

Randi Karin Habbestad

Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?

En kvalitativ studie om innovasjon i kommunal sektor

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i organisasjon, samfunn og endring

Veileder: Torild A Oddane

September 2023

Masteroppgave

Randi Karin Habbestad

Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?

En kvalitativ studie om innovasjon i kommunal sektor

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse, spesialisering i organisasjon, samfunn og endring
Veileder: Torild A Oddane
September 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Det som er avgjørende for innovasjonsarbeid er kunnskap og forståelse rundt de faktorene som fremmer og hemmer innovasjon i innovasjonskulturen. Temaet for denne masteroppgaven er innovasjon i kommunal sektor. Det er tydelige statlige krav til at innovasjon skal prioriteres i det offentlige. Innovasjonsevnen varierer fra kommune til kommune, noen er flinke til innovasjoner, her er det innovasjonsvennlige kulturer. Mens andre kommuner ligger langt bak når det gjelder innovasjon og utvikling, som bærer preg av å mangle vesentlige faktorer i kulturen. Formålet har vært å få en dypere forståelse for hvilke faktorer i innovasjonskulturen som fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor. Derfor er følgende problemstilling lagt til grunn for masteroppgaven:

Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?

Jeg har valgt å benytte en kvalitativ metode tilnærming for å besvare problemstillingen. Det ble gjennomført åtte semistrukturerte intervju. For å få ulike perspektiver fra informantene intervjuet jeg både ledere og medarbeidere, for å få et bredt utvalg. Gjennom deres subjektive tanker og refleksjoner rundt innovasjon, innovasjonskultur og medarbeiderdrevet innovasjon, heretter kalt MDI, har jeg fått innblikk i deres forståelse og utøvelse av disse. Informantenes svar på spørsmålene, som videre er blitt analysert og drøftet opp mot problemstilling, forskningsspørsmål og relevant teori.

Studiens funn viser at innovasjon påvirkes av ulike faktorer i kulturen i kommunal sektor. De innovasjonsfremmende faktorene er autonomi, trygghet, kompetanseutvikling, motivasjon, samarbeid, lederstøtte og personavhengig innovasjon. De innovasjonshemmende faktorene er manglende målsetting og forankring, motstand mot endring og interne samarbeidsproblemer.

Kommuner som ønsker å lykkes med innovasjon kan bruke forskning som er utført i denne masteroppgaven, som gir relevant kunnskap og innsikt om innovasjon. Kunnskap og forståelse rundt de faktorene som fremmer og hemmer innovasjon vil være sentralt for innovasjonsarbeid. Resultatet fra denne forskningen vil også være relevant for privat næringsliv, som ønsker å styrke sin innovasjonskultur og øke sin innovasjonsevne.

Abstract

What is crucial for innovation work is knowledge and understanding of the factors that promote and inhibit innovation in the innovation culture. The topic of this master's thesis is innovation in the municipal sector. There are clear government requirements for innovation to be prioritized in the public sector. The ability to innovate varies from municipality to municipality, some are good at innovations, hence there are innovation-friendly cultures. While other municipalities are far behind when it comes to innovation and development, which are characterized by lacking significant factors in the culture. The purpose has been to gain a deeper understanding of the factors in the innovation culture which promotes and inhibits innovation in the municipal sector. Therefore, the following research question is used as a basis for the master's thesis:

What promotes and inhibits innovation in the municipal sector?

I have chosen to use a qualitative method approach to answer the research question. All the eight interviews were conducted semi-structured. In order to obtain different perspectives from the informants, I interviewed both managers and employees in order to obtain a broad selection. Through their subjective thoughts and reflections around innovation, innovation culture and employee-driven innovation, hereafter called MDI, I have gained an insight into their understanding and practice of these. The informants' answers to the questions have been analyzed and discussed against the issue, research questions and relevant theory.

The study's findings are that innovation is influenced by various factors in the culture in the municipal sector. The innovation-enhancing factors are autonomy, security, competence development, motivation, cooperation, management support and person-dependent innovation. The factors inhibiting innovation are a lack of goal setting and anchoring, resistance to change and internal cooperation problems.

Municipalities that want to succeed with innovation can use research carried out in this master's thesis, which provides relevant knowledge and insights into innovation. Knowledge and understanding of the factors that promote and hinder innovation will be crucial for innovation work. The results from this research will also be relevant for private business, that wants to strengthen their innovation culture and increase their innovation capacity.

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutning på min master i organisasjon og endring ved Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved Norges-naturvitenskapelige universitet, NTNU i Trondheim. Min master er en spesialisering innen organisering, samfunn og endring. Dette er en svært god utdanning faglig sett med gode forelesere, som kan anbefales til andre.

Det har vært krevende å ta en master utdanning i tillegg til en travel jobb, likevel er jeg svært fornøyd med at jeg har tatt denne utdanningen. Det meste av fritiden har gått med til masteren. Jeg har tilegnet meg ny kunnskap og erfaringer.

Jeg vil takke kommunen, som sa ja til å være med i denne studien. Jeg vil også takke informantene, som gav meg gode refleksjoner, erfaringer og opplevelser.

Jeg vil takke min gode veileder, Torild A. Oddane for gode konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen med masteren.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver, Ullensvang kommune, som har lagt til rette for at jeg kunne gjennomføre min studie. Og jeg vil takke min leder, som har motivert meg underveis. Jeg vil gi en stor takk til min tålmodige familie, som har latt meg reise på samlinger og tillatt at jeg har brukt masse tid på studien. Avslutningsvis vil jeg takke Annette, Inger Lise og Rune for verdifull korrekturlesing.

Bømlo, 01.09.23

Randi Karin Habbestad

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	v
Abstract	vi
Forord.....	vii
Innholdsfortegnelse	viii
Oversikt over figurer	xi
Oversikt over tabeller	xi
Forkortelser.....	xi
1. Innledning.....	1
1.1 Innovasjon i offentlig sektor.....	2
1.2 Tema og problemstilling.....	2
1.3 Presentasjon av case.....	3
1.4 Oppgavens oppbygging	3
2. Teori	4
2.1 Definisjon innovasjon.....	4
2.2 Definisjon innovasjonsevne	5
2.3 Innovasjon og kultur	5
2.4 Psykologisk trygghet	7
2.5 Medarbeiderdrevet innovasjon	7
2.5.1 Den nordiske arbeidslivsmodellen.....	9
2.6 Lederstøtte og ledelse.....	9
2.7 Motivasjon	11
2.8 Manglende målsetting og forankring.....	12
2.9 Samarbeid og kompetanseutvikling	13
2.10 Personavhengig innovasjon.....	14
2.11 Motstand mot endring	15

2.11.1	Hvordan håndtere destruktiv motstand mot endring.....	16
2.12	Oppsummering av teori	16
3.	Metode.....	16
3.1	Valg av metode.....	17
3.2	Forskningsdesign	17
3.3	Casestudie	18
3.4	Utvalg	18
3.6	Semistrukturerte intervju og utforming av intervjuguide.....	19
3.5	Beskrivelse av gjennomføring.....	20
3.7	Behandling av innsamlet data	20
3.7.1	Transkribering	21
3.7.2	Analyseprosessen – tematisk analyse	21
Fase 1:	Å bli kjent med datamaterialet	22
Fase 2:	Første koding	22
Fase 3:	Søk etter tema.....	23
Fase 4:	Gjennomgang av tema.....	23
Fase 5:	Definere navngitte tema.....	24
Fase 6:	Rapportskriving	24
3.8	Gyldighet og pålitelighet.....	24
3.8.1	Validitet.....	24
3.8.2	Reliabilitet.....	25
3.9	Forskningsetiske hensyn.....	26
4.	Forskningsfunn og analyse	26
4.1	Innovasjonsfremmende faktorer	27
4.1.1	Autonomi.....	27
4.1.2	Trygghet.....	28

4.1.3	Kompetanseutvikling	29
4.1.4	Motivasjon	31
4.1.5	Samarbeid	32
4.1.6	Lederstøtte	38
4.1.7	Personavhengig innovasjon	39
4.2	Innovasjonshemmende faktorer.....	40
4.2.1	Manglende målsetting og forankring.....	40
4.2.2.	Motstand mot endring	41
4.2.3	Interne samarbeidsproblemer	43
4.3	Oppsummering av forskningsfunn	44
4.3.1	Oppsummering innovasjonsfremmende faktorer	44
4.3.2	Oppsummering innovasjonshemmende faktorer	46
5.	Diskusjon.....	47
5.1	Innovasjonsfremmende faktorer	47
5.1.1	Autonomi.....	47
5.1.2	Trygghet.....	48
5.1.3	Kompetanseutvikling	49
5.1.4	Motivasjon	51
5.1.5	Samarbeid	52
5.1.6	Lederstøtte	54
5.1.7	Personavhengig innovasjon	55
5.2	Innovasjonshemmende faktorer.....	56
5.2.1	Manglende målsetting og forankring.....	56
5.2.2	Motstand mot endring.....	57
5.2.3	Interne samarbeidsproblemer	58
5.3	Oppsummering diskusjon	59

5.3.1 Oppsummering diskusjon – innovasjonsfremmende faktorer.....	59
5.3.2 Oppsummering diskusjon – innovasjonshemmende faktorer	60
6. Avslutning.....	60
6.2 Teoretiske implikasjoner.....	61
6.3 Praktiske implikasjoner	62
6.4 Svakheter og begrensninger ved studien	63
6.5 Videre forskning	63
7. Referanser.....	65
Vedlegg.....	67
Vedlegg 1 Samtykkeerklæring	67
Vedlegg 2 Intervjuguide	71

Oversikt over figurer

Figur 1 Innovasjonsfremmende faktorer.....	45
Figur 2 Innovasjonshemmende faktorer.....	46

Oversikt over tabeller

Figur 1 Bildeutkast - søking etter tema.....	23
---	----

Forkortelser

BTI: Bedre tverrfaglig innsats

FN: De forente nasjoner

KS: Kommunesektorens arbeidsgiverorganisasjon

LO: Landsforeningen i Norge

MDI: Medarbeiderdrevet innovasjon

NSD: Norsk senter for forskningsdata

NTNU: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

1. Innledning

Det er tydelig at innovasjon skal prioriteres i Meld. St. 30 (2019–2020): «*En innovativ offentlig sektor, vil regjeringen legge til rette for at alle virksomheter i offentlig sektor, arbeider systematisk med å utvikle en innovasjonskultur*». Kultur, ledelse og kompetanse står i sentrum, da den første stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor kom i 2020. Stortingsmeldingen består av tre hovedprinsipper for å fremme innovasjon i offentlig sektor, og ti hovedgrep for å få opp innovasjonsgraden i det offentlige. «*Innovasjon er å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggeren og samfunnet*».

Jeg har tosidig interesse for dette forskningsfeltet, gjennom kunnskap som jeg har tilegnet meg i dette studiet og gjennom mitt arbeid med innovasjoner i ulike kommuner. I tillegg har jeg arbeidet med forskning og innovasjoner i privat næringsliv. De siste årene har jeg arbeidet i kommuner, dermed ble det naturlig med forskning på innovasjoner i kommuner. Jeg har sett at kulturene er ulike og at noen kommuner er bedre på innovasjon enn andre, mens andre kommuner sliter med å få til innovasjon. For de kommuner som ønsker å lykkes med innovasjon, vil denne studien bidra med relevant kunnskap og forskning. Jeg har jobbet i flere kommuner. Det finnes ulik grad av innovasjon i kommuner. Jeg er nysgjerrig på hva som gjør at noen kommuner er mer innovative enn andre. Noen kommuner er flinkere til å innovere enn andre, mens andre kommuner sliter med å få til innovasjon.

Ifølge Meld. St. 30 (2019–2020) blir det mindre økonomisk handlingsrom det neste tiåret, meldingen viser til at det blant annet vil komme en høyere vekst i etterspørselen etter helse- og omsorgstenester. For å møte demografiendringer, må det offentlige bruke sine tilgjengelige ressurser mer effektivt og satse på innovasjon. Det vil bli lav vekst i arbeidsfør alder flere steder i landet som kan gi økt konkurranse om kompetanse. Flere kommuner sliter i dag med å få tilstrekkelig kompetanse. Stortingsmeldingen hevder også at det vil bli klima- og miljøutfordringer og den viser til at De forente nasjoner, heretter kalt FNs bærekraftsmål gir muligheter i arbeidet med innovasjon i offentlig sektor. Det offentlige spiller en viktig rolle i den grønne omstillingen. Forskning og innovasjon er viktig for å utvikle helhetlige løsninger for fremtiden.

I en utredning utført av Menon Economics i 2016 om innovative anskaffelser, ble blant annet svak forankring og ledelse identifisert som barriere for offentlige anskaffelser. Det kan være svake insentiver til å ta eierskap, det kan skyldes tidspress, og at budsjett og svært mange ulike styringsmål fjerner oppmerksomhet fra innovative anskaffelser. Svak forankring og ledelse er eksempler på noe som bremser innovasjon (Meld. St. 30 (2019–2020)).

Det må det skapes mer ut av ressursene i offentlig sektor ifølge Meld. St. 14 (2020–2021). Det grønne skiftet skal gjennomføres. På disse tre områdene må det settes inn tiltak: 1) bedre ressursutnytting, 2) bærekraftige velferdsordninger og 3) kunnskapsbaserte offentlige tjenester. Samfunnsøkonomisk lønnsomme investeringer kan også styrke utviklingen i økonomien. Bedre løsninger må skapes i offentlig sektor, slik som effektiv organisering, smarte og effektive tjenester. Kommuner må være innovative, for å nå mål i perspektivmeldingen, de kan foreta tydelige prioriteringer, omorganisere og være innovative (Meld. St. 14 (2020–2021)).

Det blir stadig større fokus på forskning på offentlig sektor. I forbindelse med forskning på offentlig sektor er det viktig å se på drivkreftene for innovasjon, derfor valgte jeg å fokusere på innovasjonsfremmende faktorer.

Det kan være mange faktorer som hemmer innovasjon. Noen av disse faktorene ble avdekket av informantene i denne studien. I forbindelse med forskning på offentlig sektor er det også viktig å se på bremseklossene for innovasjon.

1.1 Innovasjon i offentlig sektor

Det er økt fokus på innovasjon i offentlig sektor. Ifølge Aasen og Amundsen (2011) har autonome strukturer vist seg å ha positiv effekt på innovativ atferd, blant ansatte, og dette er av særlig betydning i tidlige faser av innovasjonsprosessen. Fremtidige samfunnsutfordringer, som eldrebølgen, fraflytting i distriktene, færre arbeidstakere, miljøutfordringer og FNs bærekrafts mål har man store utfordringer som må løses, derfor er satsing på innovasjon i offentlig sektor viktig.

Offentlig sektor jobber med stadige forbedringer og omstillinger for å effektivisere sine tjenester. Kommuner må utvikle innovative tiltak for å forbedre den kommunale tjenesteytingen. Det er stadig krav om effektivisering i offentlig sektor. I det offentlige er fokus på effektivisering større enn på lønnsomhet, men målet for arbeidet er gjøre ting på bedre måter (Aasen & Amundsen, 2011). Offentlig sektor har et samfunnsansvar, og er ansvarlig for å gi gode tjenester til innbyggerne (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

1.2 Tema og problemstilling

Temaet er innovasjon i kommunal sektor. Ifølge Meld. St. 30 (2019–2020) må kommuner legge til rette for en involverende innovasjonskultur og ha et system for kontinuerlig utvikling av innovasjonskultur. Ifølge Rønning (2012) er de ansatte den viktigste kapitalen i offentlig sektor og kan være en viktig kilde til innovasjon. Jeg har arbeidet i flere kommuner og ser at kommuner har ulik innovasjonsevne.

Innovasjonskultur består av ulike faktorer. Innovasjonskulturer som består av åpenhet, samarbeid, autonomi og utvikling fremmer innovasjon. Kultur som består av kontroll vil hemme innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Tillit i organisasjonskulturen kan føre til mer effektive organisasjoner, siden det reduserer behovet for kontroll og overvåking. I motsetning til kontroll og overvåking, som reduserer graden av innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Jeg ønsker med denne studien å gi et bidrag til forskningen på innovasjon i kommunal sektor.

Subjektiv oppfatning og tolkning av innovasjon hos de ulike informantene er fremtredende, da min forskning er basert på kvalitativ metode og intervju. Denne metoden er godt egnet til å undersøke innovasjon i kommunal sektor.

Problemstilling er ifølge Johannessen et al. (2021, s. 34) «*spørsmål som blir stilt med et bestemt mål og på en så presis måte at de lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*». Min problemstilling blir som følger:

Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?

Jeg vil operasjonalisere problemstillingen, ved å bryte den ned i noen forskningsspørsmål, for å finne svar på problemstillingen. Forskningsspørsmålene blir som følger:

1. Hvilke faktorer fremmer innovasjon i kommunal sektor?
2. Hvilke faktorer hemmer innovasjon i kommunal sektor?

Jeg vil belyse problemstillingen ved hjelp av teori om innovasjon, innovasjonskultur og MDI. Jeg har sett ulike kulturer i forskjellige kommuner. Noen kommuner, som denne kommunen har mer innovasjonsvennlig kultur enn andre kommuner, som igjen fører til høyere innovasjonsevne. Hvorfor er det slik at det kan være så stor forskjell? En studie fra denne kommunen, vil bidra til relevant kunnskap og forskning for andre kommuner, som ønsker å lykkes med innovasjon. Det er et stort behov for å utvikle mer kunnskap om innovasjon i kommuner.

Casekommunen har kommet langt på flere områder når det gjelder innovasjon. Derfor er det forskningsmessig interessant å finne ut hva det er i organisasjonskulturen i kommunen, som gjør at de har høy innovasjonsevne.

1.3 Presentasjon av case

Denne studien skal møte behov for mer kunnskap om hvordan andre kommuner kan lykkes med innovasjon. Denne forskningen kan dermed bli nyttig for andre kommuner, som ønsker å bli flinkere til å innovere. Kommunen er en industri- og kraftkommune. Det har vært fraflytting i kommunen de siste årene. Kommunen er organisert etter to-nivå modellen med kommunedirektør på toppen med tre kommunalsjefer under med ansvar for henholdsvis skole og oppvekst, helse og omsorg, næring og samfunn. I tillegg rapporterer personalsjef og økonomisjef til kommunedirektør. Lederne har ansvar for personal, økonomi og fag innen hver sin enhet.

Kommunen har gjennomført flere innovasjoner. Noen av disse innovasjonene er heltidskultur, mobilitet, livsglede hjem, digitalisering av tjenester, helsesenter-modellen, hjertesone, bedre tverrfaglig arbeid, BTI. Det er også etablert nye samarbeidsmodeller med frivillighet og næringsliv, som har fått realisert kulturhuset, nytt utebadeanlegg og opprustning av park- og aktivitetsanlegg.

Kommunen har en forholdsvis ny kommuneplan, men mangler innovasjonsstrategi og klima- og energiplan. Det er planer om å starte arbeidet med å lage en egen klima- og energiplan og eget klimabudsjett.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven inneholder seks kapitler, som er innledning, teori, metode, funn og analyse, diskusjon og avslutning. I teorikapitlet redegjøres det for sentrale definisjoner, begreper og relevant teorier som belyser temaet innovasjon, innovasjonskultur og MDI. Vektlegging av de aktuelle teorier er basert på belysning av problemstillingen. Fremgangsmåten som jeg har valgt, er beskrevet i metode kapitlet.

I kapitlet om forskningsfunn og analyse, presenteres og analyseres studiens funn i henhold til problemstilling. I kapittel fem vil det være diskusjon og oppsummering av sentrale funn. Avslutningsvis vil jeg presentere studiens hovedkonklusjon. Her er også

råd til forbedringer, implikasjoner, begrensinger ved studien og forslag til videre forskning og utvikling.

2. Teori

I dette teorikapittelet vil jeg presentere den relevante teorien for denne studien. Teorien og tidligere forskning er valgt på bakgrunn av problemstillingen: *Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?* Det er også tatt utgangspunkt i de forskningsspørsmålene som denne omfatter. Teorien skal ramme inn denne studien og være et teoretisk rammeverk, som de gjennomførte forskningsintervjuene skal analyseres og diskuteres opp mot.

Jeg vil innlede med å redegjøre for definisjoner av innovasjon og innovasjonsevne, definisjonsavklaring er sentralt som utgangspunkt, for å få en bedre forståelse av studien. Ifølge Meld. St. 30 (2019–2020) må kommuner tilrettelegge for en involverende innovasjonskultur og ha et system for kontinuerlig utvikling av innovasjonskultur. Fremtidige demografiutfordringer, i tillegg til store krav om effektivisering, digitalisering og innovasjon i det offentlige gjør at det er satt større krav til å jobbe med innovasjon og kultur. Definisjon på organisasjonskultur vil jeg presentere, da denne er sentral for studien.

MDI vil bli presentert, da trepartssamarbeid er en viktig del i industrikommunen, som jeg har valgt ut som grunnlag for denne forskningen. Den norske arbeidslivsmodellen blir da også en naturlig del av dette.

Samarbeid, kompetanseutvikling og personavhengig innovasjon fremstår som sentralt i forhold til innovasjon og er derfor valgt som en del av rammeverket for denne forskningen. Jeg har også valgt å ta med teori om motstand mot endring, fordi den kan belyse hva som hemmer innovasjon.

2.1 Definisjon innovasjon

Det finnes mange definisjoner, begreper og teorier om innovasjon. Innovasjon er noe som i en eller annen forstand er nytt. Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller, som tas i bruk for å oppnå verdiskapning og/eller samfunnsnytt (NFR 2011- OECD 2005). Jeg vil presentere noen definisjoner for innovasjon, som vil bli lagt til grunn for min studie.

Her er noen definisjoner på innovasjon. Aasen og Amundsen (2011, 39) sin definisjon av innovasjon er *«innovasjon handler om at noe nytt blir til, enten det er et konkret produkt eller nye måter å gjøre ting på, og at dette blir tatt i bruk og får en konsekvens»*. Innovasjon oppfattes som noe positivt, som en forbedring. Ifølge Oddane (2008, s. 78) er *«innovasjon en kollektiv åpen aktivitet, som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkt/prosesser, slik at de skaper verdi av økonomisk og/eller annen art»*.

Kommunesektorens arbeidsgiverorganisasjon, KS definerer innovasjon som noe *«nytt og nyttig som er nyttiggjort»* (KS, 2022). Med innovasjon ønsker vi at samfunnsnytt blir forbedret. Det er behov for å forbedre offentlige tjenester, gjøre tjenestene smartere. Det er behov for å få mer ut av ressursene, ved å jobbe smartere. For private bedrifter handler innovasjon om å bedre konkurranse evnen i forhold til konkurrentene. Ifølge Aasen og Amundsen (2015) blir innovasjon skapt i samspill mellom mennesker på tvers

av mange ulike typer grenser, dette kan være organisasjon, fag, kultur, politikk, geografi eller lignende. Kommunikasjon er viktig for innovasjon.

2.2 Definisjon innovasjonsevne

Ifølge Aasen og Amundsen (2011) *“kan innovasjonsevne forstås som en funksjon av den samlede kunnskapen som er tilgjengelig gjennom et nettverk, og av deltakernes kyndighet i å utnytte dette kunnskaps mangfoldet som grunnlag for innovasjon”* (Aasen & Amundsen, 2011, s. 124).

Ifølge Aasen og Amundsen (2015) er innovasjonsevnen avhengig av en god innovasjonskultur. Om en leder ønsker å øke innovasjonsevnen i organisasjonen bør han/hun vektlegge åpenhet og prioritere god kommunikasjon. Innovasjonsevnen kan bli påvirket av dårlig kommunikasjon og samarbeid. Samarbeid er viktig i innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015). Belønning av medarbeidernes innovative innsats og innovative resultater vil øke innovasjonsevnen i en virksomhet (Aasen & Amundsen, 2015).

For kommuner er det viktig å endre seg, slik at innovasjonsevnen kan økes. Ledere må fremme de kulturelle trekkene, som fremmer innovasjon og dempe de kulturelle trekkene, som bremser innovasjon. Det er viktig at organisasjonen blir “lærende”, da man kan lære av hverandre og lære seg ny kunnskap og ferdigheter, men også stadig være på utkikk etter forbedringer og effektiviseringer og at oppgaver kan løses på andre måter (Aasen & Amundsen, 2015).

Autonomi er det samme som selvstendighet, uavhengighet og selvstyre. Ifølge forskning har innovasjon størst mulighet i å oppstå i organisasjoner med visse kulturelle trekk. Flere forskere mener at autonomi er en av faktorene som fremmer innovasjon (Aasen og Amundsen, 2011; Amabile, 1988).

2.3 Innovasjon og kultur

Både ledere og medarbeidere har et ansvar for organisasjonskultur, men lederne har et særskilt ansvar for dette. Kultur er viktig for den som vil lykkes med innovasjon. Det blir viktig at de ansatte i organisasjonen kontinuerlig søker etter innovasjon og gjør stadige forbedringer (Aasen & Amundsen, 2011). Å jobbe med stadige forbedringer, krever også at man har organisasjonskultur for dette og at organisasjonsstrukturen er rigget for innovasjon. Innovasjonskultur er en del av organisasjonskulturen.

En viktig forutsetning for innovasjon er en innovasjonsvennlig kultur. Det blir viktig at politikere, ledere og medarbeidere kontinuerlig søker etter innovasjon og gjør stadige forbedringer. Kommuner må ha organisasjonskultur, som jobber med stadige forbedringer. Kultur kan ikke vedtas, men den må utvikles stadig for å fremme innovasjon (Meld. St. 30 (2019–2020)).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. De fleste definisjoner av organisasjonskultur er at en har fokus på opplevelser, tanker og meninger, som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng.

Det finnes mange definisjoner av organisasjonskultur, jeg velger å referere til som er mest referert i organisasjonslitteraturen, som er Edgar Schein. Ifølge Schein (referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124) definerer det slik: *“organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller 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 den blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.” (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Organisasjonskultur er tilknyttet en eller annen gruppe i organisasjonen, som deler et sett av grunnleggende antakelser. Kultur er basert på læring, det vil si at man lærer av erfaring og at kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre utfordringer. Schein hevder at kultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Og han mener at kulturen blir fort lært bort til nye medlemmer, hvordan man skal oppføre seg kulturelt. Kultur har også noe med følelser å gjøre (Schein, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124).

Mange organisasjonsforskere er enige i at kultur er viktig for organisatorisk ytelse (Aasen & Amundsen, 2015). Forskere har gjort flere undersøkelser, som viser kultur som forklaring på suksess.

Kommuner må legge til rette for en involverende innovasjonskultur og ha et system for kontinuerlig utvikling av innovasjonskultur. Ifølge Rønning (2012) er de ansatte den viktigste kapitalen i offentlig sektor og kan være en viktig kilde til innovasjon.

Aasen og Amundsen (2015) har formulert seks påstander, som er relevante om innovasjonsarbeid. Disse forskerne går bort fra teorier som vektlegger lederen som arkitekten bak virksomhetens samlede egenskaper. De mener at den viktigste innovasjonsfremmende faktoren er kommunikasjon. Det betyr å oppmuntre mennesker til å komme med innovasjonsideer, å koble sammen kunnskaper på nye måter. Innovasjonsideer kan også møte motvilje og motsetninger, derfor trenger lederne ny kunnskap for å håndtere komplekse utfordringer. Dermed blir disse påstandene relevante for å fremme innovasjonskultur.

Den første påstanden er at toppledelsens prioriteringer er avgjørende. Tanken bak dette er tydelig lederstøtte og ledelsens prioritering, som er en avgjørende faktor for engasjerte medarbeidere.

Enkeltpersoner gjør en forskjell, dette er den andre påstanden. Innovasjonsledere må ha troverdighet. Troverdighet er et fenomen som utvikles i og virker på sosiale relasjoner. Dermed er troverdighet noe en person har eller gis.

Den tredje påstanden er at innovasjonsarbeid skjer i samarbeid mellom mennesker innimellom ulike kompetanser og ulike roller. Der både ledere og medarbeidere må forholde seg til gruppe fenomener. For å lykkes med innovasjon må man også håndtere problematiske samarbeidsrelasjoner.

Refleksjon rundt egne bidrag kan påvirke at innovasjon er den fjerde påstanden. Bakgrunnen for dette er at eksperter bruker sin kompetanse til å forklare hvorfor nye ideer ikke lar seg realisere, i stedet for å bidra til forbedring og innovasjon. Dette passer godt til utsagnet, “dagens eksperter ikke er morgendagens innovatører”.

Den femte påstanden er at enkeltmennesket må se seg selv i det kollektive “vi-et”. Innovasjon handler om endring, og visjon om en annerledes fremtid, som kan gi ulikt utslag for ledere og medarbeidere i en virksomhet. Ikke alle ser en plass for seg selv i

den fremtiden. Derfor må innovasjon ledes, for å skape gode bilder av en fremtidig situasjon, der hver og en kan se sin rolle og bidrag.

Den siste påstanden er at virksomhetsprosessen påvirker hverandre. I organisasjoner pågår det som regel mange utviklingsaktiviteter samtidig. Disse kan påvirke hverandre ulikt, både fremmende og begrensende. For å lykkes med innovasjonsarbeid, kan det være nødvendig å ha en målsetning over tid. Innovasjon kan handle om endring og om stabilisering. For de som jobber med innovasjonsledelse, må man utvikle nye temaer, og samtidig vedlikeholde ønsket tematikk, slik at nye løsninger og ny praksis bli realisert (Aasen & Amundsen, 2015).

2.4 Psykologisk trygghet

Professor Amy Edmondson (2019) arbeider på Harvard og er en sentral forsker på psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet er bredt definert som et klima der folk er komfortable med å uttrykke seg og være seg selv. Når folk har psykologisk trygghet på jobben, føler de seg komfortable med å dele bekymringer og feil uten frykt for represalier. De er sikre på at de kan si ifra og de vil ikke bli ydmyket, ignorert eller klandret. De vet de kan stille spørsmål når de er usikre på noe. De har en tendens til å stole på og respektere sine kolleger. Når et arbeidsmiljø har rimelig høy psykologisk trygghet, vil gode ting skje. Man vil få god koordinering på tvers av grupper eller avdelinger, som kan gi økt deling av innovasjons idéer. Kort fortalt er psykologisk sikkerhet en avgjørende kilde til verdiskaping i organisasjoner, som opererer i et komplekst miljø i endring. Man er avhengig av å ha et klima med psykologisk trygghet for å kunne skape en innovasjonskultur. Psykologisk trygghet er en forutsetning for innovasjon og utvikling.

Man bør kunne uttale seg fritt i et klima, der man har psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet fremmer høy ytelse i et bredt spekter av arbeidsmiljøer og bransjer. Her kan folk samarbeide, lære av hverandre og få et innovativt miljø (Edmondson, 2019).

2.5 Medarbeiderdrevet innovasjon

Ifølge Aasen og Amundsen (2015) har Landsforeningen i Norge, LO, vært en pådriver i arbeidet med å sette MDI på dagsorden både politisk og i forskningen.

LOs definisjon på medarbeiderdrevet innovasjon er «*innovasjoner som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne*». Kompetansen til medarbeiderne står sentralt og medarbeiderne blir sett på som innovasjonsarbeidere. Norsk arbeidsliv har lange tradisjoner med involvering av medarbeidere i utviklingsarbeid. Åpenhet og inkluderende innovasjonsprosess med god informasjonsflyt i daglig drift og involvering i beslutninger, er vesentlig for å få engasjerte medarbeidere i innovasjonsarbeid. Bruken av kompetanse skal ikke være tilfeldig, det skal være rutiner og virkemiddel, systematikk i MDI er vesentlig (Aasen & Amundsen, 2011, 2015).

Innimellom driftsrelaterte oppgaver, skjer innovasjon. En del undersøkelser konkluderer med at det foregår mer innovasjon i offentlig sektor enn i privat sektor. Lønnsomhet og overskudd er et krav i privat virksomhet. For kommuner er det viktig å være omstillingsdyktige, å stadig forbedre sine tjenester og sine måter å arbeide på og stadig få mer ut av ressursene (Rønning, 2021).

I forskningsprosjektet til Aasen og Amundsen (2011) evaluerte de medarbeiderens mulighet og evne til engasjement i interne innovasjonsprosesser. Kvalitativ metode ble utført, og medarbeidere og ledere i 20 norske bedrifter ble intervjuet. Et viktig funn var virksomhetens kultur, hvor ansattes erfaringer og kunnskap utnyttet i innovasjonsarbeid. Resultatet i undersøkelsen identifiserte ni kulturelle kjennetegn: engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi. Undersøkelsen viste at det gav god kvalitet på innovasjonsaktiviteter når virksomheten hadde god samarbeidsorientering (Aasen & Amundsen, 2011).

De ni kulturelle kjennetegnene, som var resultatet av undersøkelsen vil her få en kort presentasjon. Studien viste at engasjement for innovasjon blant dem som jobbet i virksomheter, som lyktes godt med MDI, var generelt høyt. Samarbeidsorientering er det andre kjennetegnet og det handler om kultur for samarbeid i organisasjonen og det interne forholdet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Stolthet av å nettopp jobbe i denne virksomheten (Aasen & Amundsen, 2011).

Tillit er en viktig forutsetning for innovasjon. Gjensidig tillit mellom medarbeidere og ledere må være til stede. Undersøkelsen viste at rik deling av kunnskap og ideer, gav trygghet i organisasjonen. På den andre siden var det viktig å få støtte om ting ikke gikk bra (Aasen & Amundsen, 2011).

Toleranse er aksept for at folk er ulike, som gjør at terskelen blir lavere for å komme med innspill og at det er lov til å gjøre feil. Samt at man lærer av sine feil. God deling av kunnskap og ideer, som er et av kjennetegnene ved MDI, forutsatte en opplevelse av trygghet blant ansatte i virksomheten. Utviklingsorientering blir sett på som forbedring og nyteknning, som en integrert del av de ansatte sin jobb (Aasen & Amundsen, 2011).

Åpenhet er den viktigste forklaringsfaktoren på gode resultater gjennom MDI. Åpenhet innbefattet innsyn i dokumenter før beslutning og leders evne til å lytte når ansatte kom med innspill. Og til slutt åpenhet i tilgang til fora med åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere, der medarbeidere kunne være uenige med ledere, som også inkluderte stor takhøyde (Aasen & Amundsen, 2011).

Flere informanter hadde gitt medarbeiderne mer innflytelse og ansvar i jobben. Det ble også opplevd som utrygt blant ledere, fordi medarbeiderne måtte ta ansvar og lederne måtte gi fra seg ansvar, altså delegering. Autonomi blir også sett på som viktig for å utløse indre motivasjon, noe som er positivt for organisasjonens innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, 2011; Amabile, 1988).

Den viktigste kilden til innovasjon er medarbeideren. Forskningen på MDI området viser at det er viktig med samarbeid, også med andre virksomheter. Medarbeidere er kreative og er viktige bidragsyttere i innovasjons- og utviklingsarbeid. I MDI er læring viktig. Det å lære av hverandre kan gi et innovativt arbeidsmiljø som fører til læring og kompetanseutvikling (Aasen & Amundsen, 2015). Aasen og Amundsen (2011) fremhever hvor viktig kollektiv prestasjoner er for innovasjon. Læring kan føre til innovasjon og et innovativt læringsmiljø er grobunn for læring og kompetanseutvikling.

10 faktor er en medarbeiderundersøkelse for kommuner, som er utviklet av KS. Dette er ikke forskning, men en medarbeiderundersøkelse, som bygger på forskning om MDI. Egenmotivasjon og autonomi vektlegges. Autonomi og indre motivasjon er en stor

forutsetning for MDI. Ifølge KS kan tap av autonomi føre til tap av indre motivasjon og dårlig ytelse, spesielt når oppgaven krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse.

2.5.1 Den nordiske arbeidslivsmodellen

Ifølge Levin (2012) vektlegger "Den nordiske modellen" både partssamarbeid, flate strukturer og kompetente medarbeidere, som danner et solid grunnlag for MDI. Regjeringen ønsker at kommuner skal få økt innovasjonsevne. Regjeringen har flere virkemidler for økt innovasjonsevne og et av disse er MDI (Levin, 2012).

Meld. St. 29 (2010–2011) omhandler også trepartssamarbeid. Med denne meldingen fremhever regjeringen viktigheten med et godt og anstendig arbeidsliv for samfunnsutviklingen. Det blir også påpekt at godt arbeidsmiljø vil fremme høy produktivitet, gode læringsforhold og kompetanse hos de ansatte og dette kan ofte være en forutsetning for verdiutvikling og innovasjonskultur i virksomheten. Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet står sterkt. Tidlig involvering gir forankring til arbeidet.

Ifølge Levin (2012) er det i arbeidet med MDI viktig å til rette legge for innovasjonsarbeid med medarbeiderinvolvering, og bygge kultur for å forsterke dette. Medvirkning og medbestemmelse er to faktorer som er karakteristiske for den norske arbeidslivsmodellen. Grunnlaget for MDI er samspill mellom ledelsens og medarbeiderens handlinger, kultur og verktøy. I den norske samarbeidsmodellen er det særskilte muligheter for innovasjon i norske virksomheter (Levin, 2012).

2.6 Lederstøtte og ledelse

Ledelse defineres som "*Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*" (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Denne definisjonen har fokus på tre aspekter ved ledelse. For det første er ledelse en rekke handlinger som utøves av én eller flere personer. For det andre har ledelse til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. For det tredje skal ledelse bidra til at organisasjonen når sine mål. Ledelse er nært knyttet til makt og det handler om å få medarbeidere til å handle på spesielle måter og bruke teknikker for å få dem til å gjøre det (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En leder har flere oppgaver og ulike roller. I ledelsesforskningen skilles det normalt mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon omfatter produksjon, løse problemer på en effektiv måte, samt veiledning, støtte og få tilbakemelding på daglige produksjonsaktiviteter. Ledelse omfatter å skape visjoner for organisasjonen, fylle virksomheten med mening og lage generelle retningslinjer for hvordan organisasjonen skal utvikle seg. Oppsummert blir dermed administrasjon konsentrert rundt systemer og strukturer, mens ledelse omhandler relasjoner mellom lederen som person og medarbeider. Leder som lykkes, må håndtere både administrasjon og ledelse. Lederstøtte omhandler ledelse og det relasjonelle. Gode ledere mestrer det relasjonelle på en god måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det finnes ingen entydig definisjon av innovasjonsledelse. Innovasjonsledelse omfatter flere fagfelt, som struktur, strategi, verdiskaping, kreativitet, teknologi, tjenester, i tillegg til kultur, tenkesett, mellommenneskelige relasjoner, individers utvikling og evne til å bidra i samarbeid med andre. For at arbeid med innovasjon skal være suksessfullt,

må leder jobbe med kulturbygging, rett type organisering og oppfølging av gode indikatorer. (Aasen & Amundsen, 2015).

Lederstøtte er viktig for å utvikle gode relasjoner til den enkelte medarbeider. Ledere og medarbeidere bør ha tillitsfull interesse for hverandre og inneha den egenskapen at man er gode på lytting og forstår det som blir sagt. Den relasjonelle ledelsen blir viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ledelsen kan påvirke indirekte gjennom å utvikle kulturen i virksomheten ved å styrke verdier og normer blant medarbeiderne, eller dempe og endre dem. Ledelsen kan fremme ønsket atferd og kan slå ned på uønsket atferd. Positiv lederstøtte er ofte mye viktigere enn lønn og frynsegoder for ansattes motivasjon, trivsel og vilje til å yte. Forskning viser at gode relasjoner mellom leder og medarbeidere kan gi stor motivasjon, bedre prestasjoner og mindre sjans for at vedkommende finner annet arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Lederne bør tilrettelegge for innovasjon gjennom innovasjonsstrategi, struktur og kultur, gode prosesser og riktig personell, slik kan innovasjonsevnen økes. Lederstøtte er en viktig faktor for å lykkes med MDI, i tillegg er autonomi sentralt i MDI (Aasen & Amundsen, 2015).

Toppledere vil kunne bidra betydelig til innovasjonsarbeidets skjebne, både i positiv og negativ retning (Aasen & Amundsen, 2015). Ledelsen har ansvar for at organisasjonen er rett organisert til enhver tid. Når man ser på innovasjonsledelse i et organisasjonsperspektiv, bør virksomheter unngå byråkrati og strukturer som hindrer innovasjon og kreativitet. "Siloer kan hindre tverrfaglig kommunikasjon og samarbeid (Aasen & Amundsen, 2015).

Ledere bør fjerne kulturelle trekk i organisasjonskulturen, som ikke støtter innovasjon. Og de bør legge til rette for kulturelle trekk, som fremmer innovasjonskultur og evne til tverrfaglig samarbeid. Informasjon om innovasjonsarbeid bør kommuniseres åpent og bredt. For å få engasjerte medarbeidere er det vesentlig at det er åpenhet og god flyt av informasjon om den daglige driften og beslutninger som blir tatt (Aasen & Amundsen, 2015).

Flere teorier vektlegger lederen som den viktigste bak virksomhetens samlede egenskaper, men Aasen og Amundsen (2015) hevder at kommunikasjon er den viktigste kilden til og driveren av innovasjon. Organisatorisk oppmuntring til innovasjon vektlegges, samtidig som kunnskap må sammenkobles. Det trengs ledelse, for å jobbe tverrfaglig med potensielle motsetninger og ulike interesser. Dermed trenger ledere ny kunnskap for å lede endring og innovasjon i tverrfaglige arenaer, da det krever god kommunikasjon å arbeide med potensielle motsetninger.

For å oppnå innovasjon er toppledelsen avgjørende. Det er toppledelsen som har størst mulighet til å øke innovasjonskapasiteten. Det er tre kompetanseområder som er viktige for å få frem mer effektive innovasjonsledere på virksomhetsnivå. Dette er organisatoriske, relasjonelle og dynamiske kompetanser. Det organisatoriske kompetanseområdet omfatter blant annet innovasjonsstrategi, innovasjonsstruktur og innovasjonskultur. Toppleder må ha kunnskap om hvilken innovasjonsstrategi som passer for innovasjonssatsingen og iverksetting av denne. Innovasjonsledere må ha kunnskap om hvilken kultur som fremmer innovasjon og motsatt og kunne fremme

ønsket kultur og dempe uønsket kultur. De må ha kunnskap om hvilken organisasjonsstruktur som passer til virksomheten og tilpasse denne deretter, herunder også nettverk satsing. Ledere må også ha kompetanse om hvilke personer som deltar i innovasjonsteam, slik at det blir variasjon og ulikhet i teamsammensetningen. Det relasjonelle kompetanseområdet utgjør blant annet at ledere bør utvikle holdninger om at de må ha pågangsmot til å involvere andre med på innovasjonsideer, selv om det kan bli motstridigheter, videre må det jobbes for å finne løsninger. Det dynamiske kompetanseområdet omfatter blant annet nettverksutvikling, for å få til mer læring, for å oppnå bedre resultater. Satsing på disse tre kompetanseområdene hos toppledere kan legge til rette for at innovasjon kan skje i større grad (Grepne & Nesse, 2022).

2.7 Motivasjon

Å bli sett av ledelsen, få lederstøtte og råd er sentralt i forhold til motivasjon (Jacobsen & Thorsvik (2019)). Det viser seg at motivasjon har stor betydning for hvordan folk presterer i jobben. Motivasjon defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93).

Et av de mest grunnleggende spørsmålene i psykologien handler om motivasjon, hva slags motiver ligger egentlig til grunn for menneskers atferd? Ledere og den innsatsen som de gjør, har stor innvirkning på medarbeidernes motivasjon. Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Kaufmann & Kaufmann (2009) beskriver motivasjon som en prosess som settes i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd, altså det handler om hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Motivasjon skaper atferd, motivasjon kan forklare retning i atferd.

Det er vanlig å skille mellom fire ulike former for teorier når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet. Dette er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Behovsteorier omhandler atferd som utløser grunnleggende behov. Kognitive teorier poengterer at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse. Sosiale teorier handler om opplevelse av rettferdighet. Modeller for jobbkarakteristika baserer seg på motivasjonselementer i selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Indre motivasjon er en viktig premiss for kreativitet (Amabile, 1988). Når folk er motiverte og engasjerte, og viser stor interesse for utfordringer i selve arbeidet, da er det indre motivasjon. Innovasjon vil ikke skje i en organisasjon uten de ansattes kreativitet i form av innovasjonsideer. Forskeren mener at det må undersøkes hva som fremmer både kreativitet og innovasjon. Innovasjon er bygd på kreativitet, som basis elementer. Indre motivasjon handler om at man er selvgående i arbeidet. Amabiles (1988) forskning viser at ytre begrensninger kan undergrave indre motivasjon og kreativitet. Medvirkning gir indre motivasjon.

Indre motivasjon er den faktoren som blir mest vektlagt i teorien om kreativitet. Å sette sammen de riktige folkene i de riktige teamene kan gi perfekt match, som kan strekke ansattes evner. Forskning til Amabile har vist at indre motivasjon kan økes betydelig ved selv små endringer i en organisasjons miljø og at lederne bør ha innsikt i dette. Forskningen hennes viser også at den indre motivasjonen øker når folk er klar over at de rundt dem er begeistret for jobben deres (Amabile, 1998).

Innenfor den kognitive teorien har man indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er den motivasjonen som ligger i selve jobbutførelsen. Indre motivasjon har sine røtter i to grunnleggende behov, som er behov for kompetanseutvikling og behov for selvbestemmelse. Den ytre motivasjonen er belønning, slik som for eksempel lønn, bonus, og frynsegoder, kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Incentiv kan brukes for å stimulere til ønsket atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) vil motivasjon og vilje til ytelse oppstå når en person forventer at det kan være mulig å oppnå noe.

Offentlig og privat sektor er ulike, de leverer ulike tjenester. Det er ulikheter på de som søker arbeid i det offentlige og i privat sektor. I faglitteraturen pekes det på at det skal være forsiktig bruk av økonomiske incentiver i offentlig virksomhet, det er to årsaker til dette. Ansatte i det offentlige mener at de har en særlig oppgave. De legger vekt på verdien av organisasjonens resultater for brukere og samfunnet i større grad enn i privat sektor, dette kalles public service motivation. Økonomisk gevinst vektlegges i større grad i det private. I kommuner er det mulighet for attraktivt arbeid for personer som "brenner" for organisasjonens mål. Forventninger til de som søker jobb hos kommuner, er at de ønsker å tjene samfunnet og hjelpe folk. I privat sektor er egen økonomisk vinning som oftest sterkere motivasjonsfaktor enn i offentlig sektor. Det kan være mindre behov for økonomiske stimulanser i det offentlige, da offentlige ansatte kan ha en ideell motivasjon, som er preget av å realisere brede samfunnsmessige mål (Fiva & Hagen, 2021).

2.8 Manglende målsetting og forankring

Mål defineres som en forklaring av en ønsket fremtidig tilstand, mens strategi beskriver hvordan man skal nå målene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For å lykkes med innovasjon kreves det innovasjonsstrategi (Grepne & Nesse, 2022).

Ledelsen har ansvar for strategi og mål i virksomheten. De har også ansvar for at virksomheten er organisert rett til enhver tid. Mål og strategi er viktig for styring av virksomheten, det gir retningslinjer og holdepunkter for arbeidet, legger begrensninger for ansattes atferd og fungerer som beslutningsgrunnlag. Uten mål er det vanskelig å måle effektivitet og om man er på rett vei. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Målsettingsteori er teori som fremhever målets motivasjonskraft. Mål forteller oss hva som er nødvendig å gjøre og hvilken innsats som trengst for å komme dit. Spesifikke mål fremmer bedre ytelse enn generelle mål og tilbakemelding fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Deltakelse i målsettingsprosessen øker graden av aksept for de målene som blir satt opp (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Målsettingsteorien har to betingelser. Den første betingelsen er målforpliktelse, som er individets interesse og engasjement for å nå målet. Den andre betingelsen er subjektiv mestringsevne, som er individets tro på å lykkes med en oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For å fremme den enkelte arbeidstakers motivasjon og ytelse og for å oppnå bedre koordinering av mål i organisasjonen som helhet, er prinsipper fra målsettingsteorien blitt videreutviklet til systematiske målstyringsverktøy. I kognitiv evalueringsteori viser betydningen av kompetanseopplevelse seg som betydningsfull, da det oppleves som motiverende glede å føle at en mestrer en oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.9 Samarbeid og kompetanseutvikling

Samarbeid og kompetanseutvikling hører sammen. Om det samarbeides, får man tilgang på mer kompetanse. Det er anerkjent at kildene til kunnskapsutvikling og innovasjon skjer både internt i en organisasjon og utenfor organisasjoner. Sammen kan organisasjoner bli sterkere når det gjelder innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015).

Organisasjoner som åpner opp innovasjonsprosessene, får tilført ny kunnskap, som igjen kan bidra til en kollektiv prosess, der innovasjon skjer i samarbeid mellom kunnskapsrike mennesker, uten at disse er avhengig av organisatorisk tilhørighet eller geografisk lokalisering (Aasen & Amundsen, 2011). Det kan kalles integrerte innovasjonsmodeller, sentralt i dette er behovet for kunnskapsdeling og samarbeid. Utvikling av nettverk og relasjoner til andre organisasjoner kan påvirkes i utviklingsfasen (Aasen & Amundsen, 2015).

Kompetanse er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) en persons fagtekniske og mellommenneskelige kunnskaper. Kunnskapsoverføringer internt og eksternt er innovasjonsfremmende. En forutsetning for innovasjon er at ledere og medarbeidere verdsetter verdien av ny kompetanse. Det er også viktig at de ansatte får brukt sin kompetanse.

Nettverk er viktig for å sikre kompetansemangfold. Ifølge Oddane (2017) kan kollektiv improvisasjon dannes om tre grunnleggende prinsipper er til stede: jobbrelevant mangfold, overflødig informasjon og utforming av sosiale møteplasser for refleksjon og læring. Jobbrelevant mangfold er det samme som kompetansemangfold. Jobbrelevant mangfold har to innfallsvinkler. Den første innfallsvinkelen er nødvendig variasjon, som går ut på at det er tilstrekkelig kompetansemangfold, slik at det matcher utfordringens kompleksitet. Den andre innfallsvinkelen er divergent tenkning, som omhandler at den samlede innsatsen fra flere eksperter med ulik bakgrunn gir flere ideer og større variasjon. Jobbrelevant mangfold kan dermed motvirke slik som silo tenkning, det vil si enssporet tenkning, som også kan være et stort hinder for kreativitet.

Det andre prinsippet, som gjelder overflødig informasjon, er ifølge Oddane (2017) en form for ekstra kapasitet som igjen skaper fleksibilitet og nyskaping. Overflødig informasjon gir ekstra informasjon, som kan være nødvendig for å se på virksomheten som helheten. Man får også mer informasjon enn man trenger for å utføre sin jobb.

Det tredje og siste prinsippet er sosiale møteplasser for læring og refleksjon. Det er flere forskere som poengterer at det er viktig med sosiale møteplasser for erfaringsutveksling og utvikling av gode relasjoner for å ha kollektiv læring, kunnskapsutvikling, kreativitet og innovasjon. Det kan være fysiske arenaer som er sosiale møteplasser, men det kan også være digitale møteplasser (Oddane, 2017).

Nyere innovasjonstilnærminger bygger på forståelse av stedet og plassen og dermed stedsutvikling, som et sentralt virkemiddel for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015). Geografiske innovasjonsnettverk er viktige for plassen det gjelder og for å ivareta stedsutviklingen, dermed kan nettverk mellom kommune og næringsliv få til flere innovasjoner enn om man står alene.

Nye organisasjonsmodeller er antatt å stimulere til et kreativt mangfold ved at folk med ulike kompetanse møtes med et felles mål om ny kunnskapsutvikling og kunnskapsutnyttelse, dette gjelder både internt og eksternt samarbeid. Både

medarbeider og leder må anerkjenne verdien av ekstern kunnskap og se nytten av å utnytte denne til verdifulle løsninger, dette er viktig for å lykkes med nettverksbasert innovasjonsarbeid (Aasen & Amundsen, 2015).

Det er økende grad av fokus på interne og eksterne samarbeid, vanligvis er det ønske om en bedre prestasjon. Det som kan bli utfordringen når ledere skal jobbe mer selvstendig og autonomt er at det oppfordres til å optimalisere prestasjon i egen enhet og ikke i andre deler av virksomheten. Andre utfordringer for tverrfaglig samarbeid er ulik kompetanse og ulik autoritet. Da kan det lett bli "dem" og "oss" og at man ikke ser helheten. Det kan oppstå motsetninger mellom "dem" og "oss", det kan dermed oppstå en dynamikk, som kan bli vanskelig å endre. Det blir også ulike kulturer og identitet i ulike grupper. Effektivt samarbeid er viktig for å lykkes med innovasjonsarbeid, fordi det sannsynligvis vil føre til mer innovasjon, økt kundetilfredshet og bedre drift. Det er også viktig for ledelsen å redusere barrierer, som kan hindre samarbeid (Aasen & Amundsen, 2015).

Den finnes ikke en bestemt type tilnærming for å lykkes med innovasjonsarbeid på tvers av ulike type grenser, det vil variere mellom fagdisiplinene. Det arbeides mye i organisasjoner for å bedre samarbeidsevnen (Aasen & Amundsen, 2011). Det er viktig at ledelsen prioriterer å arbeide for å bedre samarbeidsevnen.

Ifølge Meld. St. 30 (2019–2020) har private aktører som allerede samarbeider med offentlig sektor, for å fremme samhandling og effektiv bruk av ressursene, fått forsterket betydning. Samhandlingsplattformer som kan koble behov med ressurser, med for eksempel velferdsoppdrag med tilgjengelige ressurspersoner eller aktiviteter i kommuner, frivillighet, organisasjoner, lag og innbyggere vil være et fortrinn for innovasjon.

Ledere trenger ny kompetanse for å håndtere tverrfaglige samarbeid, også for å håndtere motsetningsfylte situasjoner. Dette for å bedre forstå hvordan ens egne handlinger og andre sine handlinger påvirker det som skjer (Aasen & Amundsen, 2015).

Kompetansen til innovasjonsledere er av stor betydning på virksomhetsnivå. Egen opplevelse av å være kompetent og å bli opplevd kompetent av andre, er avgjørende for å ta og få en lederrolle og utøve denne effektivt. Forskning viser at innovasjonskompetanse på virksomhetsnivå er av stor betydning. Innovasjoner skjer i mange steder i en virksomhet, men toppladelsen er avgjørende for at kreative ideer oppdages, satses på og realiseres i form av innovasjoner. Ledere blir viktige som tilretteleggere for innovasjon. Innovasjon er kollektive prosesser, innovasjonsledelse blir dermed også en kollektiv prosess, som igjen fører til at relasjonell ledelseskompetanse blir viktig (Grepne & Nesse, 2022).

2.10 Personavhengig innovasjon

Innovasjonsnivået er fremdeles veldig personavhengig i norske kommuner, hevder professor Rønning. Utfordringen er å innføre en innovasjonskultur, som ikke er så tett knyttet til ildsjeler (Stat & styring, 2019). Ildsjeler blir anerkjent i Strategi for innovasjon for Viken fylkeskommune. Det blir ingen innovasjon uten ildsjeler. De er omtalt flere ganger og deres arbeid er høyt verdsatt (Viken Fylkeskommune, 2021).

Personavhengig innovasjon er også relevant i forhold til kompetanseutvikling. Kreativitet er ifølge Oddane (2017) individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig

som respons på et problem. Mennesker er kreative i forhold til å skape noe innovativt, noe som gir personavhengig innovasjon. Hun mener at begrepene innovasjon og kreativitet viser et sterkt slektskap gjennom kriteriene nyhetsverdi, anvendbarhet og involvering av åpne problem.

Ifølge Oddane (2017) kan arbeid med åpne arbeidsoppgaver kreve krevende ledelse med samarbeid mellom ulike eksperter. Oddane (2017) har utviklet KREM-modellen basert på Amabile (1996). Modellen viser individuell kreativitet, som et samspill mellom disse komponentene: kreativ kompetanse (K), relasjonell kompetanse (R), ekspertise (E) og motivasjon (M). Modellen viser ulike kompetanse egenskaper og personaspektet. Forskeren viser individuelle personlige egenskaper forbundet med kreativitet og innovasjon. I personaspektet fremheves kvaliteter og egenskaper ved individer som regnes som kreative og som bidrar til fremdrift i innovasjonsprosesser.

Den første komponenten er kreativ kompetanse, dette er det samme som å ha evne til kreativ tenkning. Det er en kognitiv kapasitet som omhandler å forstå komplekse sammenhenger og bryte mentale vanemønstre og evne til å tenke ut av boksen, se ting fra andre sider og å se helheten. Kreativitetsfremmende egenskaper som utholdenhet, evne til å mestre motgang og usikkerhet er viktige personlige egenskaper i innovasjonsprosessen (Oddane, 2017).

Den andre komponenten er relasjonell kompetanse, som er viktig for å være kreativ i en kompleks innovasjonsutfordring. Der man må ha evner til å kommunisere med mennesker på tvers av fag og organisatoriske grenser, og ha evne til å etablere og vedlikeholde nettverk. Relasjonell kompetanse er fraværende i forskning på kreativitet (Oddane, 2017). Jeg viser til kapittel 2.6 om lederstøtte og ledelse, der tre kompetanseområder for innovasjonsledere er presentert, der blant annet relasjonell kompetanse er viktig for samarbeid.

Den tredje komponenten er ekspertise, som er en domenespesifikk egenskap, som krever et visst minimum av kunnskap innenfor et fagfelt, for å kunne skape noe kreativt. På den andre siden er fagspesifikk kompetanse ikke tilstrekkelig, for å være kreativ (Oddane, 2017).

Den fjerde og siste komponenten er motivasjon. Forskeren mener at sterk motivasjon kan veie opp for manglende kompetanse. Motivasjonsfaktoren er så viktig at den kan ikke kompenseres for (Oddane, 2017). I kapittel 2.7 om motivasjon er faktoren motivasjon presentert, noe som er helt essensielt for innovasjon.

2.11 Motstand mot endring

Motstand mot endring tar utgangspunkt i at den enkelte forsvarer noe som er kjent. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) er det ti årsaker til at motstand mot endring vanligvis vil oppstå: frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold endres, krav om nyinvesteringer, dobbeltarbeid, sosiale bånd brytes, utsikter til personlig tap og eksterne aktører ønsker stabilitet.

Som regel møter endring motstand og dette er en helt vanlig reaksjon. Gjentatte endringer kan føre til stress og frustrasjon. Første fase er en sjokkfase. Man stiller spørsmål om hva dette betyr for en gruppe og videre for enkeltindividet. Så kommer en benektelsesfase. Neste fase er opplevelsen av avmakt, som kan oppleves som depresjon. Den neste fasen er motvillig aksept. Deretter kommer fasen om utprøving, etterfulgt av

fasen om konsolidering og til slutt fasen om tilpasning, hvor endringene aksepteres. Følelser spiller sterkt inn i alle fasene (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.11.1 Hvordan håndtere destruktiv motstand mot endring

Motstand mot endring er ikke nødvendigvis noe negativt, men helt normalt. Motstand kan også gi åpen debatt, som kan gi viktig informasjon og innspill til endringsarbeidet, som også kan føre til at strategier for endring kan måtte bli tilpasset. På den andre siden kan også motstand være destruktiv, grupper kan kjempe for sine særinteresser uten å se helheten for virksomheten. Destruktiv motstand må håndteres, for å få en vellykket endringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Forskning på endringsprosesser viser at det er ulike metoder for å håndtere motstand mot endring. Motstand mot endring består av flere faser. For det første er det positive effekter om man går tidlig ut med informasjon om behovet for endring. Det er også lurt å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser. Dette vil redusere usikkerhet, kanskje hindre misforståelser og fremme oppslutning. For det andre kan det være en fordel ved å benytte seg av endringsagenter. Disse kan utvikle positive relasjoner og oppslutning kan enklere fremmes. For det tredje viser det seg at rettferdighet kan fremme oppslutning om tiltakene. Den fjerde og siste kategorien er direkte knyttet til relasjon mellom endringsagentene og dem som blir berørt av endringene. Man bør utnytte behov og forventning hos dem som blir berørt, og at det gjennom kommunikasjon kan fremmes en erkjennelse av sammenfallende interesser i vellykket endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.12 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har jeg presentert den relevante teorien for denne masteroppgaven. I masteroppgavens teoridel har jeg innledningsvis redegjort for definisjoner av innovasjon og innovasjonsevne. En kommunal leder, har klare statlige forventninger som innovasjonsleder og vedkommende bør tilrettelegge for den ønskede innovasjonskulturen, ved å fremme innovasjon. Kommuner må tilrettelegge for en involverende innovasjonskultur og utvikle et system for kontinuerlig utvikling av innovasjonskultur. (Meld. St. 30 (2019–2020)).

Definisjon på organisasjonskultur og psykologisk trygghet er blitt presentert, denne er sentral for studien. Resultatet fra ulike forskninger er også presentert.

MDI har blitt presentert, da denne er sentral for min studie, i tillegg har den norske arbeidsmodellen blitt belyst. Autonomi blir fremhevet som en innovasjonsfremmende faktor av flere forskere. (Aasen & Amundsen, 2011; Amabile, 1988). Autonomi er blitt belyst. Lederstøtte, ledelse og motivasjon er blitt presentert. Manglende målsetting og forankring er også blitt belyst. Samarbeid, kompetanseutvikling og personavhengig innovasjon fremstår som sentralt i forhold til mine funn og er derfor presentert. Teori om motstand mot endring er det også redegjort for. I neste kapittel vil jeg presentere den metodiske tilnærmingen, som er valgt for å undersøke problemstilling og forskningsspørsmål.

3. Metode

I dette kapitlet blir metoden presentert i detalj. Det blir presentert hvordan problemstillingen forankres og hvordan forskningsspørsmålene blir besvart. Prosessen

med data innsamling blir belyst, det blir vist hvordan dataene er blitt behandlet og analysert. Avslutningsvis gis en diskusjon av hvor relevant og pålitelig data er for denne studien og forskningsetiske hensyn gjennomgås.

3.1 Valg av metode

Det skilles mellom to metoder i samfunnsvitenskapelig forskning, det er henholdsvis kvantitativ og kvalitativ metode. For forskerne er det strenge krav til argumentasjonen, for å sikre bevis og for å argumentere (Johannessen et al., 2021).

Forskningsmetoder er selve datainnsamlingen. Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss, alt dette omhandler samfunnsvitenskapelig metode. Metode er læren om å utføre forskning, målinger, kartlegginger og analyser (Johannessen et al., 2021).

Denne masteroppgaven er basert på samfunnsvitenskapelig metode.

Samfunnsvitenskapelig metode består både av kvalitativ metode og kvantitativ metode. (Johannessen et al., 2021). Ved bruk av kvalitativ metode studeres samfunnsfenomener ved tekstdata som gir mening (Johannessen et al., 2021) Jeg velger kvalitativ metode, da jeg synes denne metoden er den mest passende for min problemstilling. Grunnen til at jeg velger kvalitativ metode, er fordi jeg vil tette på kulturen i kommunen, jeg ønsker å fordype meg i mitt tema.

Jeg har sett at det er ulik grad av innovasjon, i ulike kommuner, og jeg undrer på hva som er årsaken til dette. Jeg ønsker å undersøke innovasjon i kommunal sektor. Med en kvalitativ tilnærming blir det viktig for meg å få frem medarbeidernes og lederes meninger og erfaringer. Valg av denne metoden vil kunne gjøre det mulig for meg å gå i dybden av det aktuelle temaet og få de ansattes egne opplevelser og erfaringer av hva de tenker om innovasjonskulturen i denne kommunen.

For innsamling av data finnes det flere framgangsmåter innen kvalitativ metode, det er observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer. Jeg valgte den mest vanlige måten å samle inn data på, som er kvalitative intervjuer. Kvalitative intervjuer gir fyldige og detaljerte beskrivelser, som er viktig for mitt tema, som er innovasjon i kommunal sektor. Det er viktig med ulike erfaringer og dermed ble intervju den metoden som egnet seg best (Johannessen et al., 2021).

Intervju er en samtale med en eller flere informanter utført av en intervjuer (Tjora, 2021). I Kvalitativ metode er den mest utberedte datainnsamlingsmetoden ulike former for intervjuer. Dybdeintervjuer blir brukt når man skal studere mening, holdning og erfaringer (Tjora, 2021). Jeg ønsker detaljrike beskrivelser, for hva informantene tenker om innovasjon og kultur. Jeg ønsker å få informasjon om informantenes personlige betraktninger om det aktuelle temaet. Jeg anser kvalitativ metode og intervju, som mest formålstjenlig for min forskning, fordi jeg ønsker å fordype meg i organisasjonskulturen i kommunen.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er definert som hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet eller problemstillingen skal kunne besvares. Alt fra idé, utforming av problemstilling, utvalg, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig

resultat. Formålet med forskningsdesign er å lage en plan, som muliggjør gyldige svar på forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2021). Forskningsdesignet blir casestudie, som innebærer en dybdestudie av denne kommunen, som organisasjon.

3.3 Casestudie

Case og casestudie er begrep, som blir brukt i forskning, de har litt ulike betydninger. En case kan være en forskningsdesign og et studieobjekt. Som studieobjekt kan case være et program, et individ, et sammensatt system, en kommune, en skole eller en skoleklasse. En case kan også være en hendelse, som for eksempel OL på Lillehammer (Johannessen et al., 2021).

Johannessen et al. (2021) definerer casestudie som forskningsdesign, det er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamling, i tillegg til kriterier og tolkning av data. Casestudie kan gi mulighet til dybdestudie, da den kan gi muligheter for å undersøke et fenomen i en situasjon. Da blir casesdesign det mest hensiktsmessige designet for min studie. Jeg vil søke forklaringer og sammenhenger mellom teori og resultat. En case er noe som blir undersøkt, mens casestudie er en metode, for å undersøke en eller flere caser.

Casestudie vil si å ha en klar avgrensning av hva casen er og ha en inngående beskrivelse av casen ifølge Johannessen et al. (2021). Man kan ha en case eller flere caser. En enkeltcasestudie er å undersøke et enkelt tilfelle (Johannessen et al., 2021). Jeg har valgt enkeltcasestudie. Jeg vil undersøke organisasjonskulturen i casekommunen og gå i dybden i dette fagfeltet i denne kommunen. Mitt mål er dypere innsikt i kulturen i kommunen.

Casestudier kan brukes for problemstillinger innenfor markedsforskning, organisasjonsforskning og samfunnsforskning. Teoretisk faglitteratur har vært vesentlig for å skape en forståelse for min problemstilling i denne studien. Casesdesign er ofte vanlig i kvalitativ metode (Johannessen et al., 2021).

Jeg hadde allerede valgt tema for masteroppgaven, da jeg startet på masteren. Tidlig i prosessen tenkte jeg på denne kommunen som case kommune. Casekommunen har kommet langt når det gjelder innovasjoner på flere områder, sammenlignet med andre kommuner. Jeg forholdt meg til en enkelt kommune og fikk mulighet til å sette meg grundig inn i kulturen denne kommunen. Og fant ut hva som er så spesielt, og hva som gjør at kommunen får til innovasjoner. Jeg fant faktorer i kulturen, som både fremmer og hemmer innovasjon.

3.4 Utvalg

Ifølge Tjora (2021) er hovedregelen for å velge ut informanter, at man velger informanter ut fra at de kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Jeg startet tidlig i prosessen i masteroppgaven å fokusere på utvalg. Jeg valgte ut noen informanter selv og kommunen valgte også ut noen informanter. Jeg utførte semistrukturerte intervju. Jeg intervjuet både ledere og medarbeidere, for å få et bredt utvalg, for å få ulike perspektiver fra informantene. Av forskningsetiske hensyn valgte jeg å anonymisere de som ble intervjuet.

Utvalget skal være tilstrekkelig variabelt, til at problemstillingen kan bli belyst. (Johannessen et al., 2021). Når man intervjuer, når man til slutt en metning med tanke

på den informasjonen man får ut av intervjuene. Dermed er det naturlig å gjennomføre et visst antall intervju. Det må gjøres valg og begrensninger når man skriver master. Jeg valgte åtte informanter som ble intervjuet. Jeg fikk tilstrekkelig spredning i utvalget, dette gav meg et datagrunnlag, som ble utgangspunkt for min forskning. Jeg opplevde metning, da det etter hvert i intervjuene ikke syntes å gi ny empiri med nye momenter (Tjora, 2021).

Jeg henvendte meg til denne kommunen, som jeg tidligere har jobbet i, og spurte om det var interesse for kommunen å være case kommune. Jeg fikk umiddelbar respons at de synes at dette var interessant for denne kommunen å delta på. Det ble informert om min forskning i strategisk ledelse, som er toppledelsen i en kommune. Strategisk ledelse i kommunen består av alle kommunalsjefene for helse, skole og teknisk, økonomisjef og kommunedirektør. Første kontakt med de aller fleste informantene, ble gjort via epost fra fungerende kommunedirektør. Deretter snakket jeg med hver enkelt informant. De aller fleste informantene var positive til deltakelse i min forskning. Videre sendte jeg informasjonsskriv, der de signerte samtykke skjema, for å delta i min studie. Etter godkjenning fra Personverntjenester, kunne jeg gå i gang med intervjuene. Dette var viktig med tanke på vurdering av om min oppgave oppfylte krav til forskningsetikk.

3.6 Semistrukturerte intervju og utforming av intervjuguide

Jeg gjennomførte individuelle dybdeintervju, både fysisk på arbeidsplassen og via teams med lydopptak. Jeg valgte semistrukturerte intervju, som er en annen betegnelse for dybdeintervju, se vedlagt intervjuguide, vedlegg 2. I definisjonen til semistrukturerte intervju ligger det i navnet at intervjuet har en halvfast struktur. (Tjora, 2021). Intervjuguiden består av åpne spørsmål.

Det ble viktig for meg å ha en fast struktur på intervjuene, samtidig som det var mulighet til å ha en viss fleksibilitet. Ved strukturerte intervju må man følge fast oppsatte spørsmål og kan ikke gå i dybden ved å stille tilleggs spørsmål, som man kan i semistrukturerte intervju. Spørsmålene ble standardisert, som gav stabilitet og var viktig ved analysering og fortolkning av svarene fra respondentene (Johannessen et al., 2021).

Tidlig i prosessen med studien ble intervjuguiden utformet. Målet mitt ved utforming av intervjuguiden var å få informantenes egne opplevelser, erfaringer og refleksjoner tilknyttet temaet i min studie. Jeg utformet åpne spørsmål, som gav informantene muligheter til å snakke bredt om temaet. Jeg delte spørsmålene i intervjuguiden inn i tre kategorier, det var innovasjon, innovasjonskultur og involvering av ansatte. Jeg hadde også mulighet til å stille oppfølgings spørsmål underveis i intervjuene.

Da intervjuguiden var ferdigstilt, gjennomførte jeg testintervju. Jeg ville kvalitetssikre at intervjuguiden fungerte optimalt, sjekke at spørsmålene var tydelige og at jeg fikk erfaring med å intervju folk. Jeg endret litt på spørsmålene, for å få de enda mer spisset mot forskningsspørsmålene.

Ifølge Tjora (2021) inneholder dybdeintervjuet tre faser, som er oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundings spørsmål. Mine oppvarmingsspørsmål handlet om bakgrunnen til informanten og hvordan vedkommende definerte innovasjon. Refleksjonsspørsmålene handlet om selve kjernen i intervjuet. Til slutt dannet avrundings spørsmål seg om veien videre med forskningsprosjektet, jeg takket for

intervjuet og spurte om tilbakemelding og om de hadde noe å legge til. Jeg spurte også om hvordan de syntes det gikk å bli intervjuet.

3.5 Beskrivelse av gjennomføring

Jeg valgte å løse datainnsamlingen ved hjelp av semistrukturerte intervjuer, for å undersøke kulturen. Norsk senter for forskningsdata, NSD, «er arkiv for forskningsdata og formidler av data og datatjenester overfor forskningssektoren, NSD eies av Kunnskapsdepartementet og fungerer som et kompetansesenter for veiledning av forskere og studenter innen områdene datainnsamling, dataanalyse, metode, personvern og forskningsetikk». (Tjora, 2021, s. 293). Jeg søkte Personverntjenester via meldeskjemaet, og fikk godkjenning til å gjennomføre forskningsintervjuene.

Jeg lagde en detaljert intervjuguide og jeg lagde et samtykkeskjema til informantene med relevant informasjon om min forskning. Forberedelser er viktig i forkant av intervjuer. Disse skjemaene ble innsendt sammen med søknaden til Personverntjenester (Johannessen et al., 2021). Det meste var klart da jeg fikk godkjenning av Personverntjenester til å gjennomføre forskningsintervjuene. Men jeg forberedte meg godt på det som har med intervju teknikk å gjøre, for å kunne utføre gode intervjuer. Jeg leste og studerte intervjuteknikk i bøker og på internett.

Samtykkeerklæring ble sendt ut før intervjuene fant sted. Innledningsvis ble formålet med undersøkelsen presentert. Informantene måtte samtykke, for å kunne bli med i forskningsprosjektet.

Jeg startet alle intervju med informasjon om masteroppgaven, samtidig som jeg forklarte hvorfor kommunen ble brukt som case. Dette for å sikre at informantene faktisk hadde fått den nødvendige informasjonen som var sendt ut i forkant. Jeg valgte presise og enkle spørsmål, slik at jeg fikk svar som gav grunnlag for videre forskning. Siden jeg hadde valgt semistrukturerte intervju, kunne jeg også stille andre spørsmål enn dem jeg hadde planlagt i intervjuguiden. Det fungerte fint, intervjuguiden fungerte som er fast ramme, og jeg hadde mulighet til å stille mer utdypende spørsmål og kunne eventuelt stille mer korrigerende spørsmål, ved behov. Jeg valgte å fordele intervjuene i to faser, slik at jeg fikk tid imellom til å transkribere intervjuene, i tillegg til refleksjon og bearbeiding.

Informantene gav reflekterte og detaljerte svar på stort sett alle mine spørsmål. Det var ikke alltid behov for å stille oppfølgingsspørsmål, men noen ganger gjorde jeg dette. Om jeg opplevde noe som uklart, presiserte jeg spørsmålet eller jeg gjentok svaret for å verifisere forståelsen av svaret. Jeg opplevde engasjerte informanter. Det var god flyt i intervjuet. Intervjuene hadde en varighet på omtrent 45-60 minutter. Det passet bra med den tiden som informantene var varslet om at intervjuet ville ta på forhand.

Intervjuene ble tatt opp, for å få best mulig overføringsverdi i forskningen, fra lyd til skrift. Johannessen et al. (2021) mener at det er viktig med standardiserte spørsmål i semistrukturerte intervju, da det blir enklere å sammenlikne svarene etterpå.

3.7 Behandling av innsamlet data

Behandling av innsamlet data er neste steg i prosessen. Arbeidet med transkribering vil bli presentert. Etterpå vil tematisk analyse bli presentert.

3.7.1 Transkribering

Transkribering er overføring av data fra lyd- eller videoopptak til skrift. Tjora (2021) anbefaler at ved dybdeintervjuer brukes opptak og at materialet i ettertid blir fullstendig transkribert. Det er også lurt å være mer detaljert enn nødvendig.

Transkriberingen av intervjuene skjedde umiddelbart etter hvert intervju. Jeg tok opptak av intervjuene og det var viktig å få oversikt over den informasjonen som informantene gav på intervjuene. Å gjøre dette umiddelbart var viktig for meg, da hadde jeg også intervjuet ferskt i minnet. På det tidspunktet hadde jeg mine refleksjoner og jeg kunne sortere dataene. Det var krevende å transkribere ordrett, opptaket måtte spilles av flere ganger. Jeg transkriberte til bokmålsform, inkludert halvsetninger, småord og nøling, her er også innslag av dialekt.

Det var også viktig for meg å stille de samme spørsmålene, slik at jeg hadde et noenlunde likt utgangspunkt. Når alle data var samlet inn, begynte jeg å se etter likheter og ulikheter. Jeg sorterte dataene ved å markere likheter, samtidig som jeg så på ulikheter.

3.7.2 Analyseprosessen – tematisk analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere kapittelet om analyse, det er bearbeidingen av selve datamaterialet. Jeg vil dokumentere hvordan jeg gjennomførte selve prosessen med analysen, samt at jeg vil avklare valg av metode for analysering.

Forskeren har gjennom sin undersøkelse fått et datamateriale, som har behov for videre bearbeiding. Ved bruk av intervju er det viktig å kategorisere, for så å strukturere og systematisere. Etter at intervjuer er transkribert, skal de analyseres. Målet er å finne et budskap eller en mening, og å finne et mønster i datamaterialet. Til slutt konkluderer forskeren og gir svar på problemstillingen, etter at datamaterialet er analysert (Johannessen et al., 2021).

Tematisk analyse er anbefalt å anvende for nye forskere, metoden er enkel å lære seg. I denne studien har jeg valgt tematisk analyse, da jeg tidligere hadde lite erfaring med kvalitativ forskning. Tematisk analyse skal være transparent (Braun & Clark, 2006).

Tematisk analyse er en metode for å identifisere, analysere og finne mønster eller tema i datamaterialet. Analysen skal gi svar på problemstilling og forskningsspørsmålene, som jeg har valgt. Tematisk analyse er fleksibelt, da man kan bruke både induktiv, det vil si empiri tilnærming og deduktiv, som er teori tilnærming (Braun & Clark, 2006). Jeg har brukt både induktive og deduktive metoder, altså abduktiv tilnærming, som består av begge disse metodene (Tjora, 2021).

En annen beslutning dreier seg om hvilket nivå temaer skal identifiseres på. Når man skal tolke informantens opplevelser og meninger er det semantisk tilnærming. Den semantiske fremgangsmåten har fokus på overflatemeningene til informantene, deltakernes meninger. Den latente fremgangsmåten har fokus på de underliggende ideer og antagelser til informantene (Braun & Clark, 2006). Jeg valgte semantisk tilnærming, da det viktigste for meg var informantens egne opplevelser og meninger.

Jeg har tatt utgangspunkt i Braun og Clark (2006) sine seks ulike trinn. Artikkelen deres er blitt populær og anerkjent. Under vil jeg presentere hvordan jeg jobbet i de ulike trinnene i den tematiske analysen.

Fase 1: Å bli kjent med datamaterialet

Jeg ble bedre kjent med dataene under transkripsjonen, som jeg gjorde umiddelbart rett etter hvert intervju. Jeg fikk da en umiddelbar refleksjon over budskapet til informantene. Jeg leste mange ganger gjennom det transkriberte materialet. Ved gjennomlesing av det transkriberte materialet, så noterte jeg mine egne kommentarer i margen om relevante tema og videre arbeid. Jeg lette også etter mønster (Braun & Clark, 2006). Jeg hadde en stor mengde data, som jeg ble nødt for å kode og senere redusere. Jeg gjorde meg godt kjent med datamaterialet og hadde skaffet meg oversikt og var klar for å gå over til neste fase. Ut fra dataen må det lages et rammeverk, der innholdet blir formidlet på en forståelig måte. De kvalitative dataene må så tolkes (Johannessen et al., 2021).

Fase 2: Første koding

Når man er ferdig med transkribering, har blitt kjent med datamaterialet og har skaffet seg oversikt, kan man starte selve kode arbeidet. Braun og Clark (2006) anbefaler å finne kode for mange potensielle temaer, som mulig, da man aldri vet hva som kan bli interessant senere. Jeg fant aktuelle koder for relevante tekstutdrag.

Problemstilling og forskningsspørsmål er utgangspunkt for kodingen, det er jeg som forsker som bestemmer de ulike kodene, for de dataene, som jeg synes er relevante og interessante. Etterpå skal kodene brukes, for å definere temaer (Braun & Clark, 2006).

Jeg fikk en utfordring under arbeidet med koding, da jeg kunne finne flere ulike koder i et tekstutdrag. Jeg måtte ta ulike valg for å løse dette. Noen tekstutdrag ble delt opp, på grunn av at de inneholdt ulike koder.

Her er et eksempel på et avsnitt, som inneholder flere koder.

"Medarbeiderdrevet innovasjon da, er på en måte, står jo sterkt her da. Absolutt, nå går saksbehandlerne på skole, juss. De utdanner seg innenfor juss. De får nå en veldig økt kunnskap, som de gjerne ikke sitter på fra tidligere. Da blir det mye til at de tar initiativ. Det er veldig bra, det er viktig med kompetanseheving og satse på slike ting.

Jeg løste dette ved at jeg splittet opp avsnittet i to ulike tekstutdrag. Første tekstutdrag under fikk koden Autonomi, mens det andre tekstutdraget fikk koden kompetanseutvikling.

"Medarbeiderdrevet innovasjon da, er på en måte, står jo sterkt her da."

"Absolutt, nå går saksbehandlerne på skole, juss. De utdanner seg innenfor juss. De får nå en veldig økt kunnskap, som de gjerne ikke sitter på fra tidligere. Da blir det mye til at de tar initiativ. Det er veldig bra, det er viktig med kompetanseheving og satse på slike ting."

Jeg måtte ta flere valg under kodearbeidet. Jeg laget koder for de tekstutdragene som jeg syntes var relevante i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål.

Jeg jobbet systematisk gjennom hele datamaterialet, noen koder hadde jeg lagt merke til under transkriberingen. Noen koder var bestemt på forhand, deduktiv tilnærming, da problemstillingen var bestemt på forhand. Nye koder dukket opp i analysen, som da ble en induktiv tilnærming. Koder er spesifikke, mens temaer er bredere. I analysen skal

tekstutdrag gjenfortelles og fortolkes (Braun & Clark, 2006). Jeg tenkte allerede under transkriberingen at autonomi var en aktuell kode, noe som den også ble. Samarbeid ble også tidlig til en kode, denne ble senere oppdelt i internt og eksternt samarbeid. Under analysen dukket eksempelvis disse kodene opp, motstand mot endring og interne samarbeidsproblemer.

Fase 3: Søk etter tema

Datamaterialet var ferdig kodet og jeg lette etter temaer. Jeg så etter bredere temaer, som kodene kunne bli kategorisert under. Jeg så også etter om noen koder kunne slås sammen og om noen koder kunne fjernes (Braun & Clark, 2006). Noen koder ble fjernet, da de ble vurdert til å ikke være like relevante som først antatt. Da jeg søkte etter tema, var problemstillingen og forskningsspørsmålene utgangspunktet. Braun og Clark (2006) gir råd om å bruke tankekart eller tabeller. Jeg valgte å bruke tabeller, slik at det var bedre for meg å få oversikt over koder og temaer, se figur 1 under. Det ble laget en egen tabell for hver informant og samle tabeller til slutt.

Potensielle koder	Potensielle tema	Tekstutdrag	Tanker/ideer
Trygghet	Styrkende for innovasjon	Det er trygghet, for å komme med ideer og det er trygghet for å få gjennomslag for ting, som du ønsker å få gjennomslag for og fremme at dette her er effektivisering eller gevinst. Det er organisasjonsklima for å fremme ideer i Sauda kommune.	Det er trygghet i organisasjonen for å fremme ideer.
Lederstøtte	Styrkende for innovasjon	Du må alltid ha noen, som står på. I en sammensatt organisasjon, som kommune, der vil du ha så mange ulike personligheter og derfor er det viktig at ledelsen er veldig på og er sterke og gir sine signaler nedover i organisasjonen, slik at vi kan samle oss om de grepene, som skal gjøres.	Lederstøtte er viktig for innovasjon.
Silotenkning/Interne samarbeidsproblem	Vanskeliggjøring av innovasjon	Det er litt personavhengig, enkelte personer kan være bremseklosser. Og at fokuset ikke alltid er på totalen, men på egen avdeling eller akkurat det som folk jobber med. At folk ikke alltid ser at dette er kjempebra å gjøre samlet og presse på, for å få gjennomslag samlet, men at folk sier at vi har det så travelt at det har vi ikke tid til. Vi orker ikke mer nå. Ting kan stoppe opp pga det.	Det virksomheter bør være bevisst på silotenkning, det må skapes muligheter for felles arenaer, for tverrfaglig samarbeid.

Tabell 1 Bildeutkast - søking etter tema

Jeg systematiserte kodene, fikk oversikt over kodene og til slutt samlet jeg alle tekstutdragene som hørte til hver kode. Jeg hadde ulike forslag til temaer, men endte opp med temaer som innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonshemmende faktorer. Disse faktorene fremsto som tydelige tema i denne studien. Jeg samlet aktuelle koder under hvert tema, jeg så også etter likheter mellom ulike tema. Til slutt hadde jeg tabeller med tema, undertema og tekstutdrag.

Fase 4: Gjennomgang av tema

I denne fasen er det gjennomgang av de identifiserte temaene og revurdering av tema (Braun & Clark, 2006). Jeg arbeidet kontinuerlig med utvikling av temaer med tanke på empirien, men også med tanke på problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg omformulerte også temaer. Koding var mye arbeid og mye tankevirksomhet, og jeg skrev ned mine tanker under kodingen.

Tekstutdragene til de ulike temaene ble gjennomlest, for å sjekke ut om de passet der. Hele datamaterialet ble gjennomgått på nytt for å sjekke ut om jeg hadde utdrag, som burde vært kodet annerledes. Kritisk vurdering ble utført av tema og koder. Til slutt var jeg fornøyd med temaer og koder og jeg synes at datamaterialet tydeliggjorde det som kom frem i intervjuene.

Fase 5: Definere navngitte tema

Nest siste trinn omhandler å gi navn på de endelige temaene og beskrive hva hvert tema omhandler, altså konkretisering av temaene. Det består av å identifisere essensen i hvert tema og bestemme hvilket aspekt i dataene hvert tema omhandler (Braun & Clark, 2006).

Utgangspunktet for definering av navngitte tema er problemstilling og forskningsspørsmål. Revidering av temaer skjedde flere ganger, det ble sjekket ut om det var sammenhenger mellom temaene. På slutten av dette trinnet nærmet jeg meg formidling av det som skal bli presentert av de ulike temaene og innholdet i temaene, som også består av tekstutdrag (Braun & Clark, 2006).

Her er de endelige temaene:

Innovasjonsfremmende faktorer:

- Autonomi
- Trygghet
- Kompetanseutvikling
- Motivasjon
- Samarbeid
- Lederstøtte
- Personavhengig innovasjon

Innovasjonshemmende faktorer:

- Manglende målsetting og forankring
- Motstand mot endring
- Interne samarbeidsproblemer

Fase 6: Rapportskrivning

Siste trinn er selve rapportskrivningen. Temaene er bestemt, gode tekstutdrag skal vise innholdet i hvert tema (Braun & Clark, 2006). Rapportskrivningen består av å beskrive funnene i analysen, dette vil bli presentert i resultatkapittelet.

3.8 Gyldighet og pålitelighet

Når kvaliteten skal vurderes på forskningen er gyldighet og pålitelighet sentralt (Tjora, 2021). Dette vil bli presentert under.

3.8.1 Validitet

Validitet er det samme som gyldighet i studien. Datas relevans er det samme som validitet (Johannessen et al., 2021). Det er det samme som om hvor relevant data representerer det fenomenet, som skal undersøkes. Det er kvaliteten på data og datas evne til å svare på problemstillingen, som er viktig. Det ble jobbet grundig, både med transkribering, tolking av empiri og drøfting av resultat.

Med min erfaring som leder for teknisk avdeling i mange år i ulike kommuner, har jeg lagt merke til ulike innovasjonskulturer og ulike innovasjonsevner i de ulike kommunene. Det kan være en fordel i forhold til en annen forsker, som ikke hadde hatt denne bakgrunnen.

Jeg har hatt til hensikt å undersøke, derfor blir det viktig for meg å være bevisst på dette under hele studien. Jeg har forklart hensikten med min studie og jeg har gjort rede for min bakgrunn, fremgangsmåte, tolkninger og avklaringer underveis. Dette har jeg vært bevisst på under hele studien. Min rolle har vært mest mulig nøytral, likevel kan forskere tolke data ulikt og subjektive tolkninger kan forekomme. Jeg har gjort min forskning transparent og har gjort rede for utforming og tolkninger undervegs, som har bidratt til kvalitet og god validitet. Forskeren skal presentere fremgangsmåte, resultat og at hensiktsmessige kriterier for evalueringer vektlegges i forhold til problemstilling (Johannessen et al., 2021). Jeg har tatt med relevant teori og tidligere forskning, noe som er viktig for validiteten.

Det har vært logisk sammenheng mellom utforming og resultat. Informantene ble strategisk utvalgt. De har delt informasjon med meg og jeg antar at de ikke har skjult informasjon for meg. Jeg opplevde de som engasjerte og at de oppriktig delte informasjon med meg. Jeg innledet også hvert intervju med KS sin definisjon om innovasjon, siden det er ulike oppfatninger om hva innovasjon er. Datainnsamlingen besto av intervjuer med informanter, som har høy kompetanse på området. I tillegg besto utvalget av både medarbeidere og ledere, som gav ulike perspektiver. Videre var intervjuene godt forberedt, noe som også bidrar til validitet. Jeg gjennomførte testintervju, før jeg intervjuet informantene i kommunen. Jeg fikk da testet om spørsmålene var forståelige. Jeg fikk da validert mine intervjuer. Jeg hadde et begrenset utvalg, likevel opplevde jeg å få en metning i svarene fra informantene. Jeg fikk et godt innblikk i kulturen. Jeg fikk også gjentakende svar fra ulike informanter, slik at jeg kunne få oversikt over kulturelle trekk.

3.8.2 Reliabilitet

Reliabilitet er det samme som pålitelighet. Det kan stilles spørsmål til datainnsamling, hvordan dette ble utført, nøyaktighet til dataene og det kan stilles spørsmål til analysen (Johannessen et al., 2021). Spørsmålene i intervjuene var åpne spørsmål, slik at jeg skulle få mest mulig informasjon om temaet, og best mulig forklarende svar. De ville styrke påliteligheten, informantene kunne fortelle det de ønsket.

Informantene kan bli påvirket av meg som intervjuer, resultatet blir også påvirket av meg som forsker. Mitt eget engasjement i temaet kan utgjøre en fordel, slik at det kan utgjøre støy, derfor blir det viktig for meg å innta en mest mulig nøytral rolle. Fremgangsmåten i studien er dokumentert og forklart i metodedel, også mine tolkninger og avklaringer er begrunnet. Det er flere mulige avvik, som kan oppstå når pålitelighet vurderes, noe jeg som forsker er bevisst på. Den innsamlede dataen i form av intervjuer har høy kvalitet, da informantene har god fagkompetanse og informantene er strategisk utvalgt. Det er også et bredt utvalg av både medarbeidere og ledere, noe gjør at studien får ulike perspektiver fra flere nivåer.

Bruken av opptak sikret god transkribering. Den umiddelbare transkriberingen gav god pålitelighet, da intervjuene var ferskt i minne, samtidig som jeg hadde mine egne refleksjoner. Under transkriberingen har jeg vært tro mot informantenes svar.

Noen kan ha lite erfaring med å bli intervjuet, samtidig kan andre være svært engasjerte. Dette kan ha innvirkning på dataene som blir samlet inn.

Jeg informerte deltakerne på forhand og de fikk samtykkeskjemaet, som gav dem mer informasjon om min forskning. På den måten ble de forberedt før de stilte til intervju. Jeg tror ikke informantene forberedte uriktige svar.

3.9 Forskningsetiske hensyn

Forskeren har både et etisk ansvar og et juridisk ansvar. Det er viktig å være oppmerksom på forskerens etiske ansvar i kvalitative studier. (Johannessen et al., 2021). Jeg ringte først til informantene, for å gi informasjon og spurte om vedkommende var interessert i å være med i studien. Før intervjuene, sendte jeg ut samtykkeskjema, der jeg gav informasjon om studien og hva det innebar for de som skal bli intervjuet. Der var det også informasjon om anonymitet og at informantene når som helst og uten grunn, kan trekke seg fra studien. Anonymisering av datamaterialet er et viktig forskningsetisk prinsipp, personer skal ikke bli identifisert.

Personverntjenester har gitt godkjenning til min masteroppgave. Opplysningene om informantene er blitt behandlet konfidensielt. Personvern til informantene er hensyntatt. Og opptakene av intervjuene vil bli slettet etter at arbeidet er slutført og vurdering er gitt.

Samtykkeskjemaet måtte signeres, for å være med i studien. Jeg informerte om min master, problemstilling og forskningsetiske hensyn. Jeg gikk gjennom samtykkeskjemaet i starten av intervjuet.

4. Forskningsfunn og analyse

Funnene jeg velger å presentere og vektlegge, er de funnene, som jeg mener egner seg best til å besvare studiens empiriske problemstilling. Jeg vil presentere funnene knyttet opp mot det teoretiske rammeverket, som er presentert tidligere. Med bakgrunn i empirien og studiens omfang vil jeg her besvare studiens problemstilling:

Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?

Beskrivende utsagn fra intervjupersonene vil jeg presentere i dette kapittelet. Innledningsvis i intervjuene ble masteroppgavens tema presentert. I intervjuene med informantene kom det frem en rekke synspunkter. For å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene var jeg interessert i informantenes egne opplevelser, erfaringer og hvordan det foregår i praksis. Bakgrunnen for disse temaene var ulike koder hentet fra datamaterialet. Gjennom koding med tematisk analyse trådte disse temaene under frem.

Innovasjonsfremmende faktorer:

- Autonomi
- Trygghet
- Kompetanseutvikling
- Motivasjon
- Samarbeid
- Lederstøtte
- Personavhengig innovasjon

Innovasjonshemmende faktorer:

- Manglende målsetting og forankring
- Motstand mot endring
- Interne samarbeidsproblemer

Det ble oppdaget mønstre i data analysen. Jeg strukturerer kapitlet ut fra disse faktorene. Disse to hovedkategoriene, vil bli presentert med hver sine undertemaer. Jeg vil først presentere empiri som omhandler innovasjonsfremmende faktorer, så vil jeg presentere empiri om innovasjonshemmende faktorer. Til slutt i dette kapitlet er det en oppsummering av forskningsfunnene.

4.1 Innovasjonsfremmende faktorer

Med utgangspunkt i empiri og studiens omfang vil jeg i dette delkapitlet besvare forskningsspørsmålet:

Hvilke faktorer fremmer innovasjon i kommunal sektor?

4.1.1 Autonomi

Et av mine tydelige funn er at autonomi er en viktig faktor, som er innovasjonsfremmende i kommunen. Det var ikke direkte spørsmål om autonomi i intervjuguiden, men de fleste informantene nevnte at det var autonomi i organisasjonen.

Autonomi vil si at ansatte får frihet til å fatte beslutninger, og får rom til å utføre oppgavene uten overvåking og kontroll (Aasen & Amundsen, 2011; Amabile, 1988). Stor grad av autonomi, gjør at man blir selvstyrt og er selvgående.

En informant sa det slik: *"Jeg opplever at jeg har stor frihet i min stilling. Og at alle forslag og ideer mottas positivt."*

En annen informant kommenterte at *"Medarbeiderdrevet innovasjon, står jo sterkt her."*

En tredje informant var også opptatt av utvikling og sa at folk var autonome. Vedkommende påpekte også at i en liten kommune er man opptatt av kompetente ansatte.

"Det som jeg tror gjør at vi i kommunen både er der vi er og at vi i mange tilfeller, hvert fall, klarer å utvikle oss, det er dette med at folk er autonome da. Vi er ikke så mange, vi er jo en liten kommune, slik at vi er avhengig av hver og en fungerer."

Flere av informantene i denne studien mente at autonomi var innovasjonsfremmende, som gir et godt grunnlag til å bli mer kreative og innovative, grunnet at man har frihet og ikke blir detaljstyrt. En informant uttrykte det slik, som i sitatet under:

"Men har man stor frihet, så vil man da fremme innovasjon. Da har man kultur for å fremme ideer og tenke kreativitet. Jeg er veldig for autonomi, innenfor gitte rammer. At jeg vet at jeg har et rammeverk å forholde meg til, innenfor dette området, har jeg stor autonomi og kan være kreativ i forhold til hvordan jeg løser min jobb. Og det tror jeg nok mange har, stor autonomi i arbeidet sitt her, det er grobunn for innovasjon. Og det har vi som ledere også."

En informant sa det slik: *"Nei, jeg har absolutt stor frihet, så her er det rom for innovasjon."*

En annen informant kommenterte at *"Ved autonomi har en har frihet i jobben. En har frihet til å utvikle videre. En blir ikke detaljstyrt i for eksempel."*

I dette sitatet uttrykkes det at kommunen er liten, at det finnes lite spesialister i kommunen. Vedkommende mener at det jobbes med forbedringer og mener at frihet er innovasjonsfremmende.

"Jeg synes at vi er en liten kommune. Vi har mange oppgaver alle sammen, vi er lite spesialister. Vi må lete etter å gjøre ting på en bedre måte, om ikke, så får vi det ikke gjort. Det ligger også en del frihet i mange av stillingene, der vi får muligheten til å gjøre tingene på andre måter. Frihet er viktig for å fremme innovasjon."

Sitatet viser at denne informanten mener at man blir gitt mye ansvar og muligheter og gitt muligheter til å bli god.

"Behovene blir uttrykt og tatt på alvor og det blir gitt mye ansvar. Men med det, så blir en gitt mulighet og en blir gitt, hva skal jeg si da, at det er lov å være god da på en måte. Det er lov å ta i bruk metoder og slikt, når en vurderer det som hensiktsmessig. Vi har ikke veldig omfattende prosesser i og med at vi er en liten organisasjon."

En av informantene sa det slik at: *"Det er at enkeltindivid har stor grad av autonomi, du er relativt selvstyrt. Det er lite regler og tunge prosesser å forholde seg til, de kan omgås."*

Informanten nevner at det i kommunen generelt er stor grad av autonomi og at man er relativt selvstyrt. Denne informanten delte også sine tanker om at det er lite byråkrati å forholde seg til i kommunen. Mine funn viser at autonomi er en del av kulturen i kommunen.

4.1.2 Trygghet

Flere informanter var opptatt av trygghet og det var kun positivt vinklet. Trygghet var et kulturelt kjennetegn ved MDI i forskningsprosjektet til Aasen og Amundsen i 2011. En opplevelse av trygghet var viktig. Det var også lov å stille dumme spørsmål og komme med uvanlige ideer. Nye ideer skal alle bli møtt med positivitet. Når ting går galt er det viktig med oppmuntring og kollegastøtte (Aasen & Amundsen, 2011).

Sitatet under påpeker at støttende klima er viktig for vedkommende. Utfordring ved å bli enda bedre er sentralt og vedkommende opplever tryggheten og støtten.

"Ja, det er jo både det å få støtte, men også være i et såpass støttende klima, at man virkelig kan utfordre hverandre og likevel føle på meg at vedkommende vil meg vel, han vil bare få meg til å bli enda bedre. Ha et miljø der medarbeiderne føler seg ganske trygge, der de også kan utfordre meg. Det synes jeg er bra, det trenger jeg."

En av informantene uttrykte det slik at: *"Det er på en måte rom for innovasjon i denne kommunen, selv om det arbeides med daglig drift. Det er på en måte trygghet i organisasjonen til å komme med ideer for å innovere."*

En informant sier at det er rom for å innovere i kommunen, selv om det arbeides med daglig drift. Det er trygghet i organisasjonen til å komme med ideer for å innovere.

"Det er på en måte rom for å innovere i kommunen, selv om det arbeides med daglig drift. Det er på en måte trygghet i organisasjonen til å komme med ideer for å innovere."

Ut fra sitatet under påpekes også tryggheten ved å dele ideer, som blir behandlet på seriøs måte. Enten blir ideene jobbet videre med eller de blir det legges vekk om det ikke er grunnlag for det. Vedkommende er også opptatt av trygghet i en gruppe, noe hun mener det er.

"Og så må det være trygghet og rom for å dra disse tingene opp av "sekken" og fremme de og diskutere de og jobbe videre med det, om det er grunnlag for det. Eller legge det vekk hvis ikke det er grunnlag for det. Så man har den tryggheten i en gruppe, for alene er det ikke så mye du får til. Hvis du har en gruppe rundt deg og du har trygghet i den gruppen og du har noen folk som vil noe, så er det mye du kan få til."

En annen informant nevner også at det er trygghet for å få gjennomslag for ideer. Det er klima i organisasjonen for å fremme innovasjonsideer.

"Det er trygghet, for å komme med ideer og det er trygghet for å få gjennomslag for ting, som du ønsker å få gjennomslag for å fremme at dette her er effektivisering eller gevinst. Det er organisasjonsklima, for å fremme ideer i kommunen."

Denne informanten påpeker at de fleste opplever trygghet, som er viktig. Vedkommende nevner også at psykologisk trygghet er en grunnsten, som må være på plass. Det varierer fra enhet til enhet om denne er på plass.

"Jeg tror de aller fleste opplever trygghet og det er viktig, for å våge. Det å ha psykologisk trygghet i bunnen, som alle snakker om. Uten den, det er en grunnsten, som må være på plass. Så vil det variere litt fra enhet til enhet, dette her. Skal du plassere denne modellen på prosjektavdeling eller de som jobber innenfor teknisk, så stemmer den nok godt."

Viktigheten av trygghet i organisasjonen er sentral i teorien for innovasjonsfremmende faktorer. Det kan antas at det er trygghet til stede i kommunen.

4.1.3 Kompetanseutvikling

Dette undertemaet handler om kompetanseutvikling. Oddane (2017) sin KREM-modell viser at ikke bare utdannings- og erfaringskompetanse er viktig, men også relasjonell kompetanse er viktig for kreativitet og innovasjon.

Informanten under vektlegger hvorfor det er viktig å få økt kunnskap, som de gjerne ikke hadde fra tidligere. De ansatte tar da initiativ når de får økt kompetanse. Hun mener det er viktig å satse på kompetanseheving.

"Absolutt, nå går saksbehandlerne på skole, juss. De utdanner seg innenfor juss. De får nå en veldig økt kunnskap, som de gjerne ikke sitter på fra tidligere. Da

blir det mye til at de tar initiativ. Det er veldig bra, det er viktig med kompetanseheving og satse på slike ting."

Informanten under informerer om at vedkommende er i gang med en høyere ledelsesutdanning, for å få mer kompetanse og kunnskap om ledelse. Dette mener informanten er viktig for å ivareta utviklingen, som pågår og som kommer i fremtiden.

"Jeg holder jo på med lederutdanning for å få mer kompetanse og kunnskap om ledelse og det er jo viktig for å kunne holde trykket oppe i utviklingen, som både pågår og som er nødvendig at skjer videre."

En av informantene forteller at hun har tatt ulike utdanninger innen helse. Vedkommende sa også at det var flere i kommunen, som tok samme ledelsesutdannelsen og at det hadde betydning at de tok denne utdanningen og at det var flere, som tok den.

"Gjennom disse årene så har jeg jo tatt diverse utdanning, som er spesielt beregnet for folk som jobber med helsearbeid i kommunene. Det har litt betydning at vi har tatt den utdanningen og at det var flere som gjorde det."

Informanten under uttrykker at kompetanseutvikling er viktig. Og at ledere og andre holder seg oppdatert både faglig og som ledere, slik at de kan bidra til utvikling og innovasjon. Vedkommende poengterer at det er viktig at toppledelsen i kommunen deltar på innovasjonskonferanser og lignende:

"Jeg tenker at kompetanseutvikling er viktig. Det at folk i lederstillinger og andre stillinger holder seg både faglig oppdatert og oppdatert som ledere, når det er det de er. At de ikke "sovner i stolen sin", men står på og følger med. Og er med og deltar på arenaer, der det skjer utvikling og innovasjon. Fylkesmannen hadde for eksempel innovasjonskonferanser en del år. Det er viktig at kommuneledelsen deltar på slike arenaer i lag med andre, der innovasjon er tema, det tenker jeg er viktig."

I sitatet under forklarer informanten at fagbevegelsen og de ansatte, kan være både en styrke og en brems, og at dette henger i sammen med kunnskap og kompetanse. Det er viktig at ledere har god kompetanse, slik at de bedre kan tilrettelegge for innovasjon og utvikling.

"Jeg tenker også at fagbevegelsen, de kan være en styrke, men de kan også være en brems og de ansatte, selvfølgelig, de kan være begge deler de også. Det kommer vi litt tilbake til kunnskap og kompetanse igjen. Jeg tenker at hvis lederne har god kompetanse, så er det også lettere å argumentere for nye innovative tiltak, lettere å motivere og å med de ansatte og også lettere å få til prosesser, som involverer de ansatte og befolkningen, for så vidt på en bedre måte."

På siste sitat i kompetanseutvikling, svarer informanten på spørsmålet hva mer kan kommunen gjøre for å fremme innovasjonsevnen, da tenker informanten på kompetanse rundt innovasjon. Folk må få gode verktøy. Øverste ledelse må verdsette kompetanse og være tydelig på at innovasjon er viktig, folk må få den kompetansen og det verktøyet, som er nødvendig.

"Jeg tenker kompetanse rundt hva innovasjon er og gi folk gode verktøy, for hvordan du jobber med det. Det at øverste ledelse verdsetter det og er tydelig på at innovasjon er viktig. Gi folk den kompetansen og verktøyet, som er nødvendig. Ting henger i hop."

4.1.4 Motivasjon

Alle gav uttrykk for stor grad av motivasjon. Informantene var opptatt av indre motivasjon, ytre motivasjon ble ikke nevnt.

En informant mener at de ansatte i kommunen er fremoverlente, de er engasjerte. Men at det også finnes stor variasjon i kommunen.

"Og det er vi kanskje, at vi er fremoverlente, når det på en måte skjer noe nytt da nasjonalt, at man har lyst til å ta det i bruk. Men jeg tror du finner nok stor variasjon, samt folk i administrasjonen er veldig ivrig på det. Det er mitt inntrykk også, at de er fremoverlente."

Informanten i helse og omsorg forteller at det er veldig prososial motivasjon for brukerne. Informanten snakket om Kommunenes sentralforbund, KS, sin 10 faktor undersøkelsen, under intervjuet og viste til en av faktorene, som var prososial motivasjon. Dette omhandler motivasjon for å bidra til andres måloppnåelse. Her dreide det seg om å levere viktige tjenester til andre og gi god pleie til pleietrengende. Det er med andre ord å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre. Vedkommende sier også at brukeren eller pasienten kan være det som stimulerer til innovasjon.

"For oss som jobber i helse og omsorg, som har en veldig stor prososial motivasjon for brukerne våre. Så tror jeg at de endringene som kommer, ja, det er mange endringer. Det handler om at en ønsker at brukerne, som sluttbruker, skal få en bedre tjeneste eller en bedre opplevelse eller en bedre kvalitet på sin oppfølging. Så jeg tror at for helse, så kan nok den brukeren eller den pasienten være en av de faktorene, som stimulerer til innovasjon. Ja, ønsket vårt om å gjøre det beste vi kan for brukerne våre det kan nok være bakgrunnen for mange av innovasjonene våre."

Utsagnet under viser at en motiveres på ulike måter. Og at folk er veldig opptatt av sine enheter. De føler også et ansvar overfor pasienter og pårørende, at de skal bli godt ivaretatt.

"En motiveres på ulike måter, men mitt inntrykk er hvert fall at samtlige av de som jeg er leder for, er veldig opptatt av å ære kjære i forhold til enhetene sine og er opptatt av at pasientene skal bli godt ivaretatt og at pårørende skal bli godt ivaretatt."

Informanten under beskriver at det å tildele institusjonsplasser til eldre, som de vet hvem er, det gjør noe med motivasjonen til ansatte. Det bedrer de eldres kår, når de flytter fra hjemmet til heldøgnsomsorg.

"Så gjør jo det noe med motivasjonen, for å bedre deres kår og det gjelder enten det er oss i kommunen, som jobber i kommunen på fast basis eller det gjelder politikerne og i forhold til dette og ivareta innbyggerne sine da."

En av informantene uttrykker at det styrker motivasjonen, når man kan være med og påvirke. Informanten forteller videre at det gir stor motivasjon å være med bygge attraktive fritidstilbud. Begge disse prosjektene kan være samfunnsnyttige og attraksjonsskapende.

"Det kan være med å styrke den der motivasjonen, for å være med å påvirke. Og i det miljøet, som påvirker jo det visuelle og det er attraksjonsskapende. Det å få flere offentlige fritidstilbud. Det er samfunnsnyttig, det viser igjen i samfunnet, det skaper attraktivitet. "Doere", de som tar initiativ, de som får ting til, det får de anerkjennelse for, så det er gjerne den største motivasjonen. Jeg tror ikke det er motivasjon, for at du får klapp på skulderen hos sjefen, du får jo ingen bonus. Du får anerkjennelse, for å få ting til. Og det der at du er en del av lokalsamfunnet, du er med og kan forbedre det."

Informanten peker på at anerkjennelse er den største motivasjonen. Det blir nevnt ord som fremoverlente og "doere", som er noe man får anerkjennelse for.

4.1.5 Samarbeid

Samarbeid er nødvendig for å oppnå endring og innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Det var både interne og eksterne samarbeidsformer, begge to er like viktig som innovasjonsfremmende faktorer. Interne og eksterne samarbeidsformer gir en form for tverrfaglig læring, som gir tilgang på ulike kompetanser, som vil øke den innovative kompetansen (Aasen & Amundsen, 2015).

En av informanten nevner at det er en del sektor overgripende innovasjoner, som Leve hele livet. Og at sektorene og siloene brytes litt ned i forhold til tidligere, det er fremgang i dette arbeidet. Informanten under mener at samhandlingen er preget at samhandling på tvers og ikke bare internt i avdelingene. "Leve hele livet" er en kvalitetsreform, som skal gi eldre bedre hjelp og støtte til å mestre livet (Meld. St. 15 (2017–2018)).

"I begge deler. Jeg synes at det er jo kommet en del sektor overgripende ting, Leve hele livet kan være et eksempel på det. Det kan hende at det handler om personene som er kommet inn nå i de ulike rollene, men jeg synes at man bryter litt ned sektorene, som har eller disse siloene, mellom teknisk og helse for eksempel. Jeg opplever i dag at teknisk tar større kontakt med meg, som jobber i helse enn hva de gjorde bare for to år tilbake i tid og det synes jeg er kjempebra. Jeg er så glad for det, sånn at jeg føler på meg at i dag, så er vi på et sted, det er naturlig og jeg tør å tenke litt ut forbi enn bare hos meg. Vi tenker enda litt videre og enda mer på samhandling. Så har man selvfølgelig en vei å gå da, vi kan bli mye bedre på det. Men jeg synes samhandlingen i dag er preget enda mer av samhandling på tvers, ikke bare innad."

Sitatet fremhever det viktige partssamarbeidet i industrikommunen og at dette arbeidet har stor verdi i forbindelse med innovasjon. Informanten snakker om hvor viktig dette arbeidet har vært i utviklingen av heltidskulturen i kommunen. Her har kommunen kommet langt og har vært en foregangskommune, der mange kommuner har tatt kontakt, for å lære av nettopp denne kommunen.

"Vi har jo partssamarbeidet, kan jeg også si, med tillitsvalgt apparatet. Det kan jo være variabelt i fra sak til sak, men sånn i hovedsak, har vi alltid hatt lang og god tradisjon, for å ha godt samarbeid med fagorganisasjonene og partssammensatte

utvalg og ansette sine representanter er helt sentrale aktører, for å få til endring. Jeg kan jo spesielt nevne dette med helse velferd, det med heltidskultur for eksempel. Det er jo endring, for å kunne klare oss med færre hoder, det blir jo mangel på helsepersonell fremover. Vi må utnytte bedre de vi har og vi hadde ikke fått til den heltidskulturen vi har i dag, hvis ikke vi hadde hatt et godt samarbeid også med tillitsvalgte. Kommunen er kommet langt når det gjelder heltidskultur, dette arbeidet ble implementert for lenge siden. Andre kommuner ser til nettopp denne kommunen."

Det svares på spørsmålet, hva det er som gjør kommunen innovativ. Informanten har lagt merke til fordeler med å være en småkommune i forhold til en stor kommune. Informanten mener at kommunen har godt tverrfaglig samarbeid og er veldig pålogget for innovasjon.

"Jeg ser når vi skal ha for eksempel et nytt fagsystem. Vi er en del av et nettverk, hvor vi samarbeider med flere kommuner. Den største kommunen kjører litt mer prosess og de har liksom en del slike rådgivere inne. De er jo flinke til på en måte sette ressurser på, men det gjør jo at enda flere skal involveres, for å mene noe og undersøker noe og kanskje til og med å kvalitet sikre anskaffelser for eksempel. Men hos oss er det på en måte, mye de samme lederne ofte og fagfolkene som er aktive i for eksempel med implementering av nytt fagsystem. Det er færre som både skal møtes og prosessene kan gå litt lettere, tror jeg da. Det er en fordel at det er en liten kommune og det er jo godt samarbeid og en er veldig for å innovere. En heier på hverandre og får nye ting gjennom. En jobber tverrfaglig godt sammen. Det spørs hvor du er, og hvem du er sammen med."

En av informantene fremhever at lokalsamfunnet har en veldig sterk arbeiderkultur og at dette er en fremoverlent kultur med flinke folk. Informanten sier at det er medarbeiderdrevet kultur i et sterkt industrisamfunn og at folk helst skal ha det travelt. Den sterke dugnadskulturen blir også nevnt.

"Kommunene er jo et lokalsamfunn med en veldig sterk arbeiderkultur. Jeg tenker jo at det er en fremoverlent kultur og flinke ledere og medarbeidere. Det er jo sånn medarbeiderdrevet kultur her i et sterkt industrisamfunn. Du skal ikke ligge på lat siden, altså det der å ha lite å gjøre og litt sånn. Jeg vet ikke om det er spesielt for plassen eller om det er litt sånn status i samfunnet ellers, at du skal være litt busy og travel og har mange baller luften. Det er jo det om teller masse. Det er jo en sterk dugnadskultur."

Informanten under vurderer verdien av samarbeidet fra ledergruppen og at dette er til god hjelp i forbindelse med innovasjonsarbeidet. Det at man kan samarbeide, ta opp nye ideer og samhandle for å innovere.

"Det å ha en ledergruppe rundt seg, enten det er her eller det er på kommunalsjefsnivå, som snakker godt sammen og som har personer, som legger opp til diskusjoner og har fremtidsvyer og som tar opp nye ideer og at det er rom for å kunne gjøre det."

Helsesenter modellen er utprøvd i kommunen, der mange ulike helsefunksjoner er samlet på en plass, for bedre samhandling. Ifølge en av informantene har dette vært en

suksess, som har gitt en mye bedre og større effekt. Samme informant mener at det gir god samhandling i felles lokaliteter, samler mye ulike kunnskaper og kompetanse på en plass.

"Så både det og helsesenter modellen, det å samle alle funksjonene der oppe, altså lege, fysioterapeut, ergoterapeut, helsestasjon, psykiatri, rus, altså at alt er samlet på en plass. Poenget med det, er at folk kan jo samarbeide, selv om de sitter rundt omkring alle plasser, men det viser seg i praksis, at om du sitter samlet, da har du mye bedre og større effekt. Men det å utvikle samarbeidsmodeller og samhandling mellom de forskjellige enhetene på det helsesenteret, synes jeg i ettertid har vært en suksess. Det var ikke alltid lett og det var ikke alt vi fikk til, men vi har fått til mye. Og nå fungerer det på mange måter ganske bra. Godt samarbeid i samme lokaliteter. Man har pause sammen, det er mye lettere å møtes, både uformelt og formelt, det er lettere å få ting til."

Arbeid med folkehelseforum har hatt stor prioritering i årevis i kommunen ifølge en av informantene. Vedkommende peker på at her har det vært arenaer for tverrfaglig samlinger, som møtepunkt, der folk med ulike kompetanser og kunnskaper har jevnlig møtt hverandre i arbeidet med å ha fokus på folkehelse. Dette arbeidet har også krevd at ledelsen og rådmannen har prioritert det. Hjertesone er et trafikktryggingskonsept som Trygg trafikk har lansert for å gjøre skoleveien tryggere. Kommuner kan innføre hjertesoner rundt skoler for å gjøre det sikrere for elevene å gå eller sykle til skolen. Det etableres dropp og hentesoner litt lenger vekk fra skolen, slik at blir mindre trafikk rundt skolene.

"Jeg hadde folkehelseforum hver måned i årevis, der både jeg og alle de andre i ledelsen ble veldig klar over etter hvert, hva dette innebar. Vi fikk konkretisert og fikk det ned på papiret til konkrete aktiviteter og tiltak. Det å "trø" det inn eller tvinge det inn i organisasjonen, kanskje mot noen sin vilje, til og med. Som tenker at "dette har vi ikke tid til", som etter hvert ser at dette har betydning for meg også. At hjertesone arbeidet faktisk har betydning for skolens totale arbeid, for eksempel. Man må jobbe med ting over tid og ikke gi seg. Men det krever jo at du har en ledelse/rådmann, som prioriterer det."

Informanten under forteller om tverrfaglig arbeid i investeringsprosjekter, der ulike fag er med å påvirke de ulike valgene som blir tatt. Informanten fremhever også verdien av medarbeiderdrevet innovasjon, som gjør at prosjektene lykkes til slutt.

"Vi har disse prosjektgruppene, som jeg nevnte i sted. Prosjekteier er med i prosjektgruppen, så er det brukere i gruppen. Vi har for eksempel renholdere med i prosjektet, for å finne gode underlag til renhold og vi har med vaktmestere i prosjektgruppen, som sier litt om typer dører, ting på lager, vedlikehold. Vi prøver å involvere, så mange som mulig. Dette er medarbeiderdrevet innovasjon, som gjør at prosjektene lykkes til slutt, etter god medvirkning. Det å få litt eierskap til prosjektene er viktig."

Et annet tverrfaglig samarbeid er innovasjonsarbeidet med Bedre tverrfaglig Innsats, BTI. BTI er utviklet av Helsedirektoratet. BTI er en samhandlingsmodell for tjenester som møter gravide, barn, unge og foreldre der det er knyttet undring eller bekymring til. Dette arbeidet har kommet langt. En av informantene nevner gode arenaer for samhandling, der ulike faginstanser kommer sammen og løser felles utfordringer.

"Men et godt unntak er BTI arbeidet, innenfor primær oppvekst og helse, som er innovasjon, der er vi langt fremme med egen youtube film. Der har vi jobbet godt på tvers av administrasjonen. Boliggruppen består av NAV, tildelingskontoret og bygg, som samarbeider godt med utleie og bruken av kommunale boliger. Der har vi fått til gode arenaer, der de snakker godt i lag om å løse felles utfordringer."

Interkommunale samarbeid blir nevnt av informanten under. Småkommuner skal gi ulike tjenestetilbud og kan også gi tjenester gjennom interkommunale samarbeid, når man ellers sliter med sårbare fagmiljø og rekruttering av fagpersonell. Interkommunalt samarbeid i barnevern har gitt mer robuste fagmiljø og bedre kvalitet på tjenesten, noe som er stadfestet av Statsforvalter gjennom tilsyn og veiledning.

"Og så vil det også være noen sånne regionale føringer, altså samarbeid, for eksempel interkommunale samarbeid. Hvordan kommunene hver for seg har et behov, som de på en måte sliter med å klare å få til alene, så går det an til å fordele oppgaver. Vi startet interkommunalt barnevern med en annen kommune. Det var med bakgrunn i at vi var to ganske sårbare fagmiljø, som slet både med å rekruttere og beholde fagpersonell og det gikk jo utover brukerne i neste instans. Der var det på en måte et behov i begge kommunene, som vi i lag da har klart å få til å fungere mye bedre. Det er gjort en slik evaluering av det samarbeidet etter fem år og konklusjonene er ganske sånn entydige at med denne endringen, så har vi både fått mer robuste fagmiljø og det er litt bedre kvalitet på tjenesten. Det er stadfestet av Statsforvalter da gjennom tilsyn og veiledning."

Ulike nettverk blir nevnt av en av informantene. Samarbeid med legevakt har ikke blitt realisert, da dette har blitt løst lokalt. Nå er kommunen i dialog med andre kommuner i utredningsarbeidet med ny legevakt.

"Innovasjon kan jo være både smått og stort det. Med mindre prosesser tenker jeg kan skje helt ned på individnivå og i grupper internt i virksomheten. Mens andre ganger så må vi jo samarbeide eksternt med enten andre kommuner, sykehuset eller Statsforvalter for eksempel. Vi samarbeider med Statsforvalteren og kvalitetsutvikling på flere arenaer enten med barnevern eller sosiale tjenester eller flyktninger for eksempel nå. Og med andre kommuner, for eksempel interkommunalt barnevern. Vi har jo hatt at samarbeid, som ikke har endt i noe faktiske løsninger, sånn som dette med interkommunale legevakt var veldig aktuelt, men det ble stemt ned. Men nå er vi på banen med ny utredning på det og det kan godt hende at vi og er i dialog med andre kommuner. Selv om det nå ligger i vedtaket at de ønsker at vi skal konsentrere oss om tiltak, som gjør at vi kan fortsatt ha oppmøte på stedet, når det gjelder legevakt. Men vi må jo utrede andre alternativ."

En annen informanten viser til folkehelsenettverket og at det var derfra at ideen om trafikksikker kommune og hjertesone arbeidet kom fra. Kommunen var veldig tidlig ute med begge disse tiltakene.

"Jeg har jo jeg vært heldig å være med i helsenettverk i mange år og vi var jo spesielt opptatt av utvikling av folkehelseiltak felles for våre kommuner, i den grad vi kunne klare det. Så for eksempel trafikksikker kommune og hjertesoner kommer vel kanskje gjennom det samarbeidet først og fremst. Der var det

liksom månedlige samlinger, der vi hele veien diskuterte den type tiltak og prosesser, for å få det til da."

Samme informanten nevner det interkommunale samarbeidet, som var viktig, selv om det ble avvirket. Mange av kommunene fikk til gode innovasjonstiltak gjennom dette eksterne nettverket.

"Vi jobbet jo med det interkommunale samarbeidet i mange år, selv om det ikke gikk til slutt. Så den prosessen, som vi hadde der og de temaene vi jobbet med, det var mange av kommunene, som fikk til noe innenfor, det til tross, for at det ikke gikk til slutt. Det å utvikle ideer sammen med gode folk og sammen med andre kommuner, andre samarbeidspartnere, tror jeg er viktig."

Ulike samarbeid og nettverk blir nevnt av ulike informanter. Tekniske interkommunale samarbeid, ulike helse samarbeid og IT samarbeidet er blitt nevnt flere ganger. Informanten under nevner at det skjer mye innovasjon gjennom samarbeid.

"Vi er medlem i interkommunalt samarbeid, nå er vi fire kommuner, som skal samarbeide mye mer. Det er på veg inn nå, men vi har vært sent ute der akkurat i min avdeling da. Vi har ikke kjempestort nettverk der ennå, men vi ser at det begynte på IT siden mye. Og det samme på barnevern. Men oss på teknisk, vi har egentlig hatt samarbeid med nabokommunen, Suldal kommune."

Ved spørsmål om hva som kan gjøre kommunen innovativ, mener en av informantene at dette kan være flere ting. Vedkommende nevner IT samarbeidet og helse samarbeidet. Informanten sier at utvikling skjer sammen med andre. Vedkommende hevder at mye innovasjon skjer gjennom samarbeid.

"Det kan være flere ting. Jeg tror at det kan være at vi er i samarbeid med andre kommuner og utvikler ting sammen og det gjør vi jo i IT samarbeidet, der vi er fire kommuner i lag. I tillegg så ser vi jo med på andre eksterne nettverk, spesielt innen helse. Når vi utvikler ting, så gjør vi det sammen med andre, og dermed så får vi da større fokus og vi sitter ikke alene med ting. For i en liten kommune er det veldig tungt og vanskelig å gjøre store løft alene. Det skjer mye innovasjon gjennom samarbeid."

Samme informanten hevder at samarbeid er det viktigste i en liten kommune. Man må hele tiden jobbe med kontinuerlig forbedring. Informanten sier at det er viktig at man henger med på utvikling.

"Det er å prøve å henge med. Det er en liten kommune, samarbeid er det viktigste. Man må samarbeide med andre og prøve å gjøre ting i lag. Og en må ikke alltid ta like store skritt. Men man må hele tiden være i endringsfase, kontinuerlig forbedring. Og være klar til å snu seg rundt. Og prøve å henge med, spesielt innenfor nasjonale føringer, slik at vi ikke blir hengende etter, men henger med."

En av informantene uttrykte det slik: "Jeg tenker at kommunen henger godt med på mye. Vi har samarbeid med andre. Vi har en ledelse, som er med på utvikling."

Informanten under uttrykker at samarbeid er viktig i forhold til innovasjon. Informanten fremhever at kommunen får utført flere innovasjoner gjennom samarbeid, enn ved å stå alene.

"Vi er en liten kommune og vi er få, som jobber med ulike ting og det er en av de store utfordringene, at vi er ikke så mange per plass. På større utviklings ting, så klarer vi ikke å gjøre dette alene, det er derfor det er så viktig å ha et godt samarbeid med andre, slik at vi kan jobbe i lag. Det ser vi når det blir store prosesser i store enkelte kommuner, at det har vi ikke ressurser til å være med på. Vi har mer enn nok med det, som vi pleier å jobbe med til vanlig, så vi er der."

En av informantene sa at ved samarbeid gir det større fagmiljøer og at det gir muligheter, som man ellers ikke ville fått alene.

"De gir deg jo større fagmiljøer og gir deg muligheten til å gjøre ting, som du ellers ikke hadde klart alene. Vi er avhengige av samarbeid med andre kommuner, for å levere de tjenestene, som vi skal, og særlig innenfor IT, IT sikkerhet og det risikobildet, som er blitt der. Vi hadde aldri klart å levere den kvaliteten alene. Men jeg har jo personlig stor tro på at samarbeid med andre eller det å være ute å dele informasjon og ta gode ting tilbake."

Nye samarbeidsmodeller er tatt i bruk i kommunen, for å gi attraktive offentlige fritidstilbud og parkanlegg. En av informantene forteller om at kommunale anlegg blir oppgradert med andres kapital. På denne måten får kommunen utrettet mer til enn om kommunen skulle gjøre dette helt alene. Informanten har tro på at samarbeid med frivillighet og næringsliv kan skape mer innovasjon og utvikling.

"De type samarbeidsmodeller, som vi har hatt for å få realisert flere attraktive offentlige fritidstilbud. Dette er innovasjon, som er gjort realiserbare ved at vi tar i bruk nye samarbeidsmodeller, og som blir nyttiggjort for samfunnet rundt. Det er gjerne de store milepælene. Når har vi igjen fått sving på nedlagte idrettsanlegg og parker som er blitt renovert ved bruk av ideell kapital og arbeidskraft. Det er samarbeidsmodeller, som gjør at vi får mer til enn om kommunen skal gjøre alt alene. Det tror jeg er litt av nøkkelen til småkommuner. Vi må også blir bedre i å samskape med både frivillighet og næringslivet rundt oss. Vi har en person på park og vi har en person på vei. Vi klarer ikke å innfri forventningene til folk, når det gjelder grønt områder. Men vi kan få gjort mye mer, ved å gå i kompaniskap med hytteforeninger i forhold til vedlikehold av badeplass eller at ildsjeler vil ta ansvar for området rundt der de bor."

Denne informanten under mener at et forbedringspunkt i å tilrettelegge for innovasjon, er å skape innovative arenaer, der privat næringsliv, kommune og det frivillige kan være innovative i lag. Det er slik samfunnsdelen i kommuneplanen i kommunen legger opp til at innovasjon skal foregå, men dette har ikke blitt realisert. Slike samhandlingsarenaer har informanten tro på.

"Det er viktig å være del av et innovativt miljø, i alle fall av og til. Og jeg skulle ønsket, men det har vi ikke fått til, et innovativt miljø i kommunen, som var samlet, at du ikke har det private næringslivet, som driver med sine ting og det frivillige i kommunen som driver med sine ting og det kommunale her. Men at de

som har lyst til å tenke innovativt, kan være samlet på en eller annen arena, i mye større grad. Hvis du tenker utvikling av stedet, så ville jeg sagt at det var slik man skulle gjøre det. Og det er dette som står i kommuneplanen at vi skal gjøre, men jeg tror ikke at det skjer så mye i praksis. Slike samarbeider, og slike samhandlingsarenaer har jeg tro på."

4.1.6 Lederstøtte

For å lykkes med MDI er det svært viktig med lederstøtte (Aasen & Amundsen, 2015). Leder har uansett en viktig rolle, som bidragsyter underveis i innovasjonsprosessen, leder må bidra til utvikling gjennom å være utfordrende og samtidig støttende og interessert samtalepartner (Aasen & Amundsen, 2011).

En av informantene uttrykker at lederen har en sentral rolle i utvikling av medarbeidere. Lederen har også en sentral rolle i utvikling av innovasjonsfremmende kultur.

"Leder vil ha en sentral rolle i det å sørge for at medarbeiderne går i den retningen, som vi ønsker. Så er det dette med kultur, hvilken kultur har en i arbeidsgruppen? For å være fleksible, for å ville utfordre seg selv og ville gjøre ting annerledes."

Samme informant opplever lederstøtte, vedkommende har stor frihet i hvordan jobben skal utføres. Her er det en kopling av lederstøtte og autonomi. Sammenhengen mellom lederstøtte og autonomi er at vedkommende får tillit og autonomi fra sin leder og vedkommende gir det samme til sine medarbeidere. Informanten forteller at vedkommende blir "heiet på" og at vedkommende blir tilstrekkelig utfordret. Informanten føler at vedkommende blir mest "heiet på" av sin egen leder.

"Jeg opplever jo veldig tillit fra min leder til hvordan jeg utøver min jobb, jeg har stor mulighet til å gjøre ting på min måte og jeg gir det da igjen til mine. Så opplever jeg jo veldig det, at jeg blir "heiet på" og får støtte og blir utfordret i den grad jeg trenger å bli utfordret. Og så opplever jeg ikke noe annet, nå når jeg er kommet inn i rådmannsgruppen, det kommer litt an på hva det gjelder. Jeg synes jo at det innblikket jeg fått, der blir en "heiet på", men da spesielt hos min egen leder."

Informanten i sitatet under fremhever stor støtte fra sin leder og har stor tillit. Vedkommende får skryt for det vedkommende jobber med. Informanten blir ikke avvist, det hadde sannsynligvis ført til at vedkommende ikke hadde jobbet videre med det.

"Jeg synes jo at jeg har veldig stor støtte i min leder. Jeg har en leder som har veldig tillit til det jeg presenterer da, og som gir støtte og skryt på en måte, som gjør og at det føles bra det en har presentert og har lyst til å jobbe videre med det. Hadde jeg blitt avfeid, hadde jeg kanskje ikke hatt lyst til å jobbe videre med det."

En av informantene sa det slik: "Sånn at om ledelse og leder sin evne til å få med seg andre og motivere andre til å være med å dra i samme retning."

En annen informant uttrykker at for vedkommende som leder er det viktig å tildele ressurser, gi lederstøtte. Og være som en coach og gi lederstøtte når et behov og prosess skal jobbes med.

"Det kan være gjennom både det å tildele ressurser og anerkjenne hvordan jeg bruker tiden min. Så kan det og være gjennom støtte, altså lederstøtte. For eksempel det å være med og snakke frem et behov og en prosess."

En av informantene uttrykte det slik: *"Jeg opplever at han er veldig opptatt av at jeg skal jobbe med innovasjon. Jeg skal jobbe med utvikling."*

Sitatet forteller om ansatte som står på. Og at lederstøtte er viktig, for det er så mange ulike personligheter, som gir ulike signaler nedover i organisasjonen. Lederen bør være samlende og stake ut kursen og korrigere arbeidet undervegs.

"Du må alltid ha noen som står på. I en sammensatt organisasjon, som kommune, der vil du ha så mange ulike personligheter og derfor er det viktig at ledelsen er veldig på og er sterke og gir sine signaler nedover i organisasjonen, slik at vi kan samle oss om de grepene, som skal gjøres."

Informantene opplever at lederstøtte er viktig for innovasjon og utvikling.

4.1.7 Personavhengig innovasjon

Noe som kom frem i studien min var at innovasjon er personavhengig. Ved spørsmål om innovasjon er personavhengig, viser dette sitatet at endring er avhengig av ildsjeler.

"Det tror jeg nok, har en ildsjeler, som virkelig har tro på en endring, eller den nye måten å gjøre det på, eller en ny form for tjeneste, og den har nok innflytelse på andre til å kunne påvirke andre, til å ta del i og dele tankene, så tror jeg jo at det er sterke individer, som har et stort engasjement, for et eller annet, vil kunne drive frem alene. De er avhengige av å få med flere, men de er jo avhengige av å ha en viss form for innflytelse, eller ha mulighet for å kunne påvirke andre. Jeg tror vi har begge deler, man har noen individ initierte endringsforslag eller innovasjoner og så tror jeg at vi har en rekke, som kommer ovenfra. Jeg tror de kommer fra mange ulike nivåer."

En av informantene sa det slik: *"Ja, det er nok ildsjeler og det har vært det i mange ledd. Men det er ikke samme person, som innoverer hver gang."*

Informanten under uttrykker at innovasjon er personavhengig. I større kommuner er det større fagmiljøer, mens i mindre kommuner har du de folka du har og da kan ildsjeler være et problem når det gjelder innovasjon.

"Det er altså veldig personavhengig da, disse tingene her, det henger sammen med hva man er interessert i og hva man syns er viktig. Og hvilken erfaring og bakgrunn du har. Det gjelder uansett om man jobber med drift eller ledelse, det vil være personavhengig, hva respons du har eller hvor lett man får i gang nye prosjekter. Både hvorledes ledelsen stiller seg til det, vil være personavhengig og de du ønsker å samarbeide med. Hvor kommer ideene ifra? Det vil være noen som ser et behov, om man har et slikt "mind set", som man vil ta tak i. Andre vil tenke at de har ikke tid til å jobbe med det. Det kan være veldig personavhengig. Det blir personavhengig om jeg sier at jeg skal jobbe med et utviklingsprosjekt på et eller annet område og har et forslag inne og ønske å ha med noen aktuelle, av de som helst skulle vært med i et sånt samarbeid. Hvordan jeg da blir møtt, har jo mye å si for om prosjektet kan realiseres. I store kommuner er det store avdelinger og flere folk å velge blant de som har interesse for det, på små plasser

har man ikke det. Du har de folka du har. Ildsjeler kan være et problem i små kommuner, når det gjelder innovasjon."

I dette sitatet forklarer informanten at kommunen kan innovere relativt raskt, man unngår som småkommune mye byråkrati, som gjerne kan oppleves i store kommuner.

"Vi er en småkommune, som individ, så kan du påvirke stort, som individ i en relativ liten organisasjon. Man har gjerne ikke behovet for de store strukturene, som Oslo og Stavanger kommune må ha, for å kjøre programmet. Her er det slik, har en person vært på noe og sett noe, dette gjør vi."

En av informantene gav uttrykk for at innovasjon er avhengig av hvem som til enhver tid sitter i strategisk ledelse. Strategisk ledelse kan bestå av folk som er innovative, men den kan like gjerne bestå av folk som vil virke som en brems på innovasjon.

"Men det er forskjell å jobbe i en slik ledergruppe og i en rådmannsgruppe, som kom noen år senere, der alle disse er skiftet ut med nye folk, som hadde kortere karriere og mindre erfaring, men var kanskje vel så opptatt av nye ting og utvikling i forhold til de som var før. Men det var ikke kategorisk at den ene var så mye bedre enn den andre, men man tenker forskjellig. Det er forskjellig i hvordan man kan ta opp nye ting. Det kan være en eller annen brems, som sitter der, da er det veldig vanskelig å få ting til og det har vi hatt."

4.2 Innovasjonshemmende faktorer

Me utgangspunkt i empiri og studiens omfang vil jeg i dette delkapittelet besvare forskningsspørsmålet 2:

Hvilke faktorer hemmer innovasjon i kommunal sektor?

4.2.1 Manglende målsetting og forankring

Forankring av innovasjon og nyskaping er blant utfordringene. Å få inn behovet for nyskaping og innovasjon i de strategiske planene er en forutsetning, dette gjelder både på politisk og administrativt nivå. Forankring ble nevnt av flere av informantene.

En av informantene uttrykte det slik: *"Det å sørge for forankring og at man har folk med seg og så er det noen andre som strever mer med det."*

En annen informant var også opptatt av forankring og at det må være et endringsbehov, som må skapes når ting ikke fungerer. Forankring er viktig i modningsprosessen. Informanten modnet sine tanker selv, men var litt utålmodig i forhold til hvor lang tid folk bruker, for å akseptere nye løsninger. Forankring nevnes igjen av en annen informant, at forankringen må skje på alle nivå i organisasjonen.

"Jeg er nok veldig opptatt av dette med forankring, dette med å skape et endringsbehov på ting som ikke fungerer. Det der med forankring og på en måte modne organisasjon for endring, det er kjempeutfordrende og krever mye mer enn en skulle tro på en måte. For som leder også, så merker jeg selv at jeg har en tendens, jeg modner jo tankene mine selv og så når jeg presenterer de for de andre, så er jeg ikke alltid like tålmodig. Jeg kjenner jo at jeg er like overgitt hver gang, på hvor lang tid folk trenger på en måte, for å ta det inn."

En av informantene sa det slik: "Og å må det helst være forankret i organisasjonen, både politisk nivå, ledernivå og til de som skal jobbe med det, de det angår. Så vil jeg anta, ofte, at vi ser et behov."

Informanten under uttrykker at vedkommende savner det målbare. Vedkommende savner også strategien for å innfri målene, som er satt. Der merkes tydelig nedover i organisasjonen. Den gamle klima- og energiplanen fra 2010 er utdatert.

"Jeg savner det målbare. Hva er vår strategi for å innfri de målene, som vi har satt oss? Det mangler og det blir tydelig, når du kommer ned i linjen. Å få eller skape en felles fortelling om hvor vi skal og hvordan vi skal komme dertil. Det vil bli laget en egen klima- og energiplan i 2023. Min plan er å få inn klimabudsjett fra 2024. Det vil legge føringer for innovasjon."

Sitatet viser at man blir ikke målt på hvor innovative man er. Dette er noe som ledelsen kunne vektlagt mer.

"Blir vi målt på hvor innovative vi er eller blir vi målt på hvor mange initiativ vi har tatt til å skape endring? Vi gjør ikke det per i dag, men det er noe ovenfra kan velge å vektlegge, ting som en ønsker mer av, gjennom om å be folk å rapportere på det for eksempel."

I spørsmål om hvordan samarbeid om innovasjon foregår, foreslår informanten å ha innovasjonsstudier eller innovasjonsgrupper. Og foreslår å ha innovasjon, som et fast tema på møter og blitt målt på det, da ville det blitt lagt til rette, for å bli en enda mer innovativ kommune.

"Vi har ikke hatt noe særlig slike innovasjonsstudier eller innovasjonsgrupper, så vidt jeg vet. Det har ikke vært noen som er blitt satt til å jobbe med innovasjon over tid i et system. Så vi har jo vært avhengig av enkeltpersoner, vil jeg si. Innovasjon har ikke vært fast tema på rådmannsmøter. Det ligger ikke fast inne i organisasjonen, som fast tema, ikke politisk heller. Da er det jo avhengig av hvem som er der til enhver tid og hvor mye de har fokus på det. Da kan det være tyngre å jobbe det frem. Hadde det vært et fast tema og noe som du ble målt på. Det er sjelden det har vært mål i en handlingsplan, det ligger inne tiltak da, men det er ikke knyttet til innovativ tenkning. Det er kanskje knyttet mer mot å spare penger eller en ny reform, som kommer. Det kunne kanskje gjort det lettere. Når rådmannen spør etter resultater, så spør han jo etter sykefravær og alle slags røde tall. Han spør jo ikke hvilke innovative tiltak dere har fått til. Eller nådde dere målene på innovasjon i fjor? Det er ikke slik. Om man skulle ha en innovativ kommune, så burde det kanskje vært noen tiltak, som fremmet det da i større grad enn det er. Blitt målt på innovasjon. Og hatt det som tema på møter."

Forankring er en innovasjonshemmende faktor, da dette oppleves av mange som en barriere for innovasjon. Forankring må skje i hele organisasjonen på alle nivå, samtidig som man får innovasjon inn i de strategiske planene, både administrativt og politisk.

4.2.2. Motstand mot endring

Innovasjonsfaktoren motstand mot endring er en faktor, som er velkjent blant forskerne (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Flere informanter nevnte faktoren, motstand mot endring, som er en utfordring, når det jobbes med innovasjon og endring.

Ifølge en av informantene, så har det stor betydning hvem som er rådmann. En informant sa det slik: *"Det har stor betydning hvem som er rådmann, noen ganger er ikke mulig å få til noen ting og andre ganger så er det gode muligheter."*

En av informantene viser til at det er en forskjell i hvem du spør om hvor stor endringsvilligheten er, den vil være størst i ledelsen i kommunen og blant de ansatte i pleie i helse og omsorg. Ute på "gulvet" er ikke alle nødvendigvis så endringsvillige. Informanten anser at disse har helt ulike perspektiv på saken. Vedkommende opplever at der er en del motstand mot nye ting. Informanten poengterer at ledelse er sentralt i det som har med motstand å gjøre.

"Men ute på "gulvet", så er de ikke endringsvillige, ikke nødvendigvis alle. Og hvis du hadde spurt ansatte ute i pleie i helse og omsorg og du hadde spurt folk i ledelsen i kommunen, er det veldig ulikt perspektiv på det. Jeg tror at det er en del om vi snakk om egen enhet, men jeg har jo oversikt over mange av enhetene, gjennom denne rollen jeg har. Jeg opplever at det kan bli veldig unødvendig, sett fra mitt ståsted, at det er mye motstand mot enkelte nye metoder. Og det kan jo fort handle om, det handler om flere ting, men ledelse er jo en ting i det."

Funn viser at flere avdelinger har ulike begrensinger. Noen avdelinger avslår nye ting før de gir nye ting en sjanse. En av informantene under viser også til at det er komplekst å lede tverrfaglige prosjekt. Noen prosjekt er nesten avhengig av en person utenfra til å lede tverrfaglige prosjekt. Noen prosjekter har tatt lenger tid på å gjennomføre.

Det jo alltid enheter, som er vanskelig å få med på ting, som henger bak. Noen henger alltid bakpå. Jeg synes ikke det er så enkelt med kompliserte tverrfaglige prosjekt. Jeg synes at noen enheter ofte har nok med seg selv og er lite imøtekommende. De er nesten avhengig av å få en person utenfra, som kan gjøre en jobb for de omtrent. En enhet har mange begrensninger, for de har ofte en sånn holdning: sånn er det bare, nei, dessverre, vi har ikke nok ressurser altså. Uten å tenke gjennom det, det er i hvert fall det jeg har blitt møtt med litt for mange ganger, så der må du liksom bruke andre metoder, for å få de med, enn det jeg har vært vant til. Jeg tenker at når noen foreslår noe nytt til meg, så kan jeg ikke svare at dessverre det har jeg ikke ressurser til, jeg må jo vurdere forslag i alle fall eller diskutere forslaget med noen. Kan ikke bare si nei med en gang og det gjør ikke denne enheten heller alltid, men de gjør det i litt større grad, enn hva jeg syns kanskje alltid har være greit. Det har tatt lengre tid å få til ting.

Rådmannsgruppen består av ulike folk til enhver tid. Informanten mener at det har stor betydning av hvem som til enhver tid sitter i rådmannsgruppen i forhold til kommunens innovasjonsevne. Informanten har jobbet i flere ulike rådmannsgrupper og ser at denne gruppen er sentral og viktig for innovasjon og utvikling. Informanten uttrykker også at i en slik rådmannsgruppe kan det sitte en brems, som hindrer innovasjon og utvikling. Motstand mot endring og innovasjon rådmannsgruppen er av stor betydning, for utvikling av kommunen.

"Den der rådmann stemmen er viktig, hvis kommunestyret og rådmann står for planen, vi jobber med det og skal være ferdig til sånn, da er det jo mye større og bedre grunnlag for at de henger med. Hvis du har en rådmann, som sier at han forstår hvor vanskelig det er, selvfølgelig, vi får vente til neste år. Og så går årene, et helsetiltak, var et typisk eksempel på det, det ble trenert i år etter år.

Det vara et statlig nytt krav. Det ble bestemt at den skulle ligge til ulike avdelinger, men det ble utsatt og utsatt og utsatt. Og så skulle de flytte på det, jeg vet ikke hvor mange år det tok, men sikkert 4 - 5 år, før de endelig kunne klare å komme i drift og da er det tregt."

En av informanten uttrykker at det er holdningene til de ansatte, som fører til motstand mot endring. Og at noen kun er opptatt med daglig driftsrelaterte oppgaver og evner ikke å se noen muligheter utover dette. Informanten mener at dette kan ha noe med kunnskap å gjøre. Noen blir fort en bremsekloss og stritter imot endring og innovasjon.

"Kanskje holdningene til innovasjon. Også enkelte ikke klarer å heve blikket over de daglige utfordringene i noe særlig grad. Alle disse folkene, som skal drive med denne innovasjon, de sitter jo med tusen oppgaver og timeplan full. Og noen klarer bare å forholde seg til det. Man har ikke så mye energi eller kanskje også kunnskap, tror jeg, til å se litt videre. Da blir de fort en bremsekloss. Altså ikke tid, rom, evne og vilje til innovasjon eller noe som helst."

Denne informanten opplever også motstand, og sier at en avdeling er lokalisert på ulike plasser og at det ikke er bra for samarbeidet. Det gir også dårlig kommunikasjonsflyt. Dette fører til motarbeiding av hverandre.

"Men jeg føler at vi motarbeider hverandre litt på grunn av at vi møter hverandre i døren samme hva som skjer. Vi kan ikke tenke på hva som skjedde den gangen, vi må være profesjonelle, vi må være på jobb."

En annen informanten viser til at det arbeides med daglig drift og at det er litt mindre positive holdninger til innovasjon.

"Om vi ikke har det rommet, så kan jeg forstå at det oppleves at man har ikke tid. Vi jobber med daglig drift. Kanskje litt mindre positive holdninger til slike ting. Det kommer an på hvilke oppgaver man har."

Denne faktoren viser at innovasjon ikke er rett frem, men det er fortsatt motstand mot endring i virksomheten.

4.2.3 Interne samarbeidsproblemer

Interne samarbeidsproblemer og silotekning er ofte en utfordring, som virksomheter sliter med, slik er det også i kommunen. Flere informanter nevner interne samarbeidsproblemer og viser til silotekning. Samarbeid er viktig i innovasjon og innovasjonsprosesser.

En informant viser til silotekning og tette "skott" imellom avdelinger.

"I organisasjonen på noen områder er det tette "skott" imellom og, i hvert fall alle, de som jobber med daglig drift, de ser ikke behovet eller nødvendigvis er så positiv til å tenke nytt eller jobbe på nye måter. Det kan oppleves som tingene blir pålagt på toppen av noe annet eller at det er fint, men det har vi egentlig ikke tid til. Og da handler det litt med det med ressurser, at det krever jo litt å delta i prosjekter eller tenke nytt. Det krever jo litt av oss."

Dette sitatet viser at silotekning er hemmende for samarbeid i virksomheter. Dette vil også hemme innovasjon. Silotenkningen hindrer helhetstenkning og baserer seg kun på egen avdeling.

"Det er litt personavhengig, enkelte personer kan være bremseklosser. Og at fokuset ikke alltid er på totalen, men på egen avdeling eller akkurat det som folk jobber med. At folk ikke alltid ser at dette er kjempebra å gjøre samlet og presse på, for å få gjennomslag samlet, men at folk sier at vi har det så travelt at det har vi ikke tid til. Vi orker ikke mer nå. Ting kan stoppe opp på grunnlag av det."

En av informantene sa det slik: "Det er silofokusert, du samarbeidet godt med de du har rundt deg og så er det de på tvers." Samme informant sa det slik: "Ellers i organisasjonen, er det veldig silobasert."

En annen informant ønsker mer tverrfaglig arbeid, slik at virksomheten kan bli mer innovativ. Når man arbeider sammen i et team, kommer ulike fagkompetanser i lag, noe som kan inspirere hverandre, og gi rom for innovasjon og utvikling.

"Når du sitter alene for deg selv og utfører din daglige jobb, så vet jeg ikke om du er nødvendigvis like innovativ, som hvis du jobber i et fagmiljø, der de driver hverandre og presser hverandre fremover. Jeg tror det er lettere både å være mer kreativ og drive utvikling, når en er flere med samme kompetanse og gjerne litt ulik kompetanse, sånn som utfordrer hverandre. Mens her inne, blir en jo i enkelte roller ganske alene, slik at du skal ha en veldig sterk egen kraft, samt til å drive deg selv fremover i tilsvarende grad, som et veldig kompetent team ville ha gjort. Ja, det er mitt synspunkt."

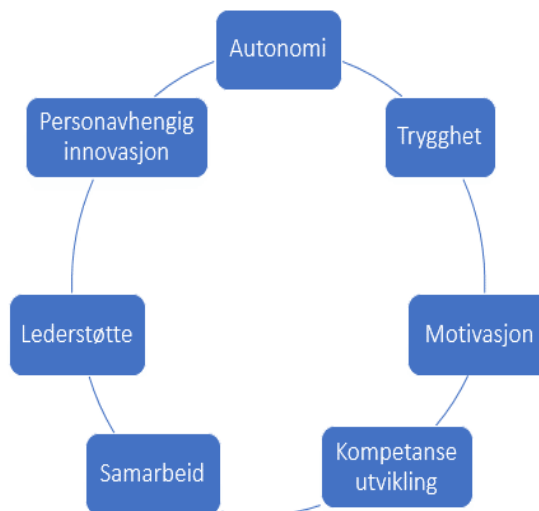
De interne samarbeidsproblemene må tas tak i, for å få bedre samarbeid på tvers i organisasjonen, slik at man kan få enda bedre tilrettelegging for innovasjon.

4.3 Oppsummering av forskningsfunn

I dette kapitlet vil jeg presentere oppsummeringen av forskningsfunnene. Jeg har identifisert ulike faktorer, som virker fremmende og hemmende på innovasjon i kommunal sektor.

4.3.1 Oppsummering innovasjonsfremmende faktorer

I dette kapitlet vil jeg presentere innovasjonsfremmende faktorer. Mine funn peker på disse faktorene, som autonomi, trygghet, kompetanseutvikling, motivasjon, samarbeid, lederstøtte, og personavhengig innovasjon er viktige for å fremme innovasjon, se figur 1. Dette gir svar på forskningsspørsmål mitt første forskningsspørsmål: *Hvilke faktorer fremmer innovasjon i kommunal sektor?*



Figur 1 Innovasjonsfremmende faktorer

Autonomi er et gjennomgående tema og et tydelig funn i denne studien. Informantene fortalte at de opplevde stor grad av autonomi og frihet under ansvar. Autonomi er tilretteleggende for innovasjon, noe som kan øke innovasjonsevnen. Det medførte også at ansatte har et stort ansvar for eget arbeid, innovasjon og utvikling. Autonomi gav indre motivasjon. Informantene gav uttrykk for at de var både engasjerte og motiverte.

Informantene fortalte om opplevd trygghet i forhold til å komme med innovasjonsideer. Samarbeid og nettverk var et tydelig funn. Kreativitet og innovasjon i organisasjonen ble satt pris på. Kollektivt fokus var et utpreget fokus, i form av interne og eksterne nettverks samarbeider. Informantene vektla at innovasjonsevnen økte ved eksterne nettverk, da man knyttet til seg mer kunnskap.

Kompetanseutvikling var et tydelig funn. Det er et generelt fokus på utvikling av kompetansen, uten at det kom frem at det var et systematisk arbeid med kompetanseutvikling. Flere av informantene viste til utdanninger og kurs som de tok eller hadde tatt. Det ble lagt til rette for muligheter til at ansatte kunne ta videreutdanning og kurs. Kompetanseutvikling skjer i daglig arbeid, men også spesielt via både interne og eksterne nettverkssamarbeider.

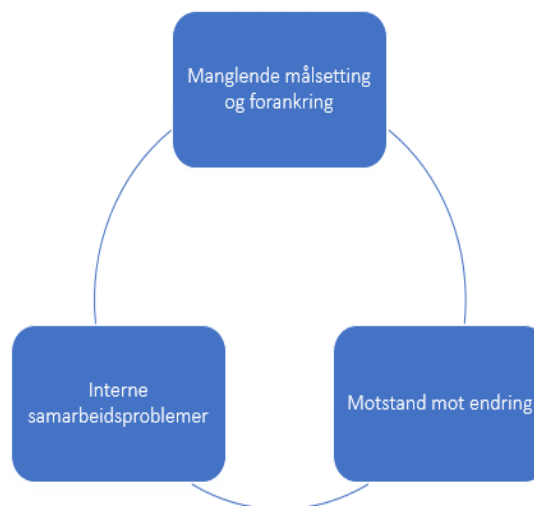
Flere av informanter fortalte om hvor viktig lederstøtten var for dem, at de ble sett, fikk tilbakemeldinger og anerkjennelse. Informantene fortalte at de opplevde lederstøtte, anerkjennelse og lederstøtte ble sett på som viktig.

En annen tydelig faktor, som kom frem blant mine funn er personavhengig innovasjon. Det kom frem at endring er avhengig av ildsjeler med stort engasjement. Dermed er det

viktig at innovasjonsteam blir satt sammen av de riktige personene. En av informantene hadde opplevd svært ulik innovasjonsevne i ulike rådmannsgrupper, der vedkommende viste til at noen medlemmer i rådmannsgruppen kan oppleves som en "brems" i forhold til å få til innovasjoner.

4.3.2 Oppsummering innovasjonshemmende faktorer

I dette kapitlet vil jeg presentere innovasjonshemmende faktorer. Mine funn peker på disse faktorene, som manglende målsetting og forankring, motstand mot endring og interne samarbeidsproblemer er faktorer, som virker begrensende for innovasjon, se figur 2. Dette svarer på mitt andre forskningsspørsmål, som er *Hvilke faktorer hemmer innovasjon i kommunal sektor?*



Figur 2 Innovasjonshemmende faktorer

Det kom frem at det var manglende målsetting og forankring. Et annet funn var at det var generell motstand mot endring. Spesielt var det motstand når det var komplekse tverrfaglige innovasjoner i organisasjonen. Da krevde det mye av innovasjonslederen å håndtere interne motsetninger, ulike interesser og annen type motstand.

Interne samarbeidsproblemer var et annet viktig funn. Noen av informantene uttrykte at det var interne samarbeidsproblemer og for mye silotenkning, som er en ulempe for virksomheten og som også begrenser innovasjoner. Et annet tydelig resultat viser at det er av stor betydning hvem som er rådmann, i forhold til hvor innovativ kommunen er. Funnene fra dette kapitlet utgjør grunnlaget for diskusjonen i neste kapittel.

5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres de empiriske resultatene fra analysen i forrige kapittel opp mot forskningsspørsmålene og relevant teori. For å besvare min problemstilling: *Hva fremmer og hemmer innovasjonsarbeid innovasjon i kommunal sektor*, vil jeg drøfte de funnene, som jeg anser som mest relevante.

Målsettingen er å diskutere faktorer, som er innovasjonsfremmende. De faktorene som virker begrensende på innovasjon vil også bli diskutert. Diskusjonskapitlet blir hoved inndelt i innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonshemmende faktorer, disse inndeles videre i underkapitler.

I hvert av hovedkapitlene i diskusjonsdelen blir følgende forskningsspørsmål diskutert på bakgrunn av studiens funn, som er knyttet opp mot det teoretiske grunnlaget, som er redegjort for tidligere i studien:

1. Hvilke faktorer fremmer innovasjon i kommunal sektor?
2. Hvilke faktorer hemmer innovasjon i kommunal sektor?

Til slutt i dette kapitlet er det en oppsummering av diskusjonen.

5.1 Innovasjonsfremmende faktorer

I offentlig sektor er det økt fokus på innovasjon. Det kommer stadig nye krav fra staten, som gjør at kommunene må være i kontinuerlig endring, det er ikke noe nytt at de kommunale tjenestene må stadig forbedres. Flere faktorer i kulturen bør være til stede for at innovasjon skal finne sted. I denne studien ble syv innovasjonsfremmende faktorer identifisert som funn. Dette er autonomi, trygghet, kompetanseutvikling, motivasjon, samarbeid, lederstøtte og personavhengig innovasjon.

5.1.1 Autonomi

Et av de tydeligste funnene er autonomi, som er en viktig innovasjonsfremmende faktor. En av informantene sa det slik: *"Jeg opplever at jeg har stor frihet i min stilling. Og at alle forslag og ideer mottas positivt."* Dette er svært beskrivende for informantens opplevelse av autonomi. Autonomi er et gjentakende mønster blant mine funn, da de aller fleste informanter nevnte dette temaet. Autonomi var ikke et direkte spørsmål i intervjuguiden. Men informantene var veldig opptatt av autonomi, som en viktig forutsetning for innovasjon. Å ha stor frihet betyr mye for mange, da får man rom til å tenke selv, som kan gi rom for innovasjon. Funnene fra studien viser at behovet for autonomi er stort både hos medarbeidere og ledere. Dessuten er autonomi en viktig kilde til motivasjon, som er en av de andre faktorene i denne studien. Flere informanter uttrykte at de opplevde at de har stor frihet. Det ble til og med hevdet at folk var autonome.

Det å ha frihet til å fatte beslutninger og ikke bli detaljstyrt er vesentlig for innovasjon. Innovasjonskultur som består av blant autonomi, vil fremme innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011; Amabile, 1988). Frihet og selvstendighet til å utføre arbeidet er en viktig faktor for innovasjon og utvikling. På den andre siden gir kontroll og detaljstyring begrensninger på innovasjon. Det å føle seg styrt og kontrollert gir ikke grobunn for innovasjoner, det skaper utrygghet og kan skape misnøye og frykt for overvåking, noe som vil hemme innovasjoner.

Flere informanter hevdet at man har stor frihet og at dette var innovasjonsfremmende. Man blir ikke detaljstyrt i denne kommunen. Også i forskningsprosjektet til Aasen og Amundsen (2011) der de evaluerte medarbeidernes mulighet og evne til engasjement i interne innovasjonsprosesser, er autonomi identifisert som en av de kulturelle kjennetegnene. Mine funn samsvarer dermed godt med resultater fra tidligere forskning. I forskningsprosjektet til Aasen og Amundsen (2011) kunne autonomi bli opplevd som utrygt for lederne. Dette samsvarer godt, fordi ved autonomi, gir lederne fra seg ansvar, som igjen kan føre til at man mister kontroll, dette var ikke noe som kom frem blant mine funn. På den andre siden, dersom virksomheter blir detaljstyrt, vil det være innovasjonshemmende. Medarbeiderne må få myndighet og ansvar, slik at de kan fatte beslutninger. Om medarbeiderne får frihet og ansvar, kan de bli selvgående, slik at selvledelse blir et faktum.

Flere forskere hevder at indre motivasjon blir utløst av autonomi, om igjen vil øke innovasjonsevnen (Aasen & Amundsen, 2011; Amabile, 1988). På den andre siden vil kontroll virke negativt på medarbeiders indre motivasjon, kreativiteten reduseres, som igjen vil redusere innovasjonsevnen (Aasen & Amundsen, 2015). Informantene gav uttrykk for stort engasjement og god motivasjon, dette stemmer overens med teorien. Faktoren autonomi har sammenheng med en av de andre faktorene, som er motivasjon.

5.1.2 Trygghet

I forskningsprosjektet til Aasen og Amundsen i 2011, var trygghet et kulturelt kjennetegn ved MDI. Flere forskere mener at innovasjonskultur som består av trygghet, vil fremme innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011; Amabile, 1988). Det som kom frem under intervjuene er at å fremme ideer i organisasjonen, blir høyt verdsatt i kommunen. Motivasjonen til å fremme nye innovasjonsideer stimulerer til initiativ, om det er innovasjonskultur, som støtter opp om nye ideer. På den andre siden, om nye ideer ikke blir behandlet eller blir forkastet gang på gang, møter de ansatte motstand og det kan tenkes at de sannsynligvis ikke vil fremme ideer etter en stund, da det ikke blir vist interesse for deres engasjement og ideer.

Det var ikke direkte spørsmål om trygghet i intervjuene, men trygghet ble nevnt av flere informanter, derfor valgte jeg å ha trygghet som faktor. Følelsen av trygghet er viktig i forhold til egenrealisering og sin egen utvikling. Flere gav uttrykk for at det var sterk involvering og at MDI sto sterkt i kommunen, dette kan tyde på at det var god åpenhet og god kommunikasjon. Teorien til Aasen og Amundsen (2015) om at åpenhet er viktig for engasjement i forhold til arbeid med innovasjon, stemmer bra i forhold til det som informantene gav uttrykk for. Disse forskerne hevdet at arbeid med innovasjon må kommuniseres åpent, noe som også stemmer bra med mine funn.

Å ha en innovasjonskultur, der man kan utrykke følelser og si hva man mener uten å bli straffet for dette, er viktig for at virksomheten skal kunne være innovativ. Trygghet kan bidra til at man får engasjement og eierskap til arbeidsoppgavene. På den andre siden om virksomheten har en organisasjonskultur, der man blir straffet for feil og mangler og det ikke er trygghet i organisasjonen til å ytre seg, da blir det vanskelig å få til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011).

Flere informanter hevdet at man kan utfordre hverandre, virksomheten har trygghet i organisasjonen, folk ønsker det beste for hverandre. Folk føler seg trygge, der kan folk også bli utfordret. Tryggheten i virksomheten er viktig for informantene. En annen

informant uttrykte at det er rom for innovasjon og at det var trygghet i organisasjonen til å komme med innovasjonsideer.

En informant poengterte at det måtte være rom og trygghet til å fremme ideer, at de blir behandlet, jobbet videre med eller lagt vekk om det ikke var grunnlag for det.

Vedkommende fremhevet gruppetrygghet, vedkommende poengterte at det var i en gruppe man innoverer, der kan man få til mye, man innoverer ikke alene.

Det var en informant som nevnte at psykologisk trygghet var en av grunnsteinene, som må være på plass i organisasjonen. Det varierer fra enhet til enhet, hvor mye psykologisk trygghet det er. Det ble uttrykt at det var god psykologisk trygghet på to ulike avdelinger i kommunen. Professor Amy Edmondson (2019) er en sentral forsker på psykologisk trygghet, dette er definert som et klima, der folk er komfortable med å uttrykke seg og være seg selv. Å stole på kollegaer, å kunne ta opp bekymringer i en kultur preget av psykologisk trygghet, vil fremme samarbeid, læring og det kan gi gode forutsetninger for et innovativt miljø. Det koster litt å skape, vedlikeholde og utvikle tillit og trygghet.

5.1.3 Kompetanseutvikling

Kompetanse er viktig for den enkeltes utvikling, engasjement og motivasjon, samtidig som kompetanseutvikling er viktig for virksomheten. Ved samarbeid og nettverksarbeid blir det naturlig nok tilgang på flere ulike kompetanser, enn man normalt ville hatt uten dette. Dette gir arenaer for folk med ulike kompetanser, som kan komme sammen, ulike meninger kan bli utvekslet, noe som kan gi et bedre utgangspunkt for innovasjon enn om man ikke samarbeider.

Kompetanseutvikling gir økt kompetanse, det kan føre til mer selvstendighet og mer autonomi, samtidig som det kan føre til at man jobber hardt for virksomheten og jobber ansvarsbevisst. Kompetanseutvikling er avgjørende for å lykkes med innovasjon.

Oddane (2017) har presentert en modell som viser forklaring på kreativitet. E-en i KREM-modellen til Oddane står for ekspertise. E-en er et minimum av kunnskap innenfor et fagfelt. Denne fagspesifikke fagkunnskapen er ikke tilstrekkelig alene, om man skal være kreativ. Derfor kreves det påfyll av mer kompetanse for å være kreativ.

Kompetanseutvikling kan gi motivasjon, som er den viktigste faktoren i KREM-modellen. Studien viste at flere informanter tok videreutdanning, for å få faglig påfyll. Ny kunnskap og kompetanse gir engasjementet og motivasjon for kreativitet og innovasjon, noe som stemmer godt overens med teorien.

Flere informanter fortalte om at de holdt på med ulike utdannelser, de fleste med ledelsesutdannelser. De så på dette som tosidig, både viktig for seg selv og sin egen utvikling, men også for organisasjonen som helhet. En informant antydte at det å få økt kunnskap gjennom ny kompetanse gjør at de tar initiativ til innovasjon, dette stemmer godt overens med Oddane (2017) sin teori. Det å utdanne seg kan gi økt motivasjon for den ansatte, gjerne også indre motivasjon. Dette har relasjon til to andre faktorer autonomi og motivasjon.

Når organisasjonen satser på kompetanseutvikling slik som i denne kommunen, kan det gi ekstra engasjement og indre motivasjon, slik at den nye tilegnede kunnskapen vil lønne seg for organisasjonen og komme denne til nytte. Det kan bli en vinn-vinn-situasjon, både for den som utdanner seg og for organisasjonen som helhet. Ifølge

Kaufmann og Kaufmann (2009) har den indre motivasjonen blant annet behov for kompetanseutvikling, i tillegg til behov for selvbestemmelse.

Innenfor den kognitive teorien har man indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er den motivasjonen som ligger i selve jobbutførelsen. Indre motivasjon har sine røtter i to grunnleggende behov, som er behov for kompetanseutvikling og behov for selvbestemmelse. Den ytre motivasjonen er belønning, slik som for eksempel lønn, bonus, og frynsegoder, kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Incentiv kan brukes for å stimulere til ønsket atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For en av informantene som utdannet seg, var det viktig å ta ledelsesutdanning. Både for å få mer kompetanse og kunnskap om ledelse, og for å kunne holde trykket oppe i utviklingen, både i det som er pågående og i det som er nødvendig at skjer i fremtiden. Dette viser at det er viktig for den enkelte å utdanne seg og at det er viktig for de ansatte at utdanning og kompetanseutvikling blir prioritert av ledelsen. På den andre siden om en organisasjon ikke prioriterer utdanning og kompetanseutvikling, så kan det være vanskeligere å ta videreutdannelse for den enkelte, når det fra organisasjonen sin side ikke er ønskelig eller vil bli prioritert. Dette kan begrense den enkelte medarbeider og leder i forhold til å ta utdanning og i forhold til utvikling og innovasjon for organisasjonen som helhet.

For flere var det viktig at noen tok samme type utdanning, de mente at dette hadde betydning. Det kan tenkes at dette hadde betydning for organisasjonen og at det hadde betydning for samholdet og samarbeidet i organisasjonen.

Flere informanter uttrykte at kompetanseutvikling var viktig. Kompetanseutvikling var viktig for både medarbeidere og ledere, at de holdt seg faglig oppdaterte og oppdaterte som ledere. Det var også viktig at de deltok på arenaer der det skjer utvikling og innovasjon, som for eksempel innovasjonskonferanser for fylket. Det ble sett på som viktig at kommuneledelsen deltok på slike arenaer, der innovasjon var et tema.

Noe som kom frem under et intervju var at fagbevegelsen og de ansatte kan være en styrke og en brems, noe som henger sammen med kunnskap og kompetanse. Videre kom det frem at det var viktig at ledere har god kompetanse, slik at ledere bedre kan legge til rette for utvikling og innovasjon. Dette kan også ses i sammenheng med faktoren lederstøtte, ifølge Aasen og Amundsen (2015) er lederstøtte en viktig faktor for å lykkes med MDI.

Det kom frem i studien at informanter la vekt på at ledere hadde god kompetanse og kunnskap om innovasjon. Det ble vist til at det var viktig at ledere også hadde ledelsesutdanninger. Samtidig ble relasjonell kompetanse fremhevet som viktig, både i trepartssamarbeidet og i innovasjonsarbeidet i denne kommunen. Relasjonell kompetanse for ledere har også relasjon til faktoren lederstøtte. Ledelse er avgjørende for å oppnå innovasjon. Innovasjonskompetanse på toppledernivå er av stor betydning. For å øke sjansene for innovasjon bør det satses på utvikling for organisatoriske, relasjonelle og dynamiske kompetanser til toppledere, slik at disse kan legge til rette for at innovasjon og dermed øke innovasjonsevnen. Mine funn viste at det er både motstand og motsetninger mot innovasjoner, det kreves lederstøtte i form av relasjonell kompetanse, for å håndtere dette. (Grepne & Nesse, 2022; Oddane, 2017). Ledere må sette sammen team med de riktige personene, de må ha evne til å håndtere motsetninger og de må ha pågangsmot til å løse utfordringer undervegs. Toppledere bør

ha fokus på innovasjonsstrategi, organisasjonsstruktur og nettverksutvikling. Ledere må jobbe for ønsket kultur, samtidig som de bør dempe uønsket kultur (Aasen & Amundsen, 2015; Grepne & Nesse, 2022; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ledere har behov for ny kompetanse for å håndtere tverrfaglige samarbeid, da det kan oppstå interne motsetninger. Det blir viktig med relasjonell ledelse, for å forstå dynamikken som oppstår i team arbeid (Aasen & Amundsen, 2015).

Studiens informanter gav utsagn som bekrefter at kompetanseutvikling var viktig, både når det gjelder kunnskap og erfaring, både for den enkelte og for virksomheten. Organisasjonens læringsevne blir utviklet i tverrfaglige eller eksterne samarbeid, der ulike kompetanse blir delt. Man lærer av hverandre, er kreativ og innovative sammen. Man kan ikke innovere alene, det hjelper ikke hvor god kompetanse man har om denne ikke blir utnyttet i et fellesskap. Man innoverer ikke alene, men i et fellesskap.

En av informantene var opptatt av at øverste ledelse kan i større grad verdsette kompetanse og være tydelig på at innovasjon er viktig. Folk må få den kompetansen, som er nødvendig for at innovasjon skal kunne bli skapt. Det viser seg at kompetanseutvikling er en viktig innovasjonsfremmende faktor, som har stor betydning for innovasjon. Dette gjelder ikke bare at utdannings- og erfaringskompetanse er viktig, men også relasjonell kompetanse er viktig for kreativitet og innovasjon, når man skal løse komplekse innovasjonsutfordringer (Oddane, 2017). Da er det viktig at man er i stand til å løse ulike utfordringer.

Læring er viktig i MDI. I et innovativt læringsmiljø lærer man av hverandre, som fører til læring og kompetanseutvikling (Aasen & Amundsen, 2015). Det er ulike funn for læring og kunnskapsdeling i denne organisasjonen. Når ansatte med ulike bakgrunn tar en felles ledelsesutdannelse, når ulike ansatte deltar på innovasjonskonferanser og når man har arenaer med tverrfaglig samarbeid, gir det arenaer som kan skape gode læringsmiljø, kompetansedeling og innovasjoner, noe som ofte kan være en forutsetning for verdiutvikling og innovasjonskultur i virksomheten (Meld. St. 30 (2019–2020)).

Kompetanse er viktig for småkommuner, og kompetanse kan være sårbart, da det kan være utfordrende i å få tak i rett og tilstrekkelig kompetanse. Dette med kompetanse har sammenheng med faktoren, personavhengig innovasjon. Innovasjonsarbeidet kan fort bli tilfeldig og personavhengig. Innovasjonsarbeid bør arbeides med systematisk, for å bruke kompetente medarbeidere, som har kunnskap om fremming og hemming av innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015).

5.1.4 Motivasjon

Mine funn bar i stor grad preg av motivasjon i denne kommunen, det var indre motivasjon som ble vektlagt. En informant hevdet at de var framoverlente i forhold til innovasjon og det å ta noe nytt i bruk. Motivasjon har relasjon til faktoren autonomi, autonomi gav god motivasjon i mine funn. Motivasjon har relasjon til flere andre faktorer, som lederstøtte og trygghet.

Mine funn viste til indre motivasjon når det ble bygd attraktive offentlige aktivitetstilbud. Det gav stort engasjement og motivasjon når dette ble bygd og folk var begeistret for den jobben som ble gjort. Dette stemmer godt overens med Amabiles (1988; 1998) teori om indre motivasjon. Det kom også frem at initiativtakere som fikk ting til, fikk anerkjennelse, noe som gav de stor motivasjon. Informanten mente at man fikk

anerkjennelse for å få til ting til i lokalsamfunnet og at dette ble anerkjent internt i kommunen og generelt i lokalsamfunnet.

Studiens funn tyder på at informantene i liten grad ble påvirket av ytre motivasjon, som lønn. Ansatte ble motiverte på ulike måter, flere nevnte at de ble motivert av å ivareta pasientene sine og de pårørende. Dette er selve jobbutførelsen, som er indre motivasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Andre ble motivert da de gjorde vilkårene bedre for pasientene sine, mens andre viste til ansatte som fikk motivasjon ved å bygge samfunnsnyttige prosjekt. Dette stemmer godt med forskningen til Fiva og Hagen (2021) som viser at økonomisk gevinst vektlegges i større grad i det private i forhold til det offentlige. I det offentlige er det andre verdier enn belønning, som lønn, som legges til grunn. Det er verdier som ønsket om å tjene samfunnet, hjelpe folk, jobbe med samfunnsnyttige prosjekt.

En av informantene viste til prososial motivasjon, da vedkommende snakket om KS sin 10 faktor undersøkelse. Prososial motivasjon handler om motivasjon, for å bidra til andres måloppnåelse. Å gjøre forbedringer i helse, noe som gir bedre tjenester til brukerne, det er en stor motivasjonsfaktor i seg selv, noe som stimulerte til innovasjon i denne studien.

En viktig forutsetning for MDI er autonomi og indre motivasjon. Ved tap av autonomi vil det ifølge KS gi tap av indre motivasjon og dårlig ytelse, spesielt der det kreves kreativitet og kompleks kompetanse. Kontroll virker negativt på den indre motivasjonen til de ansatte, funnene bærer lite preg av kontroll. Ved kontroll vil også kreativitet og innovasjonsevnen bli redusert.

5.1.5 Samarbeid

Samarbeid og nettverk er viktig for innovasjon. Åpne innovasjonsprosesser vil tilføre ny kunnskap, som kan bidra til en kollektiv prosess, der innovasjon skjer i samarbeid med kunnskapsrike mennesker uten av de er avhengig av organisatorisk tilhørighet eller geografisk lokalisering. Det er viktig at både medarbeidere og ledere ser verdien av internt og eksternt samarbeid, og kan sikre felles kunnskapsutvikling og kunnskapsutnyttelse (Aasen & Amundsen, 2015).

Flere informanter var opptatt av disse faktorene: autonomi, trygghet, kompetanseutvikling, og samarbeid. Disse faktorene var blant de ni kulturelle kjennetegn ved MDI i forskningsprosjektet til Aasen og Amundsen i 2011. Egenskapene i disse faktorene er viktige i kulturen, for å skape innovasjon i offentlig verdiskapning. I MDI er autonomi sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Kompetanseutvikling må ses i sammenheng med læring og internt og eksternt samarbeid, dette har sammenheng med kapittelet om samarbeid. Det er sammenheng mellom samarbeid og kompetanseutvikling, ved samarbeid vil virksomheten få tilgang på flere og ulike kompetanser, som er gunstig for innovasjon, slik kan det skje en utvikling av kompetanse og læring fremmes.

Ifølge Oddane (2017) sikrer nettverk kompetansemangfold. Kollektiv improvisasjon kan dannes om tre grunnleggende prinsipper er til stede: jobbrelevant mangfold, overflødig informasjon og utforming av sosiale møteplasser til refleksjon og læring. Et at funnene er at det finnes ulike samarbeider internt i kommunen, dette er samarbeid på tvers av ulike enheter. Det var god medvirkning i investeringsprosjekter, som gjør at prosjektene blir

vellykket, grunnet stor medvirkning. Helsesenter modellen var også etablert, der mange funksjoner var samlet, som lege, fysioterapeut, ergoterapeut, psykiatri og rus. Dette har vist seg å være en suksess. Når disse ulike enhetene treffes, så vil det bli tilstrekkelig kompetansemangfold i form av ulike kompetanser. Divergent tenkning, som er den andre innfallsvinkelen gir en samlet innsats fra flere eksperter med ulike kompetanser, som kan gi flere ideer og større variasjon. Slik unngår man silo tenkning, som på den andre side kan være til hinder for kreativitet og innovasjon. Når det samarbeides mellom helse og teknisk, så unngår man ensporet tenkning, man unngår å kun tenke på helse og kun tenke på teknisk, og man kan se organisasjonen som helhet. Noe som også kan gjøre innovasjonene mer motstandsdyktige, da man får tverrfaglige innovasjoner, som dekker tverrfaglige behov, som man kan få god tverrfaglig forståelse for at skal gjennomføres (Oddane, 2017).

Det andre prinsippet om overflødig informasjon er også nødvendig når to enheter møtes til felles samarbeid, slik kan man få bedre forståelse for å se virksomheten som helhet. På den andre siden, vil det være begrenset informasjon når man kun jobber i sin enhet, så vil man ikke se virksomheten som helhet, men er da opptatt av egne resultat i sin egen enhet (Oddane, 2017).

Det tredje og siste prinsippet var utforming av sosiale møteplasser. Det kom ikke frem av funnene at det var fast samarbeid mellom helse og teknisk. Det anbefales at det organiseres faste og systematiske møtearenaer mellom ulike enheter i organisasjonen, slik at det tilrettelegges for tverrfaglig samarbeid, for å skape kollektiv læring, kunnskapsutvikling, kreativitet og innovasjon (Oddane, 2017). Det kunne da blitt etablert systematiske møtearenaer mellom eksempelvis helse og teknisk, i tillegg til at det kunne blitt utført tilsvarende for andre enheter, for å skape bedre samhandling, skape gode læringsmiljøer og lage gode forutsetninger for innovasjon.

Oddane (2017) sitt prinsipp om overflødig informasjon, redundans omhandler at folk i komplekse prosjekt må dra nytte av jobbrelevant mangfold og at de får muligheten til å samarbeide og ha erfaringsoverføring med hverandre, slik at de kan få innblikk i og se helheten de er en del av. I praksis betyr dette at hver enkelt får tilgang til mer informasjon enn man faktisk trenger for å løse sine oppgaver. Den overflødige informasjonen kan oppmuntre til engasjement for helheten utover å kun ta ansvar for sin egen avdeling.

Ifølge Meld. St. 30 (2019-2020) vil samhandlingsplattformer værere et fortrinn for innovasjon. Og ifølge Aasen og Amundsen (2015) viser det seg at nyere innovasjonstilnærminger bygger på forståelse av stedet og plassen og dermed stedsutvikling, som et sentralt virkemiddel for innovasjon. Dette kan være en viktig årsak til hvorfor nettopp denne kommunen har utført mange innovasjoner og fått til ulike samspill også med frivillige og næringsliv, i tillegg til andre nettverk. Det er også skapt attraktive bo- og fritidstilbud sammen med frivillige og næringsliv. En del av finansieringen kom fra næringsliv og innbyggere. Et kulturelt samlingssted, har blitt renoverert og påbygd og er et nytt og viktig samlingssted i kommunen, takket være iherdig innsats fra frivillige. Et av mine funn er at det er sterk dugnadskultur her. Det kan tenkes at det er et stort ønske og behov at det skal være attraktive bo- og fritidstilbud i kommune, som skal tiltrekke seg kompetent arbeidskraft både til kommunen og til industrien. Utpreget bruk av trepartssamarbeid, som det er i denne industrikommunen kan være en stor fordel for industrikommuner med en veldig sterk arbeiderkultur, fordi

det her er bedre tilrettelagt for MDI. Andre kommuner som ønsker å bli mer innovative kan lære av denne industrikommunen, der de legger til rette for trepartssamarbeid og MDI, som kan gi høyere innovasjonsevne. Den nordiske modellen gir særskilte muligheter for innovasjon i norske virksomheter. MDI gir god involvering og medvirkning til medarbeiderne, noe som kan gi større eierskap til arbeidet (Levin, 2012). MDI står sterkt i industrisamfunnet i denne kommunen.

Kommunen har flere eksterne samarbeid, eksempelvis kan nevnes interkommunalt barnevern. Samarbeidet har gitt mer robuste fagmiljø og bedre kvalitet på tjenesten, noe som også Statsforvalteren har bekreftet gjennom tilsyn og veiledning. Helsenettverk var et annet samarbeid, ulike tiltak ble gjennomført som trafikksikker kommune og hjertesone. Kommunen var tidlig ute med disse prosjektene. Kommunen deltok også i flere andre interkommunalt samarbeider.

En informant hevder at mye innovasjon i kommunen skjer gjennom samarbeid og at i en liten kommune er samarbeid viktigst og at man må jobbe med kontinuerlig forbedring. For å øke innovasjonsevnen er det viktig å satse på medvirkning, kontinuerlig læring, i tillegg bør det samarbeides med andre virksomheter (Aasen & Amundsen, 2015). Et forbedringspunkt som kom frem i studien var at det må tilrettelegges mer for å øke innovasjonsevnen, det må skapes innovative arenaer, der privat næringsliv, kommune og det frivillige kan være innovative i lag. Dette står omtalt i kommuneplanen, men dette er ikke realisert.

5.1.6 Lederstøtte

Ledelse handler om å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd, for å nå felles mål. Lederen skal få andre til å handle og lederen skal sørge for at virksomheten når sine mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En av lederne snakket om at ledelse var å tildele ressurser, gi lederstøtte og å fremsnakke et behov og en prosess, dette stemmer godt med teorien.

Informantene gav tydelig uttrykk for relasjonell støtte fra sine ledere. Både medarbeiderne og lederne hadde behov for å bli sett og hørt, den relasjonelle delen ble ikke undervurdert i denne kommunen. Flere informanter beskrev at de hadde god tillit fra sin leder. Flere forskere fremhever viktigheten av det relasjonelle aspektet i forhold til innovasjon (Aasen & Amundsen, 2011; 2015; Grepne & Nesse, 2022; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Oddane, 2017). En leder må håndtere både administrasjon og ledelse. Gode ledere mestrer den relasjonelle biten (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I forskningen står organisasjonens ytelse i klar sammenheng med en sterk organisasjonskultur (Aasen & Amundsen, 2015) Hvordan ønsker en organisasjon at en kultur skal være i samsvar med ledelsens hensikter? Kultur er et middel for å motivere de ansatte til å gjøre de riktige tingene, for å oppnå organisasjonen og ledelsens hensikter. Hvordan skal man få etablert den ønskede kulturen i organisasjonen? Ledelsen må være bevisst på hvilken kultur som fremmer innovasjon og tilrettelegge for at denne kulturen kan etableres, samtidig som det må være stor bevissthet på den kulturen som er ødeleggende for innovasjon, denne må begrenses.

Det finnes ingen egne stillinger som innovasjonsledere i kommunen, innovasjonsledelsen var innlemmet i de eksisterende lederstillingene. Flere av informantene hevdet at lederen har en sentral rolle i det å sørge for at medarbeiderne går i den retningen som ønskes.

En av informantene uttrykker at vedkommende har stor frihet i sitt arbeid, blir "heiet" på, får lederstøtte og blir tilstrekkelig utfordret. Denne informanten gir også lederstøtte igjen til sine medarbeidere. Funn viste at i innovasjonsarbeid var lederen viktig. Den relasjonelle delen er viktig i forhold til å forstå hvordan ens egne og andre sine handlinger påvirker prosessen (Aasen & Amundsen, 2015).

Det ble oppfattet at lederne gav lederstøtte, noe som medarbeiderne ble motivert av. De fikk også lederstøtte i kompetanseutvikling, som var en faktor, som var blant funnene i denne studien. Kompetanseutvikling kan videre gi motivasjon til kreativitet og innovasjon, motivasjon er også en annen faktor i denne studien, alle disse faktorene har relasjoner til hverandre. Ifølge forskerne er lederstøtte er svært viktig, for å lykkes med MDI (Aasen & Amundsen, 2015; Grepne & Nesse, 2022; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Oddane, 2017).

Funn viser at lederstøtte er viktig, lederen er et forbilde, som går foran og staker ut kursen og rettleider underveis. Teorien viser at medarbeiderne har et behov for å bli sett, de trenger å bli coachet i rett retning og de trenger råd (Aasen & Amundsen, 2011; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I studien kom det frem at innovasjonsfremmende lederstøtte er avgjørende for innovasjon og utvikling, noe som stemmer godt med teorien. Ifølge Aasen og Amundsen (2015) er toppledelsens prioriteringer avgjørende. Lederstøtte er avgjørende for å få engasjerte medarbeidere. Ledelsen er viktig i forhold til kulturen i virksomheten.

En av informantene hevdet at vedkommende hadde veldig stor støtte i sin leder og ble vist stor tillit. Lederstøtten gjør at vedkommende jobber videre med sine arbeidsoppgaver, da det som var blitt presentert til lederen har blitt godt mottatt. Hadde vedkommende blitt avvist, hadde nok iveren for å fremme nye ideer stoppet opp.

Aasen og Amundsen (2011) fremhever at kulturen og medarbeidernes ønske om engasjement i innovasjonsarbeid, kan avhenge av om disse blir oppmuntret til å arbeide for kontinuerlig innovasjon og om ledelsen gir lederstøtte til å ha et slikt fokus.

5.1.7 Personavhengig innovasjon

Innovasjon er personavhengig, dette er en faktor i studien. Ifølge professor Rønning er innovasjonsevnen veldig personavhengig. I Strategi for innovasjon i Viken fylkeskommune blir ildsjeler anerkjent, det skjer ingen innovasjon uten disse. Arbeidet deres er høyd verdsatt og de er omtalt flere ganger (Viken Fylkeskommune, 2021).

Ifølge Aasen og Amundsen (2015) gjør enkeltpersoner en forskjell. Innovasjonsledere må ha troverdighet, dette er noe som må utvikles for å få aksept. Innovasjon er personavhengig.

De fleste informantene snakket om ildsjeler i organisasjonen sin og det ble nevnt at ildsjelene innoverer og det har mye å si for om prosjekt lar seg realisere. KREM-modellen til Oddane (2017) viser at individuell kreativitet er en interessant sammenheng mellom kreativ kompetanse, relasjonell kompetanse, motivasjon, og den enkeltes fagkompetanse og ekspertise. Den enkelte sin kompetanse, både relasjonell og fagkompetanse er viktig i forhold til kreativitet og innovasjon, i tillegg til motivasjon. Motivasjon har dessuten sammenheng med faktoren motivasjon i mine funn. Motivasjon er den sterkeste faktoren i KREM-modellen. Motivasjon blir påvirket av arbeidsmiljøet i organisasjonskulturen.

Motivasjon blir påvirket av organisatorisk støtte, lederstøtte, tilbakemeldinger fra kolleger og oppgaver som frihet under ansvar. Dette kan også relateres til en annen faktor i mine funn, som er autonomi (ibid).

En informant uttrykte at endring er avhengig av ildsjeler og viser til at ildsjeler har stort engasjement. De er avhengige av å ha innflytelse til å påvirke andre. En annen informant nevnte at det var personavhengig hvor lett man får respons og får satt i gang nye prosjekter. Det kan være også være et problem i små kommuner at de får folk med feil kompetanse, dette kan bli sårbart i forhold til innovasjon. I større kommuner har man større fagmiljøer, som kan gjøre det enklere i forhold til innovasjon ifølge en av informantene. En av informantene forklarte at som individ i en småkommune kan man påvirke stort. I småkommuner kan det være lite byråkrati i forhold til å få tatt innovative beslutninger, noe som det kan være mer av i større kommuner.

En informant uttrykker at kommunens innovasjoner og utvikling avhenger av hvem som til enhver tid sitter i toppledelsen i kommunen, som er rådmannsgruppen. Vedkommende hadde opplevd ulik innovasjonsgrad i de ulike rådmannsgruppene. En rådmannsgruppe fikk til mange innovasjoner, mens en annen fikk til et begrenset antall innovasjoner. Vedkommende viser til medlemmer av rådmannsgruppen, som kan oppleves som en "brems" i forhold til å få til nye innovasjoner. Enkelte personer har stor innflytelse på innovasjon, på tross av at innovasjon skjer i kollektive prosesser, der flere mennesker er involvert.

På den ene siden er personavhengig innovasjon viktig, mens flere forskere mener at personavhengig innovasjon ikke er nok til å lykkes med innovasjon. Flere forskere mener at innovasjon skjer som en kollektiv prestasjon, som et samarbeid mellom flere aktører, man innoverer ikke alene (Aasen & Amundsen, 2011; Oddane, 2017). Det kom frem at ildsjeler var viktig for innovasjoner i kommunen, samtidig som innovasjoner skjedde i et samarbeid med andre.

Det at enkeltindivid har muligheter til å påvirke sin egen arbeidshverdag og har muligheter til å gjøre forbedringer og innovasjoner, som kanskje også viser igjen i samfunnet, kan gi stor motivasjon. Det ble poengtert at dette var viktige drivkrefter for innovasjonsarbeidet i kommuner.

5.2 Innovasjonshemmende faktorer

Noen faktorer i kulturen må være til stede for at innovasjon skal kunne oppstå. Det gjelder ikke kun en faktor, men flere faktorer. På den andre siden er det faktorer i kulturen, som kan hemme innovasjon. Jo flere av disse faktorene, som er til stede i en kultur, jo vanskeligere kan det bli å innovere. I denne studien ble tre innovasjonshemmende faktorer identifisert som funn. Dette er manglende målsetting og forankring, motstand mot endring og interne samarbeidsproblemer.

5.2.1 Manglende målsetting og forankring

Grepne og Nesse (2021) er tydelige på at det kreves en innovasjonsstrategi, for å nå målene. Det er viktig for engasjementet og motivasjonen i organisasjonen, at det finnes mål å jobbe mot. Målsetting og utarbeiding av strategier og tiltaksplaner, for å komme i mål er gunstig for organisasjonen som helhet.

Mål, strategier og forankring har relasjoner til faktoren motivasjon, der mål er viktig i forhold til å ha gode mål og strategier, for å nå en ønsket tilstand. En av informantene nevnte at det var viktig med forankring og at dette var viktig for å få folk med seg. En annen informant hevdet at det var kjempeutfordrende med forankring og det å modne organisasjonen og at det var vanskelig for lederen å være tålmodig i denne prosessen. Vedkommende viste til at det kunne ta lang tid før det ble forankret hos medarbeiderne.

Strategier og forankring har også en relasjon til lederstøtte, da det er ledelsen som har ansvar for strategi og mål i en organisasjon. Mål og strategi er viktig for ledelsens styring av virksomheten, også i forhold til ansattes atferd, da er vi fort over i kulturen. Man må også ha mål, slik at det kan måles hvor effektive organisasjonen er og om man er på rett vei i forhold til målet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det kom frem at det manglet strategi for å innfri målene, som var satt i kommuneplanen. Dette var tydelig når man kom ned i linjen. Kommunen hadde planer om å lage klima- og energiplan og få et eget klimabudsjett.

Forankring var noe som flere informanter hevdet var viktig at ansatte brukte tid på. Det ble også her vist til manglende strategi og planer. Det kan være vanskelig å jobbe effektivt, når det mangler strategi og planer. Kommuneplanen er utarbeidet, men denne er igjen overordnet, det kan være aktuelt å ha andre strategier og planer. I arbeidet med å lage disse, kan det for forankringen sin del være lurt å ha stor medvirkning, slik at de ansatte får bedre eierskap til arbeidet.

Innovasjon må være strategisk forankret i organisasjonen. Da handler det om organisasjonens overordnede strategiske innovasjonsplaner. Det handler også om ledelsens forankring og sist men ikke minst, forankringen til medarbeiderne.

Målsetting og forankring har også relasjoner til faktoren kompetanse, fordi i kognitiv evalueringsteori er kompetanseopplevelse betydningsfull, da det oppleves som motiverende glede å føle at en mestrer en oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ledelsen og medarbeiderne ble ikke målt på innovasjon og hvor innovative de var, hadde kommunen hatt personlige målsettinger for innovasjon, så kunne dette vært med på å øke innovasjonsevnen i kommunen. Innovasjon har ikke vært et fast tema på møter, verken på administrative eller politiske møter. Hadde de ansatte blitt målt på innovasjon og det var et fast tema på alle møter, ville innovasjon vært mer i fokus i kommunen. En informant viste til at når ikke dette var til stede, ble det mer personavhengig innovasjon i kommunen.

5.2.2 Motstand mot endring

Motstand mot endring er en helt vanlig reaksjon i endringsprosesser. Det kan gå ut over det psykiske når man ikke helt hva endringen går ut på og hva det har å si for den enkelte etter at ny endring er gjennomført. Folk liker helst det vante og mange kan protestere mot endring, som kan være noe ukjent. Følelser er helt normalt i alle trinn i en endringsprosess. Årsaker til motvillighet i endringsprosesser er forsvar av det kjente og frykt for det ukjente (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En informant informerte om at det var ulikt perspektiv på endring og at det var størst endringsvillighet i ledelsen i kommunen og blant de ansatte i pleie i helse og omsorg. Det

var ikke alle som var like endringsvillige, mente informanten, i alle fall ikke ute på "gulvet". Det var motstand mot enkelte nye metoder.

Ut fra studiens funn kom det frem at flere avdelinger har ulike begrensninger når det gjelder innovasjon og endring. Nye ting kan bli avslått på noen avdelinger, før det har fått en sjanse. Dette kan forstås i lys av teori ved at det har vært prosesser med lite medvirkning, da kan vedkommende gå i forsvar og viser motstand mot innovasjon, noe som er helt vanlig. Kanskje forstår de heller ikke behovet: man må gjennom ulike faser når det gjelder endringer. Ledere bør håndtere ulike interesser og motsetninger i et komplekst innovasjonsarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Lederne trenger da ny kompetanse for å håndtere dette (Aasen & Amundsen, 2015). Vedkommende viste til at tverrfaglige interne innovasjonsprosjekt kunne være utfordrende å lede, det kunne også ta lenger tid å gjennomføre de. Derfor trenger lederne ny kunnskap, for å håndtere komplekse utfordringer.

For å forstå motstanden kan man bruke medvirkning. Det er også viktig at de som skal gjennom endring tidlig får vite hva som er behovet for endring. Behovet kan rettfærdiggjøre innovasjonen og øke oppslutningen. Dette kan redusere motstand og det kan øke oppslutningen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En av informantene uttrykte at det var travelt i hverdagen og mye arbeid med driftsrelaterte oppgaver. Noen klarer ikke å forholde seg til nye ting. De som protesterer, kan fort bli en bremsekloss, da er det viktig med medvirkning, for å forstå behovet for innovasjon, slik at man kan få bedre oppslutning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Noen bruker unnskyldninger om at man ikke har tid, rom, evne og vilje til innovasjon. En annen informant opplevde intern motstand og motarbeiding.

En informant uttrykte at det daglig drift kunne gå på bekostning av innovasjon. Vedkommende opplevde i sin avdeling av det var mindre positive holdninger til innovasjon og at det kom an på oppgavene de enkelte hadde.

Det er helt vanlig med motstand i innovasjonsprosesser. Det kan være bra med en modningsprosess, motstand kan også gå over. På den andre siden kan det også være destruktiv motstand. Disse kan jobbe for sine egne særinteresser. Det er viktig at ledere håndterer destruktiv motstand, for å få en vellykket endringsprosess (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

5.2.3 Interne samarbeidsproblemer

Når ledere skal jobbe mer selvstendig og autonomt kan utfordringen bli at man optimaliserer prestasjonen i egen enhet og ikke i andre deler av virksomheten eller i virksomheten som helhet. Da kan det bli for mye silo tenkning og det kan oppstå "dem" og "oss" tenkning med ulike kulturer og identiteter i ulike grupper. Da blir det enda viktigere for ledelsen å redusere barrierer, for å hindre samarbeid (Aasen & Amundsen, 2015). I denne kommunen er det fortsatt en del silo tenkning, som kan ha utgangspunkt i organiseringen av kommunen. For ledelsen blir det derfor viktig å til rette legge for hver av disse enheter/siloer får ulike samarbeidsarenaer, som igjen kan øke innovasjonsevnen.

Innovasjonsevnen blir påvirket av dårlig kommunikasjon og samarbeid. Når man har interne og eksterne nettverk, krever det ledelse for å jobbe med tverrfaglige motsetninger og ulike interesser (Aasen & Amundsen, 2015). Det kan være krevende å

lede utfordrende innovasjoner, og det krever at ledere har god kompetanse på å takle gruppedynamikk og interne stridigheter. Dette med ledelse av samarbeid har relasjon til faktoren lederstøtte.

Flere informanter viste til at det var silotekning og interne samarbeidsproblemer i virksomheten. Det ble vist til "tette" skott mellom avdelinger og at man ikke så helheten til organisasjonen. Det krever at avdelinger tar seg tid til å delta i utviklingsprosjekter. Ansatte tenker for mye på egne avdelinger og fokuserer ikke alltid på kommunen som helhet. I forhold til silotekning ble det henvist til ressursmangel og for lite tid innenfor avdelingen.

Det kom også frem at det kan være lettere å være kreativ når man sitter i et fagmiljø med både samme og ulik kompetanse, enn om man sitter for seg selv. Når man sitter alene ble det uttrykt at man ikke nødvendigvis ble like innovativ. Altså bør kommunen etterstrebe mer tverrfaglig samarbeid, slik at innovasjon kan finne sted. Det vises også til at det er små fagmiljø i en liten kommune, som kan være krevende i forhold til innovasjon. Dermed kreves det mye av enkeltpersoner i forhold til innovasjon og det vises til at enkeltpersoner bør ha en veldig sterk egen kraft. Dette har sammenhenger med flere faktorer, som personavhengig innovasjon og motivasjon.

Kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingene bør styrkes, da dette kan gi mer tverrfaglig samhandling. Silotekning, som er nevnt flere ganger i dette kapitlet, kan også skyldes organisering av virksomheten. Det at hver og en kommunalsjef i rådmannsgruppen har ansvar for resultat i sin enhet, kan gjøre at enheten blir for selvopptatt og ikke ser helheten for kommunen.

Det har stor betydning hvem som er rådmann, i forhold til om man får til innovasjon eller ikke. Noen rådmenn er mer innovative og endringsvillige enn andre. Dette gjenspeiler innovasjonsevnen til virksomheten. Rådmann stemmen er viktig i forhold til om planer blir fulgt og innovasjoner utvikles.

5.3 Oppsummering diskusjon

I dette kapitlet har jeg diskutert de empiriske resultatene fra analysen fra forrige kapittel opp mot forskningsspørsmålene og relevant teori. Jeg har diskutert hvilke faktorer som virker fremmende og hemmende på kommunal sektor. Det er ulike faktorer som må være til stede i innovasjonskulturen, for at innovasjon skal kunne finne sted.

Teorien støtter godt opp om funnene i min studie. Disse faktorene var viktige bidragsyttere i innovasjonskulturen i forhold til å ha en innovasjonsfremmende kultur. Det er tydelig hvilke faktorer i kulturen som bør fremmes og andre bør begrenses for å tilrettelegge for innovasjon.

5.3.1 Oppsummering diskusjon – innovasjonsfremmende faktorer

I dette kapitlet har jeg diskutert innovasjonsfremmende faktorer. Følgende faktorer har blitt diskutert, som autonomi, trygghet, kompetanseutvikling, motivasjon, samarbeid, lederstøtte, og personavhengig innovasjon. Disse faktorene er viktige for å fremme innovasjon. Dette gir svar på mitt første forskningsspørsmål. Jeg har diskutert faktorene opp mot teori presentert i teori kapitlet og forskningsspørsmål nummer en.

5.3.2 Oppsummering diskusjon – innovasjonshemmende faktorer

I dette kapitlet har jeg diskutert innovasjonshemmende faktorer. Disse faktorene, som manglende målsetting og forankring, motstand mot endring og interne samarbeidsproblemer er faktorer, som virker begrensende for innovasjon. Dette gir svar på mitt andre forskningsspørsmål. Jeg har diskutert faktorene opp mot teori presentert i teori kapitlet og forskningsspørsmål nummer to.

6. Avslutning

Formålet med denne masteroppgaven har vært å få en fordypning i forståelsen av hvilke faktorer i innovasjonskulturen som fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor.

Kvalitativ metode er metoden jeg har valgt, da jeg mener den er mest passende for min forskning, når jeg skal få en forståelse for hvilke faktorer i innovasjonskulturen, som er fremmende og begrensende for innovasjon.

Problemstillingen har vært som følger som følger: *Hva fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor?*

Studiens funn viser at kommunen har en innovasjonskultur med både innovasjonsfremmende og innovasjonshemmende faktorer. Autonomi og samarbeid er tydelige funn i denne studien. Autonomien gir god motivasjon, også indre motivasjon. Informantene var veldig engasjerte og motiverte. Flere informanter hevder at man "heier" på hverandre. Faktoren trygghet i organisasjonen er utbredt, det kan gi gode muligheter for at det skapes innovasjon. Det var fokus på kompetanseutvikling, for at både den enkelte og kommunen skal fornye og utvikle sin kunnskap.

Det er utbredt bruk av nettverk, slik får kommunen kunnskapsdeling og kompetanseutvikling, kan videreutvikle innovasjoner. Økt kunnskap ved nettverk kan gi bedre handlingsrom for innovasjon og økt læring. Nettverk kan bidra til enda bedre motivasjon, nytenkning og læring. Det er viktig at kunnskap deles. Det kan skapes effekt ut av resultatene, når det samarbeides på ulike nivåer internt og eksternt, det vil skape grobunn for mer innovasjon, enn om man ikke prioriterer samarbeid. Flere ledere tok ledelsesutdanninger, noe som kommunen la til rette for og satte pris på. Funnene gir godt samsvar med teorien i studien.

Det var utbredt bruk av lederstøtte, medarbeiderne ble sett og hørt i hverdagen og ble anerkjent for den jobben, som de gjorde. Ledere hadde kunnskap om relasjonell ledelse og hvordan man leder mennesker. Lederne gav relasjonell lederstøtte, hadde fokus på innovasjon og utvikling og oppmuntret medarbeiderne til innovasjoner. Personavhengig innovasjon er et funn i denne studien. Innovasjoner skjer i et samarbeid mellom flere aktører, men innovasjoner er også avhengig av den enkelte person presterer.

Et sentralt virkemiddel for innovasjon kan være stedsutvikling (Aasen & Amundsen, 2015). I de nye samspillmodellene med frivillighet og næringsliv, har man fått til mer i denne kommunen, når det gjelder innovasjoner, enn om bare kommunen skulle håndtere det, da hadde det også begrenset seg økonomisk. Bakgrunnen for denne satsingen kan være trusselen om fraflytting og den demografiske utviklingen. Det kan tenkes at fraflyttingen i kommunen truer både kommunen og industrien. Det skal mer til for å få folk til å flytte til kommunen. Derfor kan det tenkes at det er viktig for begge parter å få etablere attraktive bo- og fritidstilbud.

Det kom frem blant mine funn at rådmannsstemmen er viktig og er avgjørende for om man får til innovasjoner. Det kom også frem at representantene i rådmannsgruppen er avgjørende for innovasjon og utvikling. Det er nok at det er en representant i rådmannsgruppen, som bremser innovasjonsutviklingen i en kommune.

På den andre siden kom det frem flere faktorer som hindret innovasjon. Manglende målsetting og forankring er sentralt i innovasjonsarbeidet. Det ble uttrykt at det var litt tilfeldige innovasjoner og at det manglet både innovasjonsstrategi og andre tiltaksplaner. Kommuneplanen var ikke god nok for innovasjonsarbeidet alene. God medvirkning i arbeidet med mål, strategi og planer kan gjøre forankringen lettere. Klare mål og handlingsplaner med tiltak er en forutsetning.

Det er naturlig at det er motstand mot endring. Flere informanter uttrykte at det var motstand mot endringer. Medvirkningsprosesser og det å gå tidlig ut med informasjon er gode tiltak, de ansatte må få informasjon om behovet for endringen. Endringsagenter kan også benyttes (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det kom frem at det også var interne samarbeidsproblemer. Det var motsetninger i tverrfaglig samarbeid. Det var i tillegg for mye silotenking, da det var "tette skott" imellom avdelinger. Ansatte hadde problemer med å se helheten for kommunen.

Kunnskap og forståelse rundt de faktorene i innovasjonskulturen, som fremmer og hemmer innovasjon, vil være sentralt for innovasjonsarbeid. Ansatte bør være bevisst disse faktorene, mens spesielt lederne har et spesielt ansvar for å fremme faktorer, som øker innovasjon og begrense faktorer som hindrer innovasjon (Grepne og Nesse, 2021).

6.2 Teoretiske implikasjoner

Det er utført mye forskning på ulike typer innovasjoner. Det er utført mindre forskning på forbindelser mellom innovasjon og innovasjonskultur. Denne masteroppgaven gir ny forskningsmessig kompetanse i temaet innovasjon i offentlig sektor. Det er viktig å jobbe kontinuerlig med innovasjonsarbeid og innovasjonskultur, da kommuner stadig er i endring og det er stadig nye krav til hvordan kommuner skal løse sine oppgaver.

De teoretiske implikasjonene i denne masteroppgaven om faktorer, som kan påvirke innovasjon i kommunal sektor, kan ha implikasjoner for forskning. Studien kan gi et bidrag til styrking og utvikling av eksisterende forskning og teori om innovasjon.

Denne studien støtter opp om ideen om at innovasjonskultur er sentralt i forhold til innovasjon. Dette kan gi styrking til forskning og teori, da innovasjonskultur er sentralt i forhold til positiv og negativ påvirkning på innovasjonsutvikling. Det er flere implikasjoner ut fra mine funn.

Funn som vektlegger betydningen av relasjonell ledelse og lederstøtte viser hvordan ledelsen kan påvirke innovasjonskulturen, ved å gi støtte og motivasjon til sine medarbeidere, som således kan være kreative og innovative. Studien viser både at innovasjon er personavhengig, enkeltindividet har en sentral rolle i innovasjonsarbeidet. Samtidig som innovasjon er viktig som kollektiv innsats, der samarbeid og nettverk er viktig for kunnskapsdeling, kompetanseutvikling og læring. Dette samsvarer med teorier som vektlegger betydningen av samarbeid- og nettverksarbeid.

Positive faktorer som autonomi, trygghet og kompetanseutvikling gir motivasjon og er med på å skape et innovasjonsmiljø, som tilrettelegger for innovasjon. Stedsutvikling og samspillmodeller basert på frivillighet og næringsliv, kan øke innovasjonsevnen til alle parter, eksempelvis kan nevnes å bygge attraktive samfunnstilbud. Dette viser at samfunnsengasjement er viktig for alle parter i innovasjonsarbeid. Manglende målsetting og forankring ble identifisert som en hindring for innovasjon. Dette kan støttes av teorier om å utvikle tydelige og forankrede mål og strategier for innovasjon.

Implikasjonene i denne studien gir en forståelse i hvordan innovasjon fungerer i offentlig sektor. Funn om intern silotekning og interne samarbeidsproblemer identifiserte utfordringer med organisasjonsstruktur og innovasjonskultur. Dette kan gi kunnskapsgrunnlag til teori om hvordan utfordringer i innovasjonskulturen kan håndteres.

Funnene mine er et bidrag til innovasjonsforskningen da den gir ny innsikt i faktorer som fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor. Denne masteroppgaven kan også være relevant for privat næringsliv, som ønsker å forbedre sin innovasjonsevne.

6.3 Praktiske implikasjoner

I denne studien har jeg hatt som formål å få en dypere forståelse av hvilke faktorer i innovasjonskulturen, som fremmer og hemmer innovasjon i kommunal sektor. Mine resultater viser at flere faktorer fremmer innovasjon, mens andre faktorer begrenser innovasjon.

De praktiske implikasjonene i denne studien om innovasjon i kommunal sektor kan være nyttige for kommuner som ønsker å øke innovasjonsevnen, forbedre sin innovasjonskultur og som ønsker tilpasninger og endringer for en mer effektiv drift. Det er flere implikasjoner ut fra mine funn.

Det bør arbeides for å få en innovasjonsvennlig kultur, som fremme autonomi, trygghet, kompetanseutvikling og samarbeid. Det kan opprettes samhandlingsarenaer internt og eksternt, slik at kunnskap kan deles og læres, slik at de ansatte får utvikling og motivasjon.

Satsing på relasjonell ledelse er viktig, da lederstøtte er sentralt i forhold til motivasjon og utvikling av innovasjon. Det er sentralt at lederne vektlegger synlighet og tilgjengelighet og at de motiverer medarbeiderne til innovasjon og at de anerkjenner deres innsats.

Fremming av ulike samarbeidsformer og begrenset av silotekning kan gi mer innovasjoner. Samarbeid med andre kommuner, næringsliv og frivillighet kan skape vekst og innovasjoner i arbeidet med å skape attraktive kommuner. Når man har tverrfaglige samarbeider treffes folk med ulike kompetanser, kunnskap vil deles, folk lærer av hverandre, som igjen kan skape kreativitet og vekst i innovasjoner. På tross av at innovasjon skjer i det kollektive, er innovasjon personavhengig, dermed er det viktig at enkeltindividets innsats må anerkjennes og verdsettes. Kommuner bør satse på stedsutvikling og nye samspillmodeller i samarbeid med næringsliv og frivillighet. Dette kan øke innovasjonsevnen, da innovasjon skjer i det kollektive (Jacobsen & Thorsvik,

2019). Kommunen alene får til mindre innovasjoner alene, samarbeider kommuner med andre aktører vil de få til flere innovasjoner viser både forskning og praksis.

Studien viser betydning av tydelige innovasjons målsettinger og strategi, og forankring av disse. Derfor er det viktig å utvikle tydelige målsettinger og satse på medvirkning av ansatte. Det er viktig med tidlig involvering av de ansatte.

Motstand mot endring er helt normalt. Å være tidlig ute med informasjon og medvirkning er tiltak som fungerer. Bruk av endringsagenter kan spille en viktig rolle og medvirke til å dempe motstanden (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

De praktiske implikasjonene av min studie kan gi retningslinjer og anbefalinger for kommuner som vil øke sin innovasjonsevne og styrke sin tilpasningsdyktighet. Ved å prioritere de innovasjonsfremmende faktorene i min studie og begrense de hemmende faktorene, kan man oppnå ønsket innovasjonskultur, som gjør det mulig å få til komplekse innovasjoner. En innovasjonsvennlig kultur kan gi bedre forhold for kreativitet og innovasjon. Dette kan gi mer tilpasningsdyktige kommuner, som kan gi mer effektive tjenester for sine innbyggere.

Det er av stor betydning hvem som er rådmann i en kommune i forhold til utvikling av innovasjoner. Rådmannsgruppen i kommunen har et særskilt ansvar for å følge opp innovasjonsarbeidet i kommunen. Arbeidet med tverrfaglig internt og eksternt samarbeid må utvikles, slik at læring og utveksling av ulike kompetanser kan finne sted, samtidig som medarbeiderdrevet innovasjon skjer.

For å bli mer innovative i offentlig sektor er det viktig å arbeide kontinuerlig med innovasjonskulturen. Faktorer i kulturen som fremmer innovasjon bør utvikles, samtidig som innovasjonsfremmende faktorer begrenses.

6.4 Svakheter og begrensninger ved studien

Å gjennomføre denne masteroppgaven har vært krevende, samtidig har det vært spennende og lærerikt. Det var nødvendig å stille seg kritisk til kvaliteten på dataene. Min oppfatning var at informantene var villige til å dele informasjon med meg og at de ikke holdt tilbake og skjulte informasjon for meg eller tilpasset svarene. Derimot virket de veldig engasjerte og motiverte under intervjuene. Jeg intervjuet et bredt utvalg bestående av både medarbeidere og ledere.

Å studere egen sektor kan gi både fordeler og ulemper. Egne erfaringer kan gi meg bedre forutsetninger til å forstå informantenes betraktninger og synspunkter. På den andre siden kan personlig holdninger, meninger og relasjon begrense nyanser i studien. Jeg har hatt stor bevissthet rundt dette under hele studien. Jeg har hatt grundige refleksjoner i studien og de beslutninger, som er tatt i forskningsprosessen.

6.5 Videre forskning

Tema og problemstilling er valgt ut fra kunnskap og lærdom tilegnet i dette studiet, i tillegg til tidligere utdanning og arbeidserfaring. Formålet med denne masteren er innovasjon i kommunal sektor. Resultatene fra denne forskningen er viktige for bevisstgjørelsen av de faktorene som fremmer og hemmer innovasjon. Innovasjonskultur bør arbeides med kontinuerlig, spesielt ledere har et særskilt ansvar for dette. Funnene viser hvilke faktorer som må videreutvikles og hvilke faktorer som bør begrenses.

I løpet av dette studiet dukket det opp ulike tanker knyttet til videre forskning. Når det gjelder forslag til videre forskning, kan følgende tema være aktuelt, hvordan ledere kan tilrettelegge for MDI i kommuner? Det kan vise seg at MDI kan være mer vellykkede innovasjoner, enn innovasjoner som blir bestemt av ledelsen. Ved MDI får man

engasjement fra medarbeiderne, og det er som regel de som vet hva som kan innoveres og hvordan. De vil også sannsynligvis få bedre motivasjon og eierskap til innovasjonen.

Det kunne også være interessant å utføre samme type forskning i andre kommuner, for å se om forskningsresultatene hadde blitt lignende. Det kunne også være interessant med en komparativ studie der man sammenligner ulike kommuner med tanke på faktorer og innovasjonsevne. Det kan være interessant med mer forskning der organisasjonskultur og innovasjon studeres i en sammenheng.

7. Referanser

- Aasen, Tone Merethe & Oscar Amundsen (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Amble, N., Amundsen, O & Rismark, M. (2022) *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Amabile, T.M. (1988) *How to kill creativity* Harvard Business review
- Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. In B.M. Staw, & L.L.Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Fiva J., Hagen T., & Sørensen R., (2021) *Kommunal organisering*, 8.utgave Oslo: Universitetsforlaget
- Grepne, Anne Line, Nesse, Synnøve, Magma, 2022, *Hvilken kompetanse trenger toppledere for å bidra til innovasjon?*
- Jacobsen, D. G. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 5.utgave Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen A., Tufte P. A. & Kristoffersen, L. (2021) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6.utgave Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann A., Kaufmann G., (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave Bergen: Fagbokforlaget
- Kommunesektorens arbeidsgiverorganisasjon, KS *Innovasjonsverktøy* Hentet 12.12.22 <https://anskaffelser.no/verktoy/veiledere/innovasjonsverktoy>
- KS 10 faktor undersøkelse Hentet 12.09.22 <https://10faktor.no/>
- Helsedirektoratet, Kunnskapsbase og tidsskrift for helsefremmende og rusforebyggende arbeid (06.02.2023) Hentet 10.10.22 <https://www.forebygging.no/BTI/>
- Levin, M (2012) *Den norske arbeidslivsmodellen*. Hentet 06.10.22 <https://old.magma.no/den-norske-arbeidslivsmodellen>
- Meld. St. 14. (2030-2021). Perspektivmeldingen 2021. Oslo: Finansdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/?ch=1>
- Meld. St. 15 (2017-2018) *Leve hele livet – En kvalitetsreform for eldre* Oslo. Helse- og omsorgsdepartementet <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-15-20172018/id2599850/>
- Meld. St. 29 (2010–2011) *Felles ansvar for et godt og anstendig arbeidsliv* Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20102011/id653071/?ch=2>

Meld. St. 30 (2019–2020) En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse
Oslo: Kommunal- og distriktsdepartementet
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten same sak*. Bergen, Fagbokforlaget.

Rønning, Rolf (2021) *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Oslo: Universitetsforlaget

Stat og styring, (19.03.2019), Hentet 01.11.22 *Sju råd mot oppblåst innovasjon* Hentet fra [Idunn, Stat & styring, 1/2019/29.årgang, 7 råd mot oppblåst innovasjon, Kristin S. Grønli](#)

Tjora, A. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 4.utgave, (2021). Oslo: Gyldendal akademisk.

Trygg trafikk Hentet 03.02.23 *Hjertesone*
<https://www.tryggtrafikk.no/opplaering/skole/hjertesone/>

Viken fylkeskommune, (2021), *Strategi for innovasjon i Viken fylkeskommune* Hentet 05.10.22 <https://viken.no/f/p1/i008c0039-7de0-40df-84ff-8905ceeeec25b/strategi-for-innovasjon-i-viken-fylkeskommune.PDF>

Vedlegg

Vedlegg 1 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

"Hva kan vi lære av innovasjonskulturen i kommuner"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere hvordan innovasjonskulturen fremmer og hemmer innovasjon. Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg tar en master i organisasjon og ledelse ved NTNU med spesialisering i organisasjon, samfunn og endring, samtidig som jeg jobber. Temaet er innovasjon i kommunal sektor. Kommuner må legge til rette for en involverende innovasjonskultur og ha et system for kontinuerlig utvikling av innovasjonskultur. Ifølge Rønning (2012) er de ansatte den viktigste kapitalen i offentlig sektor og kan være en viktig kilde til innovasjon. Jeg har arbeidet i flere kommuner og ser at det er ulik grad av innovasjon.

Ifølge Meld. St. 30 (2019–2020), er kultur den samlede atferd på et arbeidssted, og dermed en kombinasjon av blant annet ferdigheter, holdninger og verdier. Viktige kulturbærere er politikere, leder og medarbeidere, de har vesentlige roller i utviklingen av en innovasjonsvennlig kultur.

Det er tydelig at innovasjon skal prioriteres i Meld. St. 30 (2019–2020): *"Regjeringen vil at alle virksomheter i offentlig sektor arbeider systematisk med å utvikle en kultur for innovasjon"*. Kultur, ledelse og kompetanse står i sentrum, da den første stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor kom i 2020.

Meld. St. 30 (2019–2020) har en viktig målsetning som kommuner bør jobbe for å nå, i tillegg gir Meld. St. 14 (2020–2021) føringer, for at det skal skapes mer ut av ressursene i offentlig sektor, som også støtter opp om stortingsmeldingen. Regjeringen ønsker en mer effektiv offentlig sektor.

KS definerer innovasjon som noe «*nytt og nyttig som er nyttiggjort*». Det er behov for å forbedre offentlige tjenester, gjøre tjenestene smartere. Det er behov for å få mer ut av ressursene, ved å jobbe mer effektivt.

Innovasjonskulturer som består av åpenhet, samarbeid, autonomi og utvikling fremmer innovasjon. Kultur som består av kontroll vil hemme innovasjon.

Hvorfor får denne kommunen spørsmål om å delta som case kommune?

Jeg har sett ulike kulturer i ulike kommuner, noen kommuner, som denne kommunen har mer innovasjonsvennlig kultur enn andre kommuner, som igjen fører til høyere innovasjonsgrad og bedre innovasjonskapasitet. Hvorfor er det slik at det kan være så stor forskjell?

En studie fra nettopp denne kommunen, vil bidra til relevant kunnskap og forskning for andre kommuner, som ønsker å lykkes med innovasjon. Det er et stort behov for å utvikle mer kunnskap om innovasjon i kommuner. Eksempel på innovasjon i kommuner kan være heltidskultur, mobilitet, livsglede hjem og digitalisering av tjenester.

Denne kommunen har kommet langt på flere områder når det gjelder innovasjon. Derfor er det forskningsmessig interessant å finne ut hva det er i organisasjonskulturen i denne kommunen, som gjør at de har høy innovasjonsgrad. Studien skal møte behov for mer kunnskap om hvordan andre kommuner kan lykkes med innovasjon. Denne forskningen kan dermed bli nyttig for andre kommuner, som ønsker å bli flinkere til å innovere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, Institutt for sosiologi og statsvitenskap er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få et bredest mulig perspektiv av temaet, ønsker jeg å intervju både ledere og medarbeidere på tvers av organisasjonen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Utgangspunktet for min master er en kvalitativ studie med intervju som metode. Det vil være de ansattes egne opplevelser og erfaringer, som danner utgangspunkt for undersøkelsen, og jeg inviterer deg med dette til å delta i denne studien. Metoden jeg tar i bruk for å ikke gå glipp av det du sier, er å benytte lydopptak i intervjuene. Jeg vil ta notater mens vi snakker sammen.

For å få mer inngående kunnskap om innovasjon- og organisasjonskultur, ønsker jeg å intervju 8-10 personer. Det vil bli en blanding av ledere og medarbeidere, som skal intervjues. Selve intervjuet vil foregå i kommunen, enten fysisk eller digitalt. Intervjuene vil ha en varighet på omtrent 1 time. I intervjuet vil du få spørsmål som rettes mot min problemstilling.

Jeg ønsker å finne ut hvorfor denne kommunen er innovativ, og spesielt hvordan organisasjonskulturen kan fremme og hemme innovasjon. Jeg ønsker også å finne ut hvordan innovasjonskultur oppleves og foregår i praksis.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studenten og veilederen som har tilgang på informasjonen som blir samlet inn. Informasjonen vil aldri bli lagret med navn på verken vedkommende eller bedrift.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, når oppgaven er godkjent. Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.12.23. Alle lydopptak vil bli slettet ved prosjektets slutt. Opplysningene behandles konfidensielt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Førsteamanuensis og veileder ved NTNU Handelshøyskolen, Torild A Oddane, tlf 91304324 torild.a.oddane@ntnu.no

Masterstudent ved NTNU, Randi Karin Habbestad, tlf 95037035, mail randi.habbestad@hotmail.com

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

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53211500.

Med vennlig hilsen

Randi Karin Habbestad
(Masterstudent)

Torild A Oddane
(Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Hva kan vi lære av innovasjonskulturen i kommuner*" og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning og informasjon

Takke for deltakelse, bakgrunn og hensikt. Presentasjon av jobb, student, masterstudiet, masteroppgaven, anonymisering og samtykke. Lydopptak, forsvarlig lagring av data og personvern. Eventuelle spørsmål.

Det vil bli utført semistrukturerte intervju, som vil ha en varighet på omtrent 1 time.

Bakgrunnsinformasjon

Kan du fortelle litt om deg selv, hvilken stilling du har og din rolle i kommunen?

Innovasjon

- 1.Hva legger du i begrepet innovasjon i kommunal sektor?
- 2.Hva er det som gjør at kommunen er innovativ?
- 3.Hva vil du trekke frem som eksempler på innovasjoner i kommunen?

Innovasjonskultur

- 4.Hvordan foregår endringsprosesser?
- 5.Hvordan vil du beskrive innovasjonskulturen i kommunen?
- 6.Er innovasjon personavhengig? Er det ildsjeler som innoverer? Beskriv dette!
- 7.Hva opplever du fremmer innovasjon?
- 8.Hva opplever du som de største bremseklossene for innovasjon?
- 9.Hvordan jobber du med innovasjon?

Involvering av ansatte

- 10.Hvordan samarbeider dere om innovasjon?
- 11.Hvem arbeider med innovasjon i kommunen? (top-down eller bottom-up)
- 12.Hvordan støtter din leder deg for å fremme innovasjon?
- 13.Hvordan motiveres dere for å fremme innovasjon?

Avsluttende spørsmål

- 14.Hva mer kan kommunen gjøre for å fremme innovasjonsevnen?

15. Aasen sin figur kulturelle kjennetegn i MDI kultur vises. Beskriv om gjenkjenner du disse kulturelle kjennetegnene i din organisasjonskultur.

16. Er det noe annet, som du synes er viktig å få med avslutningsvis?

Tusen takk for at du tok deg tid til å bli intervjuet! Hvordan opplevde du å bli intervjuet?

Ved eventuelle behov, kan det bli aktuelt med mer informasjon per telefon eller epost.

Husk å få signert samtykke skjemaet!

