

Masteroppgave

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og
teknologiløsdise
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Michelle Jensen

«Innovasjon i offentlig sektor»

En studie av arbeidsprosessinnovasjon

Masteroppgave i Statsvitenskap
Trondheim, høsten 2013

Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU

Innovasjon i offentlig sektor

En studie av arbeidsprosessinnovasjon

Michelle Jensen
01.08.2013

Forord

Jeg ønsker å takke Merete Rørvik i InnoMed, Innoco og Flekkefjord Kommune for å ha latt meg delta som forsker under deres innovasjonsprogram. Dette gav meg verdifull innsikt i innovasjon i praksis. Det hadde heller ikke vært mulig å få slik innsikt uten informantene som delte sine tanker med meg. Takk til Innoco for engasjerende, interessante og hyggelige samtaler. Jeg har vært så heldig å ha Merete Rørvik som «heiagjeng» under hele prosessen og dette har gitt meg motivasjon.

Jeg har deltatt i mange diskusjons – og forskningsgrupper via internett. Uten ivrige deltakere der hadde jeg følt meg nokså alene om å være interessert i innovasjon i kommunal sektor.

En stor takk til Tone Merethe Berg Aasen for faglige innspill og masse støtte hele veien. Du har den egenskapen å virke som om du alltid har tid til meg, selv om du er aldri så opptatt. Dette er nærmest en kunst å kalle og det har betydd alt. Takk til Per Morten Schiefloe for verdifulle innspill og til NTNU Samfunnsforskning - Studio Apertura for lån av kontorplass. Ren luksus!

Trondheim, 1.august 2013

Sammendrag

St.meld.nr. 7 (2008-2009) setter innovasjon på dagsorden i Norge. Innovasjon er på alle politikeres lepper, omtalt både som et middel til å løse velferdsutfordringer og som et mål i form av nye tjenester og produkter. Denne studien retter fokus på innovasjon i offentlig sektor ved å se nærmere på endring av arbeidsprosesser for å øke innovasjonsevnen. Studien adresserer innovasjon i offentlig sektor i form av et casestudie av et innovasjonsprogram gjennomført fra august 2012 til januar 2013 i Flekkefjord Kommune på Sørlandet. I innovasjonsprogrammet ledet av firmaet Innoco, i samarbeid med virksomheten InnoMed, deltok ledere og medarbeidere i Flekkefjord Kommune med mål om å utvikle kommunens tjenester og produkter. Utviklingsprosessen førte til en endring av arbeidsprosessene. Det empiriske materialet hentes fra observasjon av og intervjuer med deltakere i innovasjonsprogrammet i kommunen.

Målet med studien er å få innsikt i forhold og faktorer som påvirker muligheten for endring av arbeidsprosesser for å øke innovasjonsevnen. Fra tidligere litteratur om innovasjon i offentlig sektor finnes det indikasjoner på at ledelse og organisasjonskultur spiller en sentral rolle for å lykkes med innovasjon. Ledelse og organisasjonskultur diskuteres som faktorer som påvirker muligheten for å endre arbeidsprosessene for å øke innovasjonsevnen. Det eksisterer mange forståelser av begrepet innovasjon. Det gis her et innblikk i ulike forståelser av innovasjon. De viktigste funnene fra studien er at ledelsen ser ut til å spille en avgjørende rolle for muligheten til å endre arbeidsprosessene for å øke innovasjonsevnen. Ledelsen involverer medarbeidere gjennom utnevnelsen av pådrivere i arbeidet med innovasjon. På denne måten blir medarbeiderne motivert og inspirert av topplederen. Gjennom positiv omtalelse og forankring av innovasjonsbegrepet skapes positive holdninger knyttet til innovasjon. Gjennom dette kan innovasjonskulturen i organisasjonen spres til fra deltakerne i innovasjonsprogrammet til de andre medarbeiderne i organisasjonen.

“It must be considered that there is nothing more difficult to carry out nor more doubtful of success nor more dangerous to handle than to initiate a new order of things; for the reformer has enemies in all those who profit by the old order, and only lukewarm defenders in all those who would profit by the new order; this lukewarmness arising partly from the incredulity of mankind who does not truly believe in anything new until they actually have experience of it.”
Niccoló Machiavelli ([1513]1992:13)

Innhold

Forord.....	ii
Sammendrag	iv
Innhold	viii
Tabeller og figurer	xi
1.0 Innledning	1
2.0 Tidligere forskning og teori	3
2.1 Innovasjon	3
2.2 Innovasjonsprosesser.....	5
2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon	7
2.2.2 Brukerdrevet innovasjon.....	9
2.3 Ledelse og innovasjon.....	10
2.3.2 Visjonær, transaksjonsbasert og deltakende ledelse.....	13
2.3.3 Retorisk/ visjonær ledelse.....	15
2.3.4 Transaksjonsbasert ledelse	15
2.3.5 Deltakende ledelse	16
2.4 Organisasjonskultur.....	17
2.4.1 Ledelse og organisasjonskultur	20
2.5 Innovasjon i offentlig sektor	21
2.5.1 Drivere for endring og utvikling i offentlig sektor	23
2.5.2 Fra tradisjonelt byråkrati til New Public Management og nettverksstyring.....	24
2.5.3 Barrierer og innovasjonsfremmende faktorer i offentlig sektor	25
2.5.4 Organisasjonskultur i offentlig sektor	28
2.5.5 Ledelse og innovasjon i offentlig sektor.....	29
3.0 Metode	31

3.1 Forskningsspørsmål og tilnærming	31
3.2 Case	32
3.2.1 Aktører	33
3.2.2 Innovasjonsprogrammet	34
3.3 Forskningsprosessen.....	36
3.4 Valg av metode og datainnsamling	38
3.5 Semistrukturerte intervju.....	39
3.5.1 Utarbeidelse av intervjuguide	39
3.5.2 Valg av informanter.....	41
3.6 Observasjon.....	42
3.7 Etske aspekter.....	43
3.8 Refleksjoner omkring forskningsmetoden	44
3.8.1 Intervjuene	44
3.8.2 Nærhet mellom forsker og informant	46
3.9 Datamaterialets overføringsverdi	47
4.0 Resultat	49
4.1 Deltakernes innovasjonsoppfatning	49
4.1.2 Noe nytt og nyttig.....	50
4.2 Organisasjonskultur.....	52
4.3 Brukerinvolvering	55
4.3.1 Hva-fasen.....	57
4.3.2 Hvordan-fasen	60
4.4 Ledelse	64
5.0 Analyse	69
5.1 Forståelser av begrepet innovasjon	69

5.2 Organisasjonskultur.....	72
5.2.1 Nullfeilskultur.....	75
5.3 Deltakende ledelse og medarbeiderinvolvering	78
5.3.1 Medarbeiderinvolvering gjennom pådrivere	80
6.0 Konklusjon.....	87
7.0 Litteratur	89
8.0 Vedlegg.....	105
8.1 Innovasjonsverktøy	105
8.1.1 De fem fundamentene.....	105
8.1.2 Behov-løsning-test.....	106
8.1.3 «10-20-30».....	107
8.1.4 NABC	107
8.2 Intervjuguide	108
8.3 Forespørsel om deltakelse i intervju.....	110

Tabeller og figurer

Figur 1: Fem faser som beskriver en innovasjonsprosess (Nærings- og handelsdepartement 2011, min redigering).....	5
Figur 2: Innovasjonsprosessen (Bland mfl. 2010:4, min oversettelse).....	6
Figur 3: Innovasjonshjulet (Rosted 2008).....	56
Figur 4: Rosteds brukerbehovsmodell (2008).....	62
Figur 5: Vedlegg 8.1 - Behov-løsning-test (Innoco 2012).....	106
Tabell 1: Rammeverk for konseptualisering av ulike lederskaps - og påvirkningsprosesser (Manz mfl. 2000: 615, min redigering).....	14

1.0 Innledning

Du trenger ikke lese lenge før du kommer over ordet innovasjon. Det hopper fremfor deg fra tusener av visjoner i strategidokumenter, offentlige politiske dokumenter og uttalelser. Alle sammen stresser de hvor viktig innovasjon er for kunder, partnere, virksomhet og fremtid, og ikke minst for overlevelse og vekst (Bessant & Tidd 2007). Innovasjon er på alle politikere lepper. Vår livsstil blir konstant formet og endret av innovasjonsprosesser. Det er få fenomen som kjennetegnes av så stor grad av enighet som innovasjon og entreprenørskaps rolle i sosial og økonomisk utvikling (Van De Ven 1986).

“The basic economic resource...is no longer capital, nor natural resources...,nor ‘labor’. It is and will be knowledge. Value is now created by ‘productivity’ and ‘innovation’, both applications of knowledge to work (...)” (Drucker 1993:7).

Innovasjon blir betraktet som avgjørende for langsiktig økonomisk vekst i kunnskapssamfunnet vi nå befinner oss i (Fagerberg 2005). Ifølge St.meld.nr 7 (2008-2009) er innovasjon selve nøkkelen til økonomisk vekst og for å løse utfordringer i samfunnet. Det er behov for nye produkter og nye produksjonsprosesser og innovasjon er sett på som avgjørende for begge (Storey & Salaman 2005). Innovative land har høyere produktivitet og inntekt enn mindre innovative land. Evnen til å lære å endre seg raskere enn sine konkurrenter kan ende opp med å bli det eneste bærekraftige konkurransefortrinnet. På grunn av de beviste fordelene med innovasjon er politikere og bedriftsledere opptatte av måter å fostre innovasjon på.

Det er vanskelig å si nøyaktig hvilke forhold som bør eksistere for at innovasjon skal fungere, men det kan lettere antas at om visse forhold ikke eksisterer vil innovasjon svært sjelden opptre. Det er forsket mye på hvilke faktorer og forhold som påvirker innovasjon i både offentlig og privat sektor. Blant annet har tidligere studier vært opptatt av ulike organisasjonsstrukturer som fosterer innovasjon, hvordan lede en innovativ organisasjon, hvem er de kreative ansatte og hvordan skapes og opprettholdes en innovativ organisasjon (Borins 2002; Teigen, Skjeggedal & Skålholt 2010; Van de Ven, Angle & Poole 2000). Det å kalkulere en formel for endring kan oppfattes som tilnærmet umulig (Dibbon & Pollock 2007). Til tross for dette har interessen for innovasjon som forskningsfelt økt betraktelig og stadig nye forslag kommer til (Øyum mfl. 2006). Spesielt vokser

bidragene som tar for seg hvordan innovasjonsprosessen forløper og hva som blir viktig når en skal gjennomføre en slik prosess (Van de Ven 1986).

2.0 Tidligere forskning og teori

2.1 Innovasjon

Innovasjon har ulike meninger i ulike kontekster (Storey & Salaman 2005). Når man snakker om innovasjon er det mange ulike former for innovasjon som menes. Endring og innovasjon er også blitt brukt om hverandre. Det er derfor interessant å se nærmere på ulike forståelser av begrepet innovasjon.

Begrepet “innovasjon” blir brukt til å beskrive aktiviteten å innovere og resultatet av aktiviteten i form av nye løsninger (Bernholz 2011). Regjeringen 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» (St.meld.nr 7 (2008-2009:13)). Innovasjon inneholder to hovedelementer: Å skape noe nytt, og å iverksette det nye innenfor en gitt kontekst, det vil si å skape verdi (NAO 2006). I forståelsen av innovasjon legges det vekt på at en idé i seg selv ikke kan betraktes som en innovasjon. En oppfinnelse er en ny idé, og innovasjon er en idé som er kommersialisert, implementert og tatt i bruk. Det kan være i form av for eksempel et produkt, en tjeneste, en ny arbeidsmetode eller en ny organisasjonsstruktur (Bernholz 2011).

Schumpeter (1934) bidro til å allmenngjøre innovasjonsbegrepet ved å beskrive at innovasjon ikke bare dreier seg om oppfinning av nye produkter. I hans forståelse favner innovasjonsbegrepet også blant annet nye arbeidsmetoder, nye prosesser, nye produksjonskilder og nye markeder. Forståelsen av innovasjon som kobling av tidligere kjente elementer på en ny måte og ikke nødvendigvis noe helt nytt kommer også frem her. Albury (2005) er blant de som legger vekt på at det kan føre til effektivitet og bedre prestasjon når han sier at innovasjon er utforming og implementering av nye prosesser, produkter, tjenester og leveringsformer som i sin tur skal føre til vesentlige forbedringer av effektivitet, prestasjoner eller kvalitet.

Når vi tenker på innovasjon, er det vanlig å gjøre følgende distinksjon: En organisasjon kan endre produktene eller tjenestene de tilbyr, eller de kan endre måten de skaper og leverer dem på. Innovasjon kan beskrives også i form av hva som blir forandret og graden av forandring.

Innovasjon klassifiseres i forhold til flere dimensjoner når det gjelder hva som blir forandret (Bessant & Tidd 2007):

- Produktinnovasjon, som er forandring i produktene/tjenestene en organisasjon tilbyr.
- Prosessinnovasjon, som er forandring i måten produktene/tjenestene blir skapt og levert.
- Posisjonsinnovasjon, som er forandringer i konteksten produktene/tjenestene blir introdusert.
- Paradigmeinnovasjon, som er forandring i de underliggende mentale modellene som bestemmer hva organisasjonen gjør.

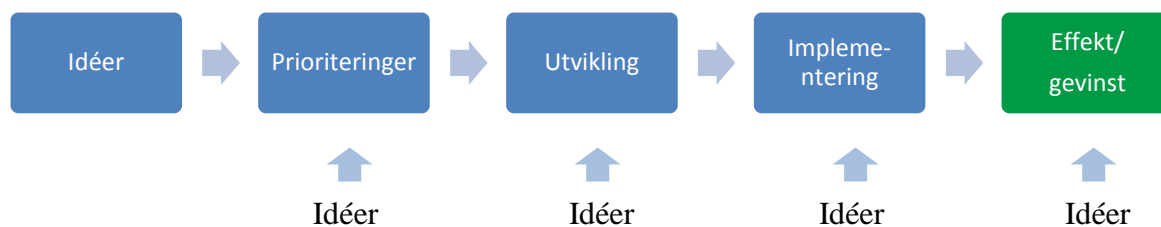
Med tanke på nyhetsgrad, graden av forandring, kan vi snakke om en inkrementell eller radikal innovasjon (Hage 2005; Tidd, Bessant & Pavitt 2001). Inkrementelle innovasjoner blir beskrevet som mindre endringer av eksisterende produkter, tjenester eller prosesser. Radikale innovasjoner omtales av Utterback (1996) som større endringer som fører til forandring av virksomhetens eksisterende investeringer i teknisk utstyr og ferdighet, kunnskap, produksjonsteknikk og utførelsessted. Radikal innovasjon kan føre til komplett endring av en virksomhets produkter, prosesser og markeder.

Så hvor ny må produktet/tjenesten være for å betraktes som en innovasjon? Er det nok at produktet/tjenesten er tatt fra en annen offentlig eller privat kontekst og for eksempel tilpasset forutsetningene i en kommune? Det finnes ikke noe endelig svar på når endringer er å regne som innovasjoner, men intensjonelle endringer er å betrakte som innovasjoner (Koch & Hauknes 2005; Digmann, Jensen, Jensen & Bendix 2009). At endringen er intensjonell, betyr at det må ligge en hensikt bak. Også små endringer kan derfor betraktes som en innovasjon og begrepet inkrementell innovasjon beskriver dette. Her, som hos Storey & Salaman (2005), oppfattes innovasjon som en endring som har effekt.

2.2 Innovasjonsprosesser

Innovasjon kan betraktes både som en prosess og som et resultat (Bland, Bruk, Kim & Lee 2010; Bernholz 2011). Vi tenker ofte på innovasjon både som et utfall, for eksempel et produkt eller en tjeneste, men også som prosessen med å utvikle denne tjenesten eller produktet (Bessant & Tidd 2007). Innovasjonen har forut for etableringen gått gjennom en prosess hvor ideen om produktet, tjenesten eller metoden arbeides med og utvikles. Dette kalles en innovasjonsprosess. Hernes & Røste (2007) hevder at innovasjonsprosesser kan kjennetegnes ved at de er svært sammensatte, består av mange aktører, kan gå over lang tid, har uforutsigbart utfall, er risikofylte og at det ikke finnes noen sikker vei til suksess. Innovasjonsprosessen kan også bestå av flere prosesser som til sammen leder til innovasjon.

En innovasjonsprosess kan modelleres på mange ulike måter, blant annet slik:



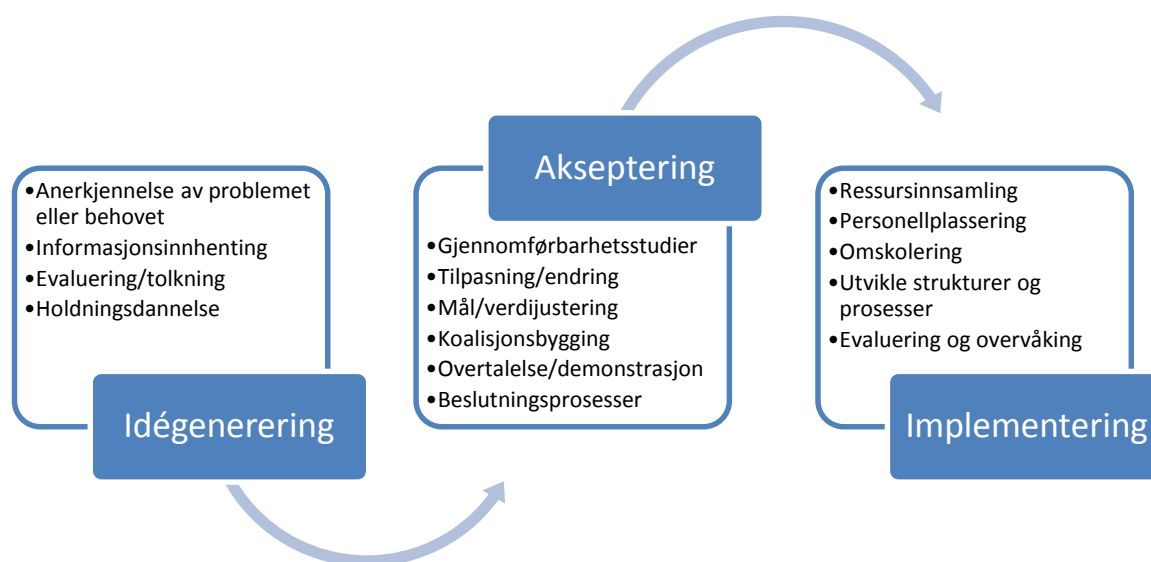
Idéer er nødvendige i alle deler av innovasjonsarbeid

Figur 1: Fem faser som beskriver en innovasjonsprosess (Nærings- og handelsdepartement 2011, min redigering)

Shepard (1967) ser innovasjon som suksessfull gjennomføring av en tre-steps prosess: idégenerering, akseptering og implementering. Disse fasene kan også gjenkjennes i modellen over. Ideer blir generert gjennom ulike personlig eller miljømessig stimuli, hvor individene kan spille et stort antall ulike roller fra initiativtager til pådriver og kritiker (Hannah 1995). Ideer kan for eksempel komme fra oppdagede kundebehov, press til å tilpasse seg lovgivning eller ny atferd fra konkurrenter (Bessant & Tidd 2007). Nye ideer blir så formet og modifisert av ulike interessenter, organisasjonsrutiner og eksternt press, som i sum leder til en beslutning om å beholde eller forkaste

ideen. Organisasjonen gjennomfører nødvendig kunnskapsinnhenting, i form av for eksempel markedsanalyse, som grunnlag for å beslutte hva de ønsker å satse på. Når en ny idé er akseptert, må de nødvendige ressursene og personale samles og settes i gang for å implementere ideen. I implementeringsfasen gjennomfører organisasjonen transformasjonen fra idé til endelig lansering som et produkt eller tjeneste i det eksterne markedet, eller en prosess eller metode internt i organisasjonen. I denne fasen må organisasjonen finne løsninger på en rekke utfordringer, blant annet; hvordan få tilgang til kunnskapen de behøver, hvordan integrere mennesker med ulike nødvendige ferdigheter og hvordan finansiere innovasjonen.

Figuren under viser en oversikt over noen ulike aktiviteter som kan finne sted i hvert av stegene i innovasjonsprosessen:



Figur 2: Innovasjonsprosessen (Bland mfl. 2010:4, min oversettelse)

Innovasjonsprosessen kan arte seg forskjellig i ulike organisasjoner. Innovasjonsprosessen blir ofte presentert som lineær (Bland mfl. 2010). Dette er en forenkling, da det er observert og erfart at prosessen er mer dynamisk og iterativ, hvor ulike steg kan overlappe og flyte inn i hverandre og en beveger seg frem og tilbake mellom de ulike stegene.

Oppfattelsen av innovasjonsprosessen som lineær har endret seg med tiden (Aasen & Amundsen 2011). Innovasjon har også vært forstått på ulike måter når det gjelder hva som er driverne for innovasjon og hvordan innovasjonsprosessen foregår. Forståelsen av innovasjon som prosess har variert siden de første modellene for innovasjonsprosesser dukket opp på 1950-tallet (Rothwell 1994). De ulike innovasjonsmodellene kan forstås i utvikling av ulike generasjoner. Det kan betraktes som om utviklingen har gått fra lineære modeller som anerkjent teknologifokusert forskning som driver av innovasjon, over til kundens behov som driver for utvikling av produkter og tjenester, til komplette modeller som anerkjenner at innovasjon ikke er en lineær prosess (Aasen & Amundsen 2011). Fra disse forståelsene har en beveget seg over til at innovasjon forstås som en interaktiv, åpen prosess med fokus på mange ulike drivere (Evans & Wolf 2005; Aasen & Amundsen 2011).

2.2.1 Medarbeiderdrevet innovasjon

Organisasjoner kan involvere både brukere og medarbeidere i sine innovasjonsprosesser. Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) brukes som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av nye løsninger (St.meld nr.7 (2008-2009)). Dette gjelder for alle kategorier; produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller. Hos LO (2011) blir medarbeiderdrevet innovasjon definert som “innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systemisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring - som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne”. Innovasjonsmeldingen (2007-2008) forteller at medarbeiderdrevet innovasjon har forankring i en velutviklet medvirkningsmodell i arbeidslivet. Det norske arbeidslivet har således gode forutsetninger for innovasjon i det det er et godt og nært samspill mellom de ulike formene for ansattes medvirkning i arbeidssituasjonen, og topp og bunn i organisasjonen er godt koblet sammen (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum 2012). Tanken om medarbeiderdrevet innovasjon i en norsk kontekst er grunnlagt i den norske samarbeidsmodellen hvor innovasjon blir forstått som en prosess som skjer i forskjellige sosiale fellesskap, med personer av ulik bakgrunn, og med ulike roller som bringes sammen. MDI omtales som en praksisnær, erfaringsbasert tilnærming, koplet til medarbeidernes daglige utfordringer, kunnskap og erfaring (Aasen 2012).

Formålet med medarbeiderdrevet innovasjon er gevinster i form av for eksempel forbedrede arbeidsprosesser og nye produkter. Ringvirkninger av involveringen kan være redusert sykefravær og økt medarbeidertilfredshet på arbeidsplassen. En rapport fra dansk LO (2006) beskriver at medarbeiderdrevet innovasjon ikke er et velbelyst tema hverken empirisk eller teoretisk, og at det er behov for mer kunnskap om systematisk involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen. Det som vites om medarbeiderdrevet innovasjon i dag avgrenses til en rekke studier om ledelsesperspektiver som utgjør det teoretiske fundamentet for medarbeiderdrevet innovasjon¹.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan forstås på tre måter (Høystrup 2012). For det første kan det innebære uformelle og tilfeldige initiativ fra medarbeidere i organisasjonen og ha karakter som en nedenfra-opp prosess. For det andre kan det omhandle initiativer fra medarbeidere som støttes av ledelsen og tas inn i den formelle organisasjonsstrukturen. Dette dreier seg om systematiske bidrag til innovasjonsprosessen fra medarbeiderne. For det tredje kan det dreie seg som en ovenfra-ned prosess hvor ledelsen inviterer medarbeiderne til deltakelse og legger til rette for medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosessen.

Det er utfordrende å oppdrive kritiske betraktninger av MDI (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen 2011). Imidlertid kan det syntes som om at involvering av medarbeidere i utviklingsprosesser krever tid og ressurser som må bli satt av til tilrettelegging for dette. Innovasjonsprogram som implementeres for å bidra til økt innovasjon i virksomheter overser ofte potensialet som ligger i å involvere medarbeiderne i alle faser av utviklingsprosessen (LO 2006). Kesting & Ulhøi (2010) finner i sin forskning at det fra et teoretisk perspektiv virker nyttig å involvere medarbeidere i innovasjonsaktiviteter, men at manglende styring av deltakelsen er uproduktivt og at det er vanskelig å realisere medarbeidernes potensiale.

¹ Her inngår blant annet deltakende ledelse, som vil bli beskrevet nærmere senere.

2.2.2 Brukerdrevet innovasjon

I tillegg til involvering av medarbeidere i innovasjonsprosessen involveres også brukere i stadig større grad. Regjeringen forstår brukerdrevet innovasjon som «(...)når virksomheter aktivt innhenter og utnytter brukerens krav, kunnskap, erfaringer og atferd i forbindelse med utviklingen av nye varer, prosesser og tjenester. Ved å sette brukerens behov i sentrum er formålet å «produsere det som etterspørres, i stedet for å selge det som blir produsert» (St.meld.nr 7 (2008-2009:19)).

I senere tid har brukerinvolvering som vesentlig faktor for å lykkes med innovasjon fått økt oppmerksomhet. Innenfor design har brukerinvolvering som metode vært sentralt en stund, og her har en kommet langt med utvikling av metoder for interaksjon med brukeren (Jørgensen 2003). Brukernes opplevelse av teknologi har lenge vært et tema innen IT-sektoren hvor samspillet mellom menneske og maskin har fått stor betydning (Baoroudi, Olson & Ives 1986). Begreper som “åpen innovasjon” (Chesbrough 2003) “co-creation” og “lead users” har fått oppmerksomhet i studier av innovasjon innen ledelsesorientert forskning (Von Hippel 1988).

Brukerdrevet innovasjon handler om hvordan bedriften kan drive utvikling av innovasjoner i et nært samspill med brukerne som individer. Involvering av brukere i innovasjonsprosessen kan skje på ulike måter. Noen ganger skjer det ved at brukeren er aktiv i selve utviklingen. Det kan også skje ved en ny forståelse av brukerens behov gjennom observasjon og dialog (Von Hippel 1988). Andre konkrete metoder for brukerinvolvering kan være brukerundersøkelser (kvantitative undersøkelser eller kvalitative intervjuer), fokusgrupper, observasjon (etnografiske studier) og prototypetest (DAMVAD & Oslo Economics 2011). Brukerdrevet innovasjon handler om både å få en forståelse av virkelige brukerbehov og en systematisk involvering av brukere i innovasjonsprosessen (Wise & Høgenhaven 2008).

Ved å involvere brukere i utviklingsprosessen kan en få nyttige innspill til tjenesten eller produktet ved å få innsikt i brukernes atferd og behov, en kan få tilbakemeldinger og løsningsforslag samt at brukernes medvirkning kan gi økt eierskap til tjenesten eller produktet og dermed konstruktive holdninger til dens endring (Følstad & Skjetne 2007). Magnusson, Matthing & Kristensson (2003) finner også i sine studier av brukerdrevet tjenesteutvikling i privat sektor at involvering av brukere fører til mer originale ideer som har høyere brukerverdi, men som i gjennomsnitt er vanskeligere å produsere. Selv om brukerinvolvering som metode ofte er brukt i utviklingsprosesser i privat

sektor er forskningsfunnene om fordelene ved dette motstridende. De skeptiske bidragene argumenterer for at brukernes innspill er av begrenset verdi og til og med kan være skadelige (Benett & Cooper 1981).

I offentlig sektor varierer forskningsfunnene som angår involvering av brukere i tjeneste - og produktutvikling stort og lite er foreslått om de positive og negative virkningene av brukerinvolvering i utviklingsprosesser. Selv om noe av forskningen indikerer at det er potensielle fordeler med brukerinvolvering er det også mange argumenter for det motsatte. Noen hevder til og med at brukerinvolvering kan få katastrofale følger. Tvetydigheten om hvilke bidrag brukerne skaper i utviklingsprosessen blir speilet av debatten mellom «need-pull» og «technology-push» skolene, hvor den siste ser teknologisk utvikling som hovedkilden til innovasjon mens den andre ser kundebehov som hovedkilden (Magnusson mfl.2003). Hovedargumentet mot å involvere brukere i innovasjonsprosessen i nåværende forskning er at brukerne ikke vet hva som er mulig eller overlevelsesdyktig. Derfor burde videre studier undersøke om brukernes bidrag kan bli mer verdifulle om brukerne lærer mer om muligheter og begrensninger i tjenesteutviklingen.

2.3 Ledelse og innovasjon

Mye av forskningen om innovasjon tar for seg organisatoriske forhold og omstendigheter som fremmer kreativitet og innovasjon (Grant 2005). Tidd & Bessant (2007) hevder at innovasjon er spesielt påvirket av og har behov for:

- Tydelig ledelse. Dette er spesielt viktig i innovasjonsprosesser fordi innovasjon innebærer å styre organisasjonen vekk fra hva alle andre gjør eller hva som alltid er blitt gjort og inn i nye arbeidsmåter og områder.
- En innovativ organisasjon. Det vil si en organisasjon hvor strukturen og organisasjonskulturen gjør menneskene i stand til å utfolde kreativitet og dele kunnskap for å få forandring til å skje. Det er enkelt å finne beskrivelser på at innovative organisasjoner er de som eliminerer byråkrati, forenkler kommunikasjonshindre, reduserer konsekvensene av feilsteg og andre strukturelle og kulturelle betingelser som hindrer at gode ideer kommer igjennom.

- Proaktive sammenkoblinger på tvers av grenser innad i organisasjonen og i feltet rundt til eksterne aktører som kan spille en rolle i utviklingsprosessen; tilbydere, brukere, finansielle ressurser og lignende.

Tidligere innovasjonsforskning peker på at ledelse viser seg å være den faktoren som har størst sammenheng med innovasjon både i offentlig og privat sektor (Damanpour 1991; Melkers & Willoughby 2005; Stone 1981; Kim & Chang 2009; Von Stamm 2008; Mulgan & Albury 2003; Manz, Bastien, Hostager & Shapiro 2000). Stone (1981: 507) uttaler at “innovative organizations require innovative managers”. Van De Ven (1982) forteller at av alle problemer som kom til overflaten etter å ha møtt over 30 bedriftsledere for offentlige og private firmaer var innovasjonsledelse rapportert som deres mest sentrale bekymring når det gjaldt å lede bedrifter på 1980-tallet. Bedriftslederne stilte seg ofte spørsmål som; hvordan kan en stor organisasjon utvikle seg og vedlikeholde en innovasjonskultur? Hvilke er de kritiske faktorene for suksessfulle innovasjonsprosjekter? Hvordan kan ledelsen oppnå balanse mellom presset for spesialisering og eskalerende kostnader for å oppnå samarbeid? Når en ser på bredden i disse spørsmålene, er det overraskende å se at forskningen på organisatoriske endringsprosesser har vært snever i sine definisjoner og teknisk orientert. Journaler fra offentlig sektor viser også til bevis som peker på ledelsens kritiske rolle i organisasjonsendring (Borins 2001). De omfattende problemene som møter ledere i ledelse av innovasjonsprosesser har likevel stort sett blitt oversett (Bekke, Buch & Haagensen 2007).

Begrepet ledelse har blitt brukt i litteraturen uten å bli presist definert og brukes på mange måter i dagligtalen (Yukl 2002). Det finnes mer enn 100 aksepterte definisjoner av ledelse (Manz mfl. 2000). Yukl (2002) sier at når vi snakker om ledelse snakker vi om en prosess der et eller flere individ påvirker en gruppe eller organisasjon og guider, strukturerer og veileder dem/den mot et felles mål. Å lede innebærer å skape resultater ved hjelp av andre (Arnulf 2012).

På den ene siden kan ledelse referere til en prosess som søker å mobilisere og styre mennesker og deres ideer, på den andre siden kan det referere til en gruppe mennesker i formelle posisjoner hvor prosessen ledelse forventes utøvd (Jacobsen & Thorsvik 2001). Vi snakker for eksempel om at ledelsen består av flere personer. Den sistnevnte betydningen fører til forvirring om emnet fordi denne betydningen foreslår at alle i en ledelse utøver ledelse. Dette viser seg å ikke stemme. Noen

leder mye, noen leder lite, og noen leder ikke i det hele tatt. Ledelse kan bli uttrykt i nedadgående, oppadgående og sideveis retning i det organisatoriske hierarkiet, som en kraft for å styrke både individuell og kollektiv ytelse og innsats.

Ledere finnes også på ulike nivå. Det kan skilles mellom tre nivåer (Thompson 1967): Det institusjonelle, det administrative og det operative nivå. Toppledelsen finnes på det institusjonelle nivå. Toppledelsen har vanligvis ansvar for å formulere overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettarbeid og strategisk tilpasning til eksterne aktører. Toppledelsen setter og formidler normer som de ønsker skal være retningsgivende for organisasjonen og har således symbolfunksjoner knyttet til seg (Jacobsen & Thorsvik 2001). Toppledelsen vil ofte utgjøre en ledergruppe. Mellomledere finner vi på det administrative nivået. Disse har overordnet ansvar for et begrenset område av organisasjonen. Mellomlederne setter mål for organisasjonen, administrerer og integrerer arbeidet i og mellom enheter. Disse har også en kommunikasjonsfunksjon som et bindeledd til det operative nivå. Det operative nivå rommer ledere som har det daglige oppsyn og ansvar for kjerneaktiviteter. Dette kan for eksempel være kontorledere. Oppgaver vil omfatte veiledning og koordinering av arbeidet, samtidig som de nære relasjonene til medarbeiderne ofte vil føre til at lederrollen blir fylt med funksjoner knyttet til motivasjon.

I litteraturen gjøres det et skille mellom styring og ledelse (engelsk: management og leadership). Styring blir av Clegg, Kornberger & Pitsis (2008:8) definert som:

“The process of communicating, coordinating, and accomplishing action in the pursuit of organizational objectives while managing relationships with stakeholders, technologies, and other artifacts, both within as well as between organizations”.

Clegg mfl. (2008:128) forteller videre at “(...) a leader, therefore, might be someone who goes beyond just coping or just managing. The leader inspires, develops, and mentors people (...)”. Å utøve ledelse kan beskrives som å være foran de andre, å bringe de fremover hvor de ikke nødvendigvis ønsker å gå, og å motivere dem så de overkommer frykten de kanskje har for endring. Ledelse beskriver først og fremst en relasjon mellom mennesker. En kan ikke lede en portefølje eller en datamaskin, disse kan styres, men ikke ledes. Ledelse involverer altså sosiale relasjoner

og egenskaper. Ledelse er først og fremst en prosess mellom mennesker hvor utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. I praksis kan rollen som administrator og leder overlappe hverandre.

2.3.2 Visjonær, transaksjonsbasert og deltakende ledelse

Ledelse er et av de mest studerte fenomenene i verden (Clegg mfl. 2008; Manz mfl. 2000). Det benyttes derfor mange forskjellige innfallsvinkler i vitenskapelige studier av ledelse (Clegg mfl. 2008). Å benytte seg av teorier og perspektiver på ledelse er utfordrende, da det eksisterer mange komplekse syn på hva ledelse er (Manz mfl. 2000). Forskningen tar blant annet for seg studier om hva som kjennetegner ledere som personer, hvor målet er å forsøke å finne visse generelle lederegenskaper og hva som kjennetegner gode ledere, studier av hvordan ledere bør opptre for å få mest mulig ut av dine medarbeidere hvor vi finner teorier om lederstiler og for eksempel situasjonsbestemt ledelse, studier av hvordan ledere kan lede hele organisasjonens retning og mening og hvordan de kan endre organisasjoner og studier som kartlegger hvilke oppgaver ledere må og bør utføre (Jacobsen & Thorsvik 2001; Bryman & Parry 2006).

Manz mfl. (2000) gjennomførte en omfattende studie av ledelse av innovasjonsprosesser i offentlig og privat sektor. Manz mfl. (2000) sin studie setter fokus på ledelses rolle i innovasjonsprosesser. De matcher tre involveringsformer (identifisering, etterlevelse og internalisering) med tre ledelsesparadigmer (visjonært, transaksjonsbasert og deltakende).

Kjerneprosessen i ledelse kan anses som påvirkning (Manz mfl. 2000). Tre spesifikke påvirkningsprosesser kan identifiseres:

1. Den retoriske prosessen (brukt til å definere, forankre og samle støtte til en oppgave eller visjon), kalt visjonær ledelse,
2. Prosessen med å utveksle insentiver for støtte og energi for å forfølge visjonen (slik som forhandling), kalt transaksjonsbasert ledelse, og
3. Prosessen med å legge til rette for innspill fra ansatte, involvering og som en konsekvens av dette eierskap og forpliktelse, kalt deltakende ledelse.

Med utgangspunkt i disse påvirkningsprosessene identifiserer Manz mfl. (2000) tre ledelsesperspektiver: Visjonær, transaksjonsbasert og deltakende. De ulike påvirkningsprosessene kaster lys på flere ulike tema relevant for innovasjonsprosesser. Manz mfl. (2000) fokuserer spesifikt på involvering av tilhengere. Det identifiseres tre former for involvering:

1. Identifisering (forpliktelse til lederen og hans/hennes visjon, innovasjonen, som igjen fasiliterer medarbeiderens bilde av seg selv som tilhenger,
2. Etterlevelse (kalkulerende involvering, villighet til å følge direktiver basert på å få noe i retur),
3. Internalisering (involvering ved å formidle en oppfattelse av eierskap av målene og objektivene som blir forsøkt oppnådd og derav legge til rette for en oppfattelse av selv-ledelse hos personer som forfølger dem)(Etzioni 1961).

De ulike ledelsesperspektivene representerer ulike påvirkningsretninger (Manz mfl. 2000). Påvirkningsprosessen assosiert med retorisk/visjonært lederskap anses som oftest å være ovenfra og ned, ved deltakende lederskap nedenfra og opp og ved transaksjonsbasert lederskap er den gjensidig. En tabell etter Manz mfl. (2000) klassifiserer ledelse/påvirkningsprosessene basert på den dominerende involveringstypen som er aktivert og påvirkningens retning:

Tabell 1: Rammeverk for konseptualisering av ulike lederskaps - og påvirkningsprosesser (Manz mfl. 2000: 615, min redigering).

Ledelsesperspektiv	Påvirkningsprosessens hovedretning	Hovedinvolveringsform
Retorisk/visjonært	Ovenfra-ned	Identifisering
Transaksjonsbasert	Gjensidig	Etterlevelse
Deltakende	Nedenfra-opp	Internalisering

2.3.3 Retorisk/ visjonær ledelse

Et retorisk/visjonært ledelsesperspektiv foreslår en prosess hvor ulike overtalingsmetoder blir brukt for å oppnå felles syn på virkeligheten for tilhengerne og for å utvikle en visjon som omfatter en felles misjon (Manz mfl. 2000). Visjonen tenderer i dette ledelsesperspektivet til å hovedsakelig være basert på lederens innsikt og synsvinkel. Tabell 1 beskriver at retorisk/visjonær ledelse utspiller seg hovedsakelig som en påvirkningsprosess fra ledere til tilhengere (ovenfra-ned prosess). Denne prosessen tjener som en mekanisme for å legge til rette for tilhengers involvering basert på identifisering med lederen og hans/hennes visjon. Når organisasjonsendringer som direkte påvirker medarbeiderne blir initiert, kan det bli lagt til rette for positiv identifisering med visjonen. Dette kan bli veldig viktig for å overkomme den naturlige motstanden mot forandring (Lewin 1947). Manz mfl. (2000) foreslår at når identifisering med innovasjonen for et vidt spenn av medarbeidere er nødvendig for effektiv implementering ser retorisk/visjonært lederskap ut til være effektivt. I tillegg viser de at når det oppstår situasjoner hvor medarbeidere blir utsatt for store systemendringer (i den grunnleggende maktstrukturen eller i måten de arbeider på og utfører oppgaver) ser retorisk/visjonært lederskap ut til å være nyttig for å styrke medarbeidernes identifisering med ledelsen.

2.3.4 Transaksjonsbasert ledelse

Et transaksjonsbasert ledelsesperspektiv forsøker å forklare hvordan den gjensidige påvirkningsprosessen mellom leder og medarbeidere forløper seg over tid. Det er basert på ideen om at det blir foretatt en form for utveksling mellom leder og medarbeidere. Tabell 1 viser at transaksjonsbasert ledelse er basert på en gjensidig utveksling av kost og nytte mellom leder og medarbeider. Dette skal i sin tur fremkalle etterlevelse blant medarbeiderne. En kalkulerende form for involvering dannes hvor medarbeiderne følger lederens retning så lenge det finnes ønskede insentiver. Imidlertid gjør naturlig motstand mot forandring det mindre sannsynlig at vanlig utveksling av insentiver vil være passende for en effektiv endringsprosess når medarbeidere blir utsatt store forandringer. Vanlig involvering gjennom etterlevelse kan se ut til å være utilstrekkelig for å overkomme barrierer mot merkbar endring. Transaksjonsbasert ledelse antas å være ineffektivt i situasjoner som involverer store forandringer i kultur og/eller arbeidssituasjon.

2.3.5 Deltakende ledelse

Tabell 1 viser at deltakende ledelse oftest opererer som en nedenfra og opp påvirkningsprosess. Deltakende ledelse involverer en prosess hvor en del av ledelsesfunksjonene blir gitt til medarbeiderne. Medarbeiderne blir da i større grad sin egen kilde for retning og påvirkning. De tar da også på seg større ansvar og blir i større grad involvert i ledelsesprosessen (Locke & Schweiger 1979). Ved å vinne større selvstyring kan medarbeiderne oppnå en følelse av eierskap. Involvering basert på internalisering blir på denne måten fremmet. Dette viser seg spesielt nyttig når lederne og prosessen krever kreative innspill fra medarbeiderne (i motsetning til enkel etterlevelse av lederens idealer).

Manz mfl. (2000) beskriver at den deltakende ledelsesprosessen bør være relativt fri for andre eksterne kontrollerende krefter. Deltakende ledelse antas å være upassende i situasjoner hvor medarbeiderne blir utsatt for eksterne begrensninger (for eksempel fra lederen eller regler og rammeverk som begrenser handlingsrom) som direkte står i motsetning til muligheten for deltakelse. Når andre påvirkningskrefter er orientert mot etterlevelse i stedet for internalisering, kan muligheten for deltakelse bli overskygget av begrensende forhold som omringer deltakelsesprosessen. Deltakende ledelse viser seg nyttig når de intellektuelle innspillene så vel som den fysiske implementeringen av innovasjonen er nødvendig for fullføring av innovasjonsprosessen.

Deltakelse som ledelsesprosess har blitt mye studert og debattert i litteraturen uten at det har oppstått en konsensus om en enkel definisjon av deltakelse (Manz mfl 2000). Deltakelse fra medarbeiderne har blant annet vært sett på som en legitimering av at medarbeidere kan delta i beslutninger, valgte medarbeiderrepresentanter i ledelsen og styret eller en form for delegering (Levin mfl. 2012). Deltakende ledelse blir ansett som en prosess hvor medarbeidernes evne og muligheter til å være involvert og påvirke utføringen av ledelsen blir større enn den ellers ville vært. Endringsprosesser kan kreve medarbeidernes høye grad av aksept for endringen og deres forpliktelse til den for å gjennomføre en suksessfull endring. Generelt sett bør derfor deltakende ledelse være nyttig i slike kontekster.

Deltakende ledelse kan utfolde seg som en prosess der ledere skaper et støttende system og utstyrrer medarbeiderne med nødvendige ferdigheter og informasjon i fravær av umiddelbar ledelsesinnflytelse. Det ultimate nivået av deltakende ledelse kan ifølge Manz mfl (2000) beskrives som ledelse av andre til å lede seg selv. Deltakende ledelse er derfor styrking av autonomi og innflytelse for medarbeiderne.

Sashkin (1976) omtaler deltakelse som en av mange endringstilnærminger som har oppstått fra Human Resource-tradisjonen innen organisasjonsteori. Et viktig poeng hos Sashkin (1976) er at det først kreves en endring for å kunne praktisere deltakelse i organisasjonen, om dette tidligere ikke er blitt gjort, for deltakelse blir et middel for den intensjonelle endringen. Sashkin (1976) gjenkjenner problemet i litteraturen om deltakelse at deltakelse kan bety mange ulike ting. Hovedsakelig kan det identifiseres fire former for tilnærming til deltakelse:

- a) deltakelse i å utforme mål
- b) deltakelse i beslutningstaking, definert som utvelgelse av tidligere definerte alternativ
- c) deltakelse i å løse problem, referert til som ikke-programmert beslutningstaking
- d) deltakelse i utvikling og implementering av forandring i organisasjonen.

Schein (1984) identifiserer ulike effekter og utfall av deltakelse. Blant effektene finnes blant annet utviklingen av felles normer og verdier i organisasjonen og på sikt en organisasjonskultur.

2.4 Organisasjonskultur

En forståelse av organisasjonskultur kan bidra til større forståelse av ledelse av innovasjonsprosesser fordi kultur er kjent som en viktig komponent i et hvert endringsinitiativ (Osborne & Brown 2005). Det hevdes at innsikt i organisasjonskulturen gir forståelse for hvordan vellykkede organisasjonsendringsinitiativ kan bli utformet og implementert (Ibid 2005). Forsøkene på organisasjonsendring inneholder ofte strukturelle forandringer, men det er de “immaterielle” komponentene, som verdier og normer, som kan være den største trusselen mot

organisasjonsendring. Endring krever vurdering av disse immaterielle aspektene for å få en bedre forståelse for faktorer som fremmer eller hemmer vellykkede endringsforsøk.

Siden begrepet ”organisasjonskultur” vant frem i ledelseslitteraturen på begynnelsen av 1980-tallet, er det blitt en del av ledelses- og organisasjonsfaget. Organisasjonskultur er et stort felt i litteraturen og kan studeres med mange ulike innfallsvinkler (Bolman & Deal 2004). Når vi snakker om kultur, snakker vi om bearbeidelsen av inntrykk, erfaringer og kunnskap og meninger om oss selv og vår tilværelse sammen med andre (Jacobsen & Thorsvik 2001). Vi finner mening i tilværelsen gjennom å tolke virkeligheten på en spesiell måte. Kultur finnes som et overlevert mønster av meninger og koder for atferd overalt hvor mennesker er sammen. Definisjoner på organisasjonskultur er av samme art som definisjoner av kultur på mer generelt nivå (Jacobsen & Thorsvik 2001). Noen av dem legger vekt på felles verdier og normer, mens andre fokuserer på at det over tid dannes mønster for hvordan man skal tenke og handle, som helt eller delvis er akseptert av organisasjonens medlemmer. Som hos Osbourne & Brown (2005:75): “Organizational culture - the shared ideas, customs, assumptions, expectations, traditions, values and understandings that determine the way employees will behave”. Edgar Schein (1984) er mest referert til i organisasjonslitteraturen og definerer organisasjonskultur slik:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Jacobsen & Thorsviks oversettelse 2001:118).

Organisasjonskultur kan analyseres på flere nivåer (Schein 1984). På det første nivået kan kulturen betraktes ved de synlige artefaktene som fysiske faktorer som teknologi, kleskode, offentlige dokumenter og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur. Det andre nivået tar for seg verdier og atferdsnormer, som kan inneholde svaret på hvorfor vi handler som vi gjør. Det tredje nivået dreier seg om det vi tar for gitt og som utgjør våre grunnleggende antakelser. Disse nivåene er vevd sammen i dét artefakter er manifestasjoner av verdier, mens verdier er manifestasjoner av antakelser. I følge Schein (1984) er kulturer stabile inntil noen, som oftest en leder, handler for å forandre dem. Han hevder at ledere endrer kulturer ved å endre verdsettet. Schein erkjenner altså

at ledere har en sentral rolle i kulturforandring. Som et resultat av deres makt, autoritet og tilgang blir ledere blir ofte henvendt til og symbolisert og kan derfor bane vei for endring. Med organisasjonens normer mener vi de uformelle eller uskrevne reglene for mellommenneskelig samspill i organisasjoner, gjerne uttrykt som «slik gjør vi det hos oss» (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn & Bayazit 2004). Slike sosiale normer er sterkt kontekstavhengige, styrer ansattes handlinger og uttrykkes gjerne som «det som sitter i veggene». Sosiale normer finnes på alle nivåer i organisasjonen, og de bidrar til å øke forutsigbarheten av de ansattes atferd og kan forhindre konflikter ved at de stabiliserer relasjoner, modererer maktbruk og gir struktur. For sterke lokale normer kan selvsagt også virke begrensende for det enkelte individ i organisasjonen (Zimbardo, McDermott, Jansz & Metaal 1995). Men, oftest vil normene på arbeidsplassen reflektere virksomhetens underliggende verdier, skape gjensidig tillit og være med på å legge premisser for endringsprosessene (Gill 2003).

Organisasjonskultur er noe som læres og tilegnes av den enkelte gjennom en sosialiseringssprosess i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2001). De ansatte som har blitt sosialisert inn i den riktige organisasjonskulturen, antas å automatisk handle i organisasjonens interesse. Organisasjonskulturen kan bidra til at de ansatte frivillig legger vekt på det som i kulturelementene er presisert å være viktig (Perrow 1986). Kultur er noe en institusjon er (Christensen, Lægreid, Roness & Rørvik 2009). De uformelle, institusjonelle normene vokser frem gjennom naturlige, uintenderte utviklingsprosesser som skaper en distinkt identitet, sjel eller kultur. Et viktig poeng er at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig, og derfor er det mulig å endre den. Kulturen endres mest sannsynlig når de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale.

Ikke alle studier av organisasjonskultur finner klar sammenheng mellom organisasjonskulturen og prestasjoner, men studiene viser at organisasjonskulturen kan sies å ha stor betydning som faktor for å forklare hvorfor noen organisasjoner lykkes bedre enn andre (Jacobsen & Thorsvik 2001). Kulturens kritiske rolle i endringsprosessen blir tydelig når kulturelle elementer blir ignorert i introduksjonen av endringsprogrammer. Patrickson, Bamber & Bamber (1995) hevder at organisasjonsendringen vil ha liten betydning og effekt hvis ikke organisasjonskulturen er med som del av endringsstrategien.

Det institusjonelle perspektivet fokuserer på organisasjonskultur og hvordan dette påvirker atferd i organisasjonen (Lægreid, Roness & Verhoest 2011). I følge dette perspektivet påvirker enkelte aspekter ved organisasjonskulturen hvorvidt innovativ atferd er ansett som passende. Medlemmer av organisasjonen vil etter hvert lære seg hva som er passende oppførsel og dermed få erfaring med organisasjonskulturen. Lægreid mfl. (2011) beskriver også at dette utvikles til en form for stivhengighet, hvor atferdsmønstrene som blir ansett som passende forsterkes over tid og blir vanskelig å endre. Forklaringsfaktorene i det kulturelle institusjonelle perspektiv handler om hvordan kulturen inneholder begrensninger som har utviklet seg over tid.

2.4.1 Ledelse og organisasjonskultur

I studier av organisasjonskultur knyttet til ledelsesteorier kan en finne perspektiv på organisasjonskultur som sier at organisasjonskultur er noe som kan lages eller skapes bevisst (Christensen mfl. 2009). Organisasjonskultur blir altså sett på som en variabel som ledelsen kan manipulere med for å oppnå ønskede resultater. Ledere har betydning i opprettholdelsen eller endring av kulturen i en organisasjon (Christensen mfl 2009; Hatch 2004). Oppmerksomheten rundt kultur som et bevisst virkemiddel for å bedre organisasjoners resultater kan føres helt tilbake til 1980-tallet (Jacobsen & Thorsvik 2001). Studier av organisasjonskulturer i ulike typer amerikanske bedrifter pekte på at kulturelementer kan hemme og fremme for eksempel motivasjon og engasjement, som er ansett som en viktig faktor for å nå virksomhetens strategiske mål (Deal & Kennedy 1999). Ledere preger kulturen mer enn andre fordi de i kraft av sin rolle er gitt makt og har synlighet. Ledelsen har en todelt rolle i det den både skal bidra til opprettholdelse av rammebetingelser, tradisjoner, regler og etablerte verdier og normer, samtidig som den skal bidra til endring av nettopp dette. Christensen mfl. (2009) påpeker at ledere bidrar blant annet til å påvirke en institusjons identitet gjennom kritiske avgjørelser, som skiller seg fra rutinemessige avgjørelser, og at dette gjelder enten de skal verne eller endre organisasjonskulturen.

Ledere kan utvikle grunnlag for å bygge felles organisasjonskultur ved å presisere organisasjonens verdier og formål (Jacobsen & Thorsvik 2001). Verdier innebærer at man har tatt et bevisst valg om at noe er bra og noe er dårlig (Schein 1984). Verdiene kan uttrykkes gjennom en tendens til å foretrekke visse tilstander fremfor andre (Bang 1988). En organisasjons verdier formidler hva den

mener er bra og implisitt hva den mener er dårlig. Ledere kan også benytte artefakter for å styrke organisasjonskulturen. En av artefaktene som benyttes er språk og kommunikasjonsstrategi. Organisasjoner kan utvikle sitt eget språk og egne ord for å fremme normer og verdier (Jacobsen & Thorsvik 2001).

Instrumentelle perspektiver ser på offentlige organisasjoner som et redskap som står til disposisjon for lederne (Christensen mfl. 2009). Institusjonelle perspektiver åpner imidlertid for at organisasjonene har egne regler, verdier og normer som har innflytelse på beslutningsatferden. Dette gjør at de ikke enkelt tilpasser seg endrede styringssignaler fra ledere. Perspektivene skiller seg fra hverandre langs flere dimensjoner, blant annet ved hvilken handlingslogikk som ligger til grunn for organisasjonsmedlemmenes atferd og hvilket syn man har på endring. Endring i et instrumentelt perspektiv beskrives som en rasjonell tilpasning til nye styringssignaler eller skiftende ytre krav, mens det i institusjonelle perspektiver sies at organisasjoner vil være mer robuste og trege og at endring vil skje som gradvise tilpasninger.

2.5 Innovasjon i offentlig sektor

I litteraturen kan en ofte finne skille mellom forskning på innovasjon i privat og offentlig sektor. Forskning på innovasjon i privat sektor og forskning på innovasjon i offentlig sektor har flere fellesnevner, men også flere forskjeller. Mens innovasjoner innenfor privat sektor som oftest vil være drevet av formålet om inntjening gjennom konkurransemessige fortrinn, vil drivkraften i offentlig sektor være å skape et bedre tjenestetilbud (Hartley 2005).

På tross av innovasjons økende popularitet i forskningen er det knyttet usikkerhet til hva innovasjon i offentlig sektor er og skal være (Røste 2013). Noe av usikkerheten er knyttet til antagelser om offentlig sektor som det komplett motsatte av privat sektor (Rainey & Bozeman 2000). Hovedforskjellen beskrives å være at markedsdynamikken gjør at private bedrifter oppfattes som mer innovative på grunn av en stadig søken etter profitt, mens offentlige organisasjoner er uten tilsvarende press fra markedet og kan opprettholde sine aktiviteter til tross for at de er kostbare. Den forenklete læresetningen blir: ingen marked, ingen endring. Denne ideen er innbygget i oppfatninger om innovasjon på tvers av fagområder selv om empiriske studier har tilbakevist disse forskjellene (Røste 2013). Schumpeters (1934) forståelse av innovasjon bidrar til

å endre oppfatningen om innovasjon i offentlig sektor ved å beskrive at innovasjon ikke bare er drevet frem av økonomisk profitt alene, men av flere årsaker. Økonomisk vekst og teknologisk endring blir definert som nye kombinasjoner, og disse kombinasjonene er rekombinasjoner av det eksisterende. Nye kombinasjoner er ikke bare produkter, men også blant annet nye produksjonsmetoder, nye markeder og nye organisasjonsformer. Denne forståelsen av innovasjon er viktig for å avlive myten om at offentlig sektor er det motsatte av privat sektor, da dette er basert på en idé om at offentlig sektor ikke produserer (Rainey & Bozeman 2000). Det kan likevel være nyttig å ha i bakhodet at offentlig sektor utgjør en spesiell kontekst. Ser en nærmere på for eksempel kommuner er kommunens oppdrag territorielt definert og utøvelsen av oppdraget er direkte folkestyrt (Ringholm, Aarsæther, Bogason & Ellingsen 2011). Muligheten for å utvikle nye løsninger betegnes som større i kommunal sammenheng enn i andre etater og virksomheter med mer standardiserte rammer. Kommunen har mulighet for lokalt særpreg, men samtidig er kommunens virksomhet på samme tid underlagt særlovgivning og profesjonsstandarder.

Selv om innovasjon er et nokså nytt begrep i litteraturen, og forskningen om offentlig sektor, er utvikling og endring i seg selv ikke noe nytt (Røste 2005). Røstes (2005) litteraturgjennomgang viser at innovasjon som begrep ikke kan gjenfinnes i de fleste studier. Det studeres også i liten grad hvordan og hvorfor innovasjon oppstår og utvikles i offentlig sektor. Innovasjon i kommunal sektor er et relativt nytt tema selv om det har vært drevet utviklingsarbeid i kommunene i alle år (Ringholm mfl. 2011). Det som kan studeres som kommunalt utviklingsarbeid kan med andre analytiske briller også klassifiseres som innovasjon. Kock & Hauknes (2005) påpeker at innovasjon i offentlig sektor inkluderer utviklingen av nye materielle produkter og tjenester, men i stor grad dreier det seg om videreutvikling av allerede eksisterende produkter eller måten tjenester blir levert på sammen med forandringer i arbeidsprosess og struktur. Tidligere forskning på innovasjonsprosesser i kommuner hevder at en kan gå ut ifra at innovasjoner i kommuner oppstår når et handlingsprogram som har blitt betraktet som et som tilfredsstillende visse kriterier ikke lenger gjør det (Ringholm mfl.2011). Kommunal innovasjon skal bidra til å løse samfunnsmessige problemer, men først og fremst utvikle et bedre virkemiddel enn det som er i bruk for å løse problemet.

2.5.1 Drivere for endring og utvikling i offentlig sektor

I det meste av dette århundret har organisasjoner i offentlig sektor vært ansett som legemeliggjøringen av stabilitet (Osborne & Brown 2005). Organisasjonene har blitt ansett som klassiske Weberianske byråkratier (Østerud 2002; Weber 2002), men dette bildet har i større grad blitt endret i den senere tid (Osborne & Brown 2005). Et sett av faktorer bidrog til å endre denne oppfatningen. Hovedendringene inkluderte:

- Endringer i den globale økonomien som gjorde at organisasjonene måtte fokusere på produktiv bruk av knappe ressurser
- New Public Management-prinsippers inntog
- Demografiske endringer
- Endringer i forventninger fra borgere

Disse endringene fungerer som drivere for innovasjon og endring i offentlig sektor (Malikova & Staronová 2005). De demografiske endringene har vært aktuelle i Norge med økt aldrende befolkning og forhøyet etterspørsel etter sosiale tjenester (Ringholm mfl. 2011). Det Ringholm mfl. (2011) kaller “velferdsutfordringen” skaper et stort press på de statlige økonomiske ressursene. De økonomiske ressursene vil mest sannsynlig ikke øke i takt med den økende aldrende befolkningen og skaper derfor et insentiv til å finne nye, kostnadseffektive måter å produsere tjenester på. Å redusere veksten i kostnader ved produksjon av kommunale tjenester blir ansett som en viktig driver for endring i tjenesteutvikling i offentlig sektor.

Det hevdes at det finnes både politiske og personlige årsaker til at offentlige organisasjoner bør være innovative (Miles & Røste 2005). Offentlig sektor som helhet opplever ikke trusselen fra konkurrerende markeder, men politikere og politiske partier i vestlige demokratier står overfor utfordringen med konkurransedyktig politikk i kampen om velgere. Politisk støtte og stemmer vinnes gjennom å bli ansett som å opptre bedre enn de konkurrerende politiske aktørene. Utvikling, levering og kostnaden på offentlige tjenester er et konkurranseområde hvor det er viktig å prestere godt. De personlige årsakene dreier seg om tilfredstilelsen og statusen blant likemenn politikere og byråkrater oppnår gjennom å forbedre offentlige tjenester.

2.5.2 Fra tradisjonelt byråkrati til New Public Management og nettverksstyring

Hos Hartley (2005) finnes beskrivelse av tre ulike styringsparadigmer for offentlig sektor:

1. Tradisjonell offentlig forvaltning, også kalt tradisjonelt byråkrati (Weber 1971; Christensen & Egeberg 1997)
2. New Public Management (Hood 1991; Dunleavy & Hood 1994; Savoie 1995; Pollitt & Bouckaert 2011)
3. Nettverksbasert styring (Powell 1990; Jones, Hesterly & Borgatti 1997; Sørensen & Torfing 2005)

Det beskrives hvordan offentlig forvaltning har beveget seg fra tradisjonelt byråkrati som beskrevet hos Weber (1971), hvor byråkratiet blir ansett som regelstyrt og rettferdig, statisk og ineffektivt med en tydelig hierarkisk struktur og oppgavefordeling, til New Public Management (heretter NPM) styringsprinsipper og nettverksbasert styring. New Public Management beskrives som en reaksjon på det statiske byråkratiet. Innenfor nettverksbasert styring finnes ideer om samarbeid med ulike aktører på tvers av offentlig, privat og frivillig sektor, og her kommer også ideer om brukerdrevet innovasjon inn.

Vektleggingen av behovet for innovasjon i den offentlige sektor har stått sentralt spesielt i New Public Management-retningen innen offentlig styring siden 1980-tallet (Parsons 2009; Røste 2005). Dette har resultert i en bølge av organisasjonsendring i offentlig sektor. Mange av disse endringene har vært påvirket av troen på at de områdene hvor offentlige tjenester kan bli levert gjennom markedet bør de bli privatisert, og det som da er igjen av offentlig sektor bør bli endret slik at de kan oppføre seg som om de var utsatt for markedskrefter og på denne måten ligne mer på private bedrifter. Dette skal i sum sørge for at offentlig sektor blir mer effektiv, produktiv og økonomisk. Debatten om NPM har vært en av de største internasjonale trendene i offentlig administrasjon de siste 30 årene (Røste 2005). NPM blir assosiert med et sett av administrative doktriner som har dominert reformagendaen i mange OECD-land fra sent 1970-tallet (Røste 2005). Det som kjennetegner disse reformene er bruken av styringsprinsipper fra privat sektor for planlegging, styring og evaluering av offentlig sektor (Christensen & Læg Reid 2001).

Det sies at NPM var en reaksjon mot mangelen på resultat - og brukerorientering i organisasjoner i offentlig sektor som har ansvar for tjenesteutvikling (Læg Reid, Roness & Verhoest 2011). NPM presenterer to forhold for innovativ atferd: La lederne innovere ved å gi dem nok autonomi til å utvikle nye måter å arbeide på, og få dem til å innovere ved å utsette dem for markedslignende press.

2.5.3 Barrierer og innovasjonsfremmende faktorer i offentlig sektor

Borins (2002) forteller at offentlig sektor oppfattes som lite innovativ. Offentlig sektor har tradisjonelt blitt ansett som negativ til innovasjon (Borins 2002; Christensen mfl 2009). Argumenter som blir brukt for å støtte dette utsagnet er at offentlige organisasjoner er monopoler som dermed ikke har et konkurransepress til å innovere (Læg Reid, Roness & Verhoest 2011). Det er også nevnt at byråkrater ikke har insentiver til å innovere fordi innovasjoner som blir utviklet i offentlig sektor er offentlig sektors eiendom, og resultatbasert lønn er en underutviklet mekanisme. Media fokuserer mer på offentlig sektors mislykkede forsøk enn deres suksess, samtidig som offentlig sektors behov for forutsigbarhet og legitimitet reiser barrierer mot innovasjon (Borins 2002; Golembiewski and Vigoda 2000).

I senere tid har dette synet blitt utfordret (Mulgan and Albury 2003). En serie tidligere studier hevder at innovasjon i offentlig sektor er utbredt (Borins 2010; Koch & Hauknes 2005; NAO 2006). Offentlig sektor har møtt utfordringer og muligheter som har fostret innovasjon. Inkrementell innovasjon er nå mer vanlig enn først antatt. Offentlig sektor har lyktes mer med innovasjon enn tidligere og organisatorisk endring er nå mer regelen enn unntaket. Som respons på en mengde økonomiske, politiske og ideologiske krav må strukturene, tjenestene og prosessene i offentlig sektor stadig endres (Teofilovic 2002). Den tradisjonelle offentlige sektor finner kreative måter for å møte finansielle innskrenkninger og økende mengde borgerkrav om effektiv og tilpasset tjenestelevering, og prosessorientert offentlig administrasjon, gir rom for resultatfokusert offentlig ledelse.

Forskning på innovasjon i offentlig sektor er et voksende felt, hvor det på den ene siden undersøkes ved hjelp av detaljerte casestudier og på den andre siden utføres større kvantitative studier (Kim & Chang 2009). Flere studier av innovasjon i offentlig sektor identifiserer barrierer og innovasjonsfremmende faktorer for vellykket innovasjon (Mulgan & Albury 2003; Bason 2007;

Ringholm mfl. 2011). Blant det som beskrives å påvirke innovasjon i organisasjoner i offentlig sektor er:

- Strukturen (reguleringer, markedsutsetting)
- Ledelse (resultatorientering, rom for innovasjon)
- Gevinster (bonuser, eierandeler, anerkjennelse)
- Kultur (holdning til risiko, oppmuntring til kreativ tenkning, tillit)

Thompson (1965) var en av de første til å peke på barrierer for innovasjon i byråkratiske organisasjoner og til å foreslå noen endringer som ville bidra til å styrke innovasjon. En mengde forskningsbidrag søker å identifisere de ulike organisasjonsforholdene som kan øke innovasjonsevnen (Bland mfl. 2010). Bland mfl. (2010) beskriver i sin forskning bidrag som argumenterer for at offentlige organisasjoner må endre sin struktur ettersom den beveger seg gjennom de ulike stegene i innovasjonsprosessen. Det beskrives at en mer organisk eller mindre byråkratisk struktur tilsynelatende er mer passende for idégenereringsfasen, mens ettersom organisasjonen beveger seg mot implementeringsfasen er det nødvendig med høyere grad av struktur. Suksessfull gjennomførelse av hvert steg i innovasjonsprosessen kaller på ulike holdninger, strategier og strukturelle forhold. Forfatterne stiller spørsmålsteget ved hvorvidt slik endring av struktur i det hele tatt er mulig. Tidligere studier tar ikke tilstrekkelig høyde for innovasjonsprosessens dynamiske og iterative natur (Bland mfl. 2010). Dette antas å være på grunn av den falske antagelsen om at hvert steg i innovasjonsprosessen foregår separat fra hverandre til ulik tid med lite eller intet overlapp. Disse studiene har også en tendens til å overse de kollektive og sosiale aspektene ved innovasjonsprosessen. Cummings & Van Zee (2005) fremhever at det viktig å ta i betraktning at innovasjonsprosessens ulike steg og nivåene de finner sted på henger sammen via ulike kognitive og sosiale prosesser. Innovasjon er best forstått ikke som en enhet, men som en spesiell kombinasjon av strømninger av kunnskap og informasjon.

Forskningsrådet (2012) finner lignende fra sine studier av innovasjon i offentlig sektor da de fremhever ledelse, god organisering av innovasjonsarbeidet, synliggjøring av hva tjenesteinnovasjon i offentlig sektor er, eksistensen av pådrivere, risikovilje og at ledere på ulike nivå støtter innovasjon som vesentlige forutsetninger og drivere for innovasjon. Forskningsrådet

(2012) fremhever også dårlige betingelser for kreative eksperimenter, organisatorisk silotenkning og en nullfeilsorientert arbeidskultur som barrierer for innovasjon i offentlig sektor. I et annet forskningsbidrag vises det at det kan identifiseres fem faktorer som påvirker organisatorisk innovasjon: Organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, strategi og mål, innovasjonsprosessen og insentivstrukturen (Bekke, Buch & Haagensen 2007). For å styrke organisasjonens innovasjonsevne foreslår forfatterne at offentlige organisasjoner bør: identifisere et strategisk mål med innovasjonen, skape en organisasjonsstruktur som stimulerer innovasjon og effektivitet samtidig, eliminere en organisasjonskultur som fokuserer på å minimere feilsteg på bekostning av innovasjon på områder der det er mulig, gjøre slutt på uviljen mot forandring, realisere det kreative potensialet i organisasjonen, verdsette medarbeiderdrevet innovasjon, sette mål som muliggjør kreativitet og innovasjon, oppmuntre tverrfaglig kunnskapsdeling og fokusere mer på opptagelsen og bearbeidelse av ideer. Mye av forskningen beskriver faktorer og strukturer som behøves for å fostre innovasjon, men ikke nødvendigvis hvordan dette gjøres i praksis.

Mulgan & Albury (2003) forteller at en i offentlig sektor har et leveringspress og store administrative byrder, og derfor er mer opptatt av dag-til-dag-drift i stedet for å ha rom til og tenke ut måter å gjøre ting annerledes på. I offentlig sektor opereres det også med kortsiktige budsjett og planleggingshorisonter. I offentlig sektor er det også et krav at det tilbys akseptable standarder i nøkkeltjenester og at kontinuiteten bevares. Dette mener de fører til noe de kaller en kultur for risikoaversjon som hindrer innovasjon. Blant andre barrierer for innovasjon nevner de også svake ferdigheter i innovasjonsledelse.

Tidligere forskning om innovasjon har tendert til å være konsentrert om hvordan organisasjoner bør innovere og hvilke strukturelle forhold som bør ligge til rette for innovasjon i organisasjonen. Forskningen kan dermed ha oversett nærmere beskrivelser av hvordan innovasjon faktisk skjer i organisasjoner. Gjennom å kartlegge hvilke organisasjonsstrukturer som fosterer innovasjon forventes det økt kontroll over innovasjonsprosessen og utfallet av den. Van de Ven (2000) peker på at innovasjon ikke er en lineær prosess, men heller karakterisert av usikkerhet og kompleksitet, med inn – og utskiftninger av innhold og mennesker. Til tross for dette presenterer studier at steg og karakteristikker kan måles og implementeres i organisasjoner for å øke innovasjonsevnen.

2.5.4 Organisasjonskultur i offentlig sektor

Ansatte i offentlig sektor kan oppleve at kulturen i organisasjonen i liten grad fremmer innovative tiltak. Organisasjonskulturen i offentlig sektor omtales i flere tidligere forskningsbidrag som regel og byråkratierorientering, nullfeilskultur og risikoaversjon som skaper hindre og barrierer for endringsprosesser (Mulgan & Albury 2003). Byråkratier hindrer ofte innovasjon på grunn av deres tendens til regelstyring og avhengighet av forutsigbarhet (Kim & Chang 2009). Arbeid med innovasjon involverer risiko. NOU 2011:11 beskriver at i kommuner kan en innovasjonskultur med rom for å eksperimentere bli oppfattet som misbruk av kommunens økonomiske midler og ressurser. Det legges også her vekt på at det for å lykkes med innovasjonsarbeid er helt sentralt å ha en ledelse som vet at innovasjon ikke kan detaljstyres og som tør å bruke tid på arbeid med nye ideer.

NOU 2011:11 «Innovasjon i omsorg» omtaler viktige utfordringer i kommunenes innovasjonsarbeid:

“For å fremme den innovative kapasiteten og skape en kultur for innovasjon er en helt avhengig av politisk og administrativ forankring. Innovasjon må oppfattes som et virkemiddel for å løse de utfordringene og problemene som er identifisert, ikke som en tidkrevende prosess med usikkert utfall. For å skape kultur for innovasjon må det ikke bare settes søkelys på hva som skal til for å lykkes med innovasjon, det må også settes fokus på hva som er barrierer for innovasjon.”

Det pekes også i NOU 2011:11 på at kommunenes rammer ikke legger til rette for organisatorisk fleksibilitet eller handlefrihet, og samtidig at disse faktorene er viktig for å fremme innovasjon. Det nevnes også at en kultur som er preget av regelstyring og profesjonstenkning kan hindre utviklingen av en innovasjonskultur:

“Innovasjon har en driftig, dristig og eksperimenterende form og kan lett oppfattes som et lite egnet virkemiddel i en kommune som bare fokuserer på forvaltning og myndighetsutøvelse. Å skape en kultur som gir rom for prøving og feiling er en utfordring for kommunen. Det er derfor nødvendig å analysere hvilke områder som egner seg for innovasjon.”

Plikten til å opprettholde kontinuitet, behovet for å tilby akseptable standarder på tjenestene og ansvar for bruk av velgernes skattepenger, kan være med å bidra til å opprettholde en nullfeilskultur som virker som en barriere for innovasjon. Offentlig sektors viktigste oppgave er flere steder oppfattet å etablere faste og trygge rammevilkår for den private sfære gjennom lover og regler (Teigen, Skjeggedal & Skålholt 2010). Offentlig sektor skal også gi institusjonell stabilitet.

Til tross for all omtalen om organisasjonskulturen som en barriere for innovasjon i offentlig sektor, finnes det noen som har identifisert at kommunen i flere tilfeller ikke innser hvilken frihet i handlingsrom de allerede har (Mulgan & Albury 2003). I mange tilfeller ber kommunen om frihet og rom som allerede er tilgjengelig. Det at det er utfordrende å lykkes med innovasjon i offentlig sektor gjør ikke at det kan konkluderes med at det er en umulighet (Lesjø 2007). I følge Lesjø (2007) kan for eksempel stabile regler innenfor enkelte områder også frigjøre energi og oppmerksomhet mot fornyelse og innovasjon. Slikt sett kan de byråkratiske trekkene ved offentlige organisasjoner også bidra til å styrke innovasjonsevnen.

2.5.5 Ledelse og innovasjon i offentlig sektor

Til tross for den økende etterspørselen etter mer endring i offentlig sektor er lederens rolle i endringsprosessen ukjent for mange ledere og mange har store misforståelser om sin rolle. Bland mfl. (2010) påpeker at tidligere studier av innovasjon i offentlig sektor har tilbudt lite eller ingen råd for praktiske retningslinjer for ledere i offentlig sektor.

Damanpour & Schneider (2009) utfører en studie av forholdet mellom innovasjonstype, lederkarakteristikker og implementering av innovasjon i offentlige organisasjoner hvor de finner at både innovasjonstype og lederkarakteristikker påvirker implementeringen av innovasjoner i offentlig sektor. Damanpour & Schneider (2009) argumenterer for at i tillegg til eksterne faktorer som kan påvirke implementeringen (som miljømessige eller økonomiske forhold) påvirkes implementeringen av karakteristikker ved innovasjonen slik som dens kostnad, vanskelighetsgrad og effekt. Fordi organisasjoner reflekterer deres leders innflytelse i å oppmuntre til innovasjon som et middel for å forbedre organisasjonens effektivitet, undersøker Damanpour & Schneider (2009) lederens personlige karakteristikkers påvirkning på forholdet mellom innovasjonskarakteristikker og implementering.

Lederne har en kritisk rolle i å påvirke arbeidernes motivasjon og tilfredsstillelse og har mulighet til å lage et sosialt klima som oppmuntrer og belønner innovasjon (Damanpour & Schneider 2009). Organisasjonslederens karakteristikker er derfor ansett å ha betydning for implementeringen av innovasjon. Blant personlige variabler som undersøkes er ledernes pro-innovasjonsholdninger. En pro-innovasjonsholdning påvirker innovasjonsimplementeringen positivt.

3.0 Metode

3.1 Forskningsspørsmål og tilnærming

En gjennomgang av tidligere forskning og teori om innovasjon i privat og offentlig sektor viser at mange ulike faktorer og forhold kan påvirke muligheten for innovasjon. Litteraturgjennomgangen viser at faktorene ledelse og organisasjonskultur står sentralt som faktorer som kan påvirke muligheten for innovasjon i både offentlig og privat sektor. I litteraturen finnes det støtte for at ledelse spiller en avgjørende rolle i endringsprosesser. Flere bidrag fra forskning på innovasjon i offentlig sektor viser at organisasjonskulturen inneholder trekk som kan virke negativt for muligheten til innovasjon. I tillegg finnes det mange forståelser av begrepet innovasjon. Ulike forståelser av begrepet kan føre til at innovasjonsprosesser blir ledet på forskjellige måter.

Jeg vil i denne studien undersøke om og hvordan faktorene ledelse og organisasjonskultur har betydning for muligheten for innovasjon i offentlig sektor. Jeg ønsker også å se nærmere på ulike forståelser av innovasjon og diskutere hva dette kan ha å si for muligheten til innovasjon. For å undersøke dette vil jeg bruke et casestudie av en norsk kommune til å studere hvilken betydning ledelse og organisasjonskultur har for muligheten til å endre arbeidsprosessene for i sin tur å øke innovasjonsevnen i kommunen. Forskningsspørsmålene i denne studien er derfor:

Hvordan påvirker ledelse muligheten til å endre arbeidsprosessene for å øke innovasjonsevnen i en kommune?

I hvilken grad spiller organisasjonskultur en rolle for muligheten til å endre arbeidsprosessene for å øke innovasjonsevnen i en kommune?

Hvordan forstås innovasjon?

3.2 Case

For å forsøke å besvare disse spørsmålene henter jeg empiriske data fra casestudie av et innovasjonsprogram i Flekkefjord Kommune på Sørlandet. Dataene er hentet fra observasjon og intervjuer foretatt av en gruppe ansatte i Flekkefjord Kommune fra august 2012 til november 2012. I løpet av denne perioden gikk jeg gjennom følgende dokumenter knyttet til innovasjon i offentlig sektor:

- St.meld.nr 7 (2008-2009) «Et nyskapende og bærekraftig Norge».
- NOU 2011:11 «Innovasjon i omsorg».
- Helse – og omsorgsdepartementet & Nærings – og handelsdepartementet (2007-2011) «Femårig satsning på behovsdrevet innovasjon og næringsutvikling i helsesektoren».

Innovasjonsprogrammet var et samarbeid mellom ledelsen i Flekkefjord Kommune, virksomheten InnoMed og firmaet Innoco. Programmet var organisert som fem dagssamlinger en gang i måneden i perioden mellom august 2012 og januar 2013.

«Case-studier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller cases» (Thagaard 2009:49). Thagaard nevner at litteraturen om case-studier viser liten grad av felles forståelse for hva case-studier innebærer. Case-studier omfatter en empirisk avgrenset enhet, som for eksempel en gruppe eller organisasjon. «The case study is preferred in examining contemporary events, but when the relevant behaviors cannot be manipulated» (Yin 1989: 19). Med at oppførsel ikke kan bli manipulert mener Yin at vi ikke i et case kan på samme måte som i et eksperiment manipulere oppførsel ved å utsette deltakerne for ulike variabler. Yin (1989) sier at i noen situasjoner, som ved deltakende observasjon, kan likevel noe manipulasjon forekomme. I følge Yin (1989) har casestudiet en distinkt strategisk fordel i en situasjon hvor et hvordan eller hvorfor spørsmål blir stilt i en nåværende serie hendelser hvor forskeren har liten eller ingen kontroll. Min studie tilfredsstillende denne beskrivelsen.

3.2.1 Aktører

Flekkefjord Kommune ligger i Vest-Agder fylke og som den vestligste av sørlandsbyene i skjæringspunktet mellom vest og sørland (Flekkefjord Kommune 2012). Kommunen har 9000 innbyggere hvor cirka 6000 bor i bykjernen. Kommunen omfatter i tillegg tettstedene Sira, Gyland, Åna-Sira, Rasvåg og Kirkehamn, hvor de to siste ligger på øya Hidra. Flekkefjord har som målsetting å være et aktivt regionsenter og tyngdepunkt for regional utvikling mellom Stavanger og Kristiansand. “Vilje til vekst” er en grunnleggende holdning i utviklingen av kommunen. Kommunen har hatt et positivt driftsresultat de siste tre årene (driftsbudsjett på 607 mill NOK med 1,4 prosent driftsresultat for 2012). Økningen i fremlagt statsbudsjett er ikke tilstrekkelig til å videreføre dagens drift. Rådmannens budsjettforslag inneholder derfor tiltak for å redusere dagens kostnader. Flekkefjord Kommune skriver på sine hjemmesider at de driver godt med de ressursene som er til rådighet og at de har en mer effektiv administrasjon enn sammenlignbare kommuner.

Administrasjonen i Flekkefjord Kommune ledes av rådmann og er delt inn på denne måten:

- Rådmannens ledergruppe: består av kommunalsjefene for oppvekst og kultur, helse og velferd, samfunn og teknisk, økonomi og personal.
- Service og informasjon: består av kommunens tjenestetorg og kommunens sekretariat med post og arkivtjeneste.
- Personal og organisasjonsutvikling: har ansvar for kommunens samlede personalarbeid og innbefatter kommunens HMS-arbeid og vikarsentral.
- Næring: har ansvar for kommunens næringsarbeid og prosjektet “vilje til vekst”.
- Plan og utvikling: omfatter utredningskompetanse innen prioriterte områder.
- IKT-avdeling: ansvar for kommunens datanettverk, datautstyr, systemer og telefoniløsninger. Fagsystemene har egne ansvarspersoner ute i organisasjonen for bruk av systemene.

Konsulentfirmaet Innoco gjennomførte innovasjonsprogrammet i Flekkefjord kommune på oppdrag fra InnoMed. Innoco er en konsulentbedrift som spesialiserte seg på innovasjonsprosesser, kartlegging av kundebehov, kreativitet og forretningsutvikling (Innoco 2013). Innoco har ansvar for opplæring og veiledning i innovasjonsprosesser under innovasjonsprogrammet for deltakere fra Flekkefjord kommune.

InnoMed er et nasjonalt kompetansenettverk for behovsdrivet innovasjon i helsesektoren, etablert av Helsedirektoratet på oppdrag fra Helse – og omsorgsdepartementet (InnoMed 2012). Virksomheten er rettet inn mot både kommune og spesialisthelsetjenesten. InnoMed er etablert som et fasiliteringsorgan for behovsdrivet innovasjon i helse – og omsorgssektoren og er finansiert av Helsedirektoratet og Innovasjon Norge. InnoMeds rolle er også beskrevet i St.meld.nr 7 (2008-2009). Det forklares her at InnoMed skal etablere møteplasser, kartlegge behov og finne riktige partnere for prosjektutvikling i helsesektoren. InnoMeds visjon er helsebasert verdiskaping til beste for pasienter og samfunnet. Verdiskaping skal skje gjennom utvikling og implementering av nye løsninger som bidrar til økt effektivitet og kvalitet i helsesektoren, i tråd med Regjeringens målsetting for innovasjonssatsningen.

3.2.2 Innovasjonsprogrammet

Innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune foregikk som samlinger på to dager i måneden over seks måneder fra august 2012 til januar 2013. Innocos ansvarlige konsulenter var tilgjengelige for spørsmål fra deltakerne i innovasjonsprogrammet også mellom disse samlingene. Samlingene foregikk i Flekkefjord Kommunes rådhus. Deltakerne på disse samlingene var enhetsledere, rådmann, kommunalsjefer fra ulike avdelinger og andre kommunalt ansatte. Innovasjonsprogrammet tilbød de kommunalt ansatte opplæring i arbeid med innovasjonsprosesser, behovs - og brukerdrevet innovasjon, innovasjonskultur og ledelse. Opplæringen vektla presentasjon av enkle verktøy til bruk i innovasjonsarbeid². Deltakerne arbeidet under samlingene i prosjektgrupper. Hver prosjektgruppe hadde en utnevnt pådriver som skulle sørge for koordinering og ha det overordnede for gjennomføring av oppgavene i kurset. Hver prosjektgruppe hadde på forhånd meldt inn et problem de ønsket en ny løsning på eller en ny

² Se vedlegg 8.1.

idé, og jobbet med dette problemet eller ideen på hver samling. Problemet eller ideen ble forvaltet gjennom en innovasjonsprosess hvor deltakerne fikk kunnskap om innovasjonsprosessen i hvert steg gjennom kurset på samlingene. Deltakerne fikk også veiledning i innovasjonsarbeidet fra Innocos konsulenter. En representant fra InnoMed deltok også på to av samlingene, men uten en aktiv rolle. Opplæringen hadde i tråd med innovasjonssatsningens formål fokus på behovs- og brukerdrevet innovasjon. Mye av tiden under samlingene ble derfor brukt på å kartlegge brukerne av kommunens tjenesters behov. Enkelte grupper hadde også veldig nær kontakt med bruker, og den ene gruppen hadde en bruker med som deltaker i prosjektgruppen. Problemene og ideene som er meldt inn av deltakerne spant seg fra alt fra hvordan en kunne skaffe arbeid til psykisk syke til system for å korte ned saksbehandlingstiden. En av prosjektgruppene arbeidet med hvordan de kunne rekruttere flere sykepleiere til å arbeide på sykehjemmet i kommunen. Dette inkluderte å finne nye måter å markedsføre denne arbeidsplassen på ved blant annet å finne nye kommunikasjonskanaler. En annen prosjektgruppe arbeidet med hvordan de kunne forbedre kommunens hjemmeside å gjøre det enklere for innbyggerne å finne informasjon om kommunens tilbud på hjemmesiden. Hvordan kommunens hjemmeside skulle forbedres ble kartlagt gjennom blant annet intervju med brukere av hjemmesiden og observasjoner av bruk av hjemmesiden. De fleste problemene og ideene berørte imidlertid problemstillinger innenfor helse – og omsorg. Deltakerne arbeidet med prosjektene sine gjennom veiledning fra Innocos konsulenter og bruk av innovasjonsverktøy (noen av dem er beskrevet i Vedlegg 8.1).

Flekkefjord Kommune deltok i innovasjonsprogrammet med mål om å utvikle eksisterende tjenester og produkter gjennom en innovasjonsprosess med oppfølging og veiledning av Innocos konsulenter. I løpet av innovasjonsprosessen i Flekkefjord Kommune ble deltakerne presentert for en arbeidsprosess de tidligere ikke hadde benyttet seg av. Fra å tidligere ikke gjennomføre grundig behovskartlegging med brukere av kommunens tjenester og produkter, eller involvere brukere i tjeneste – og produktutviklingen i stor grad, ble dette nå en naturlig del av utviklingsprosessen. Det som umiddelbart så ut til å være en utviklingsprosess for eksisterende tjenester og produkter viste seg samtidig å innebære en endring av arbeidsprosessene i kommunen. Flere mindre endringer av arbeidsprosessene, slik som inkludering av tverrfaglig samarbeid og innsamling av informasjon om konkurrerende tjenester og produkter, fant også sted under innovasjonsprosessen. Innovasjonsprogrammet har fokusert på grundig behovskartlegging og involvering av brukere i

utviklingsprosessen ved testing av prototyper/løsninger. Innovasjonsprosessen kan beskrives som en brukerdrevet innovasjonsprosess. I denne studien forstås innovasjonsprosessen som den prosessen deltakerne i innovasjonsprogrammet i Flekkefjord gikk i gjennom med utvikling av tjenester og produkter i kommunen. Innovasjonen som ble til i denne prosessen var ikke kun et produkt eller en tjeneste, men også endringen av arbeidsprosessene som ble gjort for å øke innovasjonsevnen. Det er endringen i arbeidsprosesser som omtales i denne studien.

Endringsinitiativene som ble startet under prosessen i Flekkefjord har ikke enda oppnådd full realisering. Caset ble ikke valgt som et eksempel på en bevist suksess eller et feilslag. Dette er en oppgave basert på en prosess som ikke er avsluttet. Caset gir mulighet til å reflektere rundt og analysere noe av kompleksiteten og viktige fokusområder under endring av arbeidsprosesser i kommunal sektor.

3.3 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen startet ved at jeg fikk en henvendelse fra daværende foreleser i emnet SOS2502 ved NTNU, Tone Merethe Berg Aasen, om et relevant prosjekt innenfor mitt interesseområde. Jeg fikk gjennom henne kontakt med Merete Rørvik i InnoMed som presenterte prosjektet og jeg sa meg villig til å delta og bruke pilotprogrammet i Flekkefjord Kommune som case til min masteroppgave. Observasjonene, og dermed datainnsamlingen, startet ved min deltakelse på første samling i innovasjonsprogrammet 24. august i Flekkefjord kommune. Jeg hadde da på forhånd fått en kort introduksjon fra Merete i InnoMed til programmet som skulle foregå høsten 2012, samt en kort presentasjon av lignende programmer som var holdt tidligere andre steder i landet i privat sektor og på et sykehus.

Under første samling i Flekkefjord i august inntok jeg rollen som passiv observatør. I starten av samlingen introduserte jeg meg på forespørsel fra kursholderne. Jeg fortalte om min studiebakgrunn og hvorfor jeg skulle være til stede, altså om studien jeg skulle gjøre. Jeg fortalte også da at jeg senere ville ha behov for informanter til studien. Jeg forholdt meg ellers passiv og noterte noen feltnotater av hva gruppene så ut til å lære i løpet av samlingen. I samlingens pauser oppstod det uformelle samtaler med deltakerne fra kommunen som bød på innsikt i temaet innovasjon i offentlig sektor. Jeg gjorde notater av dette. På kvelden deltok jeg på en middag med

kursholderne og noen av deltakerne. Her oppstod det uformelle samtaler som i mindre grad hadde betydning for min forskning, men som likevel var interessant innsikt i kommunehverdagen. Jeg var i disse samtalene bevisst på å være en nokså passiv lytter for ikke å overføre noen av mine meninger til potensielle informanter.

Jeg gjorde en vurdering av utbytte og deltok ikke på samling 2 i Flekkefjord. I stedet forberedte jeg intervjuene ved å sende ut forespørsler og lage intervjuguide. Jeg fikk referat fra samlingen fra Innoco og mottok presentasjonen de holdt på e-post. Under samling 3 hadde jeg en aktiv observatør-rolle i det jeg satt sammen med en av innovasjonsprosjekt-gruppene under samlingen. Jeg ble da forespurt om råd og tips under deres arbeid med de ulike verktøyene og modellene og gav dem enkelte råd og tips. Jeg gjennomførte intervjuer etter kursdagens slutt. Intervjuene fant sted på rådhuset. Før intervjuet ble informantene gitt en kort introduksjon til temaet for min masteroppgave og spurt om de hadde noen spørsmål til hvordan et forskningsintervju foregår og hvordan dataene fra et slikt intervju vil bli brukt. De fleste var kjent med denne forskningsmetoden og noen hadde deltatt i, eller selv utført, et slikt intervju tidligere. Det ble forklart at det var ønske fra meg å bruke båndopptaker slik at jeg kunne fokusere på informanten når de snakket i stedet for å måtte notere samtidig. Det ble forklart at disse opptakene ville bli slettet ved prosjektets slutt i mai 2013. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptaker. Båndopptakeren ble lagt på bordet og var slikt sett godt synlig for informantene uten at det så ut som om noen bar preg av at den var tilstede.

Under samling 4 ble det også gjennomført intervjuer på samme sted. Transkriberingen ble gjort dagene etter samling 3 og 4. Dataene ble så satt inn i kategorier ettersom enkelte fenomen viste seg fremtredende i datamaterialet. Jeg leste gjennom intervjuene flere ganger for å finne hovedtrekkene i datamaterialet. Jeg kategoriserte så utdrag fra intervjuene som omhandlet temaene jeg laget (ledelse, kultur, behovsdrevet innovasjon, brukerinvolvering og medarbeiderinvolvering). På denne måten fikk jeg oversikt over forståelsen de ulike informantene hadde av temaene som gikk igjen. De relevante sitatene ble deretter sett i lys av teori og tidligere forskning.

I starten av forskningsprosessen arbeidet jeg ut i fra en relativt vid problemstilling. Dette fordi jeg ønsket å forholde meg mest mulig åpen om hvilke fenomener som utspilte seg i innovasjonsarbeidet i kommunen, og hva som så ut å være viktig for informantene. Jeg baserte intervjuguiden på tidligere forskning for å få et innblikk i om noe av denne kunne bekreftes, samtidig som jeg tillot åpne spørsmål for å få innsikt i om det kunne være helt andre fenomener som tidligere forskning ikke hadde fanget opp som så ut til å være gjeldende i dette caset.

Jeg deltok ikke på samling 5 som ble holdt i januar 2013. Under hele forskningsprosessen har jeg hatt løpende kontakt med både Innoco og InnoMed og blitt tilsendt presentasjonene Innoco har holdt under samlingene i kommunen.

Wadel (1991) skriver at det å skrive om metode og analyse er å skrive lineært om noe som foregår i en runddans. Med dette menes det at den analytiske prosessen preges av at det arbeides frem og tilbake mellom teori og empiri. Den kvalitative tilnærmingen med semistrukturerte intervjuer var klar ved oppstart, men mye ble valgt og utviklet underveis sammen med aktørene og deltakerne på innovasjonsprogrammet. Noe tolkning og analyse ble gjort underveis i datainnsamlingen, men det meste ble gjort etter at innovasjonsprogrammet var avsluttet.

3.4 Valg av metode og datainnsamling

«Kvalitative metoder egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles store krav til åpenhet og fleksibilitet» (Thagaard 2009:12). Studier av innovasjon i kommunal sektor er et eksempel på dette. Ved bruk av kvalitativ metode ønsker man å oppnå forståelse av sosiale fenomener (Thagaard 2009). Intervju og observasjon gir grunnlag for å oppnå innsikt i sosiale fenomener på bakgrunn av kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon. Intervjuundersøkelser egner seg når man ønsker å få informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Observasjon er en metode som egner seg godt til å gi informasjon om personers atferd (Ibid 2009). Forskeren får et godt grunnlag for å forstå den sosiale sammenhengen personene inngår i når han/hun deltar på linje med informanten og samtidig observerer. Informasjon fra dokumentgjennomgang, semistrukturerte intervjuer og observasjon av diskusjonene under samlingene i innovasjonsprogrammet i kommunen egnet seg derfor som forskningsmetode for denne studien.

3.5 Semistrukturerte intervju

Et semistrukturert intervju er en egnet forskningsmetode når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver (Kvale & Brinkmann 2009). Gjennom intervju kan det oppnås innsikt i intervjupersonens livsverden. Det semistrukturerte intervjuet kan ligne en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju et formål. Mine intervjuer fortonet seg hverken som en helt åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuguiden bestemte temaene og hadde forslag til spørsmål og satte dermed strukturen for samtalen. Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og transkribert. Åtte deltakere fra innovasjonsprogrammet i Flekkefjord stilte som informanter. Det hadde vært ønskelig også å intervju deltakere i lignende prosjekt i en annen kommune, men jeg lyktes ikke i å oppdrive informasjon om lignende program som gjennomføres i en annen norsk kommune på nåværende tidspunkt.

For en analyse av ledelse i innovasjonsprosessen i Flekkefjord Kommune vil det være nødvendig å diskutere påvirkningsretningen mellom deltakerne og hva slags involvering som fremmes blant disse. Dokumentanalyse kan gi data om den formelle lederstrukturen, men vil ikke gi data om den faktiske påvirkningsretningen mellom medarbeidere og ledere. Det kan heller ikke gi data om hva slags involvering det ligger til rette for. Kvantitative målinger av ansvarsområder, tillit og lignende er mulig, men vil ikke gi innsikt i mellommenneskelige prosessene hvor initiativ ble oppfordret, ansvarsområder fordelt og lignende. Intervju og observasjon er en egnet forskningsmetode som kan gi data om disse prosessene.

3.5.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden³ åpner med spørsmål til en introduksjon til informantens personalia, stilling og arbeidsoppgaver. Spørsmål om informanten kan fortelle hva han/hun legger i ordet innovasjon er tatt med for å få et innblikk i hvordan deltakerne bruker ordet innovasjon og hvordan de forstår dette begrepet. Ulikhet i refleksjoner rundt begreper kan gi innblikk i om deltakerne snakker «samme språk». Spørsmålene i den første delen omhandler informantenes generelle kjennskap til innovasjon fra tidligere. Intervjuguidens tredje del søker å få innsikt i deltakernes opplevelse av innovasjonsprogrammet de nå deltar på. Her kommer en også inn på det spesifikke

³ Se Vedlegg 8.2.

innovasjonsprosjektet de arbeider med i løpet av samlingene. Intervjuguiden avsluttes med spørsmål om det er noe informantene opplever de ikke har fått snakket om i løpet av intervjuet som kan være viktige tema innenfor innovasjon i kommunal sektor.

Det er viktig å få informasjon om hva deltakerne opplever som pådriverens ansvar, da det fra tidligere forskning er vist at en leder er viktig for suksess i innovasjonsarbeidet (Borins 2002). Jeg ønsker å se nærmere på hvilken betydning ledelse har for muligheten til å endre arbeidsprosessene, og pådriveren kan være et viktig element i sammenheng med dette. Det er derfor tatt med spørsmål om dette i intervjuguiden. Intervjuene vil i tillegg bidra med nyttig informasjon om hva slags kunnskap deltakerne i programmet forteller at de har fått og hvordan de opplever å delta på et kurs hvor de lærer om innovasjonsprosesser.

Intervjuene er også ment å gi noe informasjon om utfordringer deltakerne opplever at de har med innovasjon i kommunal sektor. Spørsmål om forankring er tatt med på bakgrunn av teoretiske antagelser om ledelsens betydning. Det er viktig å skaffe til veie kunnskap om formålet med satsningen fremstår som tydelig og klart for alle deltagerne, og i hvilken grad de har blitt informert om dette på forhånd. Dette kan påvirke aktørenes evne og vilje til å gjennomføre programmet. Aktørenes fortolkninger av handlingsrom kan få konsekvenser for hvordan de gjennomfører innovasjonsprosessen. Et spørsmål om det er spesifikke ting deltakerne selv mener er viktig for å få til endring eller forbedring er tatt med fordi det ved dette kan avdekkes faktorer som dette innovasjonsprogrammet ikke tar hensyn til for suksess med innovasjonsarbeid. Gjennom dette spørsmålet kunne også eventuelle tanker om kulturelle elementer eller karakteriseringer av offentlig sektor komme opp.

3.5.2 Valg av informanter

Informanter ble valgt ut på forhånd basert på ulike kriterier og forespurt om deltakelse i studien via e-post sammen med informasjon om studien⁴. Jeg fikk tilgang til kursdeltakernes e-post ved å henvende meg til personalsjefen i Flekkefjord Kommune. Jeg fikk da også en oversikt over hvilke prosjekter deltakerne jobbet med, prosjektbeskrivelser av disse prosjektene og stillingsbenevnelse. Først og fremst ønsket jeg deltakere fra ulike innovasjonsprosjekt innenfor innovasjonsprogrammet i Flekkefjord kommune. Dette fordi de ulike prosjektene har ulik kompleksitetsgrad. Jeg ønsket også at informantene hadde ulike roller, noen som pådriver og enhetsleder og andre som er ordnet under enhetslederne. Jeg ønsket i hovedsak innsikt i lederens og mellomledernes refleksjoner. Informantene består av en toppleder, seks mellomledere og en medarbeider. Data fra informantene gir således hovedsakelig innsikt i ledernes tanker om temaene og ikke medarbeidernes.

Kjønns og aldersmessige kriterier ble ikke hensyntatt da jeg ikke hadde en antakelse om at dette ville ha sentral betydning. Deltakerne på kurset var alle stort sett i aldersgruppen 40 – 60 år. Responsen på den første forespørselen om deltakelse i intervju var veldig lav. Jeg benyttet meg derfor av personalsjefen som kanal til å distribuere informasjonen en gang til. Jeg fikk da respons fra flere som kunne tenke seg å delta. Under intervjuet ble det benyttet båndopptaker. Avgjørelsen om bruk av dette ble tatt på grunnlag av at det utgir en stor fordel å ha intervjuene lagret på en/eller fler digitale enheter. Når sitater skulle brukes i analysen, kunne de hentes ordrett fra det transkriberte materialet. Når forskeren ikke må notere det informanten sier under intervjuet, gir det muligheten til å fokusere på informanten og hans/hennes reaksjoner og uttrykk i større grad. Det tar altså ikke fokus vekk fra informanten i samme grad som om en måtte notere underveis.

Informantene skiller seg fra hverandre på flere områder. Dette er årsaken til at jeg endte opp med en mengde relevante analysetema. Noen av informantene uttrykker like forståelser og praksiser, men det varierer også stort fra informant til informant. Praktiske årsaker som begrenset tid og finansielle midler til reising til Flekkefjord fra Trondheim har lagt føringer på hvor mange informanter som kunne bli intervjuet. Intervjuene varte fra 30 minutter til 1 og ½ time. Kvaliteten

⁴ Se vedlegg 8.3.

på innhold relevant for forskningsspørsmålene er noe varierende. Noen informanter svarte utdypende og snakket mye på egenhånd, mens andre hadde mer behov for oppfordring fra min side.

Informantene som ble intervjuet hadde disse stillingene:

1. Enhetsleder IKT
2. Kommunalsjef oppvekst og kultur
3. Personalsjef
4. Saksbehandler byggesak
5. Enhetsleder Psykiske helsetjenester og tjenester for funksjonshemmede
6. Enhetsleder sykehjem
7. Soneleder tjenesten for funksjonshemmede
8. Rådmann

3.6 Observasjon

Relevante spørsmål som knytter seg til observasjonsstudier er om forskeren skal være deltaker eller observatør, om observasjonen skal være åpen eller skjult og hva slags betydning forskerens nærvær har for resultatene av undersøkelsen. Observasjon kombineres, som i min studie, vanligvis med intervju. Ved bruk av dette kunne jeg oppnå en innsikt i deltakernes situasjon ved å delta i kursaktivitetene, utvikle kontakter og tillit og få tilbakemelding på forståelsen som ble utviklet underveis. Deltakelsen er i form av en samhandling med deltakerne mens kurset pågikk.

En avgjørelse som måtte bli tatt før observasjonen var om jeg som forsker skulle gå inn i rollen som deltaker i situasjonene som skulle studeres, eller om jeg skulle innta en posisjon som observatør fra sidelinjen. Jeg opptrådte både som passiv og som deltakende observatør under samlingene i kommunen. Denne formen for datainnsamling innebærer at forskeren er til stede i de situasjonene informantene oppholder seg og iakttar hvordan personene handler (Thagaard 2009). Deltakende observasjon er en mellomting mellom fullstendig observasjon, hvor forskeren ikke deltar og fullstendig deltakelse hvor forskeren deltar like mye som informantene (Thagaard 2009). Thagaard (2009) beskriver at deltakende observasjon er velegnet til studier av et nytt felt. I min

studie egnet deltakende observasjon seg godt fordi det var et miljø hvor det var etablert en rolle som forskeren kunne gå inn i, og oppgavene som deltakerne utførte var slik at forskeren hadde kompetanse til å utføre dem.

3.7 Etiske aspekter

I kvalitative studier hvor det er direkte kontakt mellom forsker og de som studeres er det behov for særskilte retningslinjer som definerer forskerens forhold til informanten (Thagaard 2009). Valgene som tas i løpet av forskningsprosessen har konsekvenser for de som studeres.

Informantene ble i denne studien opplyst om hva deltakelse i prosjektet innebærer og at de når som helst hadde mulighet til å avbryte sin deltakelse uten å oppgi grunn og uten at det ville få negative konsekvenser for dem. Det ble opplyst gjennom informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene at samtalen ville bli ønsket tatt opp på lydbånd og slettet etter datainnsamlingens slutt. Det ble opplyst om at data anonymiseres i teksten.

Samtykket fra informanten kan ikke være basert på fullstendig informasjon om prosjektet fordi fleksibiliteten som preger kvalitative studier innebærer at opplegget kan bli endret underveis. Informantene ble spurt om godkjenning ved bruk av sitater i studien. Det er mest gunstig å presentere informanten slik han/hun fremstår for forskeren, men etisk sett er det viktig å skjule hans/hennes identitet i henhold til kravet om konfidensialitet (Thagaard 2009). Det presenteres ikke personsensitive data i denne studien og anonymisering ned til stilling betraktes da som tilstrekkelig.

3.8 Refleksjoner omkring forskningsmetoden

I forbindelse med eksamen i Policy-analyse laget jeg et design for prosessevaluering av kunnskapsrettede tiltak i behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor. I løpet av høsten 2012 og våren 2013 deltok jeg også på andre arrangement og møter som dreide seg om innovasjon. Blant annet utførte jeg konsulentoppdrag innenfor innovasjonsprosesser og ledelse, holdt selv kurs i innovasjonsprosesser for en bedrift, var læringsassistent i emnet «innovasjon, verdiskaping og samfunnsutvikling» ved NTNU og deltok på konferanse om innovasjon i offentlig sektor i rådhuset i Trondheim Kommune. Jeg hadde også i løpet av høsten 2012 og våren 2013 flere uformelle samtaler om temaet med Merete Rørvik, min kontaktperson i InnoMed, og med konsulentene i Innoco før og etter kurssamlingene i kommunen. Våren 2013 presenterte jeg resultater fra studien for styringsgruppen i InnoMed og samtaler under dette møtet bidrog til nye refleksjoner omkring temaet. Mitt engasjement i teamet innovasjon og endringsledelse bidrog til å gi meg verdifull innsikt. Samtidig kan denne bakgrunnen være med å påvirke tolkningene som er gjort.

3.8.1 Intervjuene

Det er viktig å karakterisere intervjusituasjonen slik den forløp under intervjuene (Thagaard 2009). Intervjusituasjonen preges av både forsker og informant. «Forskerens nærvær har innflytelse på hvordan datainnsamlingen forløper» (Thagaard 2009:19). Informantens bidrag er knyttet til hvordan forskeren blir oppfattet og det er derfor viktig at en reflekterer over hvordan informantens atferd kan være preget av forskerens tilstedeværelse. «I et kvalitativt forskningsintervju produseres kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjon mellom intervjuer og intervjuperson» (Kvale & Brinkmann 2009:99). Produksjonen av kunnskap og data er derfor avhengig av intervjuerens ferdigheter, personlige vurderinger og kunnskap om intervjutemaet.

Personene jeg intervjuet hadde alle utenom én en type høyere utdanning. Dette kan gjøre at de forstod forskningsprosessen og hensikten med intervjuene bedre enn personer med lavere eller ingen utdanning ville gjort. Informantene visste før intervjuet at jeg hadde bakgrunn innenfor arbeid med innovasjon gjennom uformell informasjon som hadde spredd seg. Dette kan ha bidratt til at de forstod meg som en fagperson på feltet. Dette ble spesielt tydelig i situasjoner jeg ba de beskrive verktøy eller innovasjon generelt og informantene henvendte seg til meg for å få en bekreftelse på om det de svarte var «rett». Dette kan også ha bidratt til at enkelte var redde for å si

noe de ikke var helt sikre på fordi det oppstod en slags frykt for å si ting som ikke var riktig til noen som hadde kunnskap om emnet. Dette kan ha gjort at informantene modererte sin forståelse av begrepet innovasjon og uttrykte det på en måte som var mer «faglig». Da intervjuene ble gjennomført, var informantene halvveis i kursopplegget. Dette kan ha hatt innvirkning på informantene i form av at de fortsatt kan ha kjent seg usikker på innovasjon som aktivitet fordi det fortsatt var nytt for dem. Det går an å spørre seg om det hadde kommet andre svar om intervjuene hadde blitt gjennomført helt i starten eller ved slutten av kursopplegget.

Det har stor betydning at forskeren presenterer seg selv og prosjektet på en tillitvekkende måte i prosjektets første fase (Fangen 2004). I denne studien ble jeg introdusert i kursets første samling. Jeg fikk fortelle kort om meg selv og at jeg kom til å være tilstede under kursene, samt at jeg senere ønsket informanter til min studie. Jeg ble introdusert som en selvstendig forsker og ikke som en del av «teamet» Innoco og InnoMed. Dette mener jeg var fordelaktig og tillitsvekkende for deltakerne. En mulig årsak til at jeg likevel kan ha blitt oppfattet som «en av dem» er at min bakgrunn innenfor arbeid med innovasjon kom frem. Det kan derfor ha blitt vanskelig for deltakerne å skille min studiebakgrunn fra min arbeidsbakgrunn.

Thagaard (2009) peker på et viktig moment i studier som gjennomføres i formelle organisasjoner, nemlig at leder må tillate studien. En utfordring knyttet til dette kan være at forskeren kan bli sett på som «lederens utsending» og dette kan skape problemer i organisasjoner hvor det er konflikter eller stor avstand mellom ledelsen og underordnede. Forskeren bør derfor ikke ha mer kontakt med ledelsen enn det som er nødvendig for å bli akseptert inn. I min studie var øverste leder, rådmann, kontaktperson i kommunen. Under observasjonen var jeg bevisst på min kontakt både med rådmannen og Innoco, slik at jeg ikke skulle bli oppfattet som «en av dem», men som en selvstendig forsker. Den mulige oppfattelsen av meg som «en av dem» kan illustreres ved sitat fra en informant:

I: Litt slitsomt å lete i gjennom e-poster?

R: Ja vi fikk noen sånne slides i starten. Men kanskje de kunne hatt et ansvar for å ta ut de viktigste elementene. Så det kan du si til dem.”

Hvor «dem» i dette tilfellet er Innoco. Denne informantens sitat kan illustrere at jeg på sett og vis ble oppfattet som en del av de som arrangerte kurset.

Antall informanter bør ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser (Thagaard 2009). På grunn av studiens omfang ble det derfor vurdert at åtte informanter var tilstrekkelig og dette gjorde det mulig å gjennomføre grundige analyser.

3.8.2 Nærhet mellom forsker og informant

Nærhet mellom forskeren og deltakerne i studiet kan by på utfordringer. Jeg var som forsker tilstede under samlingene i innovasjonsprogrammet og oppnådde derfor god dialog med deltakerne, InnoMed og Innoco. I disse prosjektene kan handling bli tolket som samhandling. Samhandlingen kan blant annet føre til at det foregår en kontinuerlig tilbakeføring av hvilke perspektiver og oppfatninger forskeren har til enhver tid. Det kan da bli vanskelig å skille mellom forskningsintervjuer og samtaler som ligner den dagligdagse praten mellom folk som kjenner hverandre. I denne hverdagspraten kan det ligge informasjon som er relevant for studien. Dette var tilfellet under arbeidet med innsamling av empiri, da jeg blant annet reiste sammen med Innoco og InnoMed til hver samling i Flekkefjord kommune, samt tilbrakte tid utenom samlingene i kommunen med deltakerne i programmet. Under en av disse reisene diskuterte vi blant annet om enkelte ord i Innocos kursmateriale burde byttes ut for å være bedre tilpasset språket i offentlig sektor. Jeg kom i dette tilfelle med forslag til ord som førte til at ordene i kursmaterialet ble endret. Det anbefales at nærheten mellom forsker og aktører blir tatt i betraktning under analyseringen av dataene. Nærheten kan være en fordel da man ikke blir tilstrekkelig fortrolig med innholdet i en undersøkelse bare gjennom litteratur og teoretiske studier (Kvale & Brinkmann 2009). Når intervjueren oppholder seg i miljøet til intervjuobjektene, blir han/hun innført i den lokale sjargong, rutiner og maktstrukturer og kan få en følelse av hva intervjuobjektene vil snakke om.

Forskning innebærer ikke bare valg av problemstilling og forskningsdesign, men også å gå inn i en kontekst med egen kompetanse, interesse og verdier. Galtung (2003) hevder at det ikke finnes noe sånt som verdifri forskning. Som forsker har jeg muligheten til å påvirke feltet og dermed også bidra til en forbedret praksis. Muligheten til å bidra til en forbedret praksis har vært stor i dette programmet. På første samling presenterte jeg meg som forsker og observatør og hva min studie ville konsentrere seg om. Jeg ble her bedt om å fortelle om min bakgrunn. Min

innovasjonsbakgrunn antar jeg har påvirket deltakernes oppfatning av meg som en fagperson på området ettersom jeg senere har mottatt faglige spørsmål fra deltagerne underveis i arbeidet på kurset. Disse spørsmålene har jeg besvart og veiledet deltakerne etter beste evne basert på min egen kunnskap. Jeg hadde likevel ikke som mål i studien å bidra til en forbedret praksis, men i gjennomføringsfasen hadde jeg en viss påvirkning i kraft av min nærhet til “feltet”. Kalleberg (1992) sier at en forsker kan følge utviklingsfronten ved å være konstruerende og intervenserende, og ikke kun konstaterende og vurderende. Mitt bidrag i prosessen har dreid seg om bruk av teori og begreper, samt intervensering gjennom spørsmål underveis i samlingene.

For å kunne være i stand til å håndtere problemstillingen og gjennomføringen av datainnsamlingen, fordret prosjektet at det utviklet seg et godt forhold mellom meg, InnoMed, Innoco og deltakerne på innovasjonsprogrammet. For at dette samarbeidet skulle fungere, anså jeg nærhet og tillit som viktig for å komme “tett på” og få frem virkelige beskrivelser av fenomener og ikke bare gjenfortellinger i etterpåklokskapens lys. Tillit er en viktig faktor for å kunne få verdifulle data fra aktørene og deltakerne på innovasjonsprogrammet. Det sees som nødvendig at deltakerne og aktørene har tillit til at forskningen vil bidra til noe positivt og muligvis en utvikling slik at min rolle tas på alvor. I tillegg viser nyere forskning at en generelt har mer tillit til det som formidles gjennom uformell kommunikasjon enn formell kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik 2001). Jeg forsøkte derfor også i mine uformelle samtaler med deltakerne å skape tillit til meg som forsker. Dette antas å ha bidratt til at jeg ikke opplevde at informantene på noen måte holdt tilbake informasjon.

3.9 Datamaterialets overføringsverdi

“På basis av analysen kan vi argumentere for at forståelsen av sosiale fenomener utviklet innenfor et prosjekt har overførbarhet til tilsvarende situasjoner” (Thagaard 2009:18). Thagaard snakker om overførbarhet som et samlebegrep for forskningens reliabilitet og validitet. Begrepet om reliabilitet som benyttes i kvantitativ metode knytter Thagaard (2009) opp mot begrepet om troverdighet. Forskningens troverdighet kan sikres gjennom å gjøre rede for hvordan data er utviklet gjennom forskningsprosessen. Silverman (2006) forteller at reliabilitet referer til graden av hvorvidt studiens funn er uavhengig av tilfeldigheter og dreier seg om replikerbarhet – hvorvidt andre

forskere kunne repetert forskningsprosjektet og kommet opp med samme resultat, tolkninger og argumenter. Dette kan i kvalitativ forskning oppnås ved å gjøre forskningsprosessen mest mulig transparent ved å beskrive forskningsmetoden og ved å vie oppmerksomhet til teoretisk transparens, altså vise eksplisitt hvilket teoretisk utgangspunkt tolkningene våre har og vise hvordan dette produserer enkelte tolkninger og utelukker andre.

Jeg har forklart mine fremgangsmåter for å øke studiens troverdighet. Jeg gir også eksempler fra datamaterialet gjennom bruken av sitater. Sitatene viser hva tolkningene er gjort ut ifra og tydeliggjør analyseprosessen. Thagaard (2009) mener også det er viktig at en tydeliggjør relasjonen til informantene, fordi erfaringer som er gjort under intervju og/eller observasjon kan ha betydning for dataene som utvinnes. Min relasjon til informantene har vært preget av tillit og åpenhet. De har alle villig delt tanker og refleksjoner. Mine spørsmål var nokså åpne og dette styrker troverdigheten da ledende spørsmål kan påvirke svarene (Kvale & Brinkmann 2009). Jeg har selv transkribert alle intervjuene og dette bidrar til å styrke troverdigheten (Ibid:2009).

En vanlig bekymring om case studier er at de produserer liten generaliserbar kunnskap (Yin 1989). Yin (1989) fremhever at case studier, lik som eksperimenter, er generaliserbare til teoretiske proposisjoner og ikke populasjoner. Case studiet representerer ikke en prøve, forskerens mål er å utvide og generalisere teori og ikke å underbygge frekvens. Målet med case-studien er likevel å frembringe kunnskap som er gjeldende for mer enn eksempelet studien fokuserer på. I mitt tilfelle ønsker jeg å si noe om hvilke faktorer som har betydning for muligheten til å endre arbeidsprosessene for å øke innovasjonsevnen, ikke bare i Flekkefjord Kommune, men også i andre organisasjoner.

Forskningssituasjonen tilsier at tolkningen av innovasjonsprosesser - og ledelse i denne studien er basert på erfaringer fra aktiviteter blant deltakerne i Flekkefjord Kommune. Funnene herfra kan derfor ikke uten videre sies å være gyldige for andre enheter. Resultatene som er kommet frem til i denne studien er midlertidige og avhengige av det spesifikke tidsrommet, stedet, situasjonen og de menneskene som deltok. Mennesker i lignende situasjon kan likevel benytte seg av teorien og tolkningene til å få nyttig innsikt i sin egen situasjon.

4.0 Resultat

Forskningsmetoden gav innsikt i fenomen som kom til syne under innovasjonsprosessen i Flekkefjord Kommune. Dataene fra intervju og observasjon ble kategorisert i hovedtemaer. Informantene beskriver gjennom intervjuene hovedsakelig aspekter ved ledelse, organisasjonskultur og den nye arbeidsprosessen med brukerinvolvering. Intervjuene gir også innsikt i deltakernes ulike forståelser av begrepet innovasjon. I tillegg til disse temaene gav intervjuene og observasjonene informasjon om deltakernes erfaringer med bruk av innovasjonsverktøyene de lærte gjennom innovasjonsprogrammet, samt spesifikke erfaringer med endringer av arbeidsprosessen. Observasjoner av samlingene i kommunen gir innsikt i hvordan arbeid med innovasjon foregår i praksis. Innovasjon arter seg som en flyktig prosess preget av flere tilbakesteg samt inn – og utskiftninger av deltakere. I gjengivelsen av resultater fra studien fokuseres det på faktorene ledelse og organisasjonskultur, forståelser av begrepet innovasjon og arbeidsprosessen med brukerinvolvering.

4.1 Deltakernes innovasjonsoppfatning

Under intervjuene ble spørsmålet “kan du fortelle hva du legger i begrepet innovasjon?” stilt alle informantene. Svarene gav innsikt i at det blant medarbeiderne i Flekkefjord Kommune eksisterer flere forståelser av begrepet innovasjon.

Benevnelsene forandring, endring og utvikling er mest brukt når deltakerne skal beskrive hva de legger i ordet innovasjon. Fornyelse og omstilling er begreper som er brukt i forskningen om innovasjon i offentlig sektor. Disse begrepene har vært et gjennomgangstema i over 20 år (Christensen 2006). Alle deltakerne beskriver at innovasjon ikke dreier seg om noe revolusjonerende nytt, men heller en mindre endring, og at det bygger på det som allerede finnes i dag. Begrepsforståelsen deltakerne har bærer en form for personlig preg fra den enkelte deltakeren. Ingen av informantene beskriver innovasjon som en ny idé eller oppfinnelse. Det antas at de derfor bruker informasjon fra den første kurssamlingen for å beskrive hva de legger i ordet innovasjon, selv om ingen direkte referer til dette.

4.1.2 Noe nytt og nyttig

I refleksjoner rundt begrepet innovasjon kommer det frem at innovasjon forstås av flere som noe nytt, men som også må være nyttig:

“I: Kan du fortelle hva du legger i ordet innovasjon?”

R: Kan tenke at det ligger, nå husker jeg ikke den korrekte definisjonen, men hvis jeg bare skal tenke sånn så tenker jeg på det som utvikle nye måter å tenke på og løse ting. Litt kreativt også, men samtidig skal være nytte. Ikke en lek, men noe som er nyttig.”

Enhetsleder sykehjem

Fokuset er rettet mot at innovasjon ikke bare dreier seg om en ny idé eller en oppfinnelse, men også noe som tas i bruk og skaper verdi. Det antas at denne forståelsen av innovasjon, som noe som skal skape verdi, har endret seg som følge av den første kurssamlingen hvor definisjoner på innovasjon ble presentert av Innoco:

“I: Så endret det seg litt da du ble med på kurset eller var det litt samme?”

R: Ja, før jeg ble med invitert eller fikk informasjon om at vi kunne melde oss på her så visste jeg ikke eksakt hva det var (...) Jeg forstod det var nokså annerledes måte å gripe fatt i ting. Dette her går kanskje mer på en problemstilling, mens et prosjekt eller en utvikling av faglig utvikling det går ikke sånn direkte inn på en problemstilling der det er en bruker som har et problem (...)

Enhetsleder Psykisk helsetjenester og tjenester for funksjonshemmede

En kan her også se at forståelsen av innovasjon knyttes til brukerorienteringen “det er en bruker som har et problem” i innovasjonsprosessen. Slikt sett snakker deltakerne om innovasjon både som endringen i selve tjenesten eller produktet som utvikles, og også endringen i arbeidsprosessen. Deltakerne forstår imidlertid ikke innovasjon som en radikal endring. Innovasjon blir av de fleste informantene beskrevet som mindre, inkrementelle endringer og forbedringer av løsninger som finnes fra før av i organisasjonen:

“I: Lurte på om du kunne fortelle hva du legger i ordet innovasjon?”

R: I ordet innovasjon så legger jo jeg forandring, at det skjer en utvikling. En forandring gjennom nytenkning helst. Det med nytenkning har jeg etter hvert fått en forståelse for at det må ikke være sånn at det må være noe revolusjonerende nytt. Men, det må hvert fall være nytt for det prosjektet jeg holder på med, eller for Flekkefjord Kommune hvis en skal ta det litt lengre.”

Saksbehandler byggesak

“R: Innovasjon det er for meg å tenke kreativt og finne en ny og bedre løsning i forhold til det vi har i dag.”

Soneleder tjenesten for funksjonshemmede

Innovasjon kan representere en ny holdning og blir av flere av deltakerne beskrevet som en ny måte å tenke på. Likevel er det ikke endringen i arbeidsprosesser som blir mest nevnt når det blir stilt spørsmål om generelle refleksjoner rundt begrepet innovasjon. Endringen i arbeidsprosesser blir omtalt av informantene under spørsmål om brukerinvolvering og nyttige verktøy. Det er et gjennomgående trekk at informantene lager en slags egen forståelse og oppfatning av begrepet innovasjon. Flere av deltakerne beskriver innovasjon i sammenheng med kulturen i organisasjonen og sammenligner den «nye måten å gjøre ting på» med hvordan de har jobbet tidligere. Innovasjon beskrives også i sammenheng med noe som må «være legitimt».

“I: Så lurer jeg på om du kan fortelle hva du legger i ordet innovasjon?”

R: Det å få ting til å skje. Skape noe som gjør at du får ting til å skje. Det er det som skjer her nå. Innovasjon må være mer legitimt. Hvis jeg sender ut et eller annet, sender ut noe informasjon som jeg ønsker i et årshjul, så tror jeg kanskje at noen reagerer litt mer enn tidligere. Rett og slett. At det er en bevissthet på at det er noe en faktisk ønsker med de opplysningene. Bruke det til noe.”

Enhetsleder IKT

Blant deltakerne i Flekkefjord Kommune blir innovasjon både under intervjuene og i uformelle samtaler beskrevet som noe nyttig. Samlet sett mener deltakerne at begrepet innovasjon ikke representerer noen ny forståelse sammenlignet med begreper som nyskaping og endring om man ser på resultatet av innovasjonsprosessen. Det er i måten å arbeide på, “en ny måte å tenke på”, som deltakerne beskriver at forskjellen fra tidligere endringer ligger.

4.2 Organisasjonskultur

Ved spørsmål om det finnes utfordringer knyttet til arbeid med ideene, eller om det kunne være noe deltakerne mener er spesielt viktig for å få til endringsarbeid, omtaler flere av informantene faktorer som omhandler holdninger knyttet til innovasjonsarbeidet. Dette blir for eksempel uttrykt gjennom at de ser på seg selv eller andre deltakere som «innovative personer», personer som ønsker å «tenke nytt», eller gjennom at de anser at det finnes en spesiell atferd og kultur i kommunen.

En av informantene forteller om kulturen i kommunen når jeg spør om begrepet innovasjon:

I: Først lurer jeg på om du kan fortelle hva du legger i ordet innovasjon?

R: Nytenkning, forankring, prøve å gjøre ting på en annen måte enn det vi har gjort, er det som jeg umiddelbart jeg legger i det. Sånn som hos oss er nok det innovasjonsbegrepet veldig kulturavhengig, jeg har vært her i 20 år her nå, og er innprentet med den kulturen så ser jeg jo hvor tungt det er å få forankret ting og er blitt mye mer bevisst på det. Etter dette begrepet er blitt mer synlig ser en nytten av og verdien av å gjøre forandring og tenke litt nytt. Og kanskje bli flinkere til å se de små tingene. Innovasjon hos oss kan være noe helt annet enn det vil være hos andre fordi vi har en kultur som er mer sånn at de små endringene er kanskje store endringer for oss.”

Personalsjef

Informanten beskriver videre at det finnes en kultur hos dem som gjør at ting kan «gå litt tregt» og knytter det som oppfattes som den lokale kulturen sammen med kulturen i kommunen:

“R: Fordi vi har den kulturen litt i ryggraden, hvert fall i mitt område, en organisasjonskultur som er litt var for å tenke litt nytt, at det går litt tregt.

I: Når du sier at du opplever at det er en kultur, tror du det er noe strukturelt som gjør at de blir litt redde for å forandre ting eller?

R: Lurer på om det ligger i selve lynnet på Sørlandet på en måte. De sier liksom at dommedag kommer syv åtte år etter på Sørlandet ikke sant. Vi er ikke de som er på hugget eller i fremste rekke på å gjøre ting eller markedsføre oss. Men, vi er jo flinke og vi er jo stolte av det vi gjør. Vi er kanskje ikke bevisst på at det vi gjør er endringer. Vi ser det ikke så tydelig at vi gjør det. Det tenker jeg at ligger litt i kulturen vår og det er det blitt en endring på de siste årene.(...)Folk sitter med oppfatning om at det er så mye uønsket deltid, men hadde folk vært villig til å endre litt på arbeidsmønsteret sitt og gjort noen endringer så hadde den sunket betraktelig. Men, det er så inngrodd og det er vanskelig å snu. Det er vanskelig å få folk til å tenke nytt.”

Informantene uttrykker at det kan være vanskelig å få folk til å endre seg og å tenke på nye måter. Det uttrykkes også at det kan være utfordrende å implementere endringer når ikke alle ansatte deltar på innovasjonsprogrammet. Det oppleves utfordrende å spre denne arbeidsmetoden. Informantene forteller at dette er fordi endringer i arbeidsprosessen kan være vanskelig å forstå.

Enkelte informanter referer til personer som spiller en rolle for kulturen og eventuell kulturendring. En mellomleder referer til rådmannens rolle i å endre kulturen:

“I: Er det noe som du ikke har nevnt nå som du syntes er spesielt viktig for å få til endring, innovasjon?

R: Nei, ikke sånn umiddelbart, men det er nok viktig tenker jeg å ha en kultur. Eller en organisasjon der medarbeiderne er motiverte og vil være med på et lag og være som en del av et lag som jobber med det tenker jeg. Og det tenker jeg at jeg tror vi egentlig har gjort noe med kulturen vår de siste årene som gjør at vi har et godt utgangspunkt for å greie det enn vi hadde hatt for fem seks år siden. Og det har gjerne noe med måten vi blir styrt på. Det har helt klart

noe med rådmannen sin rolle og de signalene som hun sender ut. Det har vi sett forskjell på fra rådmenn som vi har hatt tidligere.”

Personalsjef

Rådmannen selv ser også at en holdningsendring er en del av det som må til for å få til endringen i arbeidsprosesser:

“Samtidig tenker jeg at det er jo en holdningsendring som må skje lokalt mest av alt. Så du kan jo ønske deg mer penger eller mindre styring, men det ligger jo et stort handlingsrom i det du allerede driver på med, som jeg gjennom dette programmet tror at vi kan få til noe med.”

Flere av informantene forteller om rådmannen som en «innovativ person» og at det er viktig at hun viser at innovasjon er prioritert. Informantene beskriver at dette signaliserer en holdning om at innovasjon er akseptert og godtatt i organisasjonen. Det fortelles om at innovasjon er noe annerledes enn daglig drift og at det derfor må foreligge en aksept for at en bruker tid på innovasjonsarbeid. På spørsmål om det har vært utfordringer ved tidligere endringer som er forsøkt implementert uttrykker en informant at folk liker å bevare ting som det er:

“I: Har det vært noen utfordringer ved de endringene som har vært gjort tidligere?”

R: Ja, det er det alltid. Folk liker å ha ting akkurat som de er vant med. Når en plutselig skal gjøre ting på andre tider av døgnet, jobbe i andre fellesskap, ja det er klart. Så det gjelder å bruke litt tid, men samtidig være bestemt på at nå er det sånn. Men at en har en prosess i forkant.”

Enhetsleder sykehjem

Deltakerne på innovasjonsprogrammet anser ikke arbeid med innovasjon som en del av den «daglige driften». De forteller derfor om at de må ta tid fra det daglige arbeidet til å drive med innovasjon:

“I: Er det noe som vi ikke snakket om som du tenker er spesielt viktig for å få til arbeid med innovasjon her i kommunen?”

R: Det må jo være at en får aksept for at en lar arbeidsoppgaver ligge mens en jobber med slike prosjekt. Noen som ser den verdien i at en prøver å fornye ting. Aksept for tidsbruk rett og slett fordi at det er klart hvis vi har hundre saker jeg skal gjøre og så mye annet på si så vil det kanskje ikke helt henge i hop.”

Saksbehandler byggesak

Omtalelser av kulturen i kommunen er likevel ikke det mest fremtredende på spørsmål om utfordringer knyttet til innovasjon. Informantene beskriver i større grad ansvar knyttet til ledelse. På spørsmål om det for eksempel finnes strukturelle begrensninger, blant annet rammebetingelser, som kan oppfattes å hindre innovasjon er det ingen informanter som bekrefter dette. De kulturelle aspektene som omtales er knyttet til personer. Observasjoner av arbeidet i samlingene i innovasjonsprogrammet gir inntrykk av at innovasjonsarbeidet prioriteres. Deltakerne i innovasjonsprogrammet er også aktive under spørsmål og interessert i veiledning fra Innocos konsulenter.

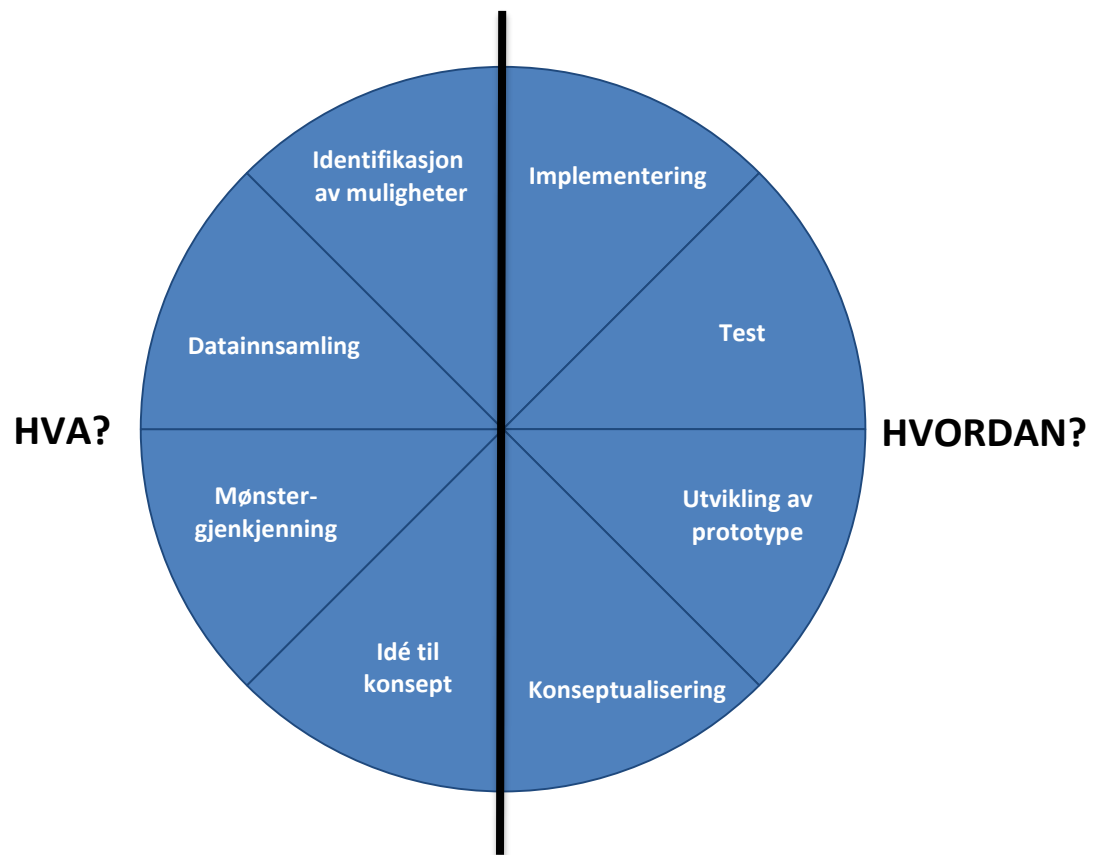
4.3 Brukerinvolvering

I innovasjonsprogrammet blir deltakerne oppfordret til å involvere brukerne i innovasjonsprosessen så langt det lar seg gjøre. Brukeren kan ved dette altså også delta i utvikling av tjenesten/produktet. I kommunen har det i hovedsak vært fokus på involvering av brukeren ved ny forståelse av brukerens behov gjennom ulike metoder som spørreundersøkelse, intervju og observasjon.

Jeg tar utgangspunkt i Rosteds innovasjonshjul (2008) for å beskrive metoder for brukerinvolvering gjennom ulike faser i innovasjonsprosessen og hvordan dette gjøres i innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune. Etersom innovasjonsprosessen er en kompleks prosess involverer den et vidtgående sett av aktiviteter og inkluderer samhandling mellom mange aktører og individer. Det er ikke mulig å dokumentere alle aktivitetene som foregikk under innovasjonsprogrammet, men det gjøres et forsøk på å beskrive og kategorisere dem. Det er vanskelig å dokumentere alle aktivitetene spesielt fordi jeg bare deltok på samlingene i Flekkefjord to dager i måneden tre ganger. Det foregikk svært mye aktivitet mellom disse samlingene, noe som

er gjengitt til en viss grad av informantene og Innoco. Beskrivelsen av aktivitetene blir basert på kursmateriell fra Innoco, feltnotater fra observasjon samt data fra intervjuer med informantene. Aktivitetene som beskrives følger ingen absolutt kronologi fordi mange av aktivitetene foregår samtidig eller blir repetert.

Rosteds (2008) innovasjonshjul ble utviklet basert på intervjuer med førti design og forretningskonsulenter i USA og Europa og deres erfaring med innovasjonsprosesser i et stort antall selskaper.



Figur 3: Innovasjonshjulet (Rosted 2008)

Innovasjonshjulet deler innovasjonsprosessen inn i en hva-fase (med fokus på hva som skal produseres) og en hvordan-fase (med fokus på hvordan det skal produseres). Hver fase er delt inn i fire steg. I hva-fasen skal muligheter identifiseres, data samles inn og analyseres for å kunne finne mønstre i brukernes behov. En kan deretter starte utformingen av konsepter som møter disse behovene. Løsningen konseptualiseres mer i detalj i hvordan-fasen og eventuelle prototyper utvikles og testes før innovasjonen kan implementeres.

4.3.1 Hva-fasen

Hva-fasen inneholder fire steg: mulighetsidentifisering, datainnsamling, mønstergjenkjennelse og konseptideer. Under mulighetsidentifiseringen oppdager organisasjonen forretningsmuligheter enten gjennom ansatte eller gjennom kilder utenfor organisasjonen (ofte brukere). Dette steget ender ofte med en enighet om å se nærmere på et område hvor organisasjonen har muligheter i fremtiden. Deltakerne i innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune gikk i gjennom denne fasen ved å velge aktuelle problemer/utfordringer de ønsket ny løsning på. De ble gjennomført en idegenerering ved at det ble sendt ut en informerende e-post om innovasjonsprogrammet og mottakerne ble bedt om å melde inn et problem:

I: Var det du som meldte inn den ideen?

R: Var jeg og hun andre på sykehjemmet som hadde forskjellige ideer. Men, hvis vi skulle bruke så mye tid på det her som vi gjør, så må vi velge noe som er viktig for oss. Så hvor viktig det er i forhold til programmet eller ikke, det bryr vi oss ikke noe om. Vi må velge noe som vi hadde brukt tid på uansett, men nå kan vi få hjelp til å gjøre det på en bedre måte. Så vi er nødt til å ha en veldig sånn nyttetenkning på det.”

Enhetsleder sykehjem

Som tidligere nevnt i resultatsdelen ble det oppfordret til at dette skulle være et problem de uansett var nødt til å finne en ny løsning på innen nærmeste tid. Dette var en bevisst beslutning som skulle bidra til å styrke oppslutningen om programmet og arbeidet med problemene.

Deltakerne kunne selv velge hvem de ønsket å jobbe sammen med for å finne en ny løsning på problemet de hadde meldt inn. Om ikke de selv hadde forslag til dette ble grupper satt sammen i

samarbeid med personalansvarlig. Denne formen for idégenerering kan skille seg fra prosesser hvor en skal finne opp en tjeneste eller et produkt som ikke har rot i nåværende drift. En slik idégenerering ble ikke foretatt i Flekkefjord Kommune. Det var således ikke et poeng å utvikle helt nye tjenester eller produkter, men heller å videreutvikle eksisterende tjenester og produkter. Å utvikle noe komplett nytt var også noe som virket ukjent for informantene:

I: Er det noen gang du har jobbet med ny utvikling av nye ideer, sånn helt på idestadiet i arbeidshverdagen? Satt deg ned for å komme på en helt ny ide?

R: Helt ny idé. Vi har veldig lite tid til å sitte og fundere på ting. Så hvis ikke det er et tema som vi ønsker å gjøre noen endringer med, så skapes det ikke rom for å tenke veldig nytt. Men når det er et behov der som krever at en må tenke annerledes, så har vi tatt det litt ut av hverdagen og hatt sånn samling rett og slett for å prøve å tenke hvordan kan vi gjøre dette annerledes. Det har vi gjort, ikke enkeltvis, men i grupper på fire.

I: Så det er hvis det har kommet noen føringer på en måte?

R: Ja, ovenfra, et behov som vi må gjøre noe med.

I: Det er ikke noe rom ellers i hverdagen til å komme på nye idéer?

R: Det er jo øyeblikk altså, det samarbeidet vi har på tvers er jo innovativt arbeid, men det har kommet som følge av at vi er i gang med noe, sambruk av personal for å få ting til. Så det er jo et behov selv om det ikke er det som fremskynder egentlig en innovativ tanke for å få det til. Vi driver jo ikke og utvikler nye produkter, vi er jo ikke i den sektoren.”

Soneleder tjenesten for funksjonshemmede

Under datainnsamlingen blir den identifiserte muligheten undersøkt ved å samle data om brukere. Ulike metoder blir brukt for å utvikle en bedre forståelse av brukernes kjente og ukjente behov. I innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune ble potensielle brukere intervjuet og stilt spørsmål rundt behovet og den forestilte løsningen på det som ble antatt å være brukerens behov:

I: I løpet av det du har vært med på til nå, er det en ting du kommer til å huske som er spesielt viktig å ta med seg?

R: Ja, jeg vil jo si, hvis jeg tenker på det prosjektet som vi holder på med så er det jo det og spørre brukeren mer. I våre tilfelle er det ungdom på ungdomskolen da. Vi har jo en del prosjekt som går på at det er en del som ikke kommer på skolen. Skolefravær. Bekymringsfullt skolefravær. Eller skolevegring. Det som er tydelig som kommer frem er at vi må gå og snakke med den enkelte og høre nytten av den enkelte ungdommen å høre hva det er som er den egentlige grunnen til at den ikke vil komme på skolen. Det har nok gått opp for oss at vi må spørre brukeren.

I: Så den metodikken med å fokusere på brukeren?

R: Ja. Og det har jeg selvfølgelig visst noe om, men her blir det jo tatt ekstra opp. Det er veldig lett og bare komme med system og så sånn skal det være. For det er jo egentlig kanskje vårt prosjekt i utgangspunktet var formuleringen sånn at vi ville lage et system.”

Enhetsleder Psykisk helsetjenester og tjenester for funksjonshemmede

Deltakernes arbeid med behovsbeskrivelse inneholdt en evaluering av den nåværende tjenesten eller produktet fra et brukerperspektiv. Mulige endringer og tillegg til tjenesten ble diskutert innad i tjenestens arbeidsgruppe og med konsulentene fra Innoco. Problemer og mulige forbedringsområder for tjenesten ble diskutert. Arbeidet med behovsbeskrivelsen inneholdt ekstern og intern datainnhenting som ledet til identifiseringen og definering av problemer med tjenesten/produktet og brukerens behov. Dette inkluderte studier av brukeratferd, holdninger, bruk av tjenesten/produktet, spørsmål om mulige forbedringer og studie av tidligere tilbakemeldinger. Tjenestens/produktets målgruppe ble definert klart. Om det fantes fler problemer og utviklingsmuligheter for tjenesten /produktet ble det så godt det lot seg gjøre foretatt en utvelgelse av et problemområde.

Under fasen mønstergjenkjennelse blir dataene analysert for å forstå brukerbehovene. Brukerne blir sjelden invitert med i denne fasen, men kan være del av eksperimenter relatert til prosessen.

Under konseptidésteget blir mønstrene som blir identifisert i det forrige steget transformert inn i nye konsepter. Konseptene er utfallet av hva-fasen og kan være fysiske eller psykiske måter å møte de identifiserte brukerbehovene på.

4.3.2 Hvordan-fasen

Hvordan-fasen inneholder også fire steg: Konseptualisering, prototyping, test og implementering.

Under konseptualiseringsteget blir ideene beskrevet for å vurdere deres verdiskapende potensiale. I prototypingssteget blir det første konkrete eksempelet på tjenesten eller produktet skapt. Prototypen kan ha form som en skisse, modell eller et eksperiment avhengig av tjenesten eller produktets karakter. I innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune hadde prototypene form som beskrivelser av tjenester og skriftlige modeller samt noen fysiske produkter.

I teststeget blir prototypene testet av fremtidige brukere. Formålet med denne testen er at brukerne kan komme med innspill slik at organisasjonen kan justere tjenesten eller produktet på bakgrunn av disse innspillene. I innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune ble det søkt tilbakemeldinger på de allerede eksisterende tjenestene/løsningene, samt at det ble hentet inn tilbakemelding fra brukeren på den nye løsningen:

“I: Hadde dere jobbet med testing tidligere?”

R: Ja, vi tester jo mye. Vi gjør noe og så tester vi. Men, det er ikke dermed sagt at vi gjør noe og spør om dette er greit for eksempel. Vi sitter kanskje selv og tester, og så tror vi det er greit, og så slipper vi det ut og så er det ikke greit. Men, det er mye bedre sånn som vi har gjort nå, behov løsning test, drar noen inn og prøver å teste litt. Nå er det satt i system, bedre måte å gjøre det på.”

Enhetsleder IKT

«I: Det med å kontakte brukere sånn direkte når du ikke helt vet løsningen, hvordan har det vært?

R: Jeg snakket med to eldre. Som er veldig aktive i bruken av kommunens tjenester. For å høre hvordan de brukte kommunens hjemmeside. Og de var jo så positive, de syntes det var så kjekt å bli spurt. Og det var jo og en sånn erfaring, se på det, de setter jo bare pris på det, de har jo mye å bidra med. Så det å se hvor nyttig det egentlig er, å bruke den metodikken viste jo det for meg. Og de sa bare ring igjen, kan vi brukes til noe så stiller vi opp og er interessert. Så det var bare positivt det.

I: Så fikk du litt ny innsikt i hva som var behovet?

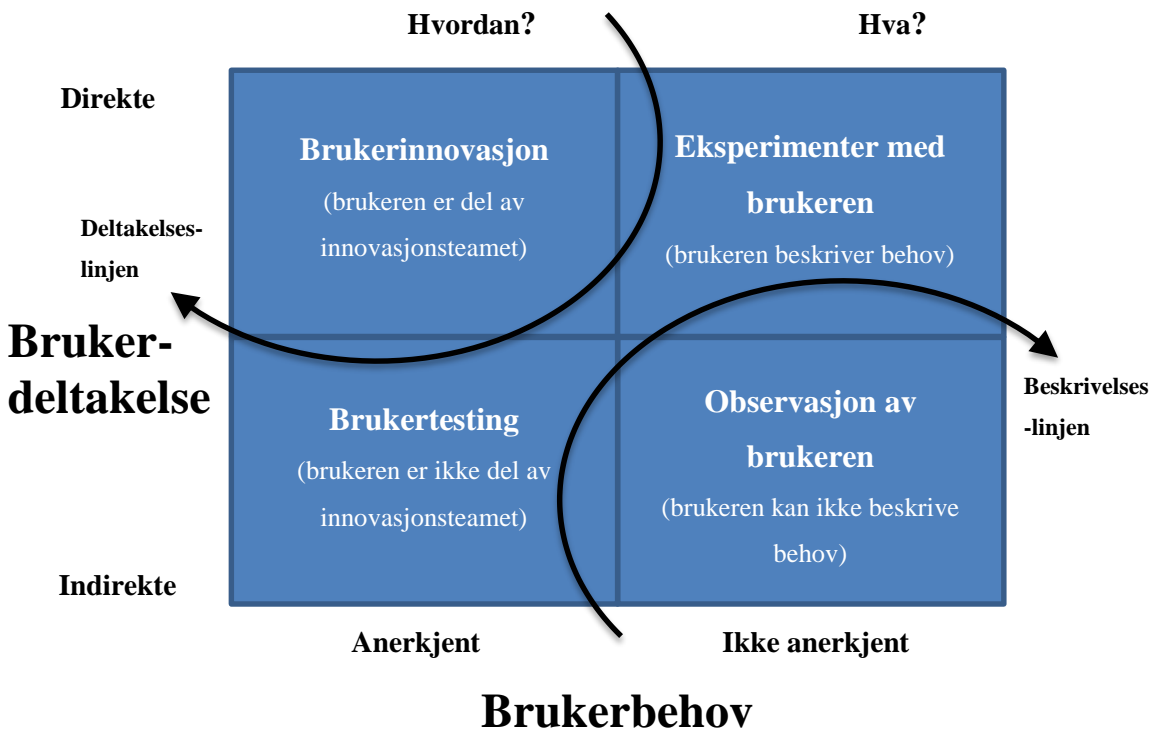
R: Han ene hadde jo ikke vært inne på hjemmesiden, visste ikke hvordan han skulle komme inn. Så gjorde vi en avtale, så sa jeg kan du være så snill og prøve å gå inn. Og så begynner du å lete litt og så ser du hvordan et er og så gir du meg tilbakemelding. Så ser du om du kommer inn og leter litt etter de tingene du er interessert i. Så pratet vi igjen etter et par uker. Så hadde han jo vært inne og kunne fortelle hvordan det var. Og han andre, det var og en eldre, han brukte det litt, men oppgav noen hint på hva som var vanskelig.

I: Så det forandret seg kanskje fra hva du tenkte i utgangspunktet?

R: Ja, og så spurte jeg han ene er du inne på nettet ellers? Jaja, betaler regninger og alt. Så det var ikke den terskelen. Så tenker jeg en som er som aktiv og bruke kommunens tjenester så aktivt, det er klart at han kunne funnet de svarene på nettet hvis han kunne brukt det og visst hvordan han skulle gjort det. Så det var nyttig.»

Personalsjef

I implementeringssteget arbeider organisasjonen sammen for å tilby tjenesten eller produktet.



Figur 4: Rosteds brukerbehovsmodell (2008).

Det skilles mellom anerkjente og skjulte behov hos brukerne (Rosted 2008). Dette fordi det er forskjell på hva brukerne sier de gjør og hva de faktisk gjør. Metodene for brukerinvolvering er derfor mange, noen ganger er det mer hensiktsmessig å involvere brukere direkte eller observere dem enn å sende de en spørreundersøkelse. Det skilles også i modellen mellom direkte og indirekte involvering av brukeren. Brukere er indirekte involvert når de blir observert eller intervjuet, mens de kan bli mer direkte involvert ved å være endel av innovasjonsteamet. Direkte involvering fant sted i en av prosjektgruppene i innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune da en bruker av psykiske helsetjenester deltok på teamet som arbeidet med utviklingen av psykiske helsetjenester.

Kategoriseringen i Rosted (2008) gir en firefeltstabell som viser ulike måter for brukerinvolvering. Observasjon av brukere er hensiktsmessig når brukerne ikke kan formulere sine behov eller ikke har tenkt gjennom dem. Eksperimenter er relevant når brukerne kan definere sine behov, metoder

her kan for eksempel være intervju eller rollespill. Ved brukerinnovasjon involveres brukerne direkte i utviklingen av innovasjonen. Dette er ofte brukere med særskilt interesse for produktet eller tjenesten. Når brukerne definerer sine behov klart, men ikke involveres i utviklingsprosessen kalles det brukertesting. Metoder her er for eksempel fokusgrupper og brukertester.

“I: Hvordan har dere involvert brukere?

R: Det har vært gjennom behovskartleggingen. Og der har det jo vært brukere som har vært intervjuet i forkant, og så er det jo en gruppe som har en referansegruppe de holder på å etablere som de skal teste ut løsning på. Så har det vært brukerrepresentant i forhold til psykiatritjenesten som har vært med på programmet, så er det en gruppe som har invitert inn en ressursperson som har ment mye negativt for å få på en måte tak i problemstillingene. Så er det en gruppe som har testet ut i markedet sine produkter ikke sant, så litt etter hva prosjektet er så har de skjönt at brukerne må høres på behov og om løsningen er den rette.”

Rådmann

I hvilken grad borgernes behov føles ivaretatt er et viktig tema når det gjelder kommunens legitimitet og borgernes vurdering av deres eksistens. I innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune hadde de positive erfaringer med å involvere brukeren:

“R: Altså jeg har fått et helt annet syn på dette, det er brukerne vi må ha i fokus, hvem er brukerne, dette med å prøve ut og teste. Og sånn som Tone Marie sa, det er ikke så farlig, du endrer jo ikke med en gang, du sier du skal prøve ut og gå inn i noe på en annen måte enn å bare bestemme at det skal være sånn. Ja, den BLT-en. Den er så enkel, samtidig så stress.»

Personalsjef

4.4 Ledelse

Deltakerne på innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune bestod både av medarbeidere, mellomledere og kommunens øverste leder, rådmannen. Deltakelse på innovasjonsprogrammet inngikk som en del av lederutviklingen i kommunen. Mine informanter består av syv mellomledere og en medarbeider. Arbeidet i innovasjonsprogrammet var som tidligere nevnt organisert i prosjektgrupper. Hver prosjektgruppe utnevnte én eller flere pådrivere. I intervjuene med deltakerne fra Flekkefjord Kommune stilte jeg spørsmål om hvordan informantene opplevde ledelsens rolle i innovasjonsarbeidet. Svarene reflekterer både hvordan de ser sin egen rolle som leder, og også rådmannens rolle. Deltakerne som hadde fått en pådriverrolle ble også stilt et åpent spørsmål om hvordan de opplever å ha en slik rolle. Jeg stilte også åpne spørsmål om hvilke utfordringer de møtte under arbeid med ideene og om de ville fremheve noe de mente er viktig for å lykkes med endringsarbeid. Gjennom disse spørsmålene fikk jeg blant annet innsikt i hvilken rolle ledelsen spilte i innovasjonsprosessen i Flekkefjord Kommune. Flere av deltakerne refererer til rådmannen som leder av innovasjonsprogrammet, men reflekterer samtidig over seg selv som leder. Ledelsens ansvarsrolle blir tydelig gjennom noen av informantenes beskrivelser:

“R: Jeg tenker at det er veldig viktig at ledergruppen som sådan setter fokus på det og velger det ut som et viktig tema. Det tror jeg sprer gode ringvirkninger nedover i organisasjonen. Hadde det ikke vært sånn så tenker jeg det hadde vært vanskelig med innovativt arbeid. Så har vi den jobben med å løfte det ned til hver enkelt å fortelle hvor viktig det arbeidet er.”

Soneleder tjenesten for funksjonshemmede

“R: Ja, jeg tenker at det ligger nok et ansvar, jeg har et ansvar, men jeg tenker at vi har et felles ansvar i ledergruppen der kommunalsjefene sitter. For de må jo ha ansvar ut til sine ledere igjen. Så jeg tenker at det vil vel være et sånt fellesansvar for hele rådmannens ledergruppe for å holde fokus på det videre.”

Personalsjef

De fleste deltakerne beskriver hvilket ansvar som hviler på de som er blitt utnevnt som pådrivere. De gir også beskrivelser av hva de mener bør være pådriverens ansvar både underveis og etter programmet. Det uttrykkes at pådriverne har ansvar for å drive fokuset på innovasjon videre spesielt etter innovasjonsprogrammet er slutt, og også at de har ansvar for å videreføre kunnskapen til medarbeiderne som ikke deltok på kurset:

I: Er det noe vi ikke har snakket om som du syntes er viktig for å lykkes med innovasjonsarbeid?

R: Nei, det jeg syntes er viktigst er at for det første må det være en felles motivasjon. Forståelse for at dette går vi for og prøve å få til og en eller flere pådrivere som pusher prosessen. For vi sitter i mange samlinger med mange sånn som vi er åtte stykker, da er det lett for å drukne vekk i de daglige gjøremålene og sånne ting hvis ikke det er noen som pusher det. Og vi har jo flere lignende prosjekter i gang innenfor oppvekst og andre områder. Og der er det akkurat det samme, hvis ikke man holder det oppe og pusher, så faller det sammen. Så noen som holder tak i det til du kommer til et tidspunkt der du kan slippe taket det er ekstremt viktig.

Kommunalsjef oppvekst og kultur

Det kommer her frem at mellomlederne ønsker å involvere medarbeiderne i arbeidet med innovasjon, og at alle bør delta i endringene som finner sted. Informantene uttrykker at rådmannen, den øverste lederen, er opptatt av å involvere medarbeiderne i innovasjonsprosessen. Involveringen av medarbeiderne skjer også gjennom at prosjektgruppene består av både ledere og medarbeidere. Mellomlederne uttrykker at de selv har ansvar for å videreføre kunnskapen fra innovasjonsarbeidet:

“I: Men ser du for deg at du kunne gjort den oppfølgingen som de gjør nå gjennom kurset? Er det noe dere kunne gjort selv?”

R: Jeg må prøve å ha ansvar for mitt hus på en måte. Og så må jeg ha en egen motor som har ansvar for å tenke i de baner, ikke være avhengig av en leder som kommer og prikker meg på ryggen.”

Enhetsleder sykehjem

Informantene forteller om at endringen som gjøres gjennom innovasjonsprogrammet må være forankret hos ledelsen. Ved nærmere spørsmål om hva de mener med forankring kommer det frem at det anses som viktig at ledelsen synes innovasjon er hensiktsmessig og nødvendig, og at ledelsen bør gjøre det mulig å prioritere innovasjonsarbeid. Alle informantene forteller at ledelsen har ansvar for at endringen i arbeidsprosesser skal gjennomføres, blant annet ved å legge til rette for innovasjonsarbeid:

“I: Er det noe du tenker på som vi ikke har nevnt nå som du syntes er spesielt viktig for å få til innovasjon, forbedring, endring?”

R: Da må det jo være at legge til rette for dette med ressurser og tid, for dette gjør seg ikke selv.”

Enhetsleder sykehjem

“I: Er det noen ressurser du tenker du spesielt har behov for?

R: Ja, forankring eller veiledning. Forankring i kommunens toppledelse. Det er helt vesentlig. Og at de kan være lydhøre for at det kan muligens kreve litt tid og litt økonomiske ressurser (...).”

Enhetsleder Psykisk helsetjenester og tjenester for funksjonshemmede

Under både observasjon og intervju blir viktigheten av ledelse tydelig. Ledelsen blir ofte nevnt i svar om hva som er spesielt viktig for å få til innovasjon. Dette blir også nevnt i de uformelle samtale med deltakerne på innovasjonsprogrammet.

5.0 Analyse

Det er på tide å returnere til forskningsspørsmålene. Denne studien søker å gi innblikk i faktorer som kan påvirke muligheten for innovasjon. Nærmere bestemt skal studien diskutere i hvilken grad og hvordan faktorene ledelse og organisasjonskultur påvirker muligheten til å endre arbeidsprosesser for å øke innovasjonsevnen. Studien kaster også lys på ulike forståelser av begrepet innovasjon og hva dette kan ha å si for muligheten til innovasjon. I tillegg rettes det også et blikk mot brukerinvolveringen i innovasjonsprosessen i kommunen.

5.1 Forståelser av begrepet innovasjon

Høyer (2013) tar blant annet i sin studie opp hva som preger regionale innovasjonsbyråkraters oppfatninger av innovasjon. Han drøfter også ut ifra dette hva som mulig kan være med å prege de regionale innovasjonsbyråkratenes oppfatninger om hva som hemmer og fremmer innovasjon. Med utgangspunkt i Høyers (2009) tidligere studie kan det analyseres ut fra min studies intervjudata hvorvidt oppfatningene og beskrivelsene av begrepet innovasjon ser ut til å være preget av kunnskap om innovasjon og de formelle oppgavene de kommunalt ansatte skal utføre, samt kulturelle kjennetegn ved virksomheten.

Den nasjonale innovasjonspolitikken kan oppfattes som noe diffus og uklar (Høyer 2009). Det er i politikkområder som dette derfor viktig å finne ut av hva som kan prege den enkelte ansattes oppfatning av sammenheng mellom mål og middel i en situasjon hvor innovasjon er middelet og nyskaping og kostnadsbesparelse blir ansett som målet. Hvordan byråkratene personlig oppfatter og forstår begreper og sentrale mål-middel sammenhenger som de daglig forvalter har fått lite oppmerksomhet (Høyer 2009). Med utgangspunkt i den forskning som er gjort hevdes det at det er grunn til å anta at de fleste byråkratene vil forbinde innovasjon med noe som er substansielt nytt, men oppfatningene om hva innovasjon består i og betyr vil variere (Grodal mfl. 2005).

I følge Storey & Salaman (2005) kan enkeltpersoners tro, oppfatninger og antakelser påvirke om en organisasjon lykkes med innovasjon eller ikke. Hvordan innovasjon defineres har nær sammenheng med måten en tilnærmer seg det på. "One of the problems we have in managing anything is that how we think about it shapes what we do about it." (Bessant & Tidd 2007:16).

Slik er det også med deltakernes oppfattelse av innovasjon. Som vist i resultatdelen blir innovasjon beskrevet av informantene i Flekkefjord Kommune som noe nyttig.

Forståelsene av begrepet innovasjon ser ut til å være preget av kunnskapsstatus på området i den grad at deltakerne har oppfattet at innovasjon ikke handler om en ny idé, men noe som må tas i bruk. At deltakerne knytter innovasjon til noe som skal være nyttig, kan også tenkes å stamme fra oppbyggingen av innovasjonsprogrammet:

«Så det å velge prosjekter her som ikke er viktige nok, det blir feil. Det må være så viktig at det er noen av de største problemene du sitter med akkurat nå. Det må det være for at det skal være mening å prioritere tid til det.»

Rådmann

Innoco og kommunen kom frem til at prosjektene som skulle jobbes med i innovasjonsprosessen skulle være et problem/en utfordring som uansett skulle løses i kommunen og ingen helt ny idé til et produkt eller tjeneste:

«Og jeg syntes jo de prosjektene som er presentert er veldig matnyttige og fine. Og det er jo ting som egentlig hver tjeneste har hatt problemer med og helt sikkert har prøvd å gjøre noe med.»

Enhetsleder sykehjem

Ut ifra hva deltakerne svarer når de blir spurt om hva de legger i begrepet innovasjon er det som regel inkrementell innovasjon deltakerne snakker om når de reflekterer om begrepet. De snakker om problemer som for dem uansett var nødvendig og nyttig å løse. At problemene/utfordringene som ble valgt til innovasjonsprogrammet ikke var ideer til helt nye produkter eller tjenester, kan ha bidratt til forståelsen av innovasjon som noe nyttig. Det kan samtidig ha bidratt til at deltakerne knytter innovasjon kun til mindre inkrementelle endringer og at innovasjon forstått som radikale endringer i tjenester/produkter blir fremmed for dem, og at det å sette av tid til å arbeide med helt nye ideer til produkter og tjenester ikke anses som verdifullt. At innovasjon ble sett på som mindre inkrementelle endringer som var nyttige, kan også ha gjort det enklere å ta i bruk den nye

arbeidsprosessen i kommunen. Å bruke den nye arbeidsprosessen ble sett på som et middel til å lykkes med tjeneste – eller produktinnovasjonen.

Innovasjon blir av flere av deltakerne forstått som endringen i arbeidsprosesser og det å gjøre ting «på nye måter»:

«Jeg tenker at det handler mest om behovet og vår lydhørhet i forhold til behovet og vår vilje til å endre oss og gjøre ting på nye måter.»

Rådmann

Hos en informant forstås innovasjon som en prosess som har vært kjent tidligere, men innovasjon sees på som noe som er satt i system:

«Nei, ikke som har vært kalt innovasjon i den forstand. Altså jobber du jo stadig med å forbedre ting, men ikke i system sånn som dette er. Du gjør en del av den samme tankeprosessen, men det er ikke så satt i system.»

Enhetsleder IKT

Informantene uttrykker ulike forståelser av begrepet innovasjon. Det kan tyde på at de i noen tilfeller forstår begrepet som en prosess og knytter det til endringen i arbeidsprosessen som i tråd med Alburys (2005) forståelse av innovasjon skal føre til forbedringer i effektivitet og/eller kvalitet. I andre tilfeller forstås det som resultat og knyttes til en ny tjeneste/produkt. Det er likevel litt uklart om endringen i arbeidsprosesser skjedde som en ubevisst endring mens de fokuserte på å fornye tjenesten/produktet, eller om endringen var mer bevisst. Enkelte deltakere uttrykker på ulike måter at de «tenker innovasjon» når de jobber. Det er vanskelig å definere hva som legges i dette. At deltakerne forstår innovasjon som enten prosessen eller resultatet, kan føre til at de har fokus på ulike ting. Ulike oppfattelser av hva innovasjon er kan gjøre at det for enkelte oppfattes som mer nyttig og legitimt å arbeide slik som den nye arbeidsprosessen tilsier, mens det for andre kan oppfattes som mer nyttig og legitimt å utvikle nye tjenester/produkter og fortsatt arbeide på samme måte som før innovasjonsprogrammet.

I Flekkefjord Kommune benyttet først kursholderne i Innoco ord som kan finnes igjen i sammenheng med innovasjon i privat sektor. Dette ble drøftet med Innoco og ord som “markedsundersøkelse», “kunde” og “forretningsplan” ble byttet ut med “innsikt”, ”bruker” og “handlingsplan” i kursmateriellet. Dette var språk som kunne virke mer gjenkjennelig for deltakerne i Flekkefjord Kommune og mer kjent fra deres offentlig sektor-kontekst. Dette kan således ha bidratt til at informasjonen ble mer “godtatt” og lettere absorbert. Bruken av tidligere kjente ord kan ha gjort av begrepet innovasjon ikke virket så ukjent til tross for at det tidligere ikke var brukt i særlig grad i organisasjonen. En egen bedriftsterminologi kan bidra til å skape en felles referanseramme som fremmer en følelse av tilhørighet og bruken av ord deltakerne fra før av kjente igjen kan ha bidratt til å raskere skape tillit til den nye informasjonen (Collins & Porras 1994). Under intervjuene blir for eksempel «besparing» brukt i stedet for «inntjening» eller «profitt», og «bruker» brukt i stedet for «kunde», til tross for at inntjening, profitt og kunde kan ha bli brukt av kursholderne i den første kurssamlingen. På den andre siden kan det å omdanne ord brukt i innovasjonsprosessen til noe trygt og tidligere kjent gjøre at den nye arbeidsprosessen ikke oppfattes som ny i særlig stor grad. Dette kan i sin tur føre til at store deler av den «gamle» arbeidsprosessen blir beholdt.

5.2 Organisasjonskultur

Å endre prosesser, rutiner, produkter og tjenester og komme opp med nye kan være hverken enkelt eller fornøydlig (Clegg mfl. 2008). Organisasjoner tenderer derfor til å holde seg til det de er vant til og allerede kan, og finner innovasjon vanskelig. Å skape en innovativ organisasjon krever mer enn å forstå hvordan man skal lage en effektiv ny utviklingsprosess, mer enn hvordan man skal skrive innovasjon inn i strategidokumentene og mer enn å opprettholde en forskningsavdeling (Von Stamm 2008). Innovasjon er avhengig av å trenge i gjennom ethvert aspekt i organisasjonen og å lykkes med innovasjonen kan påvirkes av organisasjonskulturen som eksisterer fra før. Organisasjonskulturen kan læres og internaliseres og kan være vanskelig å få tak på. Å få innsikt i de uformelle normene er ikke like lett som å få innsikt i de formelle normene som kommer til uttrykk gjennom regler, organisasjonskart og stillingsinstrukser. Ulike kilder kan benyttes for å

forsøke å fange den opp. Under observasjon og intervju av deltakerne i innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune fikk jeg innblikk i verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur.

I følge Christensen mfl. (2009) kan betydningen av organisasjonskultur ofte ses i reformprosesser og omorganiseringen i offentlige organisasjoner, spesielt om det innebærer trusler mot de dominerende, uformelle verdiene. Som vist i resultatsdelen uttrykker informantene i Flekkefjord Kommune at det kan være vanskelig å få folk til å endre seg og at folk liker å ha ting akkurat som de er vant med.

Organisasjonskulturen kan signalisere hva som er passende oppførsel for suksess i organisasjonen. Den gir kontinuerlig ledetråder for hva folk burde gjøre og tenke. I prosjektgruppene i innovasjonsprogrammet møttes medarbeidere og mellomledere fra ulike avdelinger slik at arbeidet ble tverretatlig og tverrfaglig. Deltakerne bragte da med seg ulike oppfatninger og tidligere erfaringer inn i arbeidet. Lægreid mfl. (2011) forteller om hvordan enkelte aspekter ved organisasjonskulturen gjør at innovativ atferd er sett som passende eller ikke. Deltakerne kan ha hatt ulike oppfatninger om hva som var «passende oppførsel». At organisasjonskulturen signaliserer hva som er passende kan illustreres ved at innovasjon omtales av en informant som noe som må «bli legitimt». Det kan tyde på at det bør være akseptert å arbeide på den nye måten som ble til under innovasjonsprogrammet og at det tidligere kanskje ikke var tilstrekkelig rom for å arbeide med å fornye tjenester/produkter. Det uttrykkes også på spørsmål om hva som kan tenkes å være spesielt viktig for å få til innovasjon at det må være noen som ser verdien i at en prøver å fornye ting. Deltakerne referer til at det er lederen som må se verdien i innovasjon.

Hofstede (1990) argumenterer for at verdier ikke utgjør kjernen i organisasjonskulturer. Kjernen utgjøres heller av konkrete oppfatninger og regler for daglig atferd. Organisasjonskulturer fremstår slikt sett som noe mindre dyptgripende. Kan det i tråd med dette være tilfelle at ledelsen kan endre organisasjonskulturen gjennom et innovasjonsprogram som i Flekkefjord Kommune? Damanpour (1991) foreslår at i organisasjoner hvor lederne har en positiv holdning til endring vil det høyst sannsynlig eksistere et organisasjonsklima som fostrer innovasjon. Dette gjelder spesielt under implementeringen av endringen da det er i denne fasen problemløsning mellom ulike individer blir sentral. Enkelte av informantene omtaler rådmannen som en «innovativ person»:

“Jeg syntes jo rådmannen er veldig sånn innovativ person. Hvis hun vil utvikle så..og hun tror jeg absolutt står for det. Eller er en sånn person. Det tror jeg.”

Enhetsleder Psykisk helsetjenester og tjenester for funksjonshemmede

«Og Rådmannen er tilstede og det viser jo at hun prioriterer det og virker aktiv (...)”

Enhetsleder sykehjem

De forteller om at rådmannen virker entusiastisk over innovasjonsarbeid og at hun på et vis går i front for det ved å prioritere det. Rådmannen identifiserer også selv at det å delta synlig på programmet gir en virkning:

“Så der er det et motivasjonselement i å være med selv. Så som toppleder tror jeg at det og ha det helt i ryggmargen for egen del vil prege møtet mitt med de andre som har det i ryggmargen og med de andre som ikke har vært med. At vi både snakker om de samme begrepene på samme måte omtrent, og at de andre vet hva jeg forventer, vet hva jeg vet og hvordan jeg kan tenke rundt det de kommer med. Og så er det jo en symbolhandling å være med at du vil det så sterkt at du bruker tid selv også på det. Og at dette skal være så viktig for organisasjonen da, at alle skal tenke innovasjon. Så det er jo mange ulike funksjoner i det å være med som rådmann selv.”

Rådmann

Det har blitt stilt spørsmål ved den litteraturen omkring ledelse som sier at lederen kan arbeide målrettet med å bygge kultur og strategi bare han/hun innehar den riktige kunnskapen som kan gjøre han/hun i stand til å styre arbeidet slik at resultatene som er forespeilet oppnås (Tobin 2009; Groot 2009). Dette fremmer et syn på ledelse som sier at ledere er antatt å kunne redusere kulturelle trekk som ikke fremmer/støtter innovasjon og samtidig erstatte de med trekk som fremmer innovasjon. Mange organisasjonskulturer som er antatt å fremme innovasjon kjennetegnes imidlertid av mangetydighet og det vil da mulig være mer nødvendig å kunne håndtere mangetydighet enn å kunne fremarbeide en type kultur for hele organisasjonen.

Flere av informantene omtaler at rådmannen snakker positivt om innovasjon. I henhold til Scheins (1984) ulike kulturnivåer kan rådmannens positive omtalelser av innovasjon betraktes som et språklig uttrykk og en artefakt. I følge Schein (1984) har ledere mulighet til å endre verdisetten og dermed endre kulturen. Språk blir betraktet som en artefakt og en artefakt er en manifestasjon av en verdi. Rådmannens positive og prioriterte omtalelse av innovasjon kan således bidra til en bevisstgjøring blant deltakerne på innovasjonsprogrammet om at innovasjonsarbeid blir godt mottatt og videreført i organisasjonen. Dette kan bidra til å endre verdisetten og dermed øke sannsynligheten for at arbeidsprosessendringen blir en endring som blir tatt i bruk, altså en innovasjon.

5.2.1 Nullfeilskultur

Tidligere forskning forteller om risikoaversjon og eksistensen av en nullfeilskultur i offentlig sektor (Mulgan & Albury 2003). Bekke, Buch & Haagenen (2007) beskriver i sitt bidrag at organisasjonskulturen i offentlig sektor fokuserer på å eliminere feilsteg. Mulgan & Albury (2003) argumenterer for at det i offentlig sektor eksisterer høye krav for kontinuitet og standardisering, og at dette fører til en kultur for risikoaversjon. Avhengigheten av forutsigbarhet hindrer innovasjon (Kim & Chang 2009).

Min studie fokuserer ikke spesifikt på å få innsikt i om det eksisterer en form for risikoaversjon eller nullfeilskultur i Flekkefjord Kommune. Imidlertid kommer enkelte elementer frem under intervjuene som kan knyttes til tidligere forskning om disse fenomenene i offentlig sektor. Informantene uttrykker ikke i særlig stor grad at det eksisterer en kultur som gjør det vanskelig å få til innovasjon. Enkelte er likevel inne på det som i litteraturen omtales som en nullfeilskultur:

“I: Kanskje litt rom til at det kan feile?”

R: Ja, en må ikke være redd for at oi, nå feiler jeg, nå får jeg hvert fall ikke det til. Det syntes jeg er veldig viktig. For det er klart at hvis en har et prosjekt en vet får en positiv utgang så er det jo rart at ikke det prosjektet har vært gjennomført for lenge siden.”

Saksbehandler byggesak

Rådmannen er også inne på dette at det er viktig med rom for å kunne feile i sin omtalelse av risikopenger:

“Og det kan vi jo rigge til internt også, men det er vanskelig å få de til – å rigge noen risikopenger. Å rigge prøve og feile penger. Sånn nå prøver vi det og ok det fungerte ikke. Nå prøver vi å få til det, men det er klart med de økonomiske forutsetningene som ligger i dag så er det ikke risikopenger til å prøve og feile med at vi kjenner vi har mest av kan du si.”

Til tross for at enkelte nevner at innovasjon kan være utfordrende på grunn av at det inneholder risikoelementer med prøving og feiling, ser det ut til at de fleste ser muligheter i den strukturen som allerede finnes i kommunen. Som omtalt i resultatsdelen poengterer rådmannen også dette i form av at det er viktig å se det handlingsrommet som allerede er der.

Den nye arbeidsprosessen skiller seg fra den gamle blant annet ved involvering av brukere i utviklingsarbeidet. Resultatdelen viser at informantene har positive erfaringer med involvering av brukere. Brukerinvolveringen innebar en testfase hvor prosjektgruppene skulle teste sin nye tjeneste eller sitt produkt med en eller flere brukere. Deltakerne fikk da snakket med brukere og drøftet eventuelle utbedringer samtidig som de fikk tilbakemelding på nåværende tilbud i form av tjeneste eller produkt. Hoppet fra forslag til ny tjeneste/produkt til den ferdige løsningen oppfattes kanskje derfor ikke så stort når det var mulig å teste forbedringene i tjenesten/produktet underveis sammen med brukerne. Deltakerne beskriver alle at det har vært en nyttig metode å spørre brukeren om behov og bruk av tjenesten. Det kan spekuleres i om valget av nettopp denne metodikken bidrar til enklere aksept av innovasjonsarbeid sammenlignet med andre arbeidsmåter. Det at deltakerne valgte brukere som de beskriver som å ha «fått mye ut av å snakke med» kan gjøre at den nye arbeidsprosessen i større grad blir tatt i bruk. Testingen med brukere kan også ha bidratt til en

oppfattelse av mindre risiko for deltakerne i innovasjonsprogrammet uttrykt ved at det blir mindre farlig å feile og således ha bidratt til å redusere risikoaversjonen.

I NOU 2011:11 kan en finne at kommunens rammer ikke legger til rette for organisatorisk fleksibilitet og handlefrihet. Disse faktorene er samtidig beskrevet som viktige for å fremme innovasjon. Samtidig kan en også finne i NOU 2011:11 at innovasjon behøver å bli oppfattet som et virkemiddel for å løse problemer og ikke som en tidkrevende prosess «på siden». Som tidligere nevnt beskrives innovasjon av informantene som noe nyttig. Kan det være at informantene ikke uttrykker i særlig stor grad elementer som peker på en nullfeilskultur fordi de har oppfattet den nye arbeidsprosessen introdusert gjennom innovasjonsprogrammet som et nyttig middel?

Innovasjon blir konsekvent beskrevet som noe som skal være nyttig og av flere blir det fortalt hvordan den nye arbeidsprosessen skal inn i hverdagen. På den andre siden uttrykker informantene at det bør bli satt av tid til innovasjonsarbeid. Dette kan gi inntrykk av at de opplever innovasjon som et spesielt arbeid som gjøres på siden av det andre arbeidet, og at ikke den nye arbeidsprosessen oppfattes som en del av hverdagen. Det at deltakerne ikke anser innovasjon som en del av den «daglige driften» og det daglige arbeidet kan bidra til at de snakker om at det må finnes aksept for tidsbruk på innovasjonsarbeid. Denne aksepten refereres til å måtte komme fra ledelsen. At informantene forteller om innovasjon som noe spesielt som gjøres «når en har tid til det», kan være fordi intervjuene er foretatt såpass tidlig og underveis i prosessen, da innovasjon som begrep og også den nye arbeidsprosessen fortsatt er litt ukjent for dem og fortsatt ikke forsøkt fullstendig implementert i organisasjonen.

5.3 Deltakende ledelse og medarbeiderinvolvering

Manz mfl. (2000) viser til sterk kvalitativ og kvantitativ støtte for betydningen av ledelse i innovasjonsprosessen. Ledelse blir betegnet som den eneste faktoren som er konsistent og signifikant positivt korrelert med oppfattet innovasjonseffektivitet. Dette forholdet er funnet å være gjeldende både i store og små organisasjoner og både på idégenererings - og implementeringsstadiet (Van De Ven & Chu 2000:58)⁵.

Det finnes ikke en beste måte eller kombinasjon av måter som representerer måten innovasjon bør ledes på (Manz mfl.2000). Noen ledelsesperspektiver er nok likevel mer passende enn andre. Ledelse kan uttrykkes nedenfra og opp, ovenfra og ned eller sidelengs i organisasjonshierarkiet. Ledelse kan finne sted som en prosess med en person som forsøker å påvirke andre eller som en prosess hvor flere personer blir oppmuntret til å ta mer ansvar for å påvirke seg selv. Ledelse her, som hos Manz mfl. (2000), betraktes som en prosess som kan finne sted på ulike nivåer i organisasjonen og foregå i ulike retninger. I innovasjonsprogrammet i kommunen ble medarbeiderne involvert på forskjellige måter. Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) kan bli implementert på ulike måter i organisasjonen og ved ulik grad av involvering. I Flekkefjord Kommune kan MDI betraktes som medarbeiderinvolvering implementert gjennom prosjektgrupper bestående av mellomledere og medarbeidere på tvers av bakgrunner, deltakende ledelse som beskrevet hos Manz mfl. (2000) utøvd av rådmannen og mellomlederne og i form av utnevnelsen av pådrivere.

Innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune bar preg av rådmannens tilstedeværelse og deltakelse i alle samlingene. Prosjektgruppene bestod også av både mellomledere og medarbeidere. Som beskrevet hos Manz mfl. (2000) kan deltakende ledelse ta form som en prosess der ledere skaper et støttende system og utstyrer medarbeiderne med nødvendige ferdigheter og informasjon i fravær av umiddelbar ledelsesinnflytelse. Dette fant sted i innovasjonsprogrammet i kommunen da medarbeiderne gjennom kurssamlingene ble forsøkt utstyrt med samme ferdigheter som mellomlederne og rådmannen. I en undersøkelse gjort av Judge (2004) kommer det frem at tydelig ledelse er nødvendig både for å skape et klima som stimulerer innovasjon og for å påvirke

⁵ De positive korrelasjonene rangerte fra .43 til .67 og var statistisk signifikant på .05 nivået.

og motivere medarbeiderne til endring⁶. Rådmannen poengterer at det er viktig å inspirere og motivere andre ansatte:

“(…) men jeg tenker jo at i forhold til dette så kan vi være med å inspirere, motivere og vise at dette er viktig for oss og vise hvorfor det er viktig og skape et fundament som er godt for å kunne drive med innovasjon. Det har vi myndighet og handlingsrom til.”

Som Manz mfl. (2000) beskriver foreslår et retorisk/visjonært ledelsesperspektiv en prosess hvor lederen/lederne bruker ulike overtalingsmetoder for å oppnå et felles syn på virkeligheten for tilhengerne. Levin (1947) beskriver at en ved å legge til rette for positiv identifisering med ledelsens visjon kan overkomme naturlig motstand mot forandring. Rådmannen forteller at hun formidler til medarbeiderne at innovasjon er viktig. Informantene syntes opptatte av at rådmannen er tilstede og dette tyder på at de har ser hennes tilstedeværelse som en bekreftelse på at innovasjonsarbeid er viktig:

“Og rådmannen er tilstede og det viser jo at hun prioriterer det og virker aktiv, så det er jo med å gi legitimitet til arbeidet og det at hun på en måte samler alle sammen. Det syntes jeg var et veldig godt trekk.”

Enhetsleder sykehjem

Som Manz mfl. (2000) finner i sin studie av ledelse i innovasjonsprosessen finnes det også i Flekkefjord data som antyder at ledere tenderer til å ikke bare helle mot en form for ledelse, men heller legger vekt på ulike faktorer gjennom innovasjonsprosessen. For medarbeiderne virker imidlertid lederens symbolfunksjon å være av betydning, samtidig som ledelsens strukturelle funksjon, for eksempel beskrevet med at de «setter av tid til innovasjon» å være viktig:

⁶ Judges undersøkelse viser at 55 prosent av medarbeiderne som har svart på undersøkelsen ønsker ledere som inspirerer og motiverer for endring.

“I: Er det noe du tenker på som vi ikke har nevnt nå som du syntes er spesielt viktig for å få til innovasjon, forbedring, endring?

R: Da må det jo være at legge til rette for dette med ressurser og tid, for dette gjør seg ikke selv. Det har kostnader.”

Enhetsleder sykehjem

Det beskrives ofte av informantene at lederen har en rolle i å forankre innovasjonsarbeidet. De beskriver nærmere at lederen bidrar til å skape en hensikt med endringen. Gjennom informantenes beskrivelser blir det tydelig at rådmannen ble betraktet som leder av innovasjonsprosessen i kommunen, men de fleste mellomlederne reflekterer over at de selv har et stort ansvar i å implementere den nye arbeidsprosessen. Dette ble spesielt tydelig via utnevnelsen av pådrivere i hver prosjektgruppe.

5.3.1 Medarbeiderinvolvering gjennom pådrivere

Når det i litteraturen stadig snakkes om motstand mot endring som et vanlig fenomen kan dette misforstås med at mennesker ønsker ting som de alltid har vært. Dette kan være en feilslutning fordi de fleste ønsker å endre ting til det bedre om det er mulig. Det som er mindre attraktivt er å være passive objekter i andres endringsprosesser hvor vi ikke selv ser utfallet eller har en følelse av trygghet og kontroll (Manz mfl.2000). Dette taler for at en ved å involvere medarbeiderne i endringsprosessen har større sannsynlighet for å oppnå effekt.

Medarbeiderdrevet innovasjon karakteriseres ofte i litteraturen som nedenfra-opp i stedet for ovenfra-ned. Dette er fordi det ofte refererer til prosesser hvor innovasjonen initieres av medarbeidere. Det finnes grunn for å kalle også ovenfra-ned prosesser for medarbeiderdrevet innovasjon. Ledelsens involvering av medarbeidere i innovasjonsprogrammet i Flekkefjord kan beskrives som en form for medarbeiderdrevet innovasjon. I innovasjonsprogrammet i Flekkefjord Kommune ble medarbeidere involvert ved at innovasjonsprogrammet var en del av lederutviklingen, og ved at prosjektgruppene bestod av medarbeidere og ledere. Medarbeiderdrevet innovasjon var imidlertid ingen bevisst metode ledelsen tok utgangspunkt i da de i gjennom kursopplegget kun fikk innsikt i brukerdrevet innovasjon.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan forstås på flere måter. Benyttes Høyrups (2012) forståelse kan involveringen av medarbeidere og mellomledere i Flekkefjord Kommune karakteriseres som involvering ved invitasjon til deltakelse fra ledelsen. Involveringen blir da en ovenfra-ned prosess hvor ledelsen legger til rette for medarbeidernes involvering i innovasjonsprosessen. Innovasjonsprosessen under innovasjonsprogrammet i kommunen bærer ikke preg av uformelle og tilfeldige initiativ fra medarbeidere og kan derfor ikke karakteriseres som en nedenfra-opp prosess.

Benyttes det tidligere presenterte rammeverket fra Manz mfl. (2000) kan det betraktes som at det finnes tre former for involvering: Identifisering, etterlevelse og internalisering. I Flekkefjord Kommune var det tydelig at rådmannen prioriterte å involvere medarbeidere og mellomledere i innovasjonsprosessen:

“Det andre er det å kunne være i utvikling for å motivere ansatte til å hele veien kunne ha rom for å tenke nytt, at den enkelte ansatte både får et ansvar og en mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon(...)At vi får en organisasjon som er tilpasset det som brukernes behov er og hvor det gir en stor arbeids glede å være i.”

Rådmann

Observasjonene av arbeidet i prosjektgruppene under samlingene i kommunen gav inntrykk av at alle deltakerne hadde mulighet til å delta på lik linje. Sashkin (1976) identifiserer blant annet deltakelse i å løse problem og deltakelse i utvikling og implementering av forandring i organisasjonen som sentrale for å få til endring. I Flekkefjord kan det syntes som om både identifisering og internalisering benyttes. Medarbeiderne viste forpliktelse til innovasjonsarbeidet og var positive til innovasjonsprogrammet. Gjennom utnevningen av pådrivere blir det lagt til rette for en oppfattelse av selv-ledelse.

Til tross for mange ulikheter i tidligere studier av innovasjon i offentlig sektor ser forskerne ut til å være nokså enige på et felt; betydningen av individer som utfordrer systemet, er knyttet til ideene de støtter, opererer informativt og utnytter nettverk, blir langvarig engasjert og blir helter eller martyrer knyttet til ideen (Schon 1971). Disse individene har i tidligere forskning blitt referert til

som “forkjempere”, “offentlig entreprenør” (Schon 1971), “revolusjonær”, “misjonær”, “oppfinner”, “innovatør”, “advokat” og “megler” (Roberts & King 2000). Forskere har oppdaget at de er involvert i hele innovasjonsprosessen; som kilde til ideer, som nettverksagenter for å skaffe støtte til ideen, og som advokater for å få ideene gjennomført og implementert (Roberts & King 2000). Dette er mennesker som ofrer sin tid, energi, sitt rykte og sine ressurser på en idé de har tro på (Roberts & King 2000). I likhet med forretningsentreprenører risikerer de “kapital” for en gevinst i å se deres idé bli implementert, de opplever tilfredsstillelse ved å involvere seg i utviklingsprosessen og se deres verdier forme beslutninger og de opplever ofte personlige gevinster som økt kredibilitet, synlighet og karriereforfremmelser. Til forskjell fra forretningsentreprenører er ikke profitt motivet, men heller borgerplikt og interesser. Pådriverne kan være både ledere og medarbeidere. Pådriverne som er beskrevet i tidligere forskning ser ut til å være individer som selv tar på seg rollen som dette uten at den nødvendigvis er gitt dem gjennom en utnevning, slik den er i Flekkefjord Kommune.

Tidligere studier har studert pådriveres aktiviteter, strategier, taktikker eller personlighet (Roberts & King 1992). En norsk studie i forbindelse med et verdensomspennende forskningsprosjekt kalt «Fiscal austerity and urban innovation» ledet ut i Baldersheims (1990) «Ledelse og innovasjon i kommunene». Her blir det konkludert med at rollen som pådriver er svært sentral i det kommunale innovasjonsarbeidet. Det understrekes at det faktum at pådriveren sørger for at sin funksjon ivaretas, er helt avgjørende for at innovasjonen skal bli en suksess. Innoco har lagt stor vekt på pådriverens rolle i innovasjonsprogrammet. Det vises i Baldersheim (1990) at «entreprenørske» enkeltpersoner er viktige i kommunens innovasjonsarbeid. Egenskapene til «entreprenørske» personer blir uklart definert, men inntrykket er at de sammenfaller noe med det som er tidligere omtalt som pådriver.

Noen av informantene i Flekkefjord Kommune identifiserer pådriveren som en slags gruppeleder og tildeler pådriveren lederansvar:

“I: Hva tenker du at er pådriverens ansvar?”

R: Det er jo på en måte å få fremdrift. At vi må samles i mellom enten vi har tid eller ikke så må vi ha noe treffpunkt underveis, fordele noen oppgaver og sånne ting.”

Enhetsleder sykehjem

De ulike prosjektgruppene deltakerne i innovasjonsprogrammet var organisert i har forskjellige beskrivelser av hva de tenker er pådriverens ansvar og rolle. Enkelte forteller også at de ikke har utnevnt noen tydelig pådriver, men at alle er en form for pådriver i gruppen. En informant forteller også at pådriverrollen vil fortsette etter at programmet er over:

“I: Hva tror du den ledergruppa sin rolle blir?”

R:(...) Og når vi da drar i gang prosjekter og skal jobbe utviklende på en enhet eller i sektoren som helhet så vil det jo være min jobb å være en pådriver og påminner i forhold til denne metoden og systematikken vi jobber med for å få et godt resultat på et prosjekt (...)

Kommunalsjef oppvekst og kultur

Det kommer også tydelig frem gjennom informantenes beskrivelser at ansvaret for å ta i bruk den nye arbeidsprosessen og også å utvikle selve tjenesten eller produktet ikke bare ønskes å hvile på pådriveren. Mellomlederne er opptatt av at andre skal lede seg selv og slikt sett snakker de om at andre kan ta en pådriverrolle:

“I: Hvordan syntes du det er å ha en pådriverrolle?”

R:(...) utfordringen blir jo å trø til side så andre overtar den pådriverrollen. Mange av prosjektene blir initiert og dratt i gang fra min side, men jeg har et ønske om å tre tilbake på et tidspunkt og la prosjektene drives videre av andre pådrivere eller andre som er motivert å få det i havn. Sånn sett har jeg jo en stab som kan brukes til det, men det er jo ønske om at noen tar det ansvaret selv og ser at det er såpass interessant.”

Kommunalsjef oppvekst og kultur

Alle medarbeiderne tenkes slikt sett involvert i innovasjonsprosessen i kommunen. En informant forteller også at det er viktig å lede seg selv:

“I: Er det noe dere kunne gjort selv?”

R: Jeg må prøve å ha ansvar for mitt hus på en måte. Og så må jeg ha en egen motor som har ansvar for å tenke i de baner, ikke være avhengig av en leder som kommer og prikker meg på ryggen.”

Enhetsleder sykehjem

Ved å lede seg selv kan en se at den tredje formen for involvering i Manz mfls (2000) rammeverk, internalisering, benyttes. Dette er en form for involvering hvor følgerne er ment å oppfatte en form for eierskap av målene. Lederen skal ha klart å sette i stand en form for selvledelse i personer som forfølger målene. Hos enkelte informanter finnes det beskrivelser på at det virker naturlig at «andre tar tak i det», og at de ikke ønsker å være avhengig av en toppleder for å fortsette arbeidet med innovasjon. Manz mfl. (2000) beskriver at i situasjoner hvor medarbeiderne oppfatter en form for selv-ledelse benytter lederen/lederne seg av en form for deltakende ledelse. På virkningsprosessen vil her være nedenfra og opp, det vil si at det kommer initiativ fra medarbeiderne som blir etterfulgt av ledelsen. Slik ser det ikke ut til å være i Flekkefjord Kommune. Påvirkningsprosessen ser heller her ut til å være ovenfra og ned. Det kan spekuleres i om en er nødt til å ha en bevisst strategi på medarbeiderdrevet innovasjon for å endre denne påvirkningsprosessen. I Flekkefjord Kommune var det ikke tilfelle at ledelsen hadde en bevisst og klar strategi for å drive medarbeiderdrevet innovasjon og dette kan ha konsekvenser for hvor sterk involveringen blir.

Som tidligere nevnt betyr å fortsette arbeidet med innovasjon hos enkelte å implementere endringen i arbeidsprosessen i hele organisasjonen, mens det for andre betyr å utvikle nye tjenester/produkter og å komme opp med nye ideer. Slikt sett kan det spekuleres i om pådriverne på bakgrunn av sin ulike forståelse av begrepet innovasjon ender opp med å arbeide for ulike mål. Innovasjonsprogrammet gjennomføres og veiledes i tillegg av eksterne konsulenter og det kan derfor spekuleres i om både medarbeidere og ledere i kommunen har oppnådd tilstrekkelig eierskap til målene for innovasjonsprogrammet og om de klarer å oppnå denne formen for selvledelse. Involvering av flere eksterne aktører i prosessen kan også føre til at deltakerne blir

avhengige av andre for å drive prosessen videre. Under intervjuene var det få av informantene som beskrev konkrete planer for hvordan arbeidsprosessen skulle implementeres i hele organisasjonen under spørsmål om hva som var pådriverens ansvar. Få deltakere reflekterte også omkring hva som kunne være målet med innovasjonsprogrammet. Det er derfor vanskelig å si så tidlig om en med et slikt innovasjonsprogram får til en varig kulturendring.

6.0 Konklusjon

Senere forskning innen endring og omstilling har vist at det er selve prosessen med gjennomføring av omstillingen som ofte er avgjørende for et vellykket eller mislykket resultat (Øyum mfl. 2006). Denne studien beskriver ledelse av endringsprosessen med fokus på medarbeiderinvolvering samt organisasjonskultur som viktige elementer. Refleksjon rundt disse temaene kan bidra til å øke bevisstheten om hva som kan være nyttige fokusområder for å endre arbeidsprosesser og ved dette mulig forbedre innovasjonsevnen i kommunen. Målet er ikke å foreslå en endelig løsning på hvordan kommunen skal optimalisere sitt innovasjonsarbeid, men et forsøk på å belyse at det kan trekkes lærdom av å fokusere på de overnevnte områdene når man skal gjennomføre kommunalt innovasjonsarbeid. I tillegg kan det bidra til forståelse av hvilke faktorer som påvirker muligheten til å endre arbeidsprosesser i kommunal sektor.

Det er vanskelig å si at om visse forhold eksisterer vil innovasjon fungere, men det kan lettere antas at om visse forhold ikke eksisterer vil innovasjon svært sjelden opptre. Min analyse indikerer at støtte fra ledelsen på ulike måter er har positiv effekt for å endre arbeidsprosessene for å øke innovasjonsevnen i kommunen. Dette kom til syne både under observasjon og samtale med informantene.

Involvering av medarbeiderne (blant annet gjennom pådriverrollen) oppfattes som nødvendig for muligheten til å endre arbeidsprosessene. Ledelsen legger til rette for involvering av medarbeidere gjennom det som hos Manz mfl. (2000) beskrives som en form for deltakende ledelse. Utnevnelsen av pådrivere oppfattes som sentral i dette arbeidet. Den enkelte medarbeiders motivasjon og mulighet til å prioritere endring karakteriseres som viktig. Motivasjonen påvirkes av ledelse og muligheten til å prioritere endringsarbeid skapes av ledelsen. Organisasjonskulturen spiller også en rolle for muligheten for å endre arbeidsprosessene. Organisasjonskulturen blir oppfattet som å kunne påvirkes av ledelse gjennom blant annet at holdninger til innovasjon smitter over fra topplederen til mellomledere og dermed kan spres nedover i organisasjonen. Språk ser ut til å være viktig i denne sammenhengen. Deltakernes ulike forståelse av begrepet innovasjon kan se ut til å prege i hvilken grad de får implementert arbeidsprosessendringen. Ledelse ser altså ut til å være den faktoren som har konsistent positiv sammenheng med oppfattet mulighet for endring av arbeidsprosessene som i sin tur vil føre til økt innovasjonsevne.

Forskere enes om at antallet og kompleksiteten av faktorer som interagerer i endringsprosesser gjør det å kalkulere en formel for endring umulig (Dibbon & Pollock 2007). Likevel fortsetter forskere å studere endring og innovasjon i søken etter måter disse prosessene kan gjøres mer produktive og effektive. Det finnes ingen harde og faste regler, men et sett av forslag og implikasjoner sett i lys av den spesifikke organisasjonen som gjennomgår endring. Den unike individuelle konteksten er en kritisk faktor. Derfor vil ikke det som gir utslag et sted nødvendigvis gi utslag et annet sted. Dette betyr likevel ikke at vi ikke kan lære av å studere innovasjon fra casestudier om en individuell kontekst. Lærdom fra slike studier kan bli brukt mer som et sett av retningslinjer for å hjelpe de som styrer innovasjonsprosessen, mer enn en oppskrift man bare kan implementere.

I løpet av de siste årene har organisasjonsendring og innovasjon i offentlig sektor fått økt oppmerksomhet (Øyum mfl. 2006). Endring og omstilling er blitt mer dagligdags affære i offentlig sektor. Å involvere medarbeiderne og brukerne i endrings – og utviklingsprosessene har også opplevd økende popularitet (Leadbeater 2004). Mindre oppmerksomhet har blitt gitt til konsekvenser av endringer i arbeidsprosessene. Konsekvenser av dette kan være for eksempel at den tradisjonelle lederrollen endres eller at brukernes krav og forventninger om deltakelse i tjenesteutvikling blir større. Rådmannen i Flekkefjord beskriver at det i dag stilles andre krav til individuelle løsninger enn det gjorde for 15 år siden. For videre forskning ville det være interessant å se nærmere på konsekvenser av økt deltakelse fra medarbeidere og brukere og hvordan denne involveringen best kan legges til rette for av ledelsen. Det ville også være interessant å studere innovasjonsprosessen i kommunen etter deltakerne har gjennomført flere innovasjonsprosesser for å se om lederrollen endrer seg ettersom deltakerne blir mer og mer involvert og kanskje internaliserer lederrollen.

7.0 Litteratur

Albury, David (2005). "Fostering innovation in public services." *Public money & management* 25 (1): 51-56.

Amundsen, O., L.J. Gressgård, K. Hansen & T.M Aasen (2011). «Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus.» *Søkelys på arbeidslivet* 28 (3): 212-231.

Arnulf, Jan Ketil (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baldersheim, Harald (1990). *Ledelse og innovasjon i kommunene*. Oslo: Tano Aschehoug.

Bang, Henning (1988). *Organisasjonskultur*. Oslo:Tano.

Baoroudi, Jack J., Margrethe H. Olson & Blake Ives (1986). "An empirical study of the impact of user involvement on system usage and information satisfaction". *Management of computing* 29 (3): 232-238.

Bason, Christian (2007). *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. København: Børsen Offentlig.

Bekke, Pernille, Lone Buch & Signe Nørgaard Haagensen (2007). «Innovation i den offentlige sektor». Speciale i forvaltning, ledelse og organisasjon. Roskilde Universitetscenter.

Benett, Roger C. & Robert G. Cooper (1981). "The misuse of marketing: An American tragedy". *Business Horizons* 24 (6): 51-61.

Bernholz, Lucy (2011). *Evaluating innovation*. Hentet 22.04.2013 fra <http://www.scribd.com/doc/57548064/Evaluating-Innovation>

Bessant, John & John Tidd (2007). *Innovation and entrepreneurship*. UK: John Wiley & Sons.

Bland, Travis, Boris Bruk, Dongshin Kim & Kimberly Lee (2010). "Enhancing Public Sector Innovation: Examining the network-innovation relationship". *The public sector innovation journal* 15 (3): 1-25.

Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal (2008). *Reframing organizations. Artistry, choice and leadership*. UK: John Wiley & Sons.

Borins, Sanford (2001). "Innovation as narrative." Research Paper. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School, Ash Center for Democratic Governance and Innovation.

Borins, Sanford (2002). "Leadership and innovation in the public sector". *Leadership and organization development journal* 23 (8): 467-476.

Bugge, Markus M. & Asgeir Skålholt (2013). "Smart velferd: Styringsparadigmer for innovasjon i kommunene». I Ringholm, Toril, Håvard Teigen & Nils Aarsæther (red.) *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm.

Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Tom & Morten Egeberg (1997). *Forvaltningskunnskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Christensen, Tom & Per Lægreid (2001). *New public management: the transformation of ideas and practice*. Aldershot: Ashgate.

Christensen, Tom (2006). "Staten og reformenes forunderlige verden." *Nytt norsk tidsskrift* 23 (3): 215-228.

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness & Kjell Arne Rørvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger & Tyrone Pitsis (2008). *Managing & organizations. An introduction to theory and practice*. London: SAGE Publications.

Collins, Jim & Jerry L. Porras (1994). *Built to last. Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.

Cummings, Sarah & Arin Van Zee (2005). "Communities of practice and networks: reviewing two perspectives on social learning". *KM4D Journal* 1(1): 8-22.

Damanpour, Fariborz (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *The Academy of management journal* 34(3): 555-590.

Damanpour, Fariborz & Marguerite Schneider (2009). "Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers." *Journal of public administration research and theory* 19 (3): 495-522.

DAMVAD & Oslo Economics (2011). *Behovsdrevet innovasjon og næringsutvikling i helsesektoren*. Hentet 21.04.2013 fra

http://www.regjeringen.no/pages/16723948/Rapp_Inno_Helse.pdf

Deal, Terrence E. & Alan A. Kennedy (1999). *The new corporate cultures. Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Cambridge Massachusetts: Perseus publishing.

Dibbon, David D. & Katina Pollock (2007). "The nature of change and innovation in five innovative schools". *The public sector innovation journal* 12 (1): 1-15.

Digmann, Annemette, Jens Peter Jensen, Kirsten Engholm Jensen & Henrik W. Bendix (2009). *Prinsipper for Offentlig Innovation – fra best practice til next practice*. Børsens Forlag.

Drucker, Peter (1993). *Post capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dunleavy, Patrick, & Christopher Hood (1994). "From Old Public Administration to New Public Management." *Public Money and Management* 14(3): 9-16.

Etzioni, Amitai (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power involvement and their correlates*. New York: Free Press.

Evans, Philip & Bob Wolf (2005). "Collaboration rules". *Harvard Business Review* juli-august 2005: 96-104.

Fagerberg Jan (2006). "Innovation: a guide to the literature." I Fagerberg, Jan, David C. Mowery & Richard Nelson (red.). *The oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press

Fangen, Katrine (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Flekkefjord Kommune (2012). *Om vår kommune*. Hentet 28.06.2013 fra <http://flekkefjord.kommune.no/>

Forskningsrådet (2012). "Innovasjon i offentlig sektor. Kunnskapsoversikt og muligheter." Hovedrapport i samarbeid med DAMVAD.

Følstad, Asbjørn & Håvard Skjetne (2007). "Brukersentrert utvikling av offentlige elektroniske tjenester - en veileder for prosjektledere". SINTEF rapport. FIFOS-programmet SINTEF IKT.

Galtung, Johan (2003). *Både og. En innføring i konflikttarbeid*. Oslo: Kagge forlag.

Gill, R. (2003). "Change management – or change leadership?" *Journal of Change Management* 3: 307–323.

Golembiewski, Robert T., & Eran Vigoda (2000). Organizational innovation and the science/craft of management. I M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & K. D. Mackenzie (red.) *Current topics in management*. Greenwich, CT: JAI Press.

Grant, Robert M. (2005). *Contemporary strategic analysis*. UK: John Wiley & Sons.

Grodal, Stine, David C. Mowery, Kristine Bruland, Richard R. Nelson, Bjørn Terje Asheim & Jan Fagerberg (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Groot, Nol (2009). "Senior executives and the emergence of local responsibilities: a complexity approach to identity development and performance improvement." *International journal of learning and change* 3 (3): 264-280

Hage, Jerald (2005). "Organizations and innovation: contributions from organisational sociology and administrative science". I Steven Casper & Frans van Waarden (red.) *Innovation and institutions. A multidisciplinary review of the study of innovation systems*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Hammer, Tove Helland, Per Øystein Saksvik, Kjell Nytrø, Hans Torvatn & Mahmut Bayazit (2004). «Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health." *Journal of Occupational Health Psychology* 9(1): 83–97.

Hannah, Susan B. (1995). "The correlates of innovation: Lessons from best practice". *Public Productivity and management review* 19(2): 216-228.

Hartley, Jean (2005). "Innovation in governance and public services: Past and present." *Public money and management* 25: 27-34.

Hatch, Mary Jo (2004). "Dynamics in organizational culture." I Marshall Scott Poole & Andrew H. Van De Ven (red.) *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Helse – og omsorgsdepartementet & Nærings – og handelsdepartementet (2007-2011). «Femårig satsning på behovsdrevet innovasjon og næringsutvikling i helsesektoren». Helsedirektoratet.

Hernes, Tor & Rannveig Røste (2007). I Tor Hernes & Anne Lise Koefoed (red.) *Innovasjonsprosesser. Om innovasjonens odysse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Hofstede, Geert (1990). “Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases.” *Administrative science quarterly* 35 (2): 286-316.

Hood, Christopher (1991). “A Public Management for All Seasons.” *Public Administration* 69: 3-19.

Høyer, Hans Christian (2009). “Hva preger en utvalgt gruppe regionale innovasjonsbyråkraters oppfatninger og forståelse av begrepet innovasjon, når de hører, leser og benytter det selv?» *Kommunal økonomi och politik*, 13 (3): 23-43.

Høyer, Hans Christian (2013). “Det regionale innovasjonsbyråkratiet - oppfatninger og påvirkningsfaktorer.» I Torill Ringholm, Håvard Teigen og Nils Aarsæther (red.). *Innovative Kommuner*. Oslo: Cappelen Damm AS

Høyrup, Steen (2012) “Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation”. I Høyrup, Steen, Maria Bonnafous-Boucher, Cathrine Hasse, Maja Lotz & Kirsten Møller (red.) *Employee-Driven Innovation: A New Approach*. London: Palgrave Macmillan.

Innoco (2013). *Hjemmeside*. Hentet 12.03.2013 fra www.innoco.no

InnoMed (2012). *Om InnoMed*. Hentet 13.10.2012 fra www.innomed.no

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2001). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jones, Candace, William S. Hesterly & Stephen P. Borgatti (1997). "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms." *Academy of Management Journal* 22(4): 911-945.

Judge, Paul (2004). "Inspiring Leaders – Development Matters". AIM/CMI Management Research Forum: Leadership for Innovation, DTI, London, 27. Oktober 2004.

Jørgensen, Stine Hedegaard (2003): *User-Centred Design*. Rapport fra Konsortiet for brukercentret design, København. Hentet 20.04.2013 fra http://www.ebst.dk/file/1622/brugercentrert_design.pdf

Kalleberg, Ragnvald (1992). «Konstruktiv samfunnsvitenskap - En fagteoretisk plassering av 'aksjonsforskning'». ISOs rapportserie nr.24, 1992, Institutt for Sosiologi, UiO.

Kesting, Peter & John Parm Ulhøi (2010). "Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation". *Management Decision* 48 (1): 65 - 84.

Kim, Seouk Eun & Gee Weon Chang (2009). "An empirical analysis of innovativeness in government: findings and implications." *International Review of Administrative Sciences* 75(2): 293–310.

Koch, Per & Johan Hauknes (2005). On innovation in the public sector. PUBLIN-rapport D20. Oslo: NIFU-STEP.

Kvale, Steinar & Sven Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Leadbeater, Charles (2004). *Personalisation through participation. A new script for public services*. London:Demos.

Lesjø, J.H. (2007). ”Nettverksamfunn, innovasjon og byråkrati.» I Rønning, R. og H. Teigen (red.). *En innovativ forvaltning?* Bergen: Fagbokforlaget.

Levin, Morten, Tore Nilssen, Johan E.Ravn & Lisbeth Øyum (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Lewin, Kurt (1947). “Frontiers in group dynamics”. *Human relations* 1(1): 5-41.

LO (2006). *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Hentet 25.05.2013 fra

http://www.lo.dk/upload/LO/Documents/D/Dokumentationsrapport%20Innovation_3273.pdf

LO (2011). *Medarbejderdrevet innovasjon*. Hentet 21.05.2013 fra

<http://www.lo.no/s/Naringspolitikk/Innovasjon-og-naringsrettet-FoU/NY-Handbok-om--Medarbejderdrevet-Innovasjon--MDI/>

Locke, Edwin A. & David M. Schweiger (1979). “Participation in decision making: One more look.” *New Directions in Organizational Behavior* 1: 265-339.

Lægred, Per, Paul G.Roness & Koen Verhoest (2011). “Explaining the innovative culture and activities of state agencies”. *Organization studies* 32 (10): 1321-1347.

Machiavelli, Niccolò ([1513]1992). *The Prince*. New York: Dover Publications.

Magnusson, Peter R., Jonas Matthing & Per Kristensson (2003). “Managing User Involvement in Service Innovation: Experiments with Innovating End Users”. *Journal of service research* 6(1): 111-124

Malikova, Ludmila & Katarina Staroňová (2005). “Innovation in the social sector – case study analysis.” PUBLIN Report No. D18. Oslo: NIFU STEP.

Manz, Charles C., David T. Bastien, Todd J. Hostager & George L. Shapiro (2000). “Leadership and innovation: A Longitudinal process view”. I Van de Ven, Andrew H., Harold Angle & Marshall Scott Poole (red.). *Research on the management of innovation. The Minnesota studies*. Oxford: Oxford University Press

Miles, Ian & Rannveig Røste (2005). “On the differences between public and private sector innovation.” PUBLIN Report No. D9. Oslo: NIFU STEP.

Melkers, Julia & Katherine Willoughby (2005). “Models of performance-measurement use in local governments: understanding budgeting, communication, and lasting effects”. *Public administration review* 65(2): 180-190.

Mulgan, Geoff & David Albury (2003). *Innovation in the public sector*. Hentet 13.03.2013 fra http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf

NAO (2006). *Achieving innovation in central government organisations: Detailed research findings*. London: The Stationary Office.

NOU 1997: 7 *Piller, prioritering og politikk*. Helse – og omsorgsdepartementet. Hentet 21.03.2013 fra <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19971997/007/PDFA/NOU199719970007000DDDPDFA.pdf>

Nærings – og handelsdepartementet (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet 12.05.2013 fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/veiledninger_brosjyrer/2011/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon.html?id=666818

Osborne, Stephen P. & Kerry Brown (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Taylor & Francis.

Parsons, Wayne (2009). "Innovation in the public sector: spare tyres and fourth plints". *The Public Sector Innovation Journal* 11(2).

Patrickson, Margaret, Val Bamber & Greg J. Bamber (1995). "Organisational change strategies: Case studies of human resource and industrial relations issues." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 34(3): 135-136.

Perrow, Charles (1986). *Complex organizations: A critical essay*. USA: McGraw-Hill.

Pollitt, Christopher & Geert Bouckaert (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.

Powell, Walter W. (1990). "Neither market nor hierarchy: Network forms of organizing." I Barry Staw & Larry L. Cummings (red.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI.

Rainey, Hal G & Barry Bozeman (2000). "Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori." *Journal of public administration research & theory* 10 (2): 447-469.

Ringholm, Toril, Nils Aarsæther, Peter Bogason & May Britt Ellingsen (2011). "Innovasjonsprosesser i norske kommuner". Norut Tromsø rapport nr 2/2011.

Roberts, Nancy C. & Paula J. King (1992). "An Investigation into the Personality Profile of Policy Entrepreneurs". *Public Productivity & Management Review* 16 (2): 173-190.

Roberts, Nancy C. & Paula J. King (2000). "The process of public policy innovation". I Van de Ven, Andrew H., Harold Angle & Marshall Scott Poole (red.). *Research on the management of innovation. The Minnesota studies*. Oxford: Oxford University Press

Rosted, Jørgen (2008). *How to Make Concept Innovation together with Users*. Copenhagen, FORA.

Rothwell, Roy (1994). "Towards the Fifth-generation Innovation Process". *International Marketing Review* 11(1): 7 - 31.

Røste, Rannveig (2005). "Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework". PUBLIN Report No D16. Oslo: NIFU STEP.

Røste, Rannveig (2013). "Innovasjonssystem i norske kommuner - tilbakeblikk på PUBLIN-prosjektet». I Ringholm, Toril, Håvard Teigen & Nils Aarsæther (red.) *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm.

Saschkin, Marshall (1976). "Changing toward participative management approaches: A model and methods." *The academy of management review* 3 (1): 75-86.

Savoie, Donald J. (1995). "What Is Wrong with the New Public Management?" *Canadian Public Administration* 38(1): 112-121.

Schein, Edgar H. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review* 25 (2): 3-16.

Schon, Donald A. (1971). *Beyond the stable state*. New York: Random House.

Schumpeter, Joseph A. (1934/1975). *A theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Shepard, Herbert A. (1967). "Innovation-resisting and innovation-producing organizations". *The journal of business* 40(4): 470-477.

Silverman, David (2006). *Interpreting qualitative data*. SAGE Publications.

SRI 2006. *Stanford Research institute best practice*. Hentet fra http://www.stanford.edu/class/educ303x/wiki-old/uploads/Main/SRI_NABC.doc.

Stamm, von Bettina (2008). *Managing innovation, design and creativity*. UK: John Wiley & Sons Ltd.

Stone, Donald C. (1981). "Innovative organizations require innovative managers". *Public administration review* 41(5): 507-513.

Storey, John & Graeme Salaman (2005). *Managers of innovation: Insights into making innovation happen*. UK: John Wiley & Sons Ltd.

St.meld.nr 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings – og handelsdepartementet.

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2005). "The Democratic Anchorage of Governance Networks". *Scandinavian Political Studies*. 28(3): 195-218.

Teigen, Håvard, Terje Skjeggedal & Asgeir Skålholt (2010). "Kommunesektorens innovasjonsarbeid– ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar." ØF-rapport nr 11/2010.Lillehammer: Østlandsforskning.

Teofilovic, Nadia (2002). *The reality of innovation in government*. Hentet 12.03.2013 fra <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/reality.pdf>

Terry, R. (1986). "Leadership - preview of a seventh view". Working paper, Hubert H. Humphrey Institute of public affairs.

Thagaard, Tove (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Thompson, Victor A. (1965). "Bureaucracy and innovation". *Administrative science quarterly* 10(1): 1-20.

Tidd, John, John Bessant & K. Pavitt (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.UK: John Wiley & Sons.

Tobin, John H. (2009). "The myth of rational objectivity and leadership." *International journal of learning and change* 3 (3): 248-263.

Utterback, James M. (1996). *Mastering The Dynamics Of Innovation*. Harvard Business Press.

Van de Ven, Andrew (1982). "Strategic Management Concerns among CEOs: A Preliminary Research Agenda." Presentert på Strategic Management Colloquium, University of Minnesota, Minneapolis, Oktober 1982.

Van de Ven, Andrew H. (1986). "Central problems in the management of innovation". *Management science* 32 (5): 590-607.

Van de Ven, Andrew & Harold Angle (2000). "An introduction to the Minnesota innovation research program." I Van de Ven, Andrew H., Harold Angle & Marshall Scott Poole (red.). *Research on the management of innovation. The Minnesota studies*. Oxford: Oxford University Press

Van de Ven, Andrew H. & Yun-han Chu (2000). "A psychometric assessment of the Minnesota innovation survey". I Van de Ven, Andrew H., Harold Angle & Marshall Scott Poole (red.). *Research on the management of innovation. The Minnesota studies*. Oxford: Oxford University Press

Von Hippel, Eric (1988). *Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Wadel, Cato (1991). *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.

Weber, Max (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.

Weber, Max (2002). *Makt og byråkrati: essays om politikk, klasse, samfunnsforskning og verdier*. Egil Fivesdal (red.) Oslo: Gyldendal.

Wise, Emily & Casper Høgenhaven (2008). "User-Driven Innovation – Context and Cases in the Nordic Region". Nordic Innovation Centre (NICE) project number: 07116. Lund University and FORA

Yin, Robert K. (1989) *Case study research. Design and methods*. SAGE Publications.

Yukl, Gary A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Zimbardo, Philip, Mark McDermott, Jeroen Jansz & Nico Metaal (1995). *Psychology: A European text*. London: HarperCollins

Østerud, Øyvind (2002). *Statsvitenskap: Innføring i politisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Øyum, Lisbeth, Thale Kvernberg Andersen, Marte Pettersen Buvik, Gaute A. Knutstad & Kari Skarholt (2006). «God ledelsespraksis i endringsprosesser. Eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte.» TemaNord 2006:567 Nordisk Ministerråd, København.

Aasen, Tone Merethe Berg & Oscar Amundsen (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Aasen, Tone Merethe Berg (2012). “Nordiske strategier for MDI – 2013 Medarbeiderdrevet innovasjon”. Rapport utarbeidet på bakgrunn av arbeidsseminar om MDI i Norden, gjennomført i Oslo 28.-29. november 2012.

8.0 Vedlegg

8.1 Innovasjonsverktøy

Innoco har gjennom samlingene i kommunen fokusert mye på bruk av enkle metoder og verktøy i innovasjonsprosessen. Målet med å ta i bruk enkle verktøy er å utvikle deltakernes praktiske forståelse av innovasjonsarbeid. Innoco hevder at en for å lære systematisk arbeid med innovasjon må ta utgangspunkt i faktiske behov. Gjennom praktisk arbeid med disse behovene og verktøyene utvikles innovasjonskompetansen. Innoco er opptatt av forenklede verktøy. Deres erfaring er at teoretisering og kompleksitet kan være det største hinderet for og lykkes med innovasjon i både privat og offentlig sektor. Verktøyet de kaller «behov-løsning-test» og oversikten over «de fem fundamentene», «NABC» samt «10-20-30» er blitt satt spesielt fokus på (Innoco 2012). Nedenfor gis en kort beskrivelse av disse verktøyene.

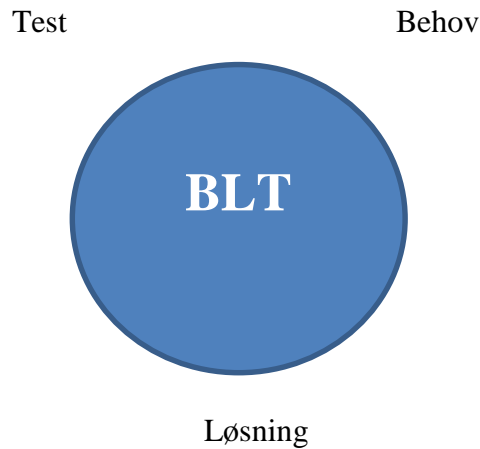
8.1.1 De fem fundamentene

Innocos verktøy “Fem fundamentene” er hentet fra Stanford Research Institute (2006) og er en oversikt som forklarer hva som må være på plass for å lykkes med innovasjonsprosessen over tid.

1. Behov (hva er egentlig behovet vi skal løse i prosjektet, og hvem har dette behovet?)
2. Løsning (hvordan utvikler vi løsningen, og fyller den egentlig det behovet vi har avdekket?)
3. Pådriver (alle prosjekter må minimum ha en Pådriver for å lykkes. Hvem er det i vårt prosjekt?)
4. Team (alle prosjekter trenger et godt team i tillegg til pådriveren. Hvem skal være med i teamet, hvordan fordeles oppgavene, og jobber team og pådriver godt nok sammen?)
5. Forankring (Hvem/hvilke miljøer/personer/grupper må involveres for å lykkes med dette prosjektet? Støtter ledelsen prosjektet? Er det en felles (nok) forståelse av prosjektet hos de ulike involverte?)

Innoco beskrev også for deltakerne hvordan disse punktene hører sammen ved å fremstille de som en formel. Om en av punktene ikke er oppfylt vil en ikke kunne lykkes med innovasjonsprosessen.

8.1.2 Behov-løsning-test



Figur 5: Vedlegg 8.1 - Behov-løsning-test (Innoco 2012)

Med dette verktøyet ønsker Innoco å lære deltakerne om forskjellen på behov og løsning, og viktigheten av å bruke mer tid på innsikt i behovet enn det som vanligvis brukes. Verktøyet illustrerer også viktigheten av at løsningen testes relativt raskt. Dette illustreres som en sirkel for å vise at en itererer gjennom disse fasene flere ganger og tar med seg tilbakemeldinger fra testingen før en har en ferdig tjeneste/produkt. BLT tar utgangspunkt i de to første fundamentene (behov og løsning) og legger til testing av løsningen.

Innoco fokuserer på at innovasjon starter med innsikt i kunde/brukerbehov. På den første samlingen blir deltakerne bedt om å skrive ned tre spørsmål de mener de trenger svar på for å få mer innsikt i brukerne av deres tjeneste/produkts behov. De skal deretter ringe tre personer (eller fler) som de mener kan gi noen svar på disse spørsmålene. De avtaler et møte med disse personene og stiller de disse tre spørsmålene. Deltakerne i innovasjonsprogrammet gav positive tilbakemeldinger om bruk av disse enkle verktøyene i innovasjonsarbeidet:

“R: BLT. Den sitter. Senest på avdelingsmøtet i dag, vi prater om tekniske utfordringer, så sa jeg prøv, bruk BLT. Behov løsning test. Bare la den kverne i hodet. I stedet for at du tror at du har et behov og så finner du en løsning og så sier du at det er greit. Prøv og feil, og se.”

Enhetsleder IKT

“(…) Så jeg tror mange som har vært med her har lært litt i forhold til det ok, har du et behov så er det viktig å komme til testfasen og sjekke om det er en fremgang i stedet for å spinne rundt og rundt og ikke komme seg videre. Det har jeg inntrykk av at den kompliseringen og korte veien i fra behov til testing tror jeg har vært nyttig for mange.”

Kommunalsjef oppvekst og kultur

8.1.3 «10-20-30»

Innoco beskriver 10-20-30 som et av de aller viktigste verktøyene for at pådriveren skal kunne oppnå sitt mål. Dette er et presentasjonsverktøy som viser hvordan en kan sette opp en presentasjon av innovasjonen. 10 står for antall foiler som ikke bør overskride 10, 20 står for antall minutter en bør holde presentasjonen og 30 står for skriftstørrelse en bør bruke på teksten på foilene. De 10 foilene skal beskrive følgende: Prosjekttittel, behovsbeskrivelse, løsning, fordeler, ulemper, alternativer (konkurrenter), implementering og samarbeidspartnere, teamet bak, finansiering – nøkkeltall (investeringer, kostnader, inntekter) og fremdrift.

8.1.4 NABC

NABC er et verktøy hentet fra Stanford Research Institute (SRI 2006) og er et hjelpeverktøy for presentasjon av innovasjonen. Formålet med dette er å forankre ideen hos samarbeidspartnere og andre i organisasjonen. Bokstavene NABC står for need, approach, benefits og competition. Dette oversetter Innoco til behov, løsning, brukerverdi og alternativer. NABC er ment for å brukes til og bygge opp presentasjonen og få deltakerne til å fokusere på elementer som er viktige å formidle.

8.2 Intervjuguide

1. Intro
2. Om innovasjon generelt
3. Om innovasjonsprogrammet
4. Avslutning

1. Intro

- Navn, alder, bakgrunn. Hva jobber du med? Hvilke arbeidsoppgaver har du? Hvor lenge har du jobbet her?

2. Kjennskap til innovasjon

- Kan du fortelle hva du legger i ordet innovasjon?
- Er det noe som gjør innovasjon i offentlig sektor annerledes enn innovasjon i andre typer organisasjoner?
- Hva har du lest eller hørt om innovasjon i offentlig sektor tidligere?
- Kan du komme på et eksempel på en innovasjon som er gjennomført i Flekkefjord tidligere?
- Opplever du at rammebetingelser i kommunen gjør det utfordrende å jobbe med innovasjon?
- Hvorfor syntes du det er viktig at kommunen utvikler nye tjenester/tilbud?

3. Om innovasjonsprogrammet

- Hvordan opplever du å være med på innovasjonsprogrammet?
- Hvis jeg ber deg om å trekke frem en ting du mener er det viktigste å ta med seg fra dette kurset, hva vil du trekke frem?
- Hvilken ny kunnskap tror du at du kommer til å sitte igjen med etter dette kurset?

- Kan du fortelle om hva du tenker er målet med et slikt kurs? Står det skrevet noe sted? Har du noen mål med å delta på dette kurset?
- Fikk du noe informasjon om dette kurset i forkant?
- Hvordan opplever du ledelsens rolle i arbeidet med innovasjon?
- Hvordan opplever du å ha en pådriverrolle i din gruppe?
- Kurset fokuserer på å involvere brukere i prosjektene. På hvilken måte har dere involvert brukere i dette prosjektet? Hva syntes du om det?
- Syntes du dere har fått ny innsikt i behov blant innbyggerne/brukergruppen/de dere har intervjuet som kan bli viktig i forhold til utvikling av nye tjenester eller endring av eksisterende?
- Kan du beskrive om det er noen utfordringer dere møter på når dere arbeidet med å utvikle ideene dere jobber med i programmet?

Forholdet mellom drift og utvikling

- Opplever du at det er satt av tid til arbeid med nye ideer og endringer i arbeidshverdagen?
- Tror du de du jobber sammen med opplever det på samme måte?

4. Avslutning

- Er det noe du ikke har fått snakket om som du mener er viktig for å få til utvikling, forbedring, endring?

8.3 Forespørsel om deltakelse i intervju



Forespørsel om deltagelse i intervju

Høsten 2012 og våren 2013 gjennomfører jeg en studie av innovasjon i offentlig sektor i form av en masteroppgave. Masteroppgaven vil blant annet se nærmere på hva som er viktig når man skal arbeide med bruker – og behovsrettet innovasjon i offentlig sektor, samt hvilken betydning kunnskap om innovasjonsprosesser og innovasjonsledelse kan ha for utfallet av innovasjonsarbeidet som blir gjennomført. Oppgaven vil fokusere på egenskaper og utfordringer i den kommunale sektor jeg studerer derfor pilotprosjektet i Flekkefjord kommune nærmere. For å få innsikt i opplevelser og erfaringer knyttet til pilotprosjektet dere nå går i gjennom ønsker jeg å intervju deg som deltaker i prosjektet.

Intervjuet vil vare cirka én time. Samtalen vil bli tatt opp med lydopptager. Lydopptak vil bli slettet og datamaterialet anonymisert ved prosjektets slutt i mai 2013. All informasjon anonymiseres i masteroppgaven. Om det skulle være ønskelig kan du lese i gjennom intervjuet etter at det er ferdig nedskrevet.

Det er frivillig å delta og du kan trekke deg når som helst uten å oppgi grunn frem til prosjektslutt.

Om du ønsker mer informasjon om prosjektet kan jeg kontaktes på e-post: michelj@stud.ntnu.no eller telefon: 41 65 35 31.

Med vennlig hilsen,

Michelle Jensen