har vi fått, dette har vi tatt oss av. Men selvfølgelig er det lov å stille spørsmål, hva er mandatet? Rollene blir viktige, så i trepartssamarbeidet tror jeg det blir veldig viktig, og i det omstillingsprosjektet de skal inn i nå. At en er veldig klar på rollen, hvorfor er man der, på vegne av, og hvilket mandat har en? (...) Det er klart ordføreren er overordnet, men samtidig har en delegert noe, så rådmannen har jo mye slingringsmonn og flere muligheter. Men det å samhandle, det å samarbeide for å få til gode løsninger har på en måte blitt litt trepartssamarbeid. Men som ikke akkurat går på det, men har gått på tillitsvalgte, vernetjeneste og leder. Disse tre funksjonene ute i

avdelingene som møtes fast for å ta opp ting, som også kan være innovative. Bli ikke det begrepet trepart? Det er litt «light» hos oss i forhold til det vi tenker politikere og administrasjon.

Vi har partssammensatt utvalg, på denne arenaen har de tillitsvalgte mulighet til å møte politikerne i ulike saker som de kan ta opp. Men det blir allikevel kanskje ikke trepart. Jeg er veldig opptatt av mandat og rolle. Derfor kan trepart ikke alltid bli like enkelt.»
(Tillitsvalgt)

«Her har rådmannen blitt opptatt av trepartssamarbeidet. Rådmannen vil gjerne ha de tillitsvalgte mye mer på laget, og politikerne har de med på laget. Når vi skal etablere ei arbeidsgruppe, er det to fra administrasjonen, så stiller jeg som tillitsvalgt, hovedverneombudet er med og to politikere. Da har vi trepartssamarbeid i ei arbeidsgruppe som skal se på hele kommunen. Politikerne i kommunen er opptatt av at jeg kan komme på hvilket som helst møte som de har på kveldene. Politikerne vil gjerne være fri fra det som administrasjonen kommer med, være mer selvstendige. Som hovedtillitsvalgt føler jeg ikke at sakene som kommer fra min organisasjon blir trenert bort. Men da må vi også forstå prosessen i ting. Vi opplever trepartssamarbeid som positivt for organisasjonen.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt viser til at både rådmannen og politikerne er positive til trepartssamarbeidet og de har valgt å trekke inn alle partene i utviklingsarbeidet.

«(...) Jeg tror at hvis vi hadde satt oss ned, og fått etablert et eierforhold til ting hadde det vært mulig med et slikt samarbeid da partene finner gode løsninger. Det viktigste er å bli enige i fellesskap (...) Det tror jeg, hadde det vært en trepartssak, slik at vi hadde sluppet mye av den oppgittetheten som følger upopulære vedtak.» (Tillitsvalgt)

Trepartssamarbeid som et virkemiddel for å skape mer innovasjon i kommunene bidrar til forskjellig svar fra respondentene. Det er arbeidsgiverne som uttrykker størst motstand mot trepartssamarbeid. Trepartssamarbeidet er et tema som kan berøre maktdynamikken i organisasjonen.

4.1.9 Kommunenes største utfordring med nyskapning og innovasjon

Hva tror du er kommunens (arbeidsplassens) største utfordring med nyskapning og innovasjon?

«Kommunen er i utgangspunktet et forvaltningsorgan, ikke minst en stor tjenesteprodusent og kommunens hovedoppgaver er å produsere velferdsgoder. Vi vet også at dersom prognosene slår til, vil det være alt for få hender til å kunne løse de framtidige oppgavene. Innovasjon i kommunesektoren blir å kunne ta i bruk ny teknologi der du skal bruke ny teknologi og faktisk da frigjøre ressurser slik at virksomheten har tilstrekkelig humankapital i form av menneskelig ressurser til å kunne utøve de tjenestene innenfor helse- og omsorg og innenfor utdanning. På områder der det kreves at det er mennesker som snakker sammen, og at vi tar både eleven, pasienten og brukeren vår på alvor.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren ser på rekruttering som den største utfordringa og argumenterer med at innovasjon ved å ta i bruk ny teknologi, vil frigjøre ressurser til andre oppgaver.

«(...) Jeg ser at både i helse og i oppvekst at det er mye som skjer på tvers av kommunene. (...) Jeg opplever at mange sliter med å prioritere tida. (...)» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren viser til at det er mye som foregår i egen virksomhet, og på tvers av kommunene. Mangel på tilstrekkelig tid oppleves som et problem.

«Forankring og tid, tror jeg tror jeg er det viktigste.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren uttrykker at forankring av nyskapning og innovasjon er blant de største utfordringene. Det viser viktigheta av å få nyskapning og innovasjon inn i de strategiske dokumenta, både på politisk og administrativt nivå. Hun sier videre at tidspress fører til at nyskapning og innovasjonsoppgaver ikke blir prioritert.

«Holdningsendringer. Jeg tenker kommunen som arbeidsplass, består jo av alle ansatte. Så hvis ikke de ansatte er med, er det vanskelig for arbeidsgiver å få det til.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren mener at holdninger blant de ansatte er den største utfordringa for å få til nyskapning og innovasjon.

«Jeg ser en del ansatte som vegrer seg for å gjøre andre ting. Men det går også på informasjon. Som tillitsvalgte deltar vi i en del omstillingsprosesser, der vi kan være med på å nedbemanne egen arbeidsplass. Dette er prosesser som skjer gjennom aktiv medvirkning og her ligger noe av svaret tror jeg. Medarbeidere som får beskjed om å gjøre det og det, får ofte «piggen ut». Det er det som er problemet eller utfordringen, å få informert tilstrekkelig kolleger om hva som skal skje hele tiden. De er også med og drar lasset sammen med alle andre. Med en gang du ikke får informert ansatte i egen organisasjonen tilstrekkelig nok, blir de ofte motstandere av endring uansett hva endringen går på. Derfor må arbeidsgiverne bli mer profesjonelle på involvering og informasjon slik at et en kan unngå konflikter i tidlig fase.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte viser til at mangel på informasjon kan være den største utfordringa. Han sier også at det er en utfordring for de tillitsvalgte som deltar aktivt i prosesser å informere sine medlemmer til enhver tid. Tillitsvalgte foreslår mer profesjonalisering av arbeidsgiverne på involvering og informasjon.

«Største utfordring er tidsfaktoren, økonomi og overordnet styring.» (Tillitsvalgt)

«Det å finne tid til å rekke alt. Vi ansatte er også redde for nye ting, det må gjøres trygt. Jeg tror kanskje dette er hverdagen for både ledere og ansatte i en travel hverdag, særlig i de ustrukturerte delene. Jeg tror det er lettere der tiden er mer strukturert på dagtid. Det er derfor jeg sier at jeg ser at barnehagen er mye mer strukturert på å utvikle seg, skolen også. Det er ikke den delen som er den største budsjettposten i kommunen. Det er helse- og omsorg. Jeg har forundret meg nok en gang hvorfor ikke gjennomfører driften på en annen måte.» (Tillitsvalgt)

«Tidsfaktoren og utfordringen med å selge inn nye tanker og endringer.» (Tillitsvalgt)

«Det er å få folk til å endre på det de har gjort i alle år. Hvis du har drevet med en ting i mange, mange år, skal du helst gjøre det samme fortsatt på samme måten.» (Tillitsvalgt)

Ovennevnte fire tillitsvalgte er ganske sammenfallende i sine vurderinger der de viser til tidspress som den største utfordringa, dernest kommer utfordringa med å utvikle og skape endringer, samt etablere struktur og styring.

4.2 Forventninger fra tillitsvalgte for å oppnå MDI

4.2.1 Rolla til tillitsvalgte for at medarbeiderne kan bli mer innovative?

«Tillitsvalgte har jo en nøkkelrolle her. (...) Vi har prøvd, og vi har et godt forhold som jeg ser det, til de tillitsvalgte. Vi har jevnlige møter, og det er også utarbeidet et dokument for hvordan vi skal samhandle, som er utarbeidet både av tillitsvalgtsiden og arbeidsgiversiden. Så det er et strukturelt redskap.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver viser til at partene har utarbeidet et samhandlingsdokument i fellesskap der partene har jevnlige møter.

«Pådriverrollen, vi trekker de med. Vi har de med i rådmannsteamet en gang i måneden, utvalget for UT, 3 stykker sitter der sammen med hovedverneombudet. Arbeidsgiver er tett på de tillitsvalgte. Hvis det er ting en vurderer å ta ut i organisasjonen så er jo de informert slik at de kan ta det ut til sine medlemmer, enten medlemmer eller i forhold til vernetjenesten. Det er gjensidig informasjon hvis det rører seg noe ute i organisasjonen og at vi får vite det og vise versa. Eller nå tenker vi at vi skal ha fokus på hva er behovet? Det kan være medarbeiderundersøkelsen, hva tenker tillitsvalgte om resultatene? Ville det være nyttig? (...) Vi har faste verneombudsmøter hvor vi tar opp og informerer om aktuelle saker. Rådmannen er flink til å sende ut informasjon til alle hvis det er utbygging eller andre ting som rører seg her.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren viser til konkrete eksempler på hvordan medbestemmelsen/medinnflytelsen følges opp i kommunen. Hun beskriver arenaene der partene møtes. Noen av arenaene er lovpålagte i henhold til Hovedavtale/Arbeidsmiljølov.

«Det er viktig at de tillitsvalgte er orientert om den utviklingen som vi jobber med. De endringene vi jobber med. Sånn at når de ansatte kommer til tillitsvalgte og spør, så kan de svare sånn som lederen svarer og at det er positivt hvis en kommer med innspill. Sånn at de ikke bare ser det som er negativt og feil, men at de har en positiv innstilling slik at vi får fram de gode ideene.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren understreker viktigheten av å orientere tillitsvalgte om det som skjer i virksomheten, samtidig som arbeidsgiver er positivt mottakelig for innspill fra medarbeiderne.

«De kan spre budskap på en positiv måte. Være god på å informere.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren ser på tillitsvalgte som en lagspiller som skal bidra positivt og kanalisere informasjon på en god måte.

«Det er å ha fokus på hvilket ansvar du har som arbeidstaker. Rettigheter og plikter som en har. Jeg fikk et speil, hvem har ansvaret for å skape din egen arbeidsplass? Et speil, meget pedagogisk. Du har en plikt her du også til å være med å bidra, ikke bare få og få! Tillitsvalgtrollen er på en måte og tørre å være, ikke bare den gamle «Yngve Hågensen»: stå på krava. En har to bein, et tillitsvalgtbein og et etisk bein. Hvordan skal lærerrollen være? De bruker like tid i dag til å påvirke rollene, hvordan oppgavene til lærerne er, hva er det å være lærer, rollen inn mot KS. Det å stå på kravene og prøve å fortelle dem Hovedtariffavtalen. Bruke like mye tid på det andre beinet, det å være en profesjonell debattant og medskaper i prosessen for å skape en bedre hverdag.»
(Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte har todelt fokus, da han tar fram rettigheter og plikter som medarbeider. Han viser også til viktigheta av medarbeidernes etiske sider.

«Det blir jo det samme det å være tillitsvalgt på mange måter, det å få med seg medlemmene, det å få med de ansatte. Først og fremst tillitsvalgte sin rolle er jo på mange måter å ta med saker til møtene. Det er jo det å gå foran som et godt eksempel på mange ting. Det er spesielt når det gjelder omorganisering så er det jo det der og ikke da, nå igjen og nå igjen. En har lett for å gå i den fella, skal vi forandre nå igjen.»
(Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte har fokus på den vanskelige rolla med å være tillitsvalgt, i form av å motivere sine medlemmer og være positiv i forhold til de avgjørelser som tas.

4.3 Forventninger fra medarbeiderne for å oppnå MDI

4.3.1 Arbeidsgivernes tilrettelegging for ideskapende prosesser

Oppmuntrer arbeidsgiverne til at medarbeiderne kan komme med ideer/forbedringsforslag? Finnes det konkrete arenaer? Idemyldringsprosesser? Er det tilfeldig? Forslagskasse?

«Det er ingen i ledelsen som stopper deg hvis du kommer med noe som du har lyst til å prøve ut og som blir vurdert til å være noe som bringer kommunen framover. Systematisk har disse forumene, lederteam og to ganger i året har vi hele mellomledersjiktet og alle ledere. Selv om det ikke direkte er avsatt noe tid til det, så er

det en arena. Eller der er vi kanskje ikke dyktige nok til å sette det som en slags dagsorden. Igjen tror jeg at det er ingen ideer som kom der som ville bli avvist umiddelbart. Enten så gjennomfører vi, eller det er en god grunn til at vi ikke går videre på den ideen da behovet ikke er til stede. Vi har vel ingen systematisk idekasse, men sånn sett kunne en kanskje oppfordret mer til å komme med nye tanker. Vi har ikke satt det direkte i system. Vi har jo mange arenaer på en måte der vi kunne brukt. Vi har internavisa. Der kunne vi sikkert utviklet til og oppfordret folk til å komme med ideer. I praksis er det ikke så lett å få til. Det er den største utfordringen, å få folk med seg til å skape de nye ideene.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren viser til at det er flere arenaer der medarbeiderne kan komme med ideer og forbedringsforslag, samtidig som han sier at arbeidsgiveren ikke har gjort nok for å etablere fokus på dette området. Han tror også at det er en utfordring å få medarbeiderne med seg, og at det kan være mangel på motivasjon.

«Jeg opplever det, at vi ønsker å være en lyttende kommune. Vi har verdier som Åpen, Grundig og Modig og det å være åpne som arbeidsgivere også for hva som kommer fra de ansatte. Det er en viktig tanke når vi snakker sammen som lederskap. Konkrete arenaer for innovasjon stort sett arbeidet som foregår i prosjektgruppene som vi har etablert i forbindelse med innovasjon. Det er ikke gjennomgående dette med forslagskasser Noen har det kanskje ute i noen avdelinger, men ikke slik at vi har et systematisk opplegg på det.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgivers fokus her er fokus på verdier og åpenhet og at lederskapet forankres i disse verdiene. Hun sier at det ikke er systematisk tilrettelegging for ideskapende prosesser.

«Jeg vet ikke hva som foregår ute i alle avdelinger, men jeg vet at vi har fått satt i system det med samarbeidsmøter, og det tror jeg er en arena vi kan bruke for å komme med ideer og forbedringsforslag.» (Arbeidsgiver)

I likhet med flere av de andre kommunene har partene etablert samarbeidsmøter som en arena der det åpnes for ideer og forbedringsforslag fra medarbeiderne.

«Der kan det kommer både det ene og det andre og, jeg ser tidligere når vi hadde ledermøter med alle tjenestelederne på ledermøtene, så brukte vi tid på innspill til forbedringsforslag, vi gikk runder rundt bordet med positive ting og sånn som de hadde

det. Da kunne det komme fram gode ideer, tanker og forslag og resultater. Det savner jeg litt. Det er borte nå.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver viser til tidligere praksis på oppfølging av ideer og forbedringsforslag som er blitt avvikla.

«Jeg mener det er forslagskasser noen steder. Det er ikke fokus på idemyldringsprosesser. Jeg tror ikke det er noen faste arenaer for å komme med ideer og forbedringsforslag. Det kan også være bortkastet. Det kan komme masse gode ideer, men på den annen side kan en bruke mye tid på forslagene og det fører til ingen ting. Det er det som er faren. Jeg tror det er viktig å ha noen som kan styre disse prosessene og sortere ut det som kan være relevant for virksomheten og det som ikke egner seg til å jobbe videre med. En av utfordringene er det tidspresset mange har. De som jobber på linja, og har ting som skal utføres der og da, for de må det settes inn ekstra ressurser. De som bare samler sammen papirhaugen sin på pulten, de må gjøre ekstra mye når møtene er over.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte viser til at det er noe tilfeldig oppfølging av forbedringsforslag på hennes arbeidsplass Hun uttrykker også skepsis til oppfølging av endringsforslag og at det går bort mye tid, da flere har tidspress. Hun presiserer viktigheta av at noen kan styre disse prosessene og systematisere det som er relevant.

«Vi har på mange måter sagt at vi ikke vil ha forslagskasse, men i den prosessen vi er inne i nå, skal vi gå bredt ut, tillitsvalgte og ledelse, og fange opp det som kommer nå. Det kom opp forslag om å ha en anonym kasse. Da vil enten tillitsvalgtsystemet, verneombudsystemet eller ledelsen fange opp det. Det blir viktig. Vi har gått veldig hardt ut nå og signalisert at det er de arenaene vi har i følge Hovedavtalen som man trenger. Og alle møtene vi har deltatt i forhold til kommunen så har dere noen forslag til innsparing, har dere? Det er det som har vært fokuset nå. Har dere noen nye tanker så kom med det. Vi er her på møte en gang i uka. Kom med alle tanker dere har. De har vært åpne. Du får ikke menigmann som sitter nede på helsehuset til å gå opp i rådmannsteamet og si noe. (...) Så da må du gå via tillitsmannsapparatet eller noen andre. Ikke parallelt med at man skal tenke nye tanker og være innovative.» (Tillitsvalgt)

«Jeg synes det. For å ta den avdelingen jeg jobber på er det slik at lederne sier at nå må vi finne en god løsning på dette og ta imot forslag. Så kan det hende at det blir satt

ned grupper, arbeidsgrupper. I den travle hverdagen og i turnusjobbinga, er utfordringen å finne tid til oppfølging. Sette seg ned å jobbe i grupper. Utfordringen er å få gjort det i arbeidstiden når du egentlig skal være ute hos enten beboere eller pasienter eller.» (Tillitsvalgt)

«Vi har ikke noe sånt. Jeg tror hvis man kommer med det, så blir det ikke banket ned nødvendigvis. Men det er ikke sann at det er veldig oppfordring til det hele tiden. Jeg tenker det går litt på den tiden man har til disposisjon. Vi har heller ikke et opplegg med forslagskasse.» (Tillitsvalgt)

«Jeg vet i hvert fall i den avdelingen jeg har tilknytning til, har hatt en forslagsboks, men det er nesten ingen som bruker den.» (Tillitsvalgt)

Det er ikke kultur for idékasser i kommunene. Der det har vært idékasser har disse ikke vært brukt. I senere tid har det vært forsøkt etablert elektroniske idékasser uten at disse blir noe mer brukt for lansering av nye idéer. En av de tillitsvalgte sa at det ikke var ønskelig med idékasse, da de heller ville kanalisere ideer gjennom tillitsvalgte, verneombud eller ledelsen. Det blir videre argumentert med at tillitsvalgte ønsker å bruke de arenaene som følger Hovedavtala for å fremme ideer.

4.3.2 Medarbeidernes bidrag til MDI

Hva kan medarbeiderne selv gjøre mer av for at de skal bli mer innovative i arbeidshverdagen? Er det noen grep de kan gjøre selv, i form av bevisstgjøring, teknikker?

«Oppfordres til en gang i blant å sette seg ned og vurdere hvordan du faktisk utfører arbeidet sitt. Det å bli innovative i forhold til å gjøre tjenesten en skal utføre, er viktig, og så er det selvsagt fint at alle er med på å utvikle retningen for hele kommunen. For jeg tror det som er innovativt først og fremst for medarbeiderne, det er å tenke, hvordan en utfører arbeidsoppgaven slik at det blir mest mulig bra for de som utfører tjenesten eller for brukeren. Det er viktig at medarbeiderne har frihet til det. At det blir et miljø der medarbeiderne både aksepterer og heier på de som kan utføre oppgaver på en litt annen og smartere måte. Og som faktisk kan gjøre oppgaven litt mer interessant dersom resultatene kan bli bedre.

Det må være rett og slett og utfordre medarbeiderne om at de kan gjøre arbeidsoppgavene sine på en litt annen måte enn de gjør i dag. Hvis du finner en måte

å gjøre ting på som er bedre, at det blir akseptert. Og at det er en kultur for at medarbeidere som faktisk tenker litt nytt også blir tatt godt imot og ikke slått ned på, men at det faktisk er noe som arbeidsgiver er med på og fremelsker.

Hvis det er en medarbeider som faktisk har gjort noe som du mener er bra, at han eller hun får lov til å vise vedkommende har gjort, og at praksisen endres ut fra gjerninger, og ikke ut fra ord. Det er også et viktig poeng det med å gi handlingsrom og myndighet til medarbeiderne. Medarbeiderne må ha mulighet til og myndighet nok til å kunne fatte en del avgjørelser på egen hånd. Selvsagt innenfor den rammen som en har da, men. Det er jo utrolig vesentlig, og det oppdaget jeg faktisk når det gjelder Arbeidsmiljøloven så er Norge et foregangsland. Og det ligger i bunnen i psykologiske jobbkrav, og frihet til egen jobbutførelse er grunnleggende, så sånn sett så er Arbeidsmiljøloven en god lov for innovasjon.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren sier at medarbeiderne selv skal ta et større ansvar for egen jobbutførelse, at medarbeideren får nødvendig frihet til å påvirke egen jobbhverdag ved å foreslå å komme med innspill på at oppgavene kan gjøres på andre smartere måter. Han sier at det bør bli etablert en kultur for mer selvledelse og at arbeidsgiversida skal motivere og stimulere til en slik utvikling.

«Være litt mer bevisst kanskje. (...) At de selv har en kunnskap om hva vi snakker om når vi snakker om innovasjon. Det er vel ikke alle som er helt klar over det. (...) At vi skal ha det helt ut i organisasjonen. (...)» (Arbeidsgiver)

«Jeg tenker at du i det daglige arbeidet må oppmuntre og se de ansatte. Så må du støtte opp når du ser at kanskje de gjør ting på en annen måte. Det er mange som gjør smarte ting, si det til dem, gi dem ros, løfte fram. Ta det fram på personalmøter, ta det fram på rapporter. (...) (Arbeidsgiver)

«De må være litt nysgjerrige. Forsøke å se ting med litt andre øyne i sin arbeidshverdag og ut i fra dette melde inn gode forslag til endringer.» (Arbeidsgiver)

«Endre holdninger og viljen. Hverdagen er at det er litt slik det alltid har vært.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver foreslår bevisstgjøring og opplæring på hva innovasjon er, og hvordan medarbeiderne skal framstå som innovative i sin arbeidshverdag. Arbeidsgiver viser til viktigheta av å rose og oppmuntre de innovative medarbeiderne.

«Få den enkelte arbeidstaker til å tenke litt mere innovativt? Utvikling det vil si å prøve å skape en arbeidsplass som er litt lettere eller skape framgang som gjør at ting blir litt bedre. De som kjenner dette på kroppen kan si noe om det, men hvordan øke deres evne til å tenke slik? Det er den enkelte leder sitt ansvar å motivere de ansatte til å handle mer innovativt. I en prosess der ansatte kommer med gode ideer er det viktig at lederen tar dette på alvor og tenker innovativt. Prinsippet bør være når du har en god ide, så spre den da blir den mer forankret. Jo bredere dette blir forankret, jo flere folk får du med på det. Større sjanse for at dette lykkes med dette prinsippet.»

I kommunen hadde de gjennomført en lang diskusjon på når man kom med en innovativ ide som leder, så sprer man det til tillitsvalgte. Hvem er det som har ideen da plutselig? Hvis en leder kommer med en smart ide. Det er jo genialt å få gjort det, så deler man den. Hvem er det til slutt som har eierskap til ideen? Hvem skal sette den ut i live? Det er en litt utakknemlig jobb å være innovativ i en kommune. Jobber du i en privat bedrift og du finner opp f.eks. en applikasjon som effektiviserer eller fornyer virksomheter. Da har du sikker pensjon, det har du ikke mulighet for i det offentlige.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte viser her til at de medarbeiderne som utfører selve arbeidet, er de som burde ha størst evne til å tenke innovativt ut i fra egen jobbutførelse, men hvordan få dette til i praksis, eller tenke innovativt? Han sier at dersom arbeidsgiver bidrar med å motivere vil det virke stimulerende, og at en eventuell spire til en ide kan deles med andre (kolleger), vil det kanskje skape ringvirkninger eller videre utvikling av en påbegynt ide i ei arbeidsgruppe. Tillitsvalgte her er opptatt av eierskapet til ideen at den kan forvitres, eller hvem er det som skal ha eierskap til en ide, medarbeider eller kollektivet?

4.3.3 Medarbeidernes tause kunnskap

Hvordan kan medarbeidernes tause kunnskap bidra til å øke innovasjon?

«Taus kunnskap det sier seg selv, det er vanskelig å få fram, men jeg tror det er viktig, den tause kunnskapen, og få bevart den i organisasjonen. I og med at den er taus, er det vanskelig men at det blir en organisasjonslæring. Derfor er det viktig at de som, arbeiderne beskriver hvordan de faktisk arbeider fordi taus kunnskap er noe som ikke er beskrevet før. Det kan gå på hvordan du hører en kopimaskin. Du hører når papiret går gjennom en kopimaskin så du og jeg som er uerfarne vil ikke høre forskjell, men en som er erfaren og har den tause kunnskapen vil si, der skjedde det noe feil. Og hvordan du skal klare å få det fram, vi snakker om organisasjonslæring. Men det er et virkelig

organisasjonstap hvis vi mister den type kunnskap. Og det skjer jo hver gang en forlater organisasjonen, hvis vi ikke har fått beskrevet dette på en god nok måte.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver uttrykker at det er viktig å bevare den tause kunnskapen, da det gir organisasjonslæring. Mister en den tause kunnskapen er det et organisasjonstap.

«For å få de tause til å prate litt, så bør de kanskje være samlet i smågrupper og fått fram sine meninger der. For det er ikke alle som liker å snakke i større forsamlinger.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte uttrykker viktigheta av at den tause kunnskapen kommer fram og at det finnes flere måter å bringe fram denne kunnskapen.

4.4 Barrierer som hindrer oppnåelse av MDI

4.4.1 De største barrierene for medarbeiderdrevet innovasjon

«I utgangspunktet er den største barrieren en selv, den enkelte medarbeider, og det som skjer rundt medarbeideren. Gamle kulturer er også en barriere. En stor barriere hvis du har medarbeidere som ikke er endringsvillige og som blir en del av en subkultur. Hvis det ikke er en kultur for innovasjon, så har du en utfordring. Også det enkelte mennesket, og få skapt nok trygghet. Hvis ikke den enkelte har trygghet i seg selv og ser at det er viktig og hele tiden være i endring. (...) Tidsfaktoren er også en barriere. Det er klart at endringer alltid tar tid, men tidsfaktoren i seg selv er en hindring. Det er en hindring hvis du kan si det at du slår deg til ro med at ting tar tid. Og bruker det som unnskyldning for ikke å gjennomføre innovasjon. (...) Mange ledere og medarbeidere er dyktige til å prate, så du kan egentlig bruke tidsfaktoren som en plausibel forklaring på noe som egentlig kunne vært gjennomført, det er ikke tiden som er hovedproblemet. I tillegg har vi maktynamikken, er det en arbeidstakerstyrt eller arbeidsgiverstyrt organisasjon. Styringsretten til ledere kan være en utfordring, det har vi sett i kommunen at det har vært stor innflytelse fra arbeidstakersiden. Det har vært veldig gunstig, så ser jeg at vi kanskje i de siste årene har fått en mer balanse som det kanskje ideelt sett har nådd idealet litt mer. Og ikke minst tilbake igjen til at vi prøver å utfordre hverandre på hva på som er våres roller.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren sier at den enkelte medarbeider selv kan være den største barrieren, at medarbeideren mangler endringsvilje og tilhører en kultur som ikke er nytenkende.

Dernest går det på tidsfaktoren, «tidstyver» og effektivitet. Arbeidsgiveren viser til at maktdynamikken i organisasjonen kan være en barriere.

«Lederskapet er den største barrieren, deretter følger utfordringene med å involvere ansatte.» (Arbeidsgiver)

«Barrierene er å ha ledere som har nok kompetanse og er trygge nok til å slippe medarbeiderne til. Videre er det en barriere å følge opp medarbeiderne på en konstruktiv måte slik at vi greier å drive innovasjonen samtidig som hele organisasjonen går i den retningen vi skal. Mangel på forankring i toppledelsen kan oppleves som en barriere.» (Arbeidsgiver)

«Mange oppgaver kolliderer med hverandre. Det er mangel på koordinering.» (Arbeidsgiver)

Ovennevnte tre uttalelser fra arbeidsgiverne er ganske sammenfallende. De uttrykker at lederne selv er den største barrieren, samt utfordringa med å få med seg de ansatte. Det å få med seg medarbeiderne kan tolkes som en del av utfordringene med lederskapet. Arbeidsgiverne viser også til faktorer som kompetanse, trygghet i lederrolla, forankring og mangel på koordinering som barrierer for å skape innovasjon.

«De tre største barrierene er tid, økonomi og arbeidstakerens plikt til å bidra.» (Tillitsvalgt)

«De tre største barrierene er det å ha respekt for hverandre, at ikke alle har like muligheter og mangel på engasjement.» (Tillitsvalgt)

«Den største barrieren er mangel på tid. Jeg har inntrykk av at de fleste har en travel hverdag, at det ikke er nesten tid til å ta pauser en gang.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte har noe anna fokus enn arbeidsgiverne på hva som er de største barrierene, de uttrykker at tidsfaktoren er en barriere, økonomi og medarbeidernes engasjement. Ingen av respondentene blant de tillitsvalgte så på lederskapet som en barriere.

4.5 Organisatorisk læring for å oppnå MDI

4.5.1 Kjennskap til innovasjonsverktøy

Kjenner du til noen metoder og verktøy som brukes i forbindelse med innovasjonsarbeidet i kommunene)

«Det med innovasjon er jo at du har mennesker rundt deg som faktisk kommer med ideer. Så tror jeg det er viktig og ikke ha for mange metoder. Hvis vi bruker Lean-metodikken og BLT-metoden. Slik at det ikke blir bare til at en lærer seg en masse teorier og metoder. Men at en faktisk lærer seg nok teori til å kunne omsette dette i praksis. BLT-metoden er enkel og forståelig, der det er et behov, og vi finner mulige løsninger, samt tester disse ut.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren uttrykker at det viktigste er at medarbeiderne kommer med ideer. Han mener også at det ikke er noe poeng å ha for mange metoder, men verktøy som kan omsette ting i praktisk handling.

«BLT og LEAN som er mest kjent. I det daglige vil Lean være en god metode, for den er enkel å gjennomføre. Hvis det blir snakk om å lage et prosjekt eller tenke nye tanker hvor en på en måte skal endre på ting, tenker jeg at BLT-metoden er mest egnet. Da stilles spørsmålet, hva er behovet og for hvem er dette viktig? (...) Jeg er vel litt der at jeg synes mye blir satt i gang uten at man har vurdert behovet, man kan etablere nye ordninger, men hvem er det som bruker det og hvem har behov for det og hvem har spurt etter det? (...) I og med at vi har prøvd ut BLT-metoden i flere ulike grupper og sett at det er ikke bare på ledernivå, men også at andre skjønner metoden. Det er også viktig at vi har fått trukket inn flere, både tillitsvalgte og vernetjenesten som har vært aktivt med i prosessene. For det er så lett å gå på løsningen.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiveren viser til positive erfaringer med BLT-metoden i egen organisasjon og at det er spesielt fokus på hva som er behovet. Dette er blitt utprøvd i store deler av organisasjonen.

«Jeg har hørt om en del om disse metodene, men kan ikke si at jeg kjenner de veldig godt. LEAN-metoden og BLT-metoden blir jo brukt i kommunen. Som alt annet så tror jeg at man må ha en person som er primus motor, ellers faller du lett tilbake til det gamle. Du må noen som ser etter at man jobber etter de prinsippene. Det er mange typer verktøy. De kommer tilbake med ny innpakning. Noe kan være nyttig, men man skal ikke

være blind på det. Man skal være litt skeptisk for å se hva vi har bruk for, ikke bruk for, hva er nyttig.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt har på lik linje med arbeidsgiver kjennskap til de metodene som er blitt tatt i bruk i organisasjonen. Tillitsvalgt er opptatt av at organisasjonen bør ha en ildsjel som organiserer og bidrar med opplæring på metoder og verktøy.

«Kjenner litt til BLT-metoden. (...) Slike verktøy tenker jeg nok mange ganger savnes på vår arbeidsplass. Det har veldig lett for å være litt slik at det blir ledere, og lønn og personal som får innføringer i slike ting fra KS, så får vi vite om det i etterkant, istedenfor at vi kunne hørt alt likt. Jeg vet ikke hvorfor dette skjer så mange ganger (...) Det burde være en kjempefordel at flest mulig hadde kjennskap til verktøyet. I alle fall hvis det er ting som blir tatt i bruk ute, så kan vi som tillitsvalgte være med å forsvare det.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgt har noe kjennskap til verktøya og mener at verktøya kan være nyttige på sin egen arbeidsplass. Hun uttrykker også at informasjon om verktøya fra arbeidsgiversida kunne ha inkludert flere enn lederne.

4.5.2 Tilrettelegging for innovasjon

Hvordan kan kommunen tilrettelegge for mer innovasjon, og hvilke verktøy og metoder tror du kan være fornuftig å ta i bruk for å få dette til?

«Det med innovasjon er at du har mennesker rundt deg som kommer med gode ideer. Jeg tror det er viktig å ikke ha for mange metoder. (...) slik at det ikke blir bare at en lærer seg en masse metoder. Men at en faktisk lærer seg nok gjennom en metode til å kunne omsette det i praksis (...) Vi bruker Lean-metoden og BLT-metoden. Det var et behov, vi fant en løsning, så testet vi det ut. Det er et eksempel på at vi klarer å bruke noe av det vi har lært.» (Arbeidsgiver)

«I det daglige vil Lean være et bra verktøy, for det er enkelt å gjennomføre. Hvis det blir aktuelt å utvikle et prosjekt eller tenke nye tanker, hvor en på en måte skal gjøre noe litt mer, tenker jeg at vi skal bruke BLT. Da stilles spørsmålet, hva er behovet? For hvem er dette viktig? Er det noe man skal ha! (...) I og med at vi har prøvd ut BLT i flere ulike grupper og sett at det er ikke bare på ledernivå, men også at andre skjønner det. At en har trukket inn flere, både tillitsvalgte og vernetjenesten har vært

med og sett og hørt, og de skjønner det selv om det kan være vanskelig, for det er så lett å gå på løsningene.» (Arbeidsgiver)

Ovennevnte to arbeidsgivere har en sammenfallende tilnærming til metodebruk og erfarer at det er bedre å ta i bruk noen få metoder, som alle kan lære å bruke i praksis.

«Jeg tror ikke man trenger opplæring, men at folk blir litt opplyst om måten de tenker på, få folk til å tenke i de banene. Du kan kanskje si at det er opplæring (...) Det må først og fremst være forståelsen for hva de skal tenke til det beste for arbeidsplassen sin, det er der du må ha løsningen.» (Tillitsvalgt)

«Man bør begynne å snakke om temaet og få opp interessen for det, og hva vi kan nyttiggjøre oss, samt etablere involvering. Det er det første vi må begynne med (...) Etablere en kulturendring kanskje (...) Forslagskasse burde vært mye mer brukt. Jeg er sikker på at hver og en ansatt sitter på mye god kunnskap som andre kan dra nytte av og som ikke kommer frem.» (Tillitsvalgt)

Tillitsvalgte står ikke langt fra arbeidsgiverne når det gjelder tilrettelegging for innovasjon, da de nevner informasjon, opplæring, involvering og kulturendring som virkemidler for mer tilrettelegging for innovasjon. Tillitsvalgte uttrykker også at ikke kunnskapen kommer godt nok fram, jf. taus kunnskap.

4.5.3 Selvstyrte arbeidsgrupper/innovasjonsteam

Hva tenker du om etablering av selvstyrte arbeidsgrupper eller innovasjonsteam på arbeidsplassen, eller om annen organisering i forhold til innovasjonsarbeidet?

«Selvstyrte arbeidsgrupper er noe som er verdt å forsøke, det er vesentlig for å få til gode resultater. (...) Men metode for selvstyrte grupper er viktig, at gruppene har tydelige mandat og arbeidsoppgaver. De får frihet i hvordan de har tenkt å løse oppgavene. Jeg tror det er viktig med å ha slike grupper, og gi muligheter for at disse gruppene kan finne den beste måten å jobbe på.» (Arbeidsgiver)

«Det finnes ulike grupper. Det er vel ikke akkurat innovasjonsarbeid, men jeg tenker ofte at det vil være viktig at det er noe som nødvendigvis ikke er styrt. Gruppen bør ha et mandat. (...) Det ville vært mer naturlig for meg som jeg sa i stad at hvis det kommer en tanke eller en har et behov, må noe gjøres. At man da heller har aktuelle personer som en kan sette sammen i de ulike type settingene, at det ikke bare er noe som svever. (...)

Det er viktig at det skal bli en gjennomsyring i organisasjonen. (...) Så hvis det bare blir noen som er gode på det, er det litt synd. (Arbeidsgiver)

«Det er mange gruppeprosesser og kommunen prøvde for 15 år siden å satse på selvstyrte arbeidslag. Lykkes ikke med det, selv om de er selvstyrte så må de ha oppfølging av en leder. Jeg tror de gikk i den fella at ikke trengte ledelse. De trenger fortsatt ledelse.» (Arbeidsgiver)

«Må være noen klare mandater hvis en skal ha selvstyrte arbeidsgrupper. Det må være et mandat som ligger i bunnen på et eller annet vis. Hvis det er det, så har jeg tro på det.» (Arbeidsgiver)

«Spennende å prøve ut (...) Til mer ansvar du gir folk, til bedre jobb gjør de, så det har jeg veldig tro på.» (Arbeidsgiver)

Uttalelser fra ovennevnte fem arbeidsgivere er ganske entydige, de er positive til selvstyrte arbeidsgrupper under forutsetning av at det ligger noen føringer for hvordan gruppene skal organiseres og driftes. Gruppene får frihet til å løse oppgavene, altså mer autonomi eller selvstyre til gruppene. En av arbeidsgiverne uttaler at det bør være en koordinator eller leder for de selvstyrte arbeidsgruppene.

«Når man er ute på arbeidsplassene, så snakker de mye om jobb, det er litt mer uformelt, må kanskje etablere det litt mer formelt. I matpausen snakker man 2 min om vær og vind, resten om jobb, hvordan dagen er, ting du kunne gjort bedre eller. Det er svakheten ved at det er uformelt. Selv om det er en god ide så har du ingen kanaler du kan putte det inn i. Hvis ikke tillitsvalgte tilfeldigvis er der og tenker at dette er en god ide og tar det med i et medinnflytelsesmøte og lufter det videre.» (Tillitsvalgt)

«Jeg tenker det er viktig at noen ganger er det smart å bruke ad-hoc grupper som kan sette seg ned å gjøre en jobb for noen andre. I noen tilfeller tenker jeg det er smart, slik at ikke alle skal drive med utvikling. Det kan være utvikling av planer, og se på ting (...) Det går ikke at alle driver med innovativ utvikling hele tiden. Da må man sette fram noen som gjør det. Det må jo være representativt, slik at alle får være med.» (Tillitsvalgt)

«Jeg tror det kan være en god ting for å øke engasjementet, men da må rammene være klare. I forhold til hvordan du skal gjøre jobben innen jobben, når kan du gjøre gruppeprosessen?» (Tillitsvalgt)

Svara fra tre tillitsvalgte viser at flere temaer fanges opp gjennom den uformelle praten på arbeidsplassen og i pausene. Tillitsvalgte er positive til selvstyrte arbeidsgrupper, men uttrykker at rammene rundt må avklares.

4.5.4 Opplæring for utvikling av mer innovasjonsarbeid

Hva slags opplæring er viktig for å utvikle mer innovasjonsarbeid blant medarbeiderne i kommunen?

«Jeg tror i utgangspunktet at all kompetanse eller kunnskap er viktig for å utvikle innovasjon. Jo mer kunnskap en har, jo mer trygg tror jeg en er til å kunne tenke litt nytt, samtidig som det er lettere å tenke innovativt.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver uttrykker at kompetanse og kunnskap er viktig for å utvikle innovasjon. Med kompetanse og kunnskap sier han at det er lettere å tenke innovativt. Med kompetanse utvikles en del metodekunnskaper som kan overføringsverdier til innovativ tenkning.

«Jeg tenker det at noe av det vi har gjort så langt og har fått god erfaring med skal videreføres, opplæring i BLT-metoden. Viktig å implementert viktigheten av metoden blant medarbeiderne slik at de skjønner effekten og hensikten av metoden. Da kommer det en del «festlige situasjoner» hvor man ikke har tenkt slik og sånn og der en etablerer behov folk ikke har spurt etter. Dette bør være faste tema på allmøter.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver viser til god erfaring med opplæring i BLT-metoden, og at medarbeiderne forstår og skjønner hensikta med hva som ligger i begrepet behov.

«Jeg tror det er viktig å få medarbeidere til å jobbe selvstendig. Det å premiere folk som jobber selvstendig. Det å virkelig gjøre medarbeidere trygge, gi dem ansvar, gi dem mulighet til å drive opplæring av kolleger.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver vil premiere medarbeidere som jobber selvstendig, men sier ikke hvilke incitamenter som bør legges til grunn for premiering. I kommunene åpner Hovedtariffavtala for å gi incitamenter gjennom bonusordninger.

«Jeg tror det er litt personavhengig dette med innovasjon og opplæring. Er du en sånn type som liker utvikling, så har du det litt i deg. Det er ganske vanskelig å få utvikling ut av en person som egentlig er litt firkantet. Du må bruke den personen, og de

kvalitetene som den personen har. For noen er veldig rutinemennesker, og da tenker du ikke så innmari utenfor boksen noen ganger.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgiver uttrykker at innovative egenskaper ligger til en persons egenskaper.

«Først og fremst opplæring av lederne som skal drive fram arbeidet, dernest holdningsendringer hos de ansatte.» (Arbeidsgiver)

Arbeidsgivers oppskrift på mer innovasjon går på mer opplæring av lederne og holdningsendringer blant medarbeiderne.

«Jeg tenker først og fremst at en skal tørre å dele sine innovative ideer med andre kolleger. Sende ansatte på kurs for å tenke kreativt. (...) Jeg tenker at både som arbeidsgiver og arbeidstaker i en kommune må tørre å dele litt oftere.» (Tillitsvalgt)

«Opplæring er viktig, spesielt på fag. Videreutvikling er jo mye fag. Jeg tror gode kompetanseplaner er viktig.» (Tillitsvalgt)

«Jeg tror ikke man trenger opplæring, men at de ansatte blir mer informert om måten de bør tenke på for å dyrke fram innovative ideer. Det å få medarbeiderne til å tenke i de banene er kanskje en form for opplæring. Det må først og fremst være forståelsen for hva de skal tenke til det beste for arbeidsplassen sin.» (Tillitsvalgt)

«Det er mange kursholdere som kan snakke om nyskapning, og da får du fort noen tips som du kan ta med deg videre. Det er å få folk til å endre på det de har gjort i alle år, det kan være vanskelig. Hvis du har drevet med en ting i mange, mange år, skal du helst gjøre det samme fortsatt på samme måten.» (Tillitsvalgt)

Respondentene svarte ulikt på temaet opplæring for utvikling av mer innovasjonsarbeid. Svare varierte fra å tilegne seg mest mulig kompetanse, til deling av kunnskap, og læring av metoder, BLT-metoden anses som å være nyttig.

4.6. Resultater medarbeiderundersøkelsen 10-faktor

I kommune A, B og D er medarbeiderundersøkelsen 10-faktor blitt gjennomført i løpet av 2016/17. I undersøkelsen har jeg tatt for meg de faktorene som kan være positive «drivere» på medarbeiderdrevet innovasjon. Høyeste score i 10-faktor er karakteren 5.

Det utgjør 5 av 10 faktorer;

10-faktor (utdrag)	Kommunene			Øv. kommuner i Norge
	A	B	D	
Oppgavemotivasjon	4.2	4.3	4.3	4.3
Mestringstro	4.3	4.2	4.3	4.3
Selvstendighet	4.3	4.2	4.3	4.2
Bruk av kompetanse	4.3	4.2	4.2	4.2
Mestringsorientert ledelse	4.0	4.0	4.0	3.9
Gjennomsnitt	4,22	4,18	4,22	4,18

Kommune A og B er de to kommunene som har kommet lengst i forhold til nyskaping og innovasjon. Kommune B har lansert 2017 som et innovasjonsår. Kommune A og B skiller seg lite ut fra kommune D som ikke har satsa aktivt på nyskaping og innovasjon. Kommune D scorer likt høyt som kommune A.

5. Analyse

I dette kapitlet drøftes de empiriske resultatene fra analysen opp mot forskningsspørsmåla og relevant teori. Målsettinga er å drøfte faktorer som kan være avgjørende for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon.

5.1 Organisatoriske forutsetninger for å praktisere MDI

5.1.1 Kjennskap til temaet innovasjon

Respondentene fikk spørsmål om kjennskap til temaet innovasjon og hvilke eksempler respondentene hadde til temaet.

Respondentene uttrykte stor grad av fellesforståelse. Tillitsvalgte skilte seg ut i retning av at de assosierte innovasjon med endringer og innsparingstiltak. Tillitsvalgte uttrykte at de fleste som jobba i kommunen ikke var opptatt av temaet innovasjon. Koch mfl., (2006) viser til at det skyldes vaner og tradisjoner blant medarbeiderne. Typiske synlige barrierer, samt at medarbeiderne er mer opptatt av å holde seg til etablerte praksiser og rutiner.

5.1.2 Ideer om teknologisk utvikling, arbeidsprosesser, oppgaver, samarbeid

Respondentene trakk fram IKT-teknologien og velferdsteknologien som eksempler på teknologisk utvikling i regionen. Respondentene var her sammenfallende på teknologisk utvikling og en av årsakene til dette er at i de regionale prosjektgruppene deltar både arbeidsgivere og tillitsvalgte.

De regionale prosessene kan beskrives som tversgående prosesser som kan beskrives som åpen innovasjon der kommunene lærer av hverandre og finner gode løsninger for å implementere velferdsteknologien. Denne tilnærminga kan forklares gjennom Chesbroughs innovasjonstrakt.

Arbeidsgiverne hadde mer fokus på redskaper og verktøy, enn fokus på organisering av innovasjonsarbeidet. Strukturert organisering og samhandling anses som avgjørende og viktige faktorer for å etablere MDI. (Tidd og Bessant, 2009) hevder at fokuset bør være mer på de interne ressursene i organisasjonen, enn selve innovasjonsprosessen.

5.1.3 Fokus på endring og forbedring – tid til å utføre oppgavene

Flere av respondentene uttrykte at mangel på tid til å utføre arbeidsoppgavene var en stor utfordring. Store deler av arbeidstida til lederne går med til mål- og resultatstyring, kontroll og rapportering. Det er oppgaver som binder mye tid og ressurser for lederne til oppfølging av frister, månedlig rapportering og tertialrapportering. Implementering av MDI krever større lederressurser i en tidlig fase der lederne tilrettelegger for ulik grad av frihet og myndiggjøring av medarbeiderne. Det er en kontaktflate som lederne og medarbeiderne må utvikle i fellesskap og som også er avhengig av kunnskaps- og erfaringsnivået i organisasjonen. Intensjonen er å utvikle seg i retning av mer selvstendige medarbeidere som etter hvert kan ta et større ansvar.

Politikere og byråkrater i vårt naboland har erkjent at mål- og resultatstyring som skulle erstatte detaljstyring hverken har ført til bedre og mer effektiv ledelse eller resultert i økt delegering og reell ansvarliggjøring av de underliggende etater (Kuvaas, 2017). Svenskene har forkasta «new public management» og gjennomfører følgelig en «tillitsreform» i offentlig sektor.

Bildet her beskriver viktigheta av å etablere tydelige strukturer med bredere involvering fra medarbeidere i organisasjonen, eksempelvis ved hjelp av Van de Vens 12-trinnsmodell.

McLean (2005) trekker fram den faktoren ressurser. Den faktoren handler om hvordan man disponerer tid og penger i organisasjonen. Ambile (1997) viser til at det å gi for lite av tidsressursen kan føre til mistillit og utbrenthet, mens det å gi for mye tid kan redusere interessen for selve utfordringa.

Faktoren kontroll, blir framheva som et viktig hinder for innovasjon. Det antas at en organisasjonskultur som støtter og oppmuntrer til kontroll vil virke negativt på ansattes indre motivasjon, og fører til redusert kreativitet og innovasjonsevne.

5.1.4 Oppfølging av ideer/forbedringsforslag fra medarbeiderne

Tidd og Bessant (2009) viser til viktigheta av å etablere en tilpassa struktur, altså en åpen og disiplinert arbeidsform. Flere av respondentene gav uttrykk for at en åpen og disiplinert arbeidsform var fraværende da partene problematiserte opplegget med forslagskasser, opphavsrett og eierforhold til ideer. Her var det tydeligvis noe uenigheter og barrierer som kom til uttrykk.

Tidd og Bessant (2009) viser til at organisasjonene må etablere en visjon, et lederskap og vilje til å innovere. Denne tanken følges av (Smith mfl., 2008) som viser til at medarbeiderne bruker organisasjonens verdier og normer som rettesnor for sin adferd. Det kan bety at dersom medarbeiderne oppfordres til å tenke på innovasjon og lederne gir sin støtte til dette, vil det være stor sannsynlighet for at medarbeiderne faktisk engasjerer seg mer i utviklingsarbeid.

Hansen (2009) beskriver dette gjennom etablering av «disiplinert samarbeid» der partene foretar vurderinger på hva en skal samarbeide om, samt evaluerer samarbeidsprosessene.

5.1.5 Arbeidsgivernes tilrettelegging for MDI

En av de tillitsvalgte beskriver overordna ledelse ved at de har ansvaret for økonomi, og ledere på virksomhetsnivå som strever med å få daglig drift til å gå rundt, det blir liten tid til utviklingsarbeid. Strammere økonomiske tider gjør det enda vanskeligere å prioritere utviklingsarbeid.

Implementering av MDI er ifølge (Aasen og Amundsen, 2011) og (Ulhøi m.fl., 2008) avhengig av støttende ledelse, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for utvikling (utviklingsorientering). Støttende ledelse er viktig for medarbeiderne i begynnelsen av innovasjonsarbeid, slik at de får tillit og nødvendig handlingsrom til å utvikle de gode ideene. I en senere fase av utviklingsarbeidet er det viktig at det er nok ressurser tilgjengelig. Autonomi kan forstås som deltakelse, frihet, og myndiggjøring. Dvs. at medarbeiderne selv får bestemme, og at de gis handlingsrom uten å bli kontrollert. Tidligere forskning har vist at samarbeid utkonkurrerer individuelt arbeid når det gjelder problemløsning, idegenerering og beslutningsprosesser.

5.1.6 Reell medbestemmelse i OU-prosesser

Respondentene viser til at på de fleste arbeidsplassene hadde de formalisert samhandlinga mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte. Det har vært diskusjoner på når de tillitsvalgte skal fases inn i prosesser, eller hva som defineres som «tidligst mulig».

Hansen (2009) viser til begrepet «disiplinert samarbeid som en tilnærming der man vurderer når man skal samarbeide, og når man ikke skal gjøre det. Dette må suppleres med en innsats for å utvikle vilje og evne til samarbeid i organisasjonen. Hovedavtala åpner opp for å inngå lokale avtaler om samarbeid.

5.1.7 Forankring av innovasjon og nyskapning på politisk nivå

Respondentene ble spurt om innovasjon og nyskapning burde bli forankra på politisk nivå gjennom kommunenes handlingsprogram og strategiske dokumenter.

Gjennom intervjuene framstod innovasjonsarbeidet noe planløst og tilfeldig. (Tidd og Bessant, 2013) understreker betydningen av strategiske valg og overordna forankring, jf. kjerneoppgaver i innovasjonsledelse i form av «delt visjon, lederskap og vilje til å innovere». Koch mfl. (2006) viser til politisk press som en synlig drivkraft for innovasjon i det offentlige. Asker og Bærum hadde definert hvilke politiske bidrag var viktig for å lykkes med innovasjon.

Tidd og Bessant (2013) forklarer gjennom rammeverket «High involvement in innovation» (HII) de forskjellige fasene for graden av MDI i organisasjonene. Det vil si hvilket ambisjonsnivå som legges til grunn for etablering av strategiske mål. Er organisasjonen opp på nivået «målretta MDI», synliggjøres måloppnåelse og en struktur på MDI, gjennom medarbeiderskap og innovasjonskultur med vektlegging på innovasjonsledelse. Asker og Bærum bruker ikke begrepet MDI i sine strategiske planer, men de «innovative medarbeiderne/lederne», «ildsjelene» og «myndiggjorte medarbeidere».

Ingen av Hallingdalkommunene har en overordna innovasjonsstrategi på politisk eller administrativt nivå. En av kommunene hadde planlagt å utarbeide sin egen innovasjonsstrategi.

Samtlige respondenter sier at strategier for innovasjon vil være et positivt bidrag for å fremme mer innovasjon, samt at kommunen må utarbeide føringer for hvordan innovasjonsarbeidet skal utvikles.

5.1.8 Forsøksordning med trepartssamarbeid

I kommunene er det normalt to parter, arbeidsgiver og tillitsvalgte. Noen kommuner har gjennomført forsøksordninger med trepartssamarbeid, dvs. et utvida samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og politikere, der disse møtes på en felles arena. Fagforbundet er den organisasjonen som arbeider aktivt for gjennomføring av den type samarbeid. I denne undersøkelsen ble respondentene spurt om trepartssamarbeidet kunne være et incitament til å skape mer innovasjonsprosesser i kommunene.

En av arbeidsgiverne uttrykte at vedkommende ikke kunne se at den politiske arbeidsgiveren skal være noe annet enn den administrative arbeidsgiveren. Han hevdet at dette kunne føre til rollemisforståelser. Arbeidsgiveren viser til at politikerne ønsker å reddykke topartsforholdet, og at når de noen ganger skal utarbeide strategier, ønsker de å være alene om dette. Tillitsvalgte som på sin side forholder seg til rådmannen som arbeidsgiver, mener at de ikke alltid når fram med sine argumenter og innspill direkte til politisk nivå så lenge rådmannen/administrasjonen «filtrerer» og «toner» ned innspill fra de tillitsvalgte i den videre prosess til politisk nivå. Det argumenteres fra de tillitsvalgte at politikerne ikke ser helheten. Dette er to av argumentene som de tillitsvalgte bruker for etablering av trepartssamarbeid.

Fagforbundet har kommentert denne tematikken, og anbefaler at politikerne involveres i utviklingsarbeidet. Fagforbundet har som mål at trepartssamarbeidet skal bli en arbeidsmetode for utvikling av offentlig sektor. Intervjua med tillitsvalgte viste til forskjellig praksis i kommunene. I noen av kommunene var politikerne aktivt involvert i utviklingsarbeidet.

«Kommunens politikere har en viktig dobbeltrolle. De er både folkevalgte ombud for innbyggerne, og arbeidsgivere for kommuneansatte. Derfor må politikerne involveres i utviklingsarbeidet. Det kan skje ved egen deltakelse i arbeidsgrupper der det er en mulighet, eller ved jevnlig adgang til informasjon og påvirkning. Politikerne skal fatte beslutningene. Tenk så flott det er at de da har eierskap til forslagene de skal ta stilling til». (Fagforbundet, 2014).

En av de andre arbeidsgiverne hadde et annet perspektiv på trepartssamarbeidet der vedkommende mente at et slikt samarbeid er positivt så lenge partene er tydelige på rollene sine og at trepartssamarbeid er viktig i omstillingsprosjekter.

En annen respondent uttrykker at dersom tillitsvalgte ikke når fram til politikerne, brukes andre kanaler, med den konsekvens at det kan oppstå uheldige allianser.

Sett i lys av viktigheten av at politikerne bør fronte innovasjon og kunnskapsrike medarbeidere som en synlig drivkraft, (Koch mfl., 2006), kan det være en mulig tilnærming at partene møtes på en arena for felles utforming av kommunens innovasjonsstrategi. De fleste teoretiske modellene støtter dette synet, jf. (Van de Ven, 1999) og (Tidd og Bessant, 2013). Et trepartssamarbeid vil være et mulig bidrag til å styrke «bottom-up perspektivet» og være en pådriver for utvikling av mer MDI.

5.1.9 Kommunenes største utfordring med nyskaping og innovasjon

En av utfordringene kommunene vil møte er rekruttering av nye medarbeidere. En av respondentene uttrykker at innovasjon i form av å ta i bruk ny teknologi for å frigjøre ressurser. Dette krever nye ledertilnærminger, situasjonsbestemt ledelse og medarbeidere som utvikler sin mestringstro i form av å lære seg nye ferdigheter (Bandura, 1997).

Tillitsvalgte beskriver utfordringene med å nå fram med informasjon til berørte medarbeidere og uttrykker at arbeidsgiverne må bli mer profesjonelle på involvering og informasjon, for å unngå motstand. Dette kan forebygges ved tidligere medarbeiderinvolvering og at det arbeides aktivt for en kultur som utvikler samarbeidsorientering, utviklingsorientering og åpenhet (Aasen og Amundsen, 2011).

5.2 Forventninger fra tillitsvalgte for å oppnå MDI

Tillitsvalgte har flere nøkkelroller for at organisasjonene skal lykkes med MDI. Den viktigste nøkkelrolla for tillitsvalgte er å være bindeleddet mellom medarbeiderne og arbeidsgiver med formål å få i gang prosesser for å oppnå MDI. Det går på å få etablert de formelle møteplassene og arenaene som tilrettelegger for MDI. Det synes viktig å inngå formelle avtaler med arbeidsgiverne på hva partene skal samarbeide om, jf. (Hansen, 2009) disiplinært samarbeid, eller som (Tidd og Bessant, 2009) viser til, bidra til nødvendig strukturelle tilpasninger for å oppnå innovasjonspraksis.

Tillitsvalgte kan innta rolla som pådrivere i innovasjonsarbeidet for å dra i gang og motivere medarbeidere i innovasjonsprosessene.

5.3 Forutsetninger fra medarbeiderne for å oppnå MDI

Medarbeidernes oppgave er å starte med seg selv, ved at de bidrar med sine kunnskaper, erfaringer og motivasjon til å videreutvikle egen organisasjon. Dette krever holdningsendringer og mer trening på innovatørrolla. Bandura (1993) viser til at troa på egne evner til å lære, forbedre egne evner og ferdigheter, endre sine handlings- og tankemønstre, kan bidra til å bygge opp en innovativ og lærende organisasjon. Respondentene svarte variert på dette temaet ved å bidra med mer kunnskap og opplæring som virkemiddel til å utvikle mestringsfølelsen. En arbeidsgiver mente at dersom medarbeiderne fikk opplæring i BLT-metoden, ville det gi «spin off-effekter» over tid. En annen arbeidsgiver trakk fram premiering til medarbeidere som arbeidet

selvstendig. Han mente at medarbeidere som fikk et utvida ansvar, ble tryggere i sin rolle.

En av respondentene uttrykte at innovasjon er mer personavhengig i den forstand at det er egenskaper som er knytta opp til personen ved å like å arbeide med utvikling. Dette belyses gjennom teorien om kompetansemobilisering og egenmotivasjon (Gagne og Deci, 2005). Dette blir vurdert opp mot rutinemennesker som ikke tenker utenfor boksen.

Det er også viktig å understreke arbeidsgivernes tilrettelegging for å utvikle den lærende organisasjon, og spesielt utvikle organisasjonen som kunnskapsproduserende system der en systematisk utveksler taus og eksplisitt kunnskap, som bidrar til å øke organisasjonens evne til å se nye ting og oppfatte gamle ting på nye måter (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Bandura (1986) viser til fire effektive måter å arbeide med utvikling av mestringstro. Det er å tilby muligheter for å oppleve mestring, dvs. høy ytelse og suksess (mestringsopplevelse). Det er å gi tilgang på gode rollemodeller som kan demonstrere mestring (rollemodeller). Det er å sørge for konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring (tilbakemeldinger). Det er å trene på teknikker for å håndtere stress (stressmestring).

Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor kan være et verktøy for å utvikle større mestringstro blant medarbeiderne.

5.3.1 Medarbeidernes bidrag til MDI

Det er forska på sektorforskjeller i offentlig sektor i forbindelse med sykefravær. En hypotese som har fått mye oppmerksomhet (Masterkasa, A., 2016) som henviser til at offentlig ansatte er mer idealistiske og mindre opptatt av egen økonomisk gevinst enn privat ansatte (Perry, Hondeghem & Wise 2010; Perry & Wise 1990), noe som rimeligvis burde føre til lavere fravær. En motsatt hypotese er at offentlig sektor på grunn av bedre stillingstrygghet og kanskje også mer generelt mindre negative karrierekonsekvenser av høyt fravær, tiltrekker seg ansatte med svakere arbeidsmotivasjon (Böhm & Riedel, 2012).

Med henvisning til erfaringene med sektorforskjeller i offentlig sektor og sykefravær er det legitimt å stille spørsmål om medarbeiderne i offentlig sektor har lavere motivasjon for å framstå som innovative medarbeidere. Det kan videre relateres til manglende

incitamentordninger. Gjennom Hovedtariffavtala KS (side 44) er det innført bonusordninger; «Kommunen, kan innføre godtgjøring i form av bonus for ansatte eller grupper av ansatte, basert på tiltak som gir økt produktivitet/effektivitet eller økt brukerorientering. Det må til enhver tid framgå hvilke ansatte som omfattes av bonusordningen. Mål og resultatindikatorer som legges til grunn for denne godtgjøringsformen skal på forhånd være drøftet med de berørte ansattes organisasjoner.»

Selv om bonusordninger kan anvendes etter Hovedtariffavtala er det ingen av Hallingdalkommunene som praktiserer utbetaling av bonus ved produktivitet- og effektiviseringstiltak. Fagforbundet sine tillitsvalgte sier at de prinsipielt er mot bruk av den type bonusordninger, da de mener at slike ordninger skaper «splid» og «dårligere arbeidsmiljø».

En av respondentene fokuserte på eierforhold og involvering rundt nye ideer da det er mye fokus på kollektive prosesser i forhold til innovasjon og ideprosesser, samt det at opphavsperson bak en eventuell ide ikke får den nødvendige anerkjennelse og belønning for ideen. Fokus på det kollektive framfor individet i innovasjonsprosessene kan i noen sammenhenger virke negativt inn på motivasjon for den enkelte medarbeider.

5.4 Barrierer som hindrer oppnåelse av MDI

Medarbeidere som er lite endringsvillige blir sett på som en stor barriere, og spesielt hvis medarbeiderne er en del av en subkultur, blir det en stor utfordring å få praktisert MDI.

Gjennom undersøkelsen kom det fram blant respondentene på tillitsvalgtsida at et stort flertall av medarbeiderne var lite endringsvillige, da de uttrykte at medarbeiderne helst vil fortsette på samme måte som de hadde gjort i alle år. Koch mfl., (2006) har trukket fram vane og tradisjon samt tendenser til å holde seg til etablerte praksiser og rutiner som en av de mest synlige barrierene mot innovasjon.

Det er interessant at noen av arbeidsgivere som ble intervjuet beskriver lederskapet og mangel på kompetanse blant lederne som en barriere. Dårlig lederskap og mangel på kompetanse er ikke et godt utgangspunkt for å oppnå en MDI-kultur. I en MDI-kultur forventes det at lederne er samarbeidsorienterte, utvikler tillitsfulle relasjoner og legger

til rette for autonomi. Dette krever trygge ledere som evner til å motivere og «slippe medarbeiderne» til i sin virksomhet (Amundsen m. fl., 2011).

5.5 Organisatorisk læring for å oppnå MDI

Gjennom intervjuer med respondentene kommer det fram at det ikke er tilfredsstillende nok organisasjonslæring i kommunene. Koch m. fl. (2006) viser til at manglende evne til organisasjonslæring som en barriere for innovasjon.

Respondentene uttrykte noe planløs oppfølging av de interne ressursene i kommunene. Respondentene eksemplifiserte dette gjennom f.eks. relasjonene mellom tillitsvalgte og arbeidsgiverne, når tillitsvalgte skulle involveres, og uklare informasjonsrutiner. Forskning viser til at det er for lite fokus på de interne ressursene i organisasjonen, men at det er mer på selve innovasjonsprosessene. Det er derfor viktig å utvikle interne ressurser som "drivere" i organisasjonen, ved å utnytte muligheten i fleksibilitet, god koordinering, samt utnyttelse av medarbeidernes kompetanse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Innovasjonsarbeidet er aktiviteter som kan utvikles i større grad i grupper og team.

Noen av kommunene hadde kommet i gang med LEAN-metodikken i egen organisasjon. LEAN-metodikken har fokus på kontinuerlige forbedringer. I et læringsperspektiv kan LEAN-verktøya som allerede er i bruk i noen av kommunene, som 5S, interessentanalyse, A3-metoden være en forløper til mer innovative medarbeidere. I to av kommunene hadde de gjennomført en del prosjekter der de hadde tatt i bruk LEAN-verktøy. Medarbeiderne hadde fått opplæring på BLT-metoden og A3-metoden. Dette kan være verktøy som kan aspirere til nytenkning og innovative løsninger. Det ble understreka fra noen av arbeidsgiverne viktigheten av å bruke enkle og forståelige verktøy som gir effekt og som kan være motiverende for at andre medarbeidere lar seg begeistre og tar disse verktøya i bruk.

5.5.1 Kjennskap til innovasjonsverktøy

Ingen av respondentene hadde kjennskap til KS (Kommunenes Sentralforbund) sine verktøy lagt ut på web'en til KS. Verktøy som K-LEAN, veikart for tjenesteinnovasjon, N3 (Nytt, nyttig, nyttiggjort), SLIK, idekatalog for tjenstedesign.

To respondenter fra arbeidsgiversiden kjente til BLT-metoden. Den ene respondenten kjente til BLT-metoden ved at de hadde engasjert ekstern veiledere gjennom firmaet

Innoco og Stig Roar Wigestrands. Respondenten fortalte om erfaringer med BLT-metoden hvordan de hadde prøvd ut metoden i flere ulike grupper og sett at det ikke bare er på ledernivå, men at også andre grupper kunne se nytteverdien av metoden. På grunn av denne erfaringa har kommunen etter hvert trukket inn andre medarbeidere, både tillitsvalgte og vernepersonell hadde deltatt i prosesser der BLT-metoden hadde blitt praktisert. Erfaringene fra arbeidsgiveren i kommune B var at det er for lett å gå direkte på løsningene, framfor behovet som burde være utgangspunktet for vurderinger og prosesser.

Fravær av en overordna strategi og struktur kan være en årsak til manglende kjennskap til metoder og verktøy. Tidd og Bessant (2013) viser til kjerneoppgaver i innovasjonsledelse og understreker viktigheta av at organisasjonen etablerer visjoner, strategiske mål og en organisasjonsform.

5.5.2 Tilrettelegging for innovasjon

Ingen av kommunene hadde etablert strategiske mål eller strategiplaner for innovasjon og nyskapning. Alle respondentene var av den oppfatning at strategisk forankring er viktig å få på plass for å oppnå innovasjon. En av kommunene hadde nedfelt i arbeidsgiverstrategien at innovasjon og nyskapning er en del av arbeidsgiverstrategien, men hadde ingen målretta tiltak. Tidd og Bessant (2009) viser til at en innovativ organisasjon krever strukturelle tilpasninger for å integrere innovasjon, jf. kjerneoppgaver for innovasjonsledelse.

Det er nødvendig med bred forankring av strategiplaner for praktisering av innovasjon/MDI, og ikke minst at planene er politisk forankra. Det er nødvendig for å oppnå varig innovasjon/MDI. Andre kommuner, slik som Asker og Bærum har vist at de har oppnådd resultater gjennom dette arbeidet, og de har flere ganger vært trukket fram som innovative kommuner. Strategiene viser hva innovasjon er og hvordan kommunene skal arbeide operativt med innovasjon og på den måten få implementert en innovasjonskultur, dvs. enn strukturell tilpasning (Tidd og Bessant, 2009), jf. også (Tidd og Bessant, 2013) sitt rammeverk «high involvement in innovation» (HII). På den annen side er det også avgjørende å synliggjøre hvordan medarbeiderne og lederne skal framstå som innovatører i egen virksomhet Tidd og Bessant (2009). To av kommunene i undersøkelsen har kommet i gang med innovasjonsarbeidet, men intervjuet viser at

prosessene ikke framstår som en helhetlig satsing med forankring i kommunenes overordna strategidokumenter.

Etablering av innovasjonsstrategi vil kunne gi retningen til kommunene i form av å oppnå og implementere innovasjon. Mer systematisk og målretta innovasjonsarbeid vil bidra til at kommunene kan identifisere seg høyere på stigen i rammeverket for implementering av HII, (Tidd og Bessant, 2013).

5.5.3 Selvstyrte arbeidsgrupper/innovasjonsteam

I den norske undersøkelsen på MDI-kultur (Aasen og Amundsen, 2011) vises det til kjennetegnet autonomi som et beskrivelse på selvstendighet, uavhengighet og selvstyre. Sagt på en annen måte ligger dette forankra i bedriftsdemokratiet med etablering av selvstyrte arbeidsgrupper. Dette understøttes av (Tidd og Bessant, 2009) gjennom effektive team og kjerneoppgaver i innovasjonsledelse.

Sett i lys av at lederne har travle arbeidsdager der mye av arbeidstida går med til drifts- og administrative oppgaver, kunne det vært verdt å på prøve ut mer selvstyrte arbeidsgrupper/ innovasjonsteam? De fleste respondentene var positive til selvstyrte arbeidsgrupper hvis gruppene fikk et klart definert mandat. Tidd og Bessant (2009, beskriver dette som relevante oppgaver mot utvikling av innovative organisasjoner. En arbeidsgiver uttrykte viktigheta av at medarbeiderne måtte få mulighet til å jobbe selvstendig. Selvstyrte arbeidsgrupper vil bidra til utvikling av større innslag av autonomi og mestringstro. I følge (Bandura, 1989) vil økt mestringstro føre til økt innsats og innovasjonsevne. En mulig utfordring er hvorvidt en slik organisering vil påvirke maktdynamikken i organisasjonen. I organisasjonslitteraturen beskrives dette som «empowerment», dvs. «å gi makt til noen» eller «bemyndiggjøre» (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Studier viser at når ledere gir makt til sine ansatte, kan det bidra til å fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet rundt organisasjonsmessige mål (Daft, 2001).

5.5.4 Opplæring for utvikling av mer innovasjonsarbeid

Det var stor enighet blant respondentene at opplæring for å styrke innovasjonsarbeidet var viktig, spesielt utvikling av metodekunnskaper og bruken av intuitive verktøy, som f.eks. BLT-metoden. En av respondentene dreide temaet over på motivasjon og mente at medarbeidere som jobba selvstendig skulle premieres.

Bandura (1989) hevder at utvikling av mestringstro styrker medarbeidernes evne til å ta til seg kunnskap og nye erfaringer, samt at innovasjonsevne styrkes. Bandura viser til at det å «prøve og feile», det vil si bygge på erfaringer som en har lykket med, er med på å utvikle større tiltro til egen mestringsevne. En respondent på arbeidsgiversida ville gi medarbeiderne mer selvstendig ansvar og muligheten for opplæring av kolleger, samt etablere en delingskultur. Det kan være en riktig vei å gå, som (Jacobsen og Thorsvik, 2013) forfekter, at organisasjoner bør utvikle opplæringsstrategier på individ- og systemnivå.

5.5.5 Kulturanalyse

Kulturbegrepet blir trukket fram som essensielt for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Amundsen m. fl. (2011) har undersøkt hva som kjennetegner MDI-kulturen. Temaet organisasjonskultur var ikke omtalt i stor grad blant respondentene, fokuset var mer rettet mot de formelle arenaene som er avtalefesta, og arbeidsgivernes håndtering av informasjon. I en kommune hadde det vært lange diskusjoner om eierskapet til en ide, og at dette problematiserer rekruttering av nye ideer. Dette var relatert til at det ikke var belønningsordninger for gode ideer. I den norske undersøkelsen til (Amundsen m. fl., 2011) trekkes «samarbeidsorientering» og «trygghet» fram som to kjennetegn som går på at man er enige om å samarbeide og at deling av kunnskap og ideer er viktige faktorer med MDI. Underforstått kan det tyde på at det eksisterer former for «individualisering» i virksomhetene som kan være problematiske for tilnærming av MDI. Av den grunn kan det være nødvendig å gjennomføre en kulturanalyse i egen organisasjon for å avdekke hva slags kultur man har i organisasjonen og ut i fra dette drøfte hva slags kultur det er ønskelig å oppnå eller hva som er et ønskelig «kulturelt målbilde» og hva som må til for å oppnå denne kulturen. Her kan medarbeiderundersøkelsen KS 10-faktor være et verktøy for å gjennomføre en slik analyse.

5.6 Medarbeiderundersøkelsen 10-faktor

Av de kommunene som har kommet lengst med innovasjon, scorer kommune A likt med kommune D, som ikke har arbeidet aktivt med innovasjon og Lean. Litt overraskende at kommune B som har kommet godt i gang med innovasjon kommer dårligst ut av de tre kommunene. Det er marginale forskjeller mellom kommunene og det er ikke grunnlag for å konkludere med at innovasjons- og Lean-aktivitetene har hatt en påvirkning på 10-faktorundersøkelsen. For øvrig er scoren i kommunene på et nivå

der en kan slå fast at det ligger godt til rette for utvikling av godt medarbeiderskap og medarbeiderdrevet innovasjon. Scoren på oppgavemotivasjon er likt med snittet for øvrige kommuner i Norge. Flere studier viser til at indre motivasjon er den forma for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (Gagne og Deci, 2005) (Kuvaas, 2009). Høy score på mestringstro, selvstendighet, bruk av egen kompetanse viser at det er stor grad av autonomi i de tre kommunene. (Bandura, 1997) viser til at høy mestringstro fremmer medarbeidernes innovasjonsevne. I de tre kommunene scorer alle likt på faktoren «mestringsorientert» ledelse, noe over snittet for øvrige kommuner i Norge. Det er ledelse som kjennetegnes ved at medarbeiderne opplever tilbakemeldinger, råd og støtte fra leder, ledere som utvikler og styrker medarbeiderens kompetanse, ledere som er opptatt av at medarbeiderne oppnår utviklingsmål og muligheten til å delta i prosjekter (Fletre og Frydenlund, 2016).

I forhold til lokalt utviklingsarbeid vil utfordringene være å finne de riktige incitamentene som kan løfte scoren på de forskjellige faktorene.

6. Konklusjonen

I konklusjonsdelen vil jeg oppsummere funn relatert til problemstillinga. Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene?

Jeg vil gjøre rede for hovedfunn i undersøkelsen, der jeg viser til sentrale elementer og resultatene av undersøkelsen.

Temaet tidspress ble gjenstand for tilbakemeldinger fra flere av respondentene der de viste til ledere med stort arbeidsgiveransvar, det vil si helhetlig personalansvar, samt økonomi- og budsjettansvar, i tillegg kommer fagansvar. I noen tilfeller er ansvar- og lederoppgaver delegert til andre. Utviklingsoppgaver og nytenkning blir ofte i dette perspektivet lagt til side, eller satt på vent.

6.1 Hovedfunn

Undersøkelsen viser at det er noen utfordringer for å få etablert større innslag av MDI i kommunene. Gjennom undersøkelsen fremkommer det at det er en del uutnytt kreativitet i organisasjonene. Det er ikke etablert systemer for å fange opp gode ideer og innspill fra medarbeiderne. Flere av kommunene hadde en eller annen form for forslagskasser, men disse blir ikke brukt eller fulgt opp. Dette kan være en beskrivelse

på det tilvante interne klimaet for innovasjon i kommunene. I følge (Smith mfl., 2008) er organisatoriske normer for utforskning en av de fire overordna drivkreftene, som uttrykkes ved at medarbeiderne bruker kommunenes verdier og normer som rettesnor for sin tilnærming og adferd. I praksis betyr det at dersom medarbeiderne oppfordres til å tenke på innovasjon og lederne gir sin støtte til dette, vil det være stor sannsynlighet for at medarbeiderne engasjerer seg mer i utviklingsarbeid og innovasjonsaktiviteter.

Hovedutfordringa blir å praktisere ledelse som åpner for større innslag av frihet (autonomi) og myndiggjøring av medarbeidere. «Myndiggjorte» medarbeidere er ansvarlige og selvstendige medarbeidere som har fått og grepet retten til å beslutte på områder der de er kompetente. Det dreier seg med andre ord om medarbeideres aktive medvirkning i utforminga av arbeidshverdagen, og om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon. Myndiggjøring handler om økt ansvar, innflytelse og kunnskap.

For å utvikle medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene kan det være en mulig tilnærming for organisasjonen å utvikle seg gradvis, gjennom utvikling av medarbeiderskapet som et første steg mot MDI.

Det oppleves som en utfordring at flere av lederne har ansvar for svært mange medarbeidere og det medfører mye fokus på løpende driftsoppgaver framfor utviklingsoppgaver som ofte blir nedprioritert. Konsekvensene er at lederne ikke får den nærheten til sine medarbeidere som er ønskelig for å utvikle mer medarbeiderskap og MDI.

6.2 Begrensninger i oppgava

Studien som er gjennomført og presentert her har naturlig nok noen begrensninger som jeg ønsker å belyse.

I etterkant ser jeg at intervjuguiden kunne ha vært noe annerledes bygd opp. Noen av spørsmåla kan kanskje oppleves som tilnærma like, siden jeg opplevde å få flere av de samme tilbakemeldingene på flere spørsmål. I tillegg var kanskje ikke alle spørsmåla like relevante. Det burde ha vært flere konkrete spørsmål retta mot ledelse og forventninger til ledelse. Lederperspektivet kom ikke tilstrekkelig fram gjennom intervjuet. Lederne som deltok i spørreundersøkelsen uttrykte at lederskapet var en av de største barrierene for å utvikle mer medarbeiderdrevet innovasjon. Dette temaet burde

ha vært mer utforska. Ut i fra dette burde intervjuguiden vært gjenstand for mer kritisk testing på flere prøverespondenter.

Det er også mulig at oppgava kunne ha vært i retning av temaet medarbeiderskap da medarbeiderdrevet innovasjon forutsetter et godt utvikla medarbeiderskap ligger i bunn.

Kommunene har noe ulik progresjon i forhold til innovasjon, og av den grunn var det ikke mulig å få en sammenlignbar studie. To av kommunene hadde kommet i gang med begrensa LEAN-metodikk, men ikke på systematisk nivå. Det er også utfordrende at ingen kommuner har rendyrka medarbeiderdrevet innovasjon, men drevet med ulike former for medarbeiderskap.

6.3 Videre forskning

Denne oppgava er ikke spissa da fokuset var mer retta mot hvilke kontaktflater som er avgjørende for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene. Videre forskning som kunne vært interessant å vurdert nærmere er å gå mer i dybden på ledelsens rolle og tilrettelegging for medarbeiderdrevet innovasjon og organisasjonskulturens betydning for å oppnå medarbeiderdrevet innovasjon.

Forskinga og den norske undersøkelsen til (Amundsen m.fl., 2011) viser at det er gjensidige sammenhenger mellom flere kulturfaktorer og at utvikling på ett område vil ha innvirkning på de andre områda. Dette innebærer at ledere og medarbeidere må ta et felles ansvar for denne utviklinga. Tilbakemeldinger og forslag til endringer i arbeidsstil og samhandlingsmønstre er viktig for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon.

7. Kilder

- Aasen, T. M., Amundsen, O., (2011). Innovasjon som kollektiv prestasjon. Gyldendal akademisk.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon–en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(03), 212-231.
- Amundsen, O., Kongsvik, T. (2010). Endringskynisme. Gyldendal Akademisk.
- Asker kommune, innovasjonsstrategi 2015 – 2018.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy; The Exercise of Control*, og begrepet self efficacy.
- Bessant, J. R., & Bessant, J. (2003). *High-involvement innovation: Building and sustaining competitive advantage through continuous change*: J. Wiley.
- Bærum kommune, innovasjonsstrategi 2014 – 2017, revidert høsten 2015.
- Collins, T., Good to Great. (2011) Universitetsforlaget.
- Dalby, K. (2005). Omstilling i kommunene med fokus på New Public Managent. Stiftelsen IMETC.
- Fagforbundet (2104). Trepertssamarbeid, veileder.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Alves, H., & Raposo, M. L. (2015). Drivers of innovation strategies: Testing the Tidd and Bessant (2009) model. *Journal of Business Research*, 68(7), 1395-1403. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.021
- Fletre, A. M. & Frydenlund, L. (2016) 10-faktor. KS. Håndbok for planlegging, gjennomføring av KS' medarbeiderundersøkelse.
- Foyen, F. (2011). Innovasjon i offentlig sektor. SSB.
- Gausdal, A. (2001). *Autonomi - veien til motivasjon og kunnskapsutvikling : en empirisk studie av faktorer som påvirker indre motivasjon og læring i organisasjoner, og sammenhenger mellom disse* Rapport (Høgskolen i Vestfold : online), Vol. 2/2001.
- Gotvassli, K.-A. (2008). Community knowledge-a catalyst for innovation. *The Journal of Regional Analysis and Policy*, 38(2), 145-158.

Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine.

Hvid, H. (2013). Arbejdspladsbaseret innovation og produktivitet: Nordiske erfaringer. *Skriftserie for Center For Arbejdslivsforskning (CAF)(2)*, 1-22.

Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes: SAGE Publications Sage UK: London, England.

International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet, i samarbeid med LO og NHO. (2011) Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utgave.

Jacobsen, A. (2016). Samarbeid som innovasjonskraft. *Nordicom Information*, 38(1).

Jentoft, N., Vasstrøm, M., & Aas, T. H. Hva kjennetegner god kommunal innovasjonspraksis?

Kuvaas, Bård (2017) Business Review.

Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon.

Masterkassa, A. (2016) Sykefravær i offentlig og privat sektor.

Merethe Aasen, T., Møller, K., & Fogelberg Eriksson, A. (2013). Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon–2013: Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden.

NTNU Samfunnsforskning Aasen, T. M., Amundsen Oscar, Andersen Lars, IRIS Gjelsvik Martin, Gressgård Leif Jarle, Hansen Kåre. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*: Nærings- og handelsdepartementet.

KS (2016). Kommunesektorens arbeidsgivermonitor.

KS (2016). Hovedavtalen 2016-2017. Kommuneforlaget.

KS (2016). Hovedtariffavtalen 1.5.2016 – 30.04.2018, Kommuneforlaget.

KS (2015). Hvordan ser innovasjonspolitikeren ut.

KS (2016). Medbestemmelsesbarometeret 2016.

KS (2014). Guide til god ledelse.

KS (2015). Skodd for framtida - Et refleksjonshefte for utvikling av lokal arbeidsgiverpolitikk.

Kvålshaugen, R (2007). Autentisk ledelse – en effektiv lederstil? Magma.

Rønning, R. Innovasjon i offentlig sektor.

St.meld. nr. 7 (2008-2009), Et nyskapende og bærekraftig Norge

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* *Managing innovation*.

8. Tabell - medarbeiderundersøkelsen KS 10-faktor

Faktor	Navn	Kommunene			Norge	Beskrivelse
		A	B	D		
Faktor 1	Oppgave- motivasjon	4,2	4,3	4,3	4,3	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,3	4,2	4,3	4,3	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobsammenheng.
Faktor 3	Selvstendighet	4,3	4,2	4,3	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,3	4,2	4,2	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestrings- orientert ledelse	4,0	4,0	4,0	3,9	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,2	4,2	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanse- utvikling	3,8	3,7	3,8	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitets- vilje	4,4	4,4	4,4	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,1	4,1	4,0	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Nytteorientert motivasjon	4,6	4,6	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"En studie av medarbeiderdrevet innovasjon – organisasjoner innoverer ikke, medarbeiderne gjør"

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke nærmere hvordan arbeidsgiverne sammen med medarbeiderne kan tilrettelegge for mer aktiv medvirkning fra medarbeiderne i innovasjon- og endringsprosjekter. Dette på bakgrunn av føringer fra regjeringen og KS, jf. regjeringens strategi for innovasjon i kommunesektoren – «Å involvere medarbeidere i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere og gjensidig tillit hele veien». KS viser til at evnen til utvikling og nyskaping er en av hovedutfordringene for kommunen.

Problemstillingen – «Hvilke faktorer er avgjørende for å oppnå varig medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene».

Prosjektet er et masterstudie gjennomført ved NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.

Gjennom din arbeidsgiver er du invitert til å stille opp til et intervju vedrørende utfordringer med medarbeiderinvolvering på din arbeidsplass. Før jeg kan komme i gang med intervjuene, ønsker jeg å innhente skriftlig samtykke fra deg.

Utvalget er blitt forespurt gjennom personalnettverket i kommunene Hol, Ål, Gol, Hemsedal, Nes og Flå. På arbeidsgiversiden vil det være ønskelig med intervjuer av personallederne i den enkelte kommune. Videre ønsker jeg å intervju hovedtillitsvalgte i Fagforbundet, da Fagforbundet sin hovedtillitsvalgt representerer et stort og bredt utvalg av medarbeidere innenfor flere yrkeskategorier.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Med studien vil jeg gjennom spørreundersøkelse undersøke hvilke synspunkter hovedtillitsvalgte og arbeidsgiverne har på mer aktiv medarbeiderinvolvering, hvordan medarbeiderne og arbeidsgiverne kan samhandle for å skape en mer aktiv innovasjonskultur, hvordan det kan tilrettelegges i egen organisasjon. Intervjuene blir tatt opp på bånd (iPhone) og transkribert.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Tilgang til personopplysninger vil kun være tilgjengelig for student og veileder. Personopplysninger vil bli lagret på egen pc og minnebrikke. Personopplysninger/opptak vil bli lagret på kun minnebrikke for å ivareta konfidensialitet, det vil si navneliste/koblingsnøkkel.

Deltakerne vil ikke bli gjenkjent i publikasjonen. I publikasjon vil det bli brukt tittel/funksjon som arbeidsgiver/leder og hovedtillitsvalgt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.05.2017. Personopplysninger og ev. opptak vil bli slettet etter denne datoen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Olav Strømsvåg, tlf. 97141852, e-post; olav.stromsvag@hol.kommune.no. Min veileder i studentprosjektet er Tonje Osmundsen, tlf. 98217758, e-post; tonje.osmundsen@samfunn.ntnu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

- Individuelt, semistrukturert intervju

Intervju med arbeidsgivere og hovedtillitsvalgte i kommunene Hol, Ål, Gol, Hemsedal, Nes og Flå.

1. Innledning

- Presenterer bakgrunn og formålet med intervjuet
- Viser til informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet og samtykkeerklæring
- Forklarer hva intervjuet skal brukes til
- Informerer om taushetsplikt og anonymitet
- Avklarer om respondenten har spørsmål, eller om noe er uklart
- Informerer om at det foretas lydopptak med iPhone, sørge for samtykke til opptak
- Starter lydopptak

2. Erfaringer

- Avklarer og tar utgangspunkt i informantens erfaring med eller kjennskap til temaet/problemstillingen.
- Ber informanten fortelle kort om sin funksjon/rolle?
- Hva legger du i begrepet innovasjon? Har du eksempler på noen ideer og forbedringsforslag? Kan du utdype hvordan disse kom fram, hvem som foreslo – og gangen videre fram til ledelse og implementering?
- Er det noen områder som skiller seg ut – er det ideer om teknologisk utvikling, arbeidsprosesser, oppgaver, samarbeid?
- Fortell om din arbeidshverdag – hvor stort tidspress er det? Hvilke oppgaver prioriteres?

3. Kjernespørsmål

- Er det for mye fokus på endring og forbedring – får dere tid til å utføre de oppgavene dere er satt til?
- Hvordan blir ideer/forbedringsforslag fra medarbeiderne fulgt opp på din arbeidsplass?

- Oppmuntrer arbeidsgiverne til at medarbeiderne kan komme med ideer/forbedringsforslag? Finnes det konkrete arenaer? Idemyldringsprosesser? Er det tilfeldig? Forslagskasse?
- Hva kan arbeidsgiverne gjøre mer av for at medarbeiderne skal bli mer innovative? Har det en sammenheng med å gi handlingsrom og myndighet til medarbeiderne? Hva med informasjonsflyten fra arbeidsgiverne, hva er det med informasjonsflyten som kan stimulere til flere innovative prosesser?
- Hva slags rolle kan tillitsvalgte ta for at medarbeiderne kan bli mer innovative?
- Hva kan medarbeiderne selv gjøre mer av for at de skal bli mer innovative i arbeidshverdagen? Er det noen grep de kan gjøre selv, i form av bevisstgjøring, teknikker? Hvordan kan medarbeidernes tause kunnskap bidra til å øke innovasjon?
- Hovedavtalen viser til medbestemmelse/medinnflytelse i forbindelse med OU-prosesser, opplever du at det er reell medinnflytelse i disse prosessene?
- Bør innovasjon og nyskaping forankres på politisk nivå gjennom kommunens handlingsprogram og strategisk dokument? Hvorfor?
- Noen kommuner har gjennomført forsøksordninger med treparts-samarbeid. Kan det være et virkemiddel for å skape mer innovasjonsprosesser i kommunen (trepartssamarbeid vil si politikere, administrativ ledelse og tillitsvalgte og bygger på følgende bærebjelker):
 - ✓ Prinsippet om konsensus
 - ✓ Likeverdighet mellom partene
 - ✓ Dialogpreget kommunikasjon
 - ✓ Kollektivt ansvar)
- Kjenner du til noen metoder og verktøy som brukes i forbindelse med innovasjonsarbeidet i kommunene? (*KS; K-LEAN, veikart for tjenesteinnovasjon, N3 (Nytt, nyttig, nyttiggjort), SLIK, idekatalog for tjenstedesign, BLT-modellen, andre verktøy ...*)
- Hvordan kan kommunen tilrettelegge for mer innovasjon, og hvilke verktøy og metoder tror du kan være fornuftig å ta i bruk for å få dette til?
- Hva tenker du om etablering av selvstyrte arbeidsgrupper eller innovasjonsteam på arbeidsplassen, eller om annen organisering i forhold til innovasjonsarbeidet?

- Hva slags opplæring er viktig for å utvikle mer innovasjonsarbeid blant de ansatte i kommunen?
- Hva tror du er kommunens (arbeidsplassens) største utfordring i forhold til nyskapning og innovasjon?
- Avslutningsvis, hva ser du for deg som de tre største barrierene for MDI (medarbeiderdrevet innovasjon)?
- Andre forhold du vil si noe om?

Vedlegg 3

Tonje Osmundsen
Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM



Vår dato: 05.12.2016

Vår ref: 50900 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSON- OPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.11.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>50900</i>	<i>En studie av medarbeiderdrevet innovasjon - organisasjoner innoverer ikke, medarbeiderne gjør</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tonje Osmundsen</i>
<i>Student</i>	<i>Olav Strømsvåg</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>. Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Olav Strømsvåg ostroem@online.no

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

xii



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 50900

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

REKRUTTERING

Dere opplyser om at rekruttering skjer via eget nettverk. Personvernombudet legger til grunn at frivilligheten ivaretas og minner om at frivillighet kan være problematisk når en rekrutterer gjennom eget nettverk hvis det er et profesjonelt forhold mellom den som rekrutterer og informant.

DATAINNSAMLING

Personvernombudet forstår det slik at datainnsamlingen består av personlig intervju. Det fremkommer av meldeskjemaet at det skal benyttes data fra en medarbeiderundersøkelse i masteroppgaven. Personvernombudet legger til grunn at data fra medarbeiderundersøkelsen er anonymt og taushetsplikten ikke er til hinder for at dette materialet kan brukes i masteroppgaven.

Vi anbefaler at studenten leser dette om forskning på egen arbeidsplass:
<http://www.nsd.uib.no/personvern/forskningstemaer/egenarbeidsplass.html>

INFORMASJONSSIKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 01.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak