

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E

Navn på kandidat: Silje Engmo og Iselin-Mari Myrvoll

Medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor

Employee-driven innovation in the public sector

Dato: 22/5-2018

Totalt antall sider: 129

Abstract

The public sector is one of the largest employers in Norway and is important in the country's development. Over the last years employee-driven innovation has become an increasingly interesting topic, but to this day there still hasn't been conducted much research on the topic. There seems to be a gap in theory and with this thesis we hope to fill part of this gap. Our research will focus on factors that can contribute to or hinder employee-driven innovation in the public sector. Further on we will look at what motivates employees to be innovative at work and we will look into how the organizational framework (culture, structure and management) affects this. Based on this, we developed the following research question:

What contributes to, and hinders employee-driven innovation in the public sector?

In order to address the research question, we have chosen to conduct a qualitative case study based on two organizations in Bodø. The theoretical framework is based on literature in innovation, employee-driven innovation, the public sector, motivation and organizational framework.

Our findings revealed that the single most important factor that can contribute to or hinder employee-driven innovation is the management in the organizations. If the management is supportive and allocates resources to the employees they will through this create a motivating culture. A corporate culture needs to be built over time and has to be open and including, there must be room to make mistakes and the employees should feel seen as well as heard. Our findings also show that smaller units with a present management can have a positive effect on employees, compared to organizations where employees and management might be placed in different locations. Further on our research shows that there needs to be a meaning behind the employees' innovations, it has to fulfill a need and either make their work day better or make the products they offer better for the users. The findings from this study can be used to develop the public sector through employee-driven innovation.

Forord

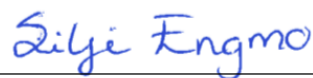
Denne masteroppgaven er den avsluttende delen av vår Master of Science in Business ved Handelshøgskolen, Nord Universitet. Masteroppgaven er skrevet innen spesialiseringen Entreprenørskap og Innovasjonsledelse.

Oppgavens formål er å se på hvordan offentlige organisasjoner jobber med medarbeiderdrevet innovasjon og hvilke faktorer som hemmer og fremmer dette. Vi synes medarbeiderdrevet innovasjon er et spennende felt og ønsket å se hvordan det brukes i offentlig sektor.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en krevende, men lærerik prosess. Vi ønsker å takke vår veileder Espen John Isaksen for god veiledning og støtte gjennom hele prosessen. Han har vært en støttespiller for oss og har bidratt med mange gode råd og tilbakemeldinger.

Vi ønsker også å takke alle informantene som stilte opp til intervjuer med oss og som gjennom dette gjorde det mulig for oss og skrive denne masteroppgaven. Avslutningsvis takker vi våre medstudenter som har bidratt til noen flotte år ved Nord Universitet.

Nord Universitet Bodø, 22. mai 2018



Silje Engmo



Iselin-Mari Sørensen Myrvoll

Sammendrag

Offentlig sektor er en av de største arbeidsgiverne i Norge og spiller en stor rolle i landets utvikling. Medarbeiderdrevet innovasjon har i de siste årene blitt et mer aktuelt tema, men det finnes per dags dato lite forskning på hvordan og om dette er noe som foregår i offentlig sektor. For å bidra til å tette dette gapet er formålet med denne forskningen å undersøke hva som bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor. Studiet vårt ser på hvilke faktorer som motiverer ansatte til å være innovative på arbeidsplassen og hvordan det organisatoriske rammeverket er med på å påvirke dette. Følgende problemstilling er utformet:

Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?

For å besvare problemstillingen er det utført en kvalitativ casestudie basert på to organisasjoner i Bodø. Vi har valgt to relativt ulike organisasjoner som begge befinner seg i offentlig sektor, for å kunne se på likheter og forskjeller mellom disse. Våre caseorganisasjoner er en avdeling i Avinor og et sykehjem. Vårt teoretiske rammeverk består av relevant litteratur innenfor områdene innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon, offentlig sektor, motivasjon og organisatorisk rammeverk.

Funnene fra analysen viser at den største faktoren som kan bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor er ledelsen. En støttende ledelse som allokere ressurser til de ansatte vil klare å skape en kultur som er med på å motivere de ansatte til å handle innovativt på arbeidsplassen. Kulturen må bygges opp over tid og være åpen og inkluderende, det må være rom for å feile og de ansatte må føle seg sett og hørt. Funnene våre viser også at små enheter med en nær ledelse kan virke positivt på de ansatte, sammenlignet med store organisasjoner hvor det er langt mellom topp og bunn. Videre viser forskningen vår at de ansatte må føle at det ligger en mening bak det å være innovative, de må føle at de dekker et behov enten for seg selv eller for brukerne av tjenestene deres. Kunnskapen fra studien kan være nyttig for å se hvordan man kan utvikle offentlig sektor gjennom medarbeiderdrevet innovasjon.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------|
| Abstract..... | i |
| Forord..... | ii |
| Sammendrag | iii |
| Innholdsfortegnelse..... | iv |
| Figuroversikt..... | viii |
| Tabelloversikt | ix |
| 1. Innledning..... | 1 |
| 1.1 Oppgavens tema..... | 1 |
| 1.2 Aktualisering..... | 2 |
| 1.3 Problemstilling..... | 4 |
| 1.4 Avgrensing..... | 6 |
| 1.5 Struktur | 6 |
| 2. Teoretiske perspektiver..... | 8 |
| 2.1 Innovasjon..... | 8 |
| 2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon..... | 10 |
| 2.2.1 Intraprenørskap | 12 |
| 2.2.2 Hvorfor satse på medarbeiderdrevet innovasjon?..... | 13 |
| 2.2.3 Faktorer som har betydning for MDI..... | 14 |
| 2.3 Innovasjon i offentlig sektor..... | 19 |
| 2.3.1 Hvorfor innovasjon i offentlig sektor | 20 |
| 2.3.2 utfordringer ved innovasjon i offentlig sektor | 21 |
| 2.3.3 Offentlige og private organisasjoner..... | 22 |
| 2.3.4 Politiske prosesser og innovasjon | 24 |
| 2.3.5 Forskjeller på ansatte | 24 |
| 2.3.6 MDI i offentlig sektor | 25 |
| 2.4 Motivasjon | 26 |
| 2.4.1 Hva er motivasjon? | 26 |
| 2.4.2 Motivasjon av medarbeidere..... | 29 |
| 2.5 Organisatorisk rammeverk..... | 30 |
| 2.5.1 Kultur | 30 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.5.2 | Struktur | 33 |
| 2.5.3 | Ledelse | 34 |
| 2.6 | Forskningsmodell..... | 37 |
| 2.7 | Oppsummering..... | 39 |
| 3. | Metode | 41 |
| 3.1 | Valg av metode | 41 |
| 3.1.1 | Vitenskapsteoretisk tilnærming | 42 |
| 3.1.2 | Forskningsdesign | 42 |
| 3.1.3 | Casestudiedesign..... | 43 |
| 3.2 | Utvalg av informanter | 44 |
| 3.2.1 | Utvalgskriterier | 45 |
| 3.2.2 | Rekruttering | 46 |
| 3.3 | Datainnsamling | 48 |
| 3.3.1 | Dybdeintervju | 49 |
| 3.3.2 | Intervjuguide | 49 |
| 3.3.3 | Gjennomføring av intervju..... | 50 |
| 3.3.4 | Transkribering..... | 51 |
| 3.4 | Dataanalyse | 51 |
| 3.4.1 | Koding..... | 52 |
| 3.4.2 | Metodekritikk..... | 52 |
| 3.5 | Studiets kvalitet..... | 53 |
| 3.5.1 | Reliabilitet (Pålitelighet)..... | 53 |
| 3.5.2 | Begrepsvaliditet (Troverdighet)..... | 54 |
| 3.5.3 | Ekstern validitet (Overførbarhet)..... | 54 |
| 3.5.4 | Objektivitet (Bekreftbarhet)..... | 54 |
| 3.6 | Etikk | 55 |
| 3.7 | Oppsummering..... | 56 |
| 4. | Casepresentasjon..... | 57 |
| 4.1 | Ekspertinformant..... | 57 |
| 4.2 | Caseorganisasjon 1..... | 57 |

| | |
|---|----|
| 4.3 Caseorganisasjon 2..... | 58 |
| 5. Presentasjon av data..... | 59 |
| 5.1 Ekspertinformant..... | 59 |
| 5.2 Avinor..... | 61 |
| 5.2.1 Innovasjon..... | 61 |
| 5.2.2 Idéfangst/utvikling..... | 62 |
| 5.2.3 Informasjonsdeling..... | 63 |
| 5.2.4 MDI - Motivasjon..... | 64 |
| 5.2.5 MDI - Organisatorisk rammeverk..... | 65 |
| 5.3 Sykehjem..... | 67 |
| 5.3.1 Innovasjon..... | 67 |
| 5.3.2 Idéfangst/utvikling..... | 68 |
| 5.3.3 Informasjonsdeling..... | 70 |
| 5.3.4 MDI - Motivasjon..... | 70 |
| 5.3.5 MDI - Organisatorisk rammeverk..... | 71 |
| 5.4 Oppsummering..... | 74 |
| 6. Diskusjon..... | 79 |
| 6.1 MDI i offentlig sektor..... | 80 |
| 6.1.1 Innovasjon..... | 80 |
| 6.1.2 Offentlig sektor..... | 82 |
| 6.1.3 MDI..... | 83 |
| 6.1.4 Faktorer som har betydning for MDI..... | 85 |
| 6.2 Motivasjon..... | 88 |
| 6.2.1 Motivasjon av medarbeidere..... | 88 |
| 6.3 Organisatorisk rammeverk..... | 90 |
| 6.3.1 Kultur..... | 90 |
| 6.3.2 Struktur..... | 92 |
| 6.3.3 Ledelse..... | 93 |
| 6.4 Oppsummering..... | 95 |

| | |
|--|-----|
| 7. Konklusjon..... | 98 |
| 7.1 Konklusjon..... | 98 |
| 7.2 Implikasjoner | 100 |
| 7.2.1 Teoretiske implikasjoner..... | 100 |
| 7.2.2 Praktiske implikasjoner..... | 101 |
| 7.3 Begrensninger og videre forskning..... | 102 |
| 8. Referanseliste..... | 103 |
| Vedlegg..... | 111 |
| Intervjuguide - Ledere..... | 111 |
| Intervjuguide - Ansatte | 116 |

Figuroversikt

| | |
|----------------------------------|----|
| Figur 1: Innovasjonsprosess..... | 10 |
| Figur 2: Motivasjonsprosess..... | 27 |
| Figur 3: Forskningsmodell..... | 37 |
| Figur 4: Forskningsmodell..... | 79 |
| Figur 5: Innovasjonsprosess..... | 81 |
| Figur 6: Motivasjonsprosess..... | 89 |
| Figur 7: Forskningsmodell..... | 95 |

Tabelloversikt

| | |
|---|----|
| Tabell 1: Nøkkelbegreper..... | 5 |
| Tabell 2: Faktorer som fremmer/hemmer MDI..... | 18 |
| Tabell 3: Hvordan være en god innovasjonsleder..... | 35 |
| Tabell 4: Kriterier for ekspertinformant..... | 45 |
| Tabell 5: Kriterier for informanter..... | 46 |
| Tabell 6: Oversikt over informanter..... | 48 |
| Tabell 7: Oppsummering av funn..... | 74 |

1. Innledning

Innledningsvis i dette kapittelet vil vi presentere vår oppgave, oppgavens tema og dets aktualitet, og vi vil forklare problemstillingen vår og de avgrensningene vi har gjort. Vi vil også gi en oversikt over oppgavens oppbygging.

Temaet for oppgaven vår er medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor og hvilke faktorer som kan påvirke dette.

1.1 Oppgavens tema

Oppgavens tema er medarbeiderdrevet innovasjon (heretter omtalt som MDI) i offentlig sektor. Vi kommer til å ta for oss MDI som helhet, og undersøke hvilke faktorer som skaper motivasjon, hvorfor organisasjoner bør satse på MDI og begrepet knyttet til offentlig sektor.

Innovasjonsbegrepet er ikke bare aktuelt i tiden, men har i løpet av de siste 50 årene blitt et omfattende felt innen forskning. Det finnes ulike definisjoner og alternative innfallsvinkler til begrepet, men det å gjøre en idé eller en mulighet til et konkurransefortrinn kan anses som en felles forståelse (Amabile m. fl. 1996).

Det har i lang tid vært fokus på nyskaping i norske kommuner, og begreper som nyskaping, fornyelse og modernisering har blitt sett i sammenheng med utviklingsprosesser. Temaet innovasjon er ofte sett i sammenheng med suksess, og man finner nesten ikke en artikkel eller bok om temaet som ikke påpeker den sentrale betydningen for bedrifters konkurransekraft, tilpasningsevne og økonomiske vekst (Aasen og Amundsen 2011). I følge Barney (1986) har innovasjon i lang tid blitt ansett som en viktig faktor for å utvikle, utnytte og skape konkurransefortrinn, samt å sikre overlevelsen til bedrifter. Viktigheten av å fremme innovasjon bekreftes av Chatman m.fl. (2014), som gjennom dokumentasjon viser at bedriftskulturer med fokus på innovasjon ofte scorer høyere på ulike resultatmålinger.

I 2008 kom den første stortingsmeldingen om innovasjon i Norge, hvor innovasjon i offentlig sektor blant annet fikk sitt eget domene. Formålet var å få satt innovasjon tydeligere på dagsorden. Innovasjon har ofte blitt forbundet med privat sektor, men de siste årene har også offentlig sektor tatt for seg begrepet. I stortingsmeldingen *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (St.meld. nr 7 (2008-2009)) ble den politiske viljen til å satse på innovasjon markert for alvor, og det kom frem at regjeringen ønsket å tilrettelegge for tjenesteinnovasjoner, satse på medarbeidere gjennom MDI og styrke innovasjonsevnen i offentlig sektor.

Sterk omstilling i offentlig sektor kan være en pådriver til forsterket oppmerksomhet rundt betydningen av nye metoder å bruke medarbeidernes kompetanse på (Aasen og Amundsen, 2015). Endringer som dette kan stille nye krav til organisatorisk praksis, og kan påvirke både brukere, medarbeidere og ledere. Den økonomiske situasjonen i kommuner, økte forventninger til tjenester fra innbyggere og mangel på faglært arbeidskraft i sentrale velferdstjenester skaper et økende behov for innovasjon. Av stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) leser vi at det ofte skjer innovasjoner i bedrifter og at det i disse tilfellene er medarbeiderne som spiller en avgjørende rolle for om innovasjonen lykkes eller ikke.

Medarbeidere er en viktig ressurs for innovasjon, og spiller en avgjørende rolle for resultatet. Likevel har det tidligere vært lite fokus på temaet, og medarbeidere er på mange måter en oversett ressurs. Det er nettopp dette som har fanget vår oppmerksomhet. Vi ønsker å undersøke hvordan organisasjonene og deres ledere kan tilrettelegge for MDI, og i større grad knytte innovasjon og utvikling til medarbeidernes arbeid.

MDI handler om at alle medarbeidere, forutsatt at det tilrettelegges for det, har potensiale til å være kreativ og bidra til innovasjon og utvikling på arbeidsplassen. For at det i tilstrekkelig grad skal tilrettelegges for MDI er det nødvendig å ha stort fokus på ledelsens betydning i bedriften, og i følge Smith, Kesting og Ulhøi (2008) er den viktigste enkeltstående faktoren for MDI ledelsesstøtte. Faktorer som tilrettelegging, støtte og motivasjon fra ledelsen kan være avgjørende for om medarbeiderne involverer seg i arbeid om innovasjon. Et godt samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne betraktes av Amundsen, Aasen, Gressgård og Hansen (2011) som en viktig faktor for at MDI skal bli vellykket.

Etter å nå ha gått nærmere inn på oppgavens tema og de ulike teoretiske perspektivene vi vil benytte oss av, vil vi fortsette med aktualisering og si litt om hvorfor vi mener oppgaven vår er aktuell i tiden og hva den skal bidra med i forskningen.

1.2 Aktualisering

Uten at vi legger merke til det foregår det innovasjon rundt oss i både stor og liten grad hele tiden. Innovasjon trenger ikke nødvendigvis være noe radikalt eller banebrytende, men det skal tilføre eller gi et bidrag til noe nytt (SNL, 2017). Samfunnet er avhengig av mennesker som tenker nytt og tør utfordre det allerede etablerte og ser muligheter der hvor andre ser utfordringer. Innovasjon skaper kunnskap og kompetanse, og det vil være positivt for samfunnet om mange deltar i innovasjonsprosessen. Verden er i dag i konstant endring,

globaliseringen står sterkt og innovasjon er et nødvendig virkemiddel ikke bare for å overleve, men også for å ha muligheten til å forbedre vekstmuligheter.

Hver tredje yrkesaktive i Norge jobber i dag i offentlig sektor (SSB, 2016) og man ser at behovet for ansettelser i sektoren vil øke med tiden, mye på grunn av en aldrende befolkning, i tillegg til de tiltakene dette fører til at man må sette i gang. Sammenlignet med tidligere velger flere kvinner i dag å være yrkesaktive i stedet for hjemmевærende husmødre. Dette er en utfordring offentlig sektor må ta hensyn til i videreutvikling av Norge, blant annet ved å sørge for flere barnehage- og SFO-plasser for å tilrettelegge for at både menn og kvinner skal kunne være yrkesaktive.

Når oljekrisen slo innover Norge opplevde store deler av landet et behov for omstilling, et behov som har vedvart og fortsatt er aktuelt. For å få til en god omstilling krever det at man har fokus på innovasjon (Traaseth, 2016) og offentlig sektors evne til å gjøre dette vil stå sentralt. Andreassen (2016) sier i denne sammenheng at medarbeidere som har fokus på å lykkes med innovasjon er sentrale for å unngå både tap av arbeidsplasser og nedskaleringer i offentlige og private organisasjoner. En person som utøver MDI innad i en organisasjon eller bedrift kalles for en intraprenør. En intraprenør kan defineres som en person med gründeregenskaper som i stedet for å starte for seg selv, velger å bruke evnene sine i en allerede etablert organisasjon (Amestogroup, 2015). For å få til dette er man avhengig av ledernes villighet til å skape rom slik at intraprenørene kan gjøre det de gjør best, nemlig forberede organisasjonen på morgendagen (ibid). I Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) sies det at innovasjon i offentlig sektor skal være et satsingsområde, hvor en av målsetningene er at offentlig sektor skal preges av kvalitet, tilgjengelighet og økonomisk effektivitet. Dette i tillegg til at offentlig sektor må ha kunnskap og ressurser til å endre seg i samsvar med fremtidige utfordringer. Til tross for dette fokuset på innovasjon, sies det at offentlig sektor henger 10-15 år bak privat sektor når det kommer til innovasjon (Godø, 2009).

Basert på dette er det aktuelt å se på hvordan offentlig sektor aktivt kan stimulere sine ansatte til å handle mer intraprenørielt, og hvordan de kan bygge opp en organisasjonskultur som oppfordrer de ansatte til å tenke nytt og som motiverer dem til å realisere ideene sine. Vår oppgave vil være aktuell for ledere i offentlig sektor som ønsker å skape et innovativt miljø i sin organisasjon. Vårt bidrag til forskningen vil dreie seg om hva som motiverer og hvordan man kan motivere sine ansatte, samt hvordan kultur, struktur og ledelse kan fungere som drivere for MDI. Vi vil gå nærmere inn på hvilken type motivasjon som fungerer best for medarbeidere og se på hvordan denne kan oppnås. I tillegg vil vi se på det organisatoriske

rammeverket (struktur, kultur og ledelse) og hvordan dette kan knyttes til motivasjon og MDI. Vi håper oppgaven vår vil være nyttig for organisasjoner i offentlig sektor som ønsker å implementere MDI i hverdagen, eventuelt bli bedre på dette feltet. Oppgaven vil også kunne bidra med kunnskap til politikere som ønsker å sette dette temaet på dagsordenen, og gi en lett innføring i hvordan man kan motivere ansatte til å ønske å være innovative på arbeidsplassen. Etter nå å ha sett på oppgavens aktualitet vil vi videre gå nærmere inn på problemstillingen vår, og relevante nøkkelbegrep knyttet til denne.

1.3 Problemstilling

Det er oppgavens tema som har lagt føringer for og bestemt hvordan vi har utformet problemstillingen. Problemstillingen er både interessant og aktuell, og basert på den ønsker vi å tilføre dette fagfeltet ny forskning og kunnskap. Vi har formulert problemstillingen på følgende måte:

“Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”

Problemstillingens formål er å finne svar på hva som bidrar til eller hemmer MDI i offentlig sektor. Vi vil prøve å besvare problemstillingen gjennom å se på hva som motiverer ansatte og hvordan det organisatoriske rammeverket (kultur, struktur og ledelse) påvirker MDI. I første del av oppgaven vil problemstillingen belyses ved hjelp av eksisterende litteratur, før vi går i gang med den empiriske undersøkelsen som vil bestå av intervjuer, presentasjon av data og koblinger mellom innhentet data og eksisterende litteratur. For å få hjelp til å besvare problemstillingen, har vi valgt å formulere to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan bidrar motivasjon blant ansatte til medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*
- 2. Hvordan vil det organisatoriske rammeverket bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*

Vårt første forskningsspørsmål handler om motivasjon, og vi vil her se på ulike typer motivasjon og hva som påvirker disse samt hvordan de kan skapes. Forskningsspørsmål to omhandler det organisatoriske rammeverket (kultur, struktur og ledelse) og vi vil her gå inn

på de ulike elementene og se hvordan disse påvirker eller påvirkes av MDI. Vi vil også se på sammenhengen mellom motivasjon, MDI og organisatorisk rammeverk, og forsøke å finne ut hva som påvirkes av hva og hvilke koblinger som finnes mellom disse momentene.

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført intervjuer med informanter i to ulike organisasjoner i Bodø. Begge organisasjonene befinner seg innen offentlig sektor. Vår første caseorganisasjon er en avdeling i Avinor, mens caseorganisasjon to er et sykehjem. For å kunne gå i dybden på fenomenet har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode.

For å gjøre forståelsen av problemstillingen så enkel som mulig har vi i tabell 1 definert de mest aktuelle begrepene.

| Nøkkelbegrep | Definisjon |
|-------------------------------------|--|
| Innovasjon | Innovasjon representerer noe nytt, og kan være noe nytt for verden, et samfunn eller en virksomhet. |
| Medarbeiderdrevet innovasjon | Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne (Arbeidslivet, 2012). |
| Offentlig sektor | Den virksomhet som skal sørge for felles oppgaver og forvalte felles verdier i samfunnet. Produksjon av fellestjenester, som i hovedsak er finansiert via skatter og avgifter. I den økonomiske statistikken består offentlig sektor av offentlig forvaltning og offentlig eide eller kontrollerte foretak. For å regnes som en offentlig organisasjon må staten eie minst 50% av foretaket. |
| Motivasjon | En indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen, og opprettholder og forsterker handlingen (Kaufmann & Kaufmann, 2010). |

Tabell 1: Nøkkelbegreper

Problemstillingen vi har valgt er relativt åpen, og det er mulig å vinkle den på mange måter. Med hensyn til dette ser vi det som nødvendig å gå inn på avgrensninger vi har valgt å gjøre.

1.4 Avgrensning

Da dette er en masteroppgave hvor vi har begrenset med tid og ressurser, vil det være hensiktsmessig å gjøre noen avgrensninger for vårt forskningsområde. Vi har først og fremst valgt å kun ha fokus på offentlig sektor i Norge, da vi så det som mest gunstig i forhold til innhenting av informasjon. Vi vil ikke gå inn på offentlig sektor i andre land i denne omgang, da disse i stor grad kan differensiere seg fra offentlig sektor i Norge. I tillegg har vi valgt å hente informanter fra organisasjoner i Bodø, da det er tidsbesparende med tanke på at intervjuene kan gjennomføres i samme by som vi befinner oss, i tillegg til at vi får muligheten til å ha ansikt-til-ansikt intervju. På grunn av oppgavens tidsbegrensninger har vi også tatt for oss et relativt lite antall informanter, for å på best mulig måte klare å sette oss inn i og analysere dataen.

1.5 Struktur

Oppgaven vår inneholder syv kapitler. Vi vil her gi en kort beskrivelse av hvert av kapitlene.

Kapittel 1 - Innledning

I første kapittel presenterer vi oppgaven og går nærmere inn på oppgavens aktualitet. Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil bli presentert her. Kapitlet inneholder også en kort oversikt over aktuelle begreper i tillegg til en oversikt over de avgrensningene vi har gjort. Det avsluttes med en oversikt over oppgavens struktur.

Kapittel 2 - Teoretiske perspektiver

I kapittel to gjennomgår vi aktuell litteratur som legger grunnlaget for resten av oppgaven. Litteraturen omhandler innovasjon, offentlig sektor, MDI, motivasjon, organisatorisk rammeverk og andre aspekter tilknyttet dette. Avslutningsvis presenterer vi en forskningsmodell basert på litteraturen i kapitlet.

Kapittel 3 - Metode

I tredje kapittel går vi grundig igjennom vårt metodevalg og forskningsdesign, og begrunner valgene vi har tatt. Videre er vi innoen hvordan vi har analysert datamaterialet, før kapitlet avsluttes med en vurdering av metoden.

Kapittel 4 - Presentasjon av case

I dette kapitlet presenterer vi våre to caseorganisasjoner, i tillegg til vår ekspertinformant Per Gaute Pettersen, og går nærmere inn på hvorfor vi valgte å studere de aktuelle organisasjonene.

Kapittel 5 - Presentasjon av data

I kapittel fem presenterer vi datamaterialet vi har hentet inn via intervjuet med informanter i våre caseorganisasjoner. Dette kapitlet er to-delt, første del handler om caseorganisasjon 1 og andre del handler om caseorganisasjon 2. Avslutningsvis oppsummeres funnene samlet.

Kapittel 6 - Analyse

I dette kapitlet analyserer vi dataene vi har samlet inn og sammenligner den med litteraturen fra kapittel to. Vi vil her benytte oss av problemstillingen, forskningsspørsmålene og forskningsmodellen for å strukturere kapitlet.

Kapittel 7 - Konklusjon

I oppgavens siste kapittel ser vi på hovedresultatene fra analysekapitlet og gjennom disse besvarer vi forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. Vi vil også oppsummere funn vi har gjort og basert på disse komme med anbefalinger til hvordan man kan lykkes med MDI i offentlig sektor. Avslutningsvis ser vi på forslag til videre forskning.

2. Teoretiske perspektiver

Vi vil i dette kapittelet gi en litteraturgjennomgang av teoretiske områder som problemstillingen berører. Teorien blir presentert i en rekkefølge som vi mener er logisk basert på oppgavens tema. Innledningsvis blir innovasjon (2.1) presentert. Dette er selve kjernen i vår oppgave og vi tenker derfor det er viktig at dette er første tema leseren får kjennskap til. Videre går vi inn på MDI (2.2), dette er en form for innovasjon og den formen oppgaven fokuserer på. Etter at vi har vært innom innovasjon og MDI fortsetter vi med offentlig sektor (2.3). Da oppgaven fokuserer på offentlig sektor tenker vi det er viktig å gi leseren bakgrunnsinformasjon på hva som kjennetegner denne sektoren og hva som skiller den fra privat sektor. Gjennom disse tre første temaene ønsker vi å gi leseren en god forståelse for hva som legger grunnlaget for oppgaven, før vi går over til de momentene som påvirker MDI i offentlig sektor.

Litteraturgjennomgangen vil avsluttes med motivasjon (2.4) og organisatorisk rammeverk (2.5), før vi presenterer forskningsmodellen vår og ser på koblingene vi har gjort. Vi ønsker å se på hvordan motivasjon og organisatorisk rammeverk påvirker MDI i offentlig sektor, og forsøker gjennom forskningsmodellen å vise sammenhengene vi basert på litteraturgjennomgangen har kommet fram til.

2.1 Innovasjon

For oppgaven er det først og fremst MDI som er i fokus, men det vil være hensiktsmessig å redegjøre for hva innovasjon er, da innovasjon er det viktigste elementet i MDI.

Innovasjonsbegrepet stammer fra det latinske ordet *Innovare*, og betyr å fornye (Tidd og Bessant, 2009). Innovasjon representerer noe nytt, og kan være noe nytt for verden, et samfunn eller en virksomhet. I litteraturen finnes det mange ulike definisjoner på begrepet innovasjon, og det er et felt som er i stadig utvikling. Innovasjon gir mening basert på de ulike sosiale kontekstene det inngår i, og som begrep kan det derfor virke flytende og forstås på mange måter (Willumsen og Ødegård, 2015).

Joseph Schumpeter er i følge Aasen og Amundsen (2011) innovasjonsstudienes “gudfar”, og de omfattende definisjonene han kom med for over 60 år siden har preget flere av de moderne definisjonene av begrepet. I St.meld. Nr. 7 (2008-2009) kommer dette fram, der innovasjon blir omtalt som “en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape

økonomiske verdier”. Schumpeter (Schumpeter 1934 ref. i Olsen, Kurtmollaiev og Andreassen, 2016) definerer innovasjon som *en ny idé som er kommersialisert*. Altså finner ikke innovasjonen sted før ideen er tatt i bruk.

Innovasjon er et bredt begrep, og kan finne sted på mange måter. Schumpeters (1934) teori skiller mellom fire typer innovasjon:

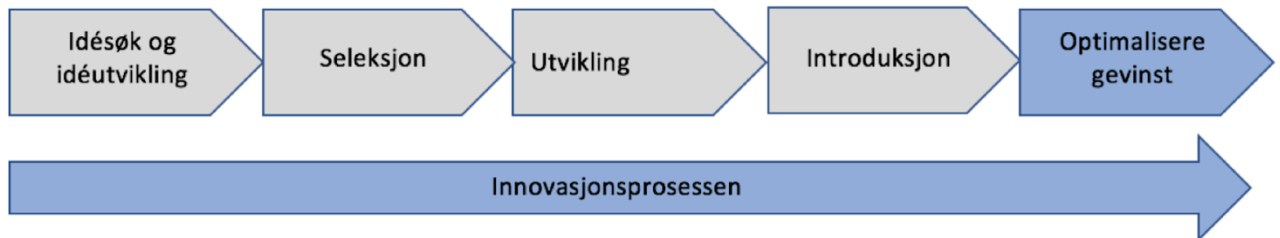
- **Produktinnovasjon:** Et nytt produkt eller en tjeneste utvikles, med en markant forbedring.
- **Prosessinnovasjon:** Produksjons- eller logistikkmeter fornyes/forbedres.
- **Markedsinnovasjon:** Utvikling av ny reklame, produktdesign eller prissetting.
- **Organisasjonsinnovasjoner:** Utvikling av nye bedrifter, endring i bedriftens filosofi, former eller handlemåte.

Van De Ven (1999) skiller mellom innovasjon som går på prosesser for å implementere og utvikle nye idéer, og oppfinnelse som er skapelsen av en ny idé. Idéen kan være en kombinasjon av tidligere idéer, planer som utfordrer nåværende tilstander, eller en unik tilnærming som blir ansett som ny av alle involverte parter. Endring er en avgjørende del for at man kan kalle noe for en innovasjon, men graden av endring kan variere. Nielsen m. fl. (2012) foreslår en måte å dele inn innovasjon:

- **Inkrementell innovasjon:** En forbedring av et allerede eksisterende produkt, tjeneste eller prosess.
- **Radikal innovasjon:** Noe nyskapende, et helt nytt produkt, tjeneste eller prosess.

Inkrementelle innovasjoner er i følge Tobiassen (2009) de som forekommer oftest, noe som gjør at den samlede økonomiske effekten av gradvise innovasjoner kan bli stor. Dette støttes av Andreassen (2016), som påpeker at radikale innovasjoner (banebrytende og helt nye) er sjeldne, mens inkrementelle innovasjoner (nye kombinasjoner av noe som allerede eksisterer) dominerer utviklingen av samfunnet.

Livsløpet av en innovasjon, fra start til slutt, kalles for en innovasjonsprosess og består av fem faser (Aasen og Amundsen, 2011), som illustrert i figuren:



Figur 1: Innovasjonsprosess (Aasen og Amundsen, 2011 s. 44)

I første fase identifiserer organisasjonen nye idéer og starter utviklingen av ideene de har funnet (idéfangst). Neste fase går ut på at de ser på ideene, hvordan utviklingen har gått og velger ut de ideene som er levedyktige. Disse ideene tas så videre til utviklingsfasen, hvor de videreutvikles og klargjøres for introduksjon. Avslutningsvis presenteres disse for markedet, og gevinsten optimaliseres. I utgangspunktet er innovasjonsprosessen som man ser i figuren en lineær prosess, men det er likevel ikke utenkelig at man kan gå frem og tilbake mellom de ulike fasene. Figuren viser et bilde på en innovasjon som går akkurat slik man ønsker og som ender i optimalisert gevinst. I de aller fleste situasjoner er ikke dette tilfellet og man vil måtte beregne å gå fram og tilbake mellom de ulike fasene. For eksempel vil man kunne begynne på utviklingen før man innser at det ikke fungerer og produktet vil forkastes. Hadde man fulgt figuren over ville dette blitt oppdaget allerede i seleksjonsfasen og man ville da ikke brukt mer tid på produktet.

Etter å nå ha sett nærmere på begrepet innovasjon, ulike typer innovasjoner og hvordan en innovasjonsprosess kan skje, vil vi gå videre til å se på MDI, som er hovedfokuset for oppgaven vår. I tillegg til å gå dypere inn på selve begrepet MDI, vil vi også si noe om hvorfor man skal satse på MDI og ulike faktorer som hemmer og fremmer MDI.

2.2 Medarbeiderdrevet innovasjon

MDI er et relativt nytt begrep både i norsk og internasjonal sammenheng, og har ingen entydig definisjon i faglitteraturen (Aasen og Amundsen, 2011). Den norske landsorganisasjonens (LO) har vært en pådriver for å få satt MDI på dagsorden, og definerer begrepet innovasjon som en åpen og inkluderende innovasjonsprosess som bringes fram

gjennom systematisk bruk av medarbeidernes ideer, deres kunnskap og deres erfaringer og som utvikler virksomhetens innovasjonsevne.

Definisjonenes sentrale aspekt er knyttet til troen om at ansatte sitter på ideer og nødvendig kompetanse til å kunne bidra til å øke bedriftens innovasjonsevne (Aasen og Amundsen 2011). Formålet er å få frem medarbeidernes relasjoner, erfaringer og kunnskap i innovasjonsarbeidet (Aasen, Møller og Eriksson 2013). Denne tanken har sitt utspring i det norske arbeidslivets tradisjoner hvor det å involvere ansatte i aktiviteter knyttet til utvikling har vært sentralt (Aasen og Amundsen 2011).

Videre mener Smith et.al (2008) at MDI kan defineres som:

“The generation and implementation of novel ideas, products and processes originated by a single employee or by joint efforts of two or more employees.”

Ideen om MDI som bred involvering av ansatte i innovasjon blir i mindre grad reflektert i denne definisjonen. Høirup (2010) viser til EPOC - European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions (1997, s15), som i større grad får frem dette sentrale aspektet ved MDI:

“It is about the scope for improving employment and competitiveness through a better organization of work at the workplace, based on high skill, high trust and high quality. It is about the will and ability of management and workers to take initiatives, to improve the quality of goods and services, to make innovations and to develop the production process and consumer relations.”

Grunnideen bak MDI er at ansatte har skjulte evner når det kommer til innovasjon, og at dette kan gjøres synlig, anerkjennes og utnyttes til både bedriftens og dens medarbeideres fordel (Kesting og Ulhøi, 2010). Medarbeidere som arbeider på grunnivå kan for eksempel se andre muligheter og utfordringer enn det ledere og andre personer høyt opp i systemet gjør, da de arbeider tettere på hverdagslige problemer som oppstår lenger ned i bedriften (Amundsen m.fl. 2011). Systematikk er i følge Aasen og Amundsen (2015) et viktig stikkord i MDI. Bruken av intern og ekstern kompetanse skal ikke være tilfeldig, men underbygges av rutiner og virkemidler.

En av hovedideene bak MDI er at man skal skape aktiv involvering av medarbeiderne i innovasjonsprosessen. Dette forutsetter i følge Fitjar (2015) at det skapes en kultur der

medarbeiderne tør å fortelle sine meninger og komme med forslag, samt at forslagene blir hørt og tatt videre opp i bedriften. En forutsetning for at dette skal skje er at ledelsen legger til rette for det. Ledelsen er en viktig faktor i MDI-perspektivet og det vil være opp til ledelsen om de ønsker å satse på MDI eller ikke. Videre i oppgaven vil vi gå inn på begrepet intraprenørskap, som henger tett sammen med MDI.

2.2.1 Intraprenørskap

Vi har valgt å bruke begrepet MDI i oppgaven, men velger likevel å gå en kort innføring i intraprenørskap, da det henger tett sammen med MDI. En av de største forskjellene mellom MDI og intraprenørskap kommer fram når man ser på hvem som tar initiativ til innovasjonen. Når det kommer til intraprenørskap er det de ansatte selv som initierer innovasjonen, men når det gjelder MDI kan det være både de ansatte og/eller ledelsen (Åmo, 2005). Offentlig sektor er kjent for å være detaljstyrt og det er lite sannsynlig at ansatte vil komme langt med en innovasjon dersom ledelsen ikke er med på den eller har godkjent den (Godø, 2009). Innenfor intraprenørskap kaller man den som initierer innovasjonen for en intraprenør. Haugen og Myraunet (2003) definerer en intraprenør som en person som selv tar initiativ til å øke effektiviteten og produktiviteten på sin arbeidsplass. Denne definisjonen har vi også brukt videre i vår oppgave for å beskrive en ansatt som er innovativ på sin arbeidsplass. Vi har også valgt å benytte MDI som hovedbegrep, da vi ønsker å ta med ledelsesperspektivet i vår studie og fant det hensiktsmessig å benytte et begrep som i større grad inkluderer ledelsen.

Intraprenørskap foregår i likhet med MDI innad i organisasjonen og baserer seg på ressurser som allerede finnes. Det er organisasjonen selv som tar den økonomiske risikoen og som eventuelt sitter igjen med gevinsten. Intraprenøren (initiativtakeren til innovasjonen) vil også få belønning i form av selvstendighet og selvrealisering (Haugen og Myraunet, 2003).

Intraprenørskap og MDI har en relativt lik målsetning, som går ut på å stimulere ansatte til å tenke kreativt og gjennom dette øke kreativiteten og konkurranseevnen. Intraprenørskap sees også på som en metode for å stimulere de ansatte til å yte mer for arbeidsplassen sin (Hisrich og Peters, 2002). Ansatte som opptrer intraprenørielt kan derfor sies å ha ekstra stor verdi for arbeidsplassen. For å beholde de mest kreative ansatte har mange bedrifter gitt de ansatte fleksible muligheter for å både være kreative og delta i utviklingsarbeid (Bullvåg, Jenssen, Kolvereid og Åmo, Norske Gem, 2008).

Etter å nå ha vært innom intraprenørskap, vil vi gå tilbake til MDI og gå nærmere inn på hvorfor det bør satses på MDI.

2.2.2 Hvorfor satse på medarbeiderdrevet innovasjon?

Gjennom en medarbeiderundersøkelse¹ gjennomført av TNS kommer det fram at en betydelig andel av medarbeiderne som deltok i undersøkelsen føler at de i liten eller svært liten grad får utnyttet sitt potensiale og sin kompetanse på jobb.

Videre i undersøkelsen ble lederne bedt om å gi en vurdering av deres mestring knyttet til å utnytte medarbeidernes kompetanse, og resultatet var at kun 1% av lederne mente at de *ikke* fikk utnyttet arbeidernes potensiale (Djupvik og Figenschou, 2016). En kan jo stille seg spørsmål til hvorfor de ansatte og ledelsen har ulik oppfatning, men en ting er sikkert - uenigheten rundt dette vil kunne skape utfordringer og konflikter i organisasjonen.

Av undersøkelsen kommer det altså frem at det, sett fra medarbeidernes side, er et stort potensiale for verdiskapning som ikke blir utnyttet i norske bedrifter. Dersom medarbeidere sitter med en følelse av at de ikke fullt ut får brukt sin kompetanse, vil det i stor grad kunne gå ut over deres engasjement, prestasjoner og motivasjon (Djupvik og Figenschou, 2016). Å involvere de ansatte, samt å utnytte deres kompetanse, er derfor viktig i innovasjonsprosessen, og kan resultere i flere positive faktorer for bedriften, samt gi bedre innovasjonsevne (Aasen m.fl. 2011).

Forskningsbaserte resultater viser at MDI bidrar til positive gevinster, slik som bedre konkurransevne og fortjeneste (Aasen, Møller og Eriksson, 2013). Aasen, Møller og Eriksson (2013) har gjennomført undersøkelser som viser positive koblinger mellom involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeid og de økonomiske resultatene til organisasjonen. Innovasjon og kreativitet oppstår ikke i isolasjon, men når man arbeider i grupper og team (Markman, 2009).

I en undersøkelse² oppsummert av Tidd og Bessant (2009) kom det frem at bedrifter som inkluderte tiltak knyttet til MDI fikk forbedret resultat på områder som leveransepresisjon, kvalitet og produktivitet, i tillegg til økt motivasjon og bedre holdninger knyttet til omstilling

¹ Arbeidslivindeksene ALx: 250.000 ansatte får ikke brukt sin kompetanse

<http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/arbeidslivindeksene-alx-250-000-ansatte-far-ikke-brukt-sin-kompetanse/>

² 1000 portugisiske bedrifter, 60% servicebedrifter, 20% industrielle bedrifter og 20% annet

og endring. Ifølge Amundsen m.fl. (2010) øker omstillings- og samarbeidsevnen i organisasjonen hvor det er fokus på å la medarbeiderne ta del i arbeid knyttet til innovasjon. Dette støttes av Tidd og Bessant (2009) som sier at en god innovasjonsleder tør å ta risiko og skaper trygge og rause rammer for innovasjon. De viser også til at organisasjoner som i lang tid har involvert medarbeiderne i innovasjonsarbeid er de som i sine rapporter har de beste resultatene.

Dersom involvering av ansatte i innovasjonsarbeidet gir positive effekter for organisasjonen er det klart at involvering samt utnyttelse av ansattes kompetanse er viktig i innovasjonsprosessen. En slik involvering krever imidlertid at organisasjonen investerer flere ressurser og mer tid knyttet til innovasjonsarbeidet. Hvis en organisasjon velger å gjøre dette er det viktig å ha en oversikt over hvilke faktorer som har betydning for MDI og dette vil vi nå se nærmere på.

2.2.3 Faktorer som har betydning for MDI

Tidligere forskning viser at det er flere faktorer, både interne og eksterne, som har innvirkning på utviklingen av MDI i organisasjoner. De Jong og Kemp (2003) har sett på ulike faktorer som ser ut til å ha innvirkning på graden av innovativ atferd hos medarbeidere, og har gjennom en studie funnet seks forhold som har positiv påvirkning på utviklingen:

1. Arbeidet oppleves utfordrende
2. Klimaet oppleves støttende
3. Oppgaveløsning er preget av autonomi
4. Strategisk fokus på innovasjon i virksomheten
5. Innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold
6. Hyppig kontakt med mange eksterne relasjoner

Gjennom en studie gjort av Cummings og Oldham (1997), hvor også ledelse trekkes frem som et viktig aspekt, kom det frem at kreativiteten hos medarbeiderne øker når innsatsen for å tenke nytt støttes av omgivelsene. I studien er det videre tre viktige aspekter som fremheves for å få frem det kreative potensialet hos medarbeiderne:

1. Arbeidet er komplekst (og krever at det er varierende kompetanse i utførelsen).
2. En ledelse som ikke er kontrollerende, men støttende.
3. Konstruktiv interaksjon mellom medarbeiderne dominerer arbeidsmiljøet.

Smith et al. (2008) gjennomførte en studie av forskningslitteratur, som blant annet bygger på funnene gjort av Cummings og Oldham (1997) og De Jong og Kemp (2003). Studien tar for seg flere faktorer som er av betydning for MDI. Det var fire faktorer som ble identifisert for å lykkes med MDI:

- Støttende og tilstedeværende ledelse
- Autonomi til medarbeiderne
- Godt samarbeid på arbeidsplassen
- Organisatoriske normer for eksplorering.

I følge Smith et al. (2008) er støtte fra ledelsen den viktigste enkeltstående faktoren, og antas å ha medvirkning til et større nivå av innovasjon. Dersom de ansatte ikke opplever at de får støtte og tillit fra ledelsen vil de sjeldent legge frem en idé. Hvor det i innovasjonsprosessen er nødvendig med støtte fra ledelsen er det imidlertid noe uenighet om, men Smith et al. (2008) mener at det i ulike faser kreves ulike ledelsesstiler. For eksempel kan det tidlig i idéfasen være behov for støtte fra ledelsen, mens det i senere faser kan være nødvendig at ledelsen fokuserer på ressursallokering.

Autonomi-faktoren går på hvor mye frihet de ansatte får til å handle og gjøre egne beslutninger. I følge studien til Smith et al. (2008) har strukturer preget av autonomi positiv virkning på ansattes innovative atferd, og er spesielt viktig i de tidligste fasene av innovasjonsprosessen.

Videre viser studien at samarbeid, og det å arbeide i grupper, skaper større idéskapning og utveksling. Studien viser til at de som arbeider i grupper, og som deler på sine ideer og kunnskap, i større grad genererer idéer enn de som arbeider alene. Smith et al. (2008) fremhever viktigheten av å arbeide i ulike grupper i de tidligste fasene av innovasjonsarbeidet (idéfasen).

Den siste faktoren i studien “organisatoriske normer for eksplorering” viser Smith et al. (2008) til gjennomførte studier om organisasjonskultur og identitet (jf. Khazanchi et al., 2007). Det indikeres her at ansatte ofte ser etter “signaler” for hvordan de skal handle basert på eksplisitte og implisitte normer i organisasjonen. Dersom ansatte oppmuntres til innovativ tenkning, og dersom ledelsen støtter et slikt fokus, er det stor sjans for at de ansatte tar del og engasjerer seg i innovasjonsarbeidet.

Organisasjonen vil gjennom fokus på de overnevnte faktorene oppnå et MDI-orientert arbeidsmiljø. Det vil likevel være viktig å ha et tydelig utviklings- og innovasjonsfokus (Aasen, Møller og Eriksson, 2013), da godt arbeidsmiljø alene ikke er tilstrekkelig for å skape en MDI-strategi som gir suksess. Tidd og Bessant (2009) argumenterer i tillegg for at tiltak knyttet til MDI ikke bør legges på toppen av det daglige arbeidet, eller være basert på frivillighet fra de ansatte, men være en del av arbeidshverdagen. Dette vil være en forutsetning for at en organisasjon skal bli dyktig på MDI, og det vil i tillegg kunne være en fordel for dem å ha kunnskap om faktorer som hemmer og fremmer MDI, som vi i neste delkapittel går inn på.

2.2.3.1 Faktorer som hemmer MDI

Når det kommer til faktorer som hemmer MDI har vi både interne og eksterne, men vi vil i første omgang gå inn på de interne. I organisasjoner er ofte strukturen hierarkisk, noe som kan føre til lang avstand mellom idéhaveren og lederen som skal ta beslutningen. Den totale beslutningstiden blir lengre og idéhaver kan miste motivasjonen dersom det tar for lang tid. Denne strukturen kan føre til at organisasjonen er lite fleksibel, med avdelingsgrenser og hindringer for samarbeid på tvers av avdelingene innad i organisasjonen (Kolvereid, Jenssen og Olsen, 1998). Dette kan føre til at de gode ideene forsvinner på vei oppover i systemet. Store hierarkiske organisasjoner kjennetegnes også av at de har strenge regler og budsjetter som er fastsatt langt i forveien. Det er ikke satt av tid eller penger til å følge opp spontane ideer.

Av natur er mennesker vanedyr og ser sjeldent poenget i å endre noe som allerede fungerer, når man ikke vet hvordan utfallet av den nye løsningen vil bli. Det er normalt at det oppstår motstand både fra ledere og ansatte dersom man prøver å innføre noe nytt, og for å unngå at denne motstanden blir for stor kan en løsning være å inkludere flere ansatte i prosessen og gi dem eierskap til den. Dette vil føre til at de føler en større form for kontroll.

Det finnes også flere eksterne faktorer som hemmer MDI i Norge. En av disse faktorene kan være hva som ellers skjer i verden. Kriser i verdensmarkedet kan skape frykt også i Norge og kan føre til at organisasjoner gjennomfører nedskjæringer og kostnadskutt.

Et annet hinder er det faktum at innovasjon ikke i noen særlig stor grad har vært satt på den politiske agendaen (“Entreprenørskap i Norge 2008”), men dette ser man endres nå og det bevilges årlig mer penger til forskning og innovasjonsrettet arbeid (Regjeringen, 2016).

Likevel er politiske prosesser usikre, og man vet ikke om innovasjon vil fortsette og være et fokusområde etter neste stortingsvalg.

Vi har nå sett at det er ulike faktorer som kan hemme arbeidet med MDI innad i organisasjoner, men det finnes også faktorer som fremmer arbeidet, og disse vil vi nå diskutere.

2.2.3.2 Faktorer som fremmer MDI

På samme måte som vi har faktorer som hemmer MDI i Norge har vi også faktorer som fremmer MDI. Vi vil også her starte med å se på de interne faktorene. For at det skal skje innovasjon i en organisasjon er det toppledelsen som må legge til rette for det (Nilsen & Madsen, 1988). Eksempler på hvordan ledelsen kan tilrettelegge for innovasjon kan være ved å bevilge penger til det, eller sette opp egne ressursgrupper som jobber med nye ideer. For å beholde de mest kreative ansatte er det også flere bedrifter som velger å gi sine ansatte fleksible muligheter for å delta i utviklingsarbeid (Bullvåg, Jenssen, Kolvereid & Åmo, Norske GEM 2008).

For at de ansatte skal bidra med sin kunnskap og nytenkning er man avhengige av at det finnes et miljø som oppfordrer til dette. De ansatte sitter ofte med gode ideer og det er viktig at de føler at det er rom for å fortelle om ideene og at de ser at ideene blir fulgt opp. De fleste ansatte ønsker selv, og er i stand til å gjøre, mer enn hva organisasjonen egentlig forventer (French & Bell, 1990).

Block og MacMillan (1993) mener at en av de viktigste faktorene for å få ansatte til å være innovative er deres holdninger og motivasjon. Et belønningssystem kan fungere som motivasjon og være et frynsegode for ansatte. I følge Grimsø (2008) er et frynsegode noe som kommer i tillegg til lønnen og hensikten med disse kan være å tiltrekke seg de beste medarbeiderne, å stimulere de ansattes innsats og deres lojalitet til organisasjonen. Det kan også handle om et ønske om å tilfredsstille spesielle behov hos de ansatte.

Hisrich og Peters (2002) hevder at en flat bedriftsstruktur med mye teamarbeid er ideelt for en innovativ ansatt, dette åpner opp for medvirkning og innflytelse i innovasjonsprosessen og det letter kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere. I store organisasjoner er det sjeldent at en flat bedriftsstruktur er realiteten, men toppledelsen har likevel muligheten til å holde kommunikasjonslinjene mellom topp og bunn åpne, og det bør gis mulighet til samarbeid på tvers av avdelinger.

For å holde den ansattes motivasjon oppe bør han eller hun selv få lede arbeidet med ideen, fra idé til markedsetablering. Dette vil gi den ansatte et eierforhold til ideen, og sjansen for at den ansatte blir i organisasjonen øker.

Vi har også flere eksterne faktorer som fremmer MDI. Huse (2008) mener det er konkurranse som tvinger bedriftene til å bli mer innovative. Priskonkurranse, ny teknologi og brukernes behov er i følge han de sterkeste driverne for ny innovasjon. For offentlig sektor er den kommende eldrebølgen den største utfordringen. Både denne utfordringen og andre krever et stort behov for fleksibilitet og å komme raskere fram til nye radikale løsninger (Ørjaseter, 2005).

De fleste bedrifter har behov for å hente inn ny kunnskap kontinuerlig, og en strategi for å gjøre dette kan være samarbeid med eksterne aktører (Bratseth og Årvik, 2000). Et samarbeid med en ekstern aktør hvor ideer og kunnskap utveksles kan gi organisasjoner viktig input på hvordan de for eksempel kan forbedre allerede eksisterende rutiner eller hvordan de kan ta organisasjonen til et nytt nivå. Organisasjoner kan ha et samarbeid både med leverandører og brukere/kunder, og det viser seg at de som samarbeider i langt større grad enn andre lykkes med innovasjon (Salte, 2007). Offentlig og privat sektor samarbeider også, spesielt når det gjelder teknologi, og dette har ført til gode resultater, særlig i helsesektoren (Koch, Cunningham, Schwabsky & Hauknes, 2006).

| | Interne faktorer | Eksterne faktorer |
|--------------------|---|--|
| Fremmer MDI | Ledelse som tilrettelegger Flat bedriftskultur Åpen kommunikasjon mellom ledelse og ansatte Frynsegoder Samarbeid på tvers av avdelinger La idéhaveren fortsette jobbingen med ideen | Konkurranse Samarbeid med eksterne aktører (kunder/leverandører) |
| Hemmer MDI | Hierarkisk bedriftsstruktur Vanemennesker, negative til endringer | Kriser ellers i verden Vanskelig å holde innovasjon på den politiske agenda stabilt |

Tabell 2: Faktorer som fremmer/hemmer MDI

I tabell 2 viser vi en kort oversikt over faktorer som er hemmende og fremmende for MDI. Vi skiller mellom interne og eksterne faktorer da vi tenker det er viktig å se på hva organisasjoner selv kan påvirke og hva de blir påvirket av, men som de selv ikke har noen styring over. Generelt sett ser vi at interne faktorer som fremmer MDI i stor grad går på organisasjonen. Oppbygging og miljøet er viktig for å tilrettelegge for at ansatte skal ønske å være innovative. Samtidig som dette kan være fremmende faktorer, kan det også være hemmende faktorer. En hierarkisk bedriftsstruktur kombinert med ansatte som er vanemennesker vil i mange tilfeller kunne føre til liten eller ingen grad av innovasjon på arbeidsplassen. Når det kommer til eksterne faktorer snakker vi om faktorer som organisasjonen i liten eller ingen grad kan påvirke selv. Fremmende faktorer kan være konkurranse og samarbeid med eksterne leverandører, mens hemmende faktorer kan være hendelser ellers i verden som påvirker organisasjonen, men som de selv ikke har noen styring over.

Gjennom kapittel 2.2 har vi diskutert et av hovedbegrepene i oppgaven vår, MDI. Vi har sett på hva det er, hvorfor det bør satses på og ulike faktorer som kan hemme og fremme MDI. MDI er et relativt nytt begrep, både i Norge og ellers i verden, men har raskt blitt et viktig begrep både for offentlig og privat sektor. Ideen bak MDI er at ansatte skal bruke sine evner når det kommer til innovasjon, og at organisasjonen skal utnytte dette til sin fordel. Forskningen har vist at MDI kan bedre en organisasjons konkurranseevne og fortjeneste, og dette er en viktig faktor å ta med når det kommer til hvordan man skal få organisasjoner til å satse på MDI. Vi har i denne delen også sett på faktorer som påvirker MDI og kommet frem til at blant annet ledelsen er en viktig støttefunksjon som må tilrettelegge for at de ansatte skal ha tid og ressurser til å være innovative i løpet av arbeidsdagen. I likhet med MDI er også innovasjon i offentlig sektor et av kjernebegrepene våre, som vi nå vil gå nærmere inn på.

2.3 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon i offentlig sektor knyttes til velferdstjenester og tjenesteproduksjon, og sees gjerne på som en nødvendighet for å møte fremtidig etterspørsel og utfordringer (Fitjar, 2015). Det er begrensede muligheter for å øke inntjeningene på offentlige tjenester, og innovasjon fungerer derfor som et virkemiddel for å, innen samme kostnadsramme og uten å forringe tjenestekvaliteten, øke tjenesteproduksjonen (Fitjar, 2015). Viljen knyttet til å ta risiko er

ifølge Willumsen, Sirnes og Ødegård (2015) lav i offentlig sektor. Videre vil vi nå gå inn på hvorfor man skal ha innovasjon i offentlig sektor.

2.3.1 Hvorfor innovasjon i offentlig sektor

Globalisering og demografisk utvikling er med på å legge press på offentlige velferdstjenester og for å opprettholde god kvalitet på tjenestene offentlig sektor tilbyr, er de avhengige av innovasjon (SSB, 2011). Det er også en svært begrenset mulighet for å øke inntjeningen på offentlige tjenester, så man kan se på innovasjon som et virkemiddel for å øke tjenesteproduksjonen uten å øke kostnadene, samtidig som man beholder den samme kvaliteten (Fitjar, 2015). Willumsen, Sirnes og Ødegård (2015) sier at innovasjon i offentlig sektor tjener andre formål enn innovasjon i næringslivet, og at det per nå finnes svært begrenset kunnskap om dette feltet. I tillegg til dette må man ta hensyn til at det kan virke risikofylt for kommuner å skulle bruke penger på noe som vil medføre usikre resultater (Sirnes, 2015).

Hovedrapporten til forskningsrådet og Damvad (2012) fokuserer på hvorfor innovasjon i offentlig sektor er viktig, og særlig tre hovedgrunner fremheves for at Norge bør øke interessen rundt temaet:

1. Den sterke økonomiske veksten i Norge skaper både muligheter og utfordringer, og stiller krav om innovasjon. Det stilles krav til det offentlige om å investere i bygninger, kultur, infrastruktur, skoler og lignende. Dersom det offentlige skal gjennomføre store investeringer som dette bør det være krav knyttet til intelligent, gjennomtenkt og innovativ atferd og løsninger. Det bør være strenge og høye krav ved investeringene knyttet til miljø, kvalitet, effektivitet og lignende, basert på den beste forskningen og kunnskapen på markedet.
2. Utfordringer og etterspørselspress øker, og da særlig innenfor omsorg-velferd-helse, utdanning og arbeidsmarkedet. Det er i det norske samfunnet flere utfordringer i vekst, knyttet til velferdssamfunnet, utdanningssystemet og arbeidsmarkedet. Det er blant annet mange ensomme, mennesker som ikke får kompetansegivende utdanning, i tillegg til eldrebølgen som snart vil bli en realitet. For å løse utfordringene er det nødvendig med mer kunnskap og forankring på profesjonene og ressursene til de som

arbeider med disse utfordringene i det daglige. Forskningen må bli mer fokusert, og det må være et samarbeid mellom det praktiske nivået og forskningen.

3. Et enormt mulighetsrom for å forske og finne riktige løsninger for offentlig sektor i årene som kommer. Det trenger ikke å bli gjort forhastede konklusjoner og drastiske løsninger, da Norge har tid til å gjennomføre forskning for å finne gode løsninger samt la offentlige innkjøp basere seg på den nyeste og beste kunnskapen - som igjen gir et godt grunnlag for å begynne med forskning for innovasjon i offentlig sektor. Det bør likevel ikke tas for lett på, eller brukes for lang tid på. Tiden er inne for å innhente og skape kunnskap, være ambisiøse, og finne løsninger på utfordringene som vil kunne styrke landet i årene fremover.

Siden vi nå har gjort rede for hvorfor det er hensiktsmessig med innovasjon i offentlig sektor, samt årsaker til at det i Norge bør være fokus på å øke interessen rundt temaet, mener vi det vil være hensiktsmessig å se på mulige utfordringer som kan oppstå i denne prosessen.

2.3.2 Utfordringer ved innovasjon i offentlig sektor

Rønning og Fuglsang (2015) sier at offentlige tjenester ofte er mer komplekse og sammensatte enn private, i tillegg til at offentlige institusjoner kan være en kombinasjon av forvaltning og markedsaktør. Dette krever stabilitet fra institusjonene, og kan være med på å hemme innovasjonen. De største utfordringene i Norge når det kommer til innovasjon er politiske utfordringer i tillegg til interne, som for eksempel tid (Forskningsrådet, 2012). Sirnes (2015) sier at en kommune ikke er en ideell organisasjon for innovasjon, og at de fleste kommuner vil ha betydelige utfordringer med å fungere som innovasjonsmiljøer. Den nødvendige kompetansen vil ikke være tilstede, heller ikke gjennomføringsevnen som i stor grad er avhengig av økonomiske ressurser og politisk prioritering som man ikke kan regne med vil være stabil over tid (Sirnes, 2015). Halvorsen et al. (2005) sier at den største utfordringen ligger i strukturen til de offentlige organisasjonene, og at denne som oftest er valgt av politikere og kan endres ved nytt valg. Derfor er det vanskelig å få til en stabil struktur som fostrer opp innovasjon.

Innen offentlig sektor finnes det flere forskjellige definisjoner på innovasjon, og dette byr på problemer når man skal måle effekten av tiltak (Foyen, 2011).

En rapport fra Forskningsrådet (2012) "Innovasjon i offentlig sektor" tar opp flere utfordringer man må være oppmerksomme på når det gjelder innovasjon i offentlig sektor. Ved fremming av innovasjon i offentlig sektor er det viktig å se på forutsetningene som ligger til grunn for innovasjon i den aktuelle organisasjonen, både forutsetninger, innovasjonsinnsats og resultater kan i stor grad variere. Rapporten trekker også fram det at endringsprosesser i offentlig sektor ofte kan skje uten at endringene i etterkant blir evaluert, slik at man ikke vet om de har vært til det bedre. Ansatte og ledere fremheves som viktige for innovasjonsprosessene og det pekes på et behov for mer helhetlige og systematiske grep som går på tvers av både sektorer og nivåer.

Som man kan se gjennom denne delen så finnes det ulike utfordringer ved innovasjon i offentlig sektor. Mange av disse baseres på offentlig sektors oppbygging og kompleksitet. Videre vil vi se på offentlige og private organisasjoner, for så å gå nærmere inn på likheter og ulikheter blant disse.

2.3.3 Offentlige og private organisasjoner

Vi har for oppgaven valgt å fokusere på innovasjon i offentlig sektor, men mener likevel at det vil være hensiktsmessig å redegjøre for både private og offentlige organisasjoner. Dette for å få et bedre bilde av forskjellene mellom disse, da det per dags dato er gjort mest forskning på MDI innen privat sektor.

Offentlige og private organisasjoner skiller seg fra hverandre ved at offentlige organisasjoner har folkevalgt styre og styres ut fra den politikken flertallet har ønsket (Christensen, 2009). Offentlige organisasjoner er også i stor grad multifunksjonelle, og ivaretar til tider motstridende hensyn. Dette kan åpne opp for skjønn og større frihet når beslutningstakerne skal vurdere hvilke hensyn som skal vektlegges, noe som kan gi dem større innflytelse. Dette er en faktor som kan påvirke MDI både negativt og positivt. En annen forskjell man kan se når det gjelder privat og offentlig sektor er at offentlig sektor ikke i like stor grad opererer på et økonomisk frikonkurransemarked.

Det er stor variasjon i offentlig sektor når det kommer til de ulike organisasjonene. Vi deler offentlig sektor inn i en forvaltningsdel og en foretaksdel. Forvaltningsdelen består av myndighetene i tillegg til andre virksomheter som tar seg av fellesoppgaver, dette kan for eksempel være Stortinget og sykehus. I foretaksdelen finner vi markedsbaserte virksomheter hvor stat eller kommune eier mer enn halvparten av aksjene, dette kan være energiselskaper

eller vanndeponi (SSB, 2013). Vi har en del som er 100% offentlig eid, slik som for eksempel Husbanken og Statens lånekasse for utdanning. Samtidig finnes det mange organisasjoner som er semi-offentlige. For at en organisasjon skal være offentlig må minst 50% være eid av forvaltningen.

Offentlig og privat sektor arbeider også ut fra ulike målsettinger. For privat sektor er det viktigste å tilfredsstille markedet og på denne måten også aksjonærene. Innovasjon i privat sektor er en nødvendighet for overlevelse, til tross for dette er det ofte slik at privat sektor er best på innovasjon i nedgangstider, når organisasjonen blir tvunget til å gjennomføre nedskjæringer (Johansen, 2006). Dette kaller vi “burning platform”, og går ut på at bedriften øyeblikkelig må omstruktureres for å ha mulighet til å overleve. Vi er avhengig av offentlig sektor i Norge, og offentlig sektor er derfor ikke under samme press som privat sektor når det kommer til innovasjon.

Offentlig sektor har en annen målsetting enn privat sektor, og kan formuleres på følgende måte; ”skape bedre tjeneste for landets innbyggere – og bedre fellesskapsløsninger” (Godø, 2009). Gjennom denne formuleringen kan det tenkes at offentlig sektor også har innovasjon på agendaen, men at det da er viktig med involvering for å skape bedre løsninger for fellesskapet. En annen forskjell mellom offentlig og privat sektor som er viktig å trekke fram, er at offentlig sektor i realiteten ikke har noen konkurrent, sett i forhold til privat sektor hvor de ulike organisasjonene konkurrerer om å tilby de beste løsningene til markedet. Dette kan være en hemmende faktor for innovasjon i offentlig sektor. Privatisering er derimot svært aktuelt nå for tiden, og dette kan være en motiverende faktor for å øke graden av innovasjon i offentlig sektor. Offentlig sektor skal derimot ikke bare forbedre fellesskapsløsninger, men har også en målsetning om at de ansatte skal fungere like godt alene som sammen (Teigen, 2007). Tar man utgangspunkt i dette vil en innoverende offentlig sektor være i alles beste interesse.

Offentlig sektor er en del av et større hierarkisk organ, og i mange tilfeller fører dette til at beslutningsprosesser tar lengre tid. Innovasjoner tar ofte lang tid, men likevel kan lange beslutningsprosesser virke hemmende for innovasjonen. Ifølge Koch et al. (2006) påvirkes privat sektor også av politikk, men bare indirekte gjennom lover og forskrifter, og på grunn av dette kan deres beslutningsprosesser ofte være betydelig kortere enn hva man ser i offentlig sektor. Vi vil gå dypere inn på politiske prosesser og innovasjon i neste kapittel.

2.3.4 Politiske prosesser og innovasjon

I følge Godø (2009) er innovasjon i offentlig sektor i stor grad påvirket av politikk og politiske prosesser. Større innovasjoner har også ofte kommet gjennom politikere, fordi en av deres viktigste oppgaver er å forbedre den sosiale velferden (Røste og Miles, 2005). Røste og Miles (2005) mener også at det finnes politikere som ønsker å sette sitt eget preg på offentlig sektor og grunnet dette fremmer radikale innovasjoner. Dette ses på som både positivt og negativt for offentlig sektor. Som utgangspunkt vil innovasjon bli satt på agendaen hvert fjerde år - hver gang vi har stortingsvalg.

Innovasjon i offentlig sektor vil i de fleste tilfeller være en lang prosess, noe som passer dårlig med at vi hvert fjerde år utvikler nye strategier innenfor dette feltet. Hver gang det kommer nye folkevalgte til makten vil deres preferanser føre til endringer, noe som kan være både positivt og negativt for de innovasjonsprosessene som allerede er igangsatt. For eksempel kan man i en fireårsperiode ha folkevalgte som fokuserer på offentlig forvaltning, mens man i neste periode har folkevalgte med fokus på privatisering. Dette kan føre til endringer i pålegg fra myndighetene, i tillegg til endringer i økonomiske tildelinger.

Samtidig som dette kan ses på som negativt er det også en positiv side ved det hele. Våre politiske prosesser er i stor grad bygd opp basert på at vi er et demokrati hvor landets innbyggere bestemmer hvem som skal inneha makten og hvem som skal representere folket. Gjennom dette har man mulighet til å påvirke de fleste sider ved samfunnet, inkludert hvilket fokus man ønsker det skal være på innovasjon. Dersom man ikke er fornøyd med hvordan politiske prosesser gjennomføres har man ved neste valg mulighet til å stemme på et parti man tror vil gjøre en bedre jobb.

2.3.5 Forskjeller på ansatte

Som tidligere nevnt er det gjort mest forskning innen privat sektor når det gjelder innovasjon. Vi mener det vil være hensiktsmessig for det videre arbeidet å se på ansatte i både privat og offentlig sektor. Gjennom dette ønsker vi å se på hva som skaper motivasjon, ulikheter blant de ansatte samt hva som eventuelt skiller ansattes motivasjon i offentlig sektor fra privat sektor.

Ansattes motivasjon til å innovere på arbeidsplassen er avhengig av flere ulike faktorer, blant annet om man jobber i offentlig eller privat sektor. Økonomisk motivasjon kan være en aktuell faktor her, muligheten for økonomiske og prestasjonsbaserte goder er mindre i offentlig sektor sammenlignet med i privat sektor (Koch et al. 2006). I en rapport fra 2005 ser

Publin på viktige forskjeller mellom ansatte i offentlig sektor versus ansatte i privat sektor. I privat sektor fremstår ofte arbeidsstyrken som splittet, og ansattes hovedmotivasjon kan være av økonomisk karakter. Medarbeidere i privat sektor kan ofte bli oppmuntret til å foreslå forandringer som kan forbedre bedriftens produkter eller tjenester, men blir sjeldent spurt om organisatoriske eller teknologiske forandringer. I offentlig sektor på den andre siden finner man ofte ansatte som er organiserte i fagforeninger og som har høyere utdanning. Fordi det finnes mange høyt utdannede innen offentlig sektor ser man at disse ofte har mer innflytelse på innovasjonsprosesser i tillegg til at de har kunnskap til å kunne gjøre motstand mot innovasjon og forandringer (Halvorsen, et al. 2005).

Offentlig ansatte kan derimot synes det er vanskelig å skulle bidra i en innovasjonsprosess, fordi de kan føle at deres rolle i offentlig sektor er institusjonalisert. De fleste offentlige ansatte er ansatt for å utføre en spesifikk oppgave, og det å skulle forandre på denne oppgaven kan sees på som tids- og ressurskrevende. Legger man dette til grunn kan offentlige ressurser i form av penger, tid og bemanning være en hindring mot innovasjon i offentlig sektor (ibid).

Vi har nå vært innom flere relevante tema som hvorfor man skal fokusere på innovasjon i offentlig sektor, utfordringer man kan møte på, forskjeller på private og offentlige organisasjoner og politiske prosesser sett i forhold til innovasjon, før vi i denne delen diskuterer forskjeller på ansatte i privat og offentlig sektor. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi gi en forklaring på hva MDI i offentlig sektor er.

2.3.6 MDI i offentlig sektor

Det finnes per dags dato lite forskning på MDI i offentlig sektor³ og dette er en av grunnene til at vi valgte nettopp dette temaet for oppgaven og anser det som svært aktuelt. Forskning på MDI er likevel gjennomført, og begrepet er mer kjent i privat sektor. Vi vil derfor gi en innføring i MDI i offentlig sektor basert på tidligere forskning om MDI i privat sektor.

MDI kan sees på som en verdi, et prinsipp eller en type virkemiddel for å skape samarbeid, tillitsbygging, motivasjon og medansvar hos ansatte. MDI kan også sees som en metode for å få de ansatte med på forbedring av allerede eksisterende produkter/tjenester eller utvikling av nye produkter/tjenester (Høyrus, Bonnafous-Boucher, Hasse, Lotz og Møller, 2012). Offentlig sektor har mange av de samme utfordringene når det kommer til MDI som privat sektor har,

³ Gjennom søk i ulike databaser på søkeord som MDI, intraprenørskap, innovasjon i offentlig sektor (både på norsk og engelsk)

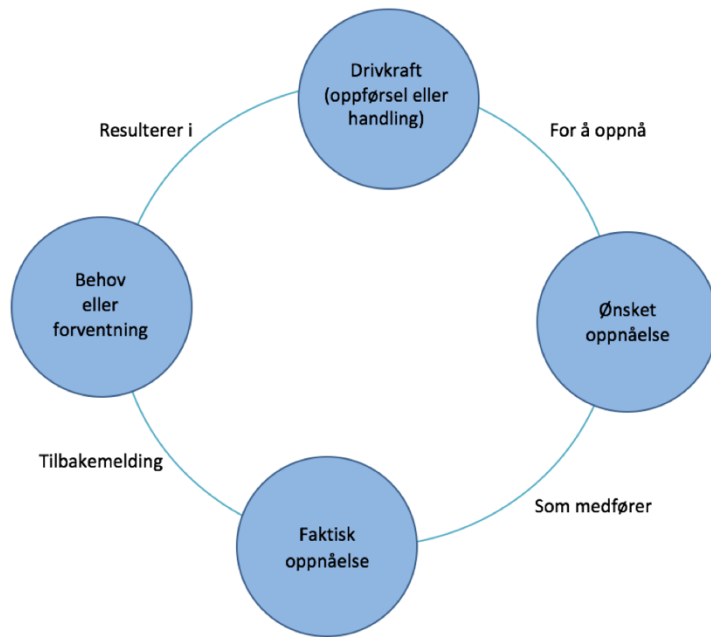
men offentlig sektor skiller seg også ut på enkelte områder. Innovasjon i offentlig sektor har vært et tema over lengre tid, men MDI er relativt nytt begrep i denne sektoren. I følge Forskningsrådet må både ansatte og ledere delta aktivt i innovasjonsarbeidet dersom de skal lykkes. Ledere må tilrettelegge for og motivere sine ansatte til å ha lyst til å være innovative på arbeidsplassen. MDI i offentlig sektor er ofte mer utfordrende enn MDI i privat sektor grunnet offentlig sektors oppbygging. Offentlig sektor er en kompleks sektor, hvor det er stor variasjon i forutsetninger, innsats og resultater. I offentlig sektor er det også mangler ved det institusjonelle rammeverket for innovasjon og det er derfor vanskelig og skulle mobilisere til både innovasjon og risikoavlastning. Offentlig sektor sliter også med at koblingen mellom innovasjon og forskning er for svak, noe som kan føre til at medarbeidere blir mindre motiverte for å drive med innovasjon i arbeidstiden.

Både i offentlig sektor og privat sektor ser man at noe av det viktigste for MDI er at ledelsen legger til rette for dette, og bevilger både tid og penger. Målet vil være å få motiverte og engasjerte medarbeidere, og vi vil se nærmere på motivasjon, ulike typer motivasjon og hva som fører til motiverte medarbeidere i neste kapittel.

2.4 Motivasjon

2.4.1 Hva er motivasjon?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) kan man definere motivasjon som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen, og opprettholder og forsterker handlingen. For å forstå motivasjonsprosessen fra start til slutt kan man benytte figur 2 illustrert av Mullins (2005). Mullins viser her en stegvis prosess, hvor alt starter med at det oppstår et behov eller en forventning hos individet. Behovet eller forventningen resulterer i en drivkraft for å oppnå ønsket oppnåelse som til slutt fører til en faktisk oppnåelse. Tilbakemeldingene vil være et resultat av hvordan individet evaluerer den faktiske oppnåelsen, og om denne oppnåelsen samsvarer med hva individet ønsket å oppnå. Basert på tilbakemeldingene vil individet justere sitt fremtidige behov og prosessen vil gjentas.



Figur 2: Motivasjonsprosess (Mullins, 2005).

Deci og Ryan (2002) deler motivasjonsbegrepet inn i autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Den autonome motivasjonen kommer innenfra i individet, og handler om at individet handler ut fra en følelse av valgfrihet. Denne typen motivasjon involverer handlinger som er selvregulerende, og har vist seg å gi størst positivt utfall. Kontrollert motivasjon går ut på at et individ føler press for å handle på en viss måte, og kan være press utenfra, eller at individet for eksempel mottar en form for belønning eller straff. Individet utfører disse handlingene for å føle seg som et verdig menneske, men er da kontrollert (Deci og Ryan, 2002).

Basert på hva som er beskrevet ovenfor har vi to typer kontrollert ytre motivasjon, 1. den eksterne motivasjonen og 2. den introjisererte motivasjon. Det eksisterer også to typer mer selvbestemmende ytre motivasjon, 1. den identifiserte motivasjon og 2. den integrerte motivasjon. I tillegg til disse formene for ytre motivasjon har vi indre motivasjon, som sees på som motivasjon i sin reneste form, og amotivasjon hvor motivasjonen ikke eksisterer. Vi vil beskrive de ulike typene motivasjon nedenfor.

2.4.1.1 Typer motivasjon

1. Eksternt regulert motivasjon

Blant de ulike formene for ytre motivasjon er dette den formen som er minst selvbestemmende. Handlingene som gjennomføres basert på denne motivasjonen går ut på at

man forventer en konsekvens når handlingen er utført, enten en belønning eller en straff. Disse konsekvensene kan enten være noe man strever mot eller noe man forsøker å unngå (Vallerand & Ratelle, 2002). Denne typen motivasjon kan føre til at individet mister følelsen av å selv ha vært årsaken til resultatet. Individet blir en brikke i en prosess, noe som kan føre til at individet føler at det ikke styrer hverken sitt liv eller sine resultater, som igjen kan føre til mindre indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002).

2. Introjisert motivasjon

Introjisert motivasjon er internalisert. Et eksempel på denne typen motivasjon er en mor som gjennom hele barndommen fortalte sønnen at han måtte vaske rommet hver uke. Hvis han ikke gjorde dette fikk han ikke dra ut sammen med vennene sine, det fortjente han ikke om han ikke ryddet rommet. Når han blir voksen rydder han rommet hver uke, om han ikke gjør det føler han skam (Vallerand & Ratelle, 2002).

3. Identifisert motivasjon

Denne formen for motivasjon baserer seg på at det finnes en internalisert årsakssammenheng for individet. Individets atferd er regulert gjennom identifikasjon med en aktivitet. Et eksempel på dette kan være en danser som står opp ekstra tidlig hver dag for å trene til en forestilling. Identifikasjonen innebærer et valg, men trenger ikke nødvendigvis å være samsvarende med selvstrukturer (Vallerand & Ratelle, 2002).

4. Integrert motivasjon

Når det gjelder de fire ulike formene for ytre motivasjonen er integrert motivasjon den mest selvbestemmende. Årsaken til at man tar de valgene man tar er ikke basert på indre eller ytre press, men heller moralske vurderinger og hensikter (Vallerand & Ratelle, 2002).

Indre motivasjon

Indre motivasjon er den reneste formen for motivasjon et individ kan ha. Handlinger er ikke koblet til konsekvenser, men man begynner for eksempel på malerkurs fordi man synes det er stimulerende og interessant. Handlinger som er basert på indre motivasjon fører til at individet får en følelse av glede og opprømthet. Man havner i en tilstand som gir en følelse av fullstendig tilfredshet (Vallerand & Ratelle, 2002).

Amotivasjon

Amotivasjon handler om at individet mangler motivasjon, man føler seg ikke kompetent og føler at man ikke får til noe. Individet opplever ikke at handlingene fører til de konsekvensene som var forventet. Mange individer føler at de er brikker i sine egne liv, og ikke har noen kontroll. Etter at disse individene flere ganger har følt seg mislykket og gått på nederlag etter nederlag, mister de all bevissthet om egen kompetanse (Vallerand & Ratelle, 2002).

Etter å ha sett på ulike typer motivasjon, vil vi nå avslutte dette kapitlet med å se på hvordan man kan motivere medarbeidere.

2.4.2 Motivasjon av medarbeidere

Mange ledere er nysgjerrige på hvordan man kan motivere sine ansatte til å yte mer i løpet av arbeidsdagen. I følge Jacobsen (2007) motiveres alle av ulike faktorer, som for eksempel bedre lønn, sosialt fellesskap, positive tilbakemeldinger og muligheten til å bruke sin kunnskap. Det er også viktig for ledere å vite at motivasjon uavhengig av hvilken aktivitet man bedriver vil kunne variere, og avhengig av den ansattes personlighet kunne komme fram på ulike måter (Jelstad, 2007). Ansatte kan også havne i kategorien amotivert dersom de ikke kjenner impulser eller føler seg inspirert til å handle i jobbsammenheng (Ryan og Deci, 2000).

Ledere kan motivere sine ansatte via indre eller ytre motivasjon, eller en kombinasjon av disse. Ytre motivasjon kan oppnås ved at en leder utlover belønning eller når en ansatt opplever tidspress på jobb samt dersom en konkurransesituasjon oppstår. Ansatte vil oppleve indre motivasjon dersom de er opptatte av oppgaven i seg selv og det ikke er noen eksterne faktorer som påvirker dem. I følge Jakobsen og Thorsvik (2009) opplever man indre motivasjon når man føler frihet og selvstyre og selv kan avgjøre om man ønsker å arbeide med oppgaven. En leder kan forsøke å skape indre motivasjon hos sine ansatte ved å legge opp til autonomi på arbeidsplassen. Man kan sammenfatte forutsetningene for å motivere sine ansatte i to punkter (ibid):

1. Mennesker blir motiverte til å handle når man ser muligheten til å tilfredsstille personlige behov.
2. Man må skille mellom indre belønning som mennesker gir seg selv og ytre belønning som man får fra organisasjonen.

Etter å nå ha vært innom ulike tema som omhandler motivasjon vil vi gå videre til siste tema i litteraturgjennomgangen vår, det organisatoriske rammeverket. Her vil vi gå nærmere inn på kultur, struktur og ledelse.

2.5 Organisasjonisk rammeverk

Vi har tidligere i oppgaven gjort rede for hva MDI handler om, samt hvordan man bør motivere til MDI. MDI er en innovasjonsprosess som tilrettelegges av ledelsen, gjennom strukturen og kulturen i bedriften (Kallevig, 2012). Beslutningstakeren i prosessen er ledelsen, og medarbeiderne handler innenfor gitte strukturer som påvirkes av kulturen i bedriften. På bakgrunn av dette har vi valgt å plassere kulturen, strukturen og ledelsen i bedriften i det vi betegner som det organisatoriske rammeverket.

Et organisasjonisk rammeverk er et system hvor forhold i bedriften er tilrettelagt av ledelsen slik at medarbeiderne lett får tilgang på nødvendige ressurser for utvikling og implementering av innovative prosjekter og ideer (Alpkan m.fl., 2010). Definisjonen av MDI er basert på en systematisk anvendelse av ideer, kunnskap og erfaringer hos de ansatte. Dersom dette skal skje systematisk går man ut i fra at MDI benyttes innenfor et rammeverk som er tilpasset MDI. Jeong m.fl. (2006) påstår at innovative bedriftskulturer, som konstrueres for å møte endringer i fremtiden og å utnytte dem til sin fordel, kun er mulig dersom det er etablert et støttesystem og rammeverk i bedriften som fungerer godt. Videre påstår de at det kun er på denne måten medarbeiderne kontinuerlig vil stimuleres til å opptre intraprenørielt. I følge Hornsby m.fl. (2002) vil intraprenørielle aktiviteter som koordineres og støttes av ledelsen på en effektiv og oversiktlig måte gi resultat i form av gode konkurransefordeler.

2.5.1 Kultur

Når man snakker om MDI som begrep er det snakk om å aktivt involvere medarbeidere i bedriftens prosesser om innovasjon. For at dette skal være mulig må kulturen i organisasjonen være av en sårn art at medarbeiderne føler seg trygge nok til å komme med forslag til forbedring, samt at de blir hørt og tatt på alvor lenger opp i organisasjonen. Det er viktig å ha et klima i organisasjonen hvor brutale fakta ikke skyves bort, men faktisk snakkes om (Collins, 2002). I følge Collins (2002) er det enkelte virkemidler som kan benyttes for å få sannheten og de ansattes meninger fram. Ledelsen kan for eksempel ha uformelle møter med medarbeiderne og andre ledere, hvor det ikke er en satt handlingsplan eller dagsorden for hva som skal diskuteres og snakkes om. Lederne kan i stedet stille spørsmål hvor de ansatte får ta

opp problemer og komme med kritiske svar, som igjen vil kunne gi lederne verdifull innsikt og forslag til ulike løsninger.

Schein (1985) mener at kultur er noe som må knyttes til en gruppe mennesker som har et sett av de samme grunnleggende antakelsene. Han definerer kultur som:

Et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med en ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Schein sin definisjon er velkjent, men det er også kommet flere nyere definisjoner etterhvert. Man har for eksempel Martinussen (2001) som mener kultur er summen av verdiene, oppfatningene, normene og symbolene i et samfunn. Bang (2011) har en liknende definisjon, og det er hans definisjon vi har benyttet oss av i oppgaven vår: Organisasjonskultur omfatter felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon.

Det er i dag gjort lite forskning på bedriftsnivå når det gjelder kulturelle trekk som kan sees i relasjon med MDI og som preger bedrifter. Vi fant imidlertid en studie gjennomført av International Research Institute of Stavanger og NTNU samfunnsforskning, som i sin håndbok for MDI har gjort forskning rundt dette aspektet av MDI (Aasen m.fl. 2011). De har gjennom sin forskning kommet frem til ni kulturelle kjennetegn som går igjen i de bedriftene som lykkes med MDI; Autonomi, engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet.

Det er trolig et begrenset antall bedrifter som klarer å være gode på alle disse ni, men formålet er å få lederne til å gjøre seg opp noen tanker omkring hvor bedriften presterer godt og mindre godt, og at de videre kan få frem de egenskapene som må ha økt fokus i tiden fremover.

Det første kjennetegnet ved en god MDI-kultur er **autonomi**. Autonomi handler om at ledelsen må være villig til å gi fra seg noe av sin autoritet. Dette kulturtrekket kunne vært kalt selvstendighet, selvstyre eller uavhengighet. Ledelsen må, innenfor gitte rammer, gi medarbeiderne myndighet til å ta egne beslutninger. Medarbeiderne vil få en bedre forståelse, samt føle sterkere eierskap til det de gjør, dersom de har innflytelse og ansvar i bedriften.

Bedrifter som lykkes kan ofte vise til et høyt **engasjement** blant medarbeiderne. Engasjement er noe som bør komme både fra ledelsen og de ansatte, og handler om viljen til å ta i et ekstra tak for at bedriften skal bli bedre. Man ønsker at det skal oppstå en kultur hvor medarbeiderne ønsker å komme med sine tanker og ideer, og at ledelsen viser engasjement og interesse for det medarbeiderne kommer med.

Samarbeidsorientering ligger til grunn for all MDI. Det handler om å finne ut hvilke aktiviteter og hvilken type atferd som er best for bedriften, i tillegg til enighet om samarbeid. Bedrifter som er samarbeidsorienterte erfarer ofte at samarbeid er det som gir best kvalitet på aktivitetene i bedriften. Det gir forankring både oppover og nedover i bedriften. Det bør være enighet i bedriften når det gjelder hvilke normer og verdier som skal vektlegges, samt hvordan mål man ønsker å oppnå.

I bedrifter hvor det er god praksis for MDI, oppstår det ofte en følelse av **stolthet** over å jobbe der, samt sterk identifisering med arbeidsplassen. Følelsen av stolthet kommer ofte frem som resultat av godt levert arbeid. At ting fungerer godt innad i bedriften vil ofte også vises utad. Kunder og andre relevante parter vil få med seg hvor fremoverlent bedriften er, noe som igjen vil kunne gi et bedre omdømme. Et godt omdømme vil gi positive virkninger internt i bedriften, ved at de som arbeider der føler glede og stolthet knyttet til å arbeide i akkurat denne bedriften.

Det neste på listen over kulturelle trekk er **tillit**. Forskning tilknyttet håndboken viser at bedrifter som lykkes med MDI, ofte preges av gjensidig tillitsfulle relasjoner mellom ledelsen og medarbeiderne. Tillit bygges ved at ledelsen gir medarbeiderne et reelt ansvar, men avhenger også av at medarbeiderne tar imot ansvaret.

Forskningen i håndboken viser videre at det er viktig at bedriften preges av en gjennomgående **toleranse** i kulturen. Målet er at terskelen for å komme med forslag og meninger blir mindre. Toleranse handler om at det også må være rom for å gjøre feil. En kultur som ikke har toleranse for feil, vil ha en høy terskel knyttet til nye idéer, og de ansatte vil heller ikke tørre å prøve nye ting. Dersom det blir gjort feil er det nødvendig at disse ikke holdes skjult, da bedriften kan lære av sine feil.

MDI oppfordrer til et godt klima hvor det er åpen deling av kunnskap og idéer. For å oppnå en slik kultur er det en forutsetning at medarbeidere føler seg **trygge** i sitt arbeidsmiljø. Dette er imidlertid ikke det samme som at man skal forvente at alle forslag man kommer med blir realisert, men så lenge man får en viss tilbakemelding og kommunikasjon på idéene man legger fram, vil man som regel fortsette å komme med forslag. Trygghet handler også om at man støtter hverandre dersom ting ikke går helt på skinner.

Utviklingsorientering handler om at ansatte, på alle nivåer, anser det å forbedre og tenke nytt som en integrert del av jobben. Både ledere og medarbeidere bør se nytten av nytenkning og innovativt arbeid. Nøkkelen til utviklingsorientering er god kommunikasjon og bred involvering. Holdningen man har til endring vil også ha en innvirkning.

Det siste kulturelle trekket for god MDI på denne listen er **åpenhet**. Av de ni kulturelle trekkene er det ideen om åpenhet som holdes høyest i bedrifter som lykkes med å involvere de ansatte i innovasjon. Åpenhet handler om at informasjon som blir diskutert i ulike fora, er tilgjengelig for alle som ønsker innsyn. Medarbeidere får innsikt i diskusjoner gjort av ledelsen, og informasjonsdelingen er god i hele bedriften. Dette kan skape et stort engasjement, og vil også kunne ha stor innvirkning på motivasjon hos de ansatte.

Etter å nå ha vært innom første del av det organisatoriske rammeverket, kultur, og sett på hva som kjennetegner god organisasjonskultur vil vi gå videre på neste tema som er struktur.

2.5.2 Struktur

Verden er i stadig endring og offentlig sektor må henge med i svingene og være tilpasningsdyktig, og en måte å gjøre dette på er gjennom å utnytte medarbeidernes kompetanse. For å oppnå kontinuerlig vekst som samtidig gir suksess bør man ifølge Teece (2007) klare å restrukturere og rekombinere eiendeler og bedriftsstrukturen, på samme tid som bedriften er i vekst. Dette bekreftes også av Lazonick (2009) som viser til at bedriftens struktur har direkte påvirkning på innovasjonsevnen til bedriften, og at bedriftens evne til å opptre innovativt henger sammen med bedriftens organisering.

Det finnes ikke et entydig svar på hvordan man bør organisere bedriften for å øke evnen til å ta initiativ til å gjennomføre innovasjonsarbeid (Gjelsvik 2007). Det må gjøres tilpasninger av bedriftsmodeller slik at de passer i tiden og sammenhengen de befinner seg i, og de må

utvikles med utgangspunkt i kunnskaper og ferdigheter i vekst. Det er likevel enkelte måter å tenke på som kan være til hjelp. Slik som i andre prosesser kan måten bedriften velger å organisere seg på utvikle seg til å bli en strategisk ressurs. For å få til dette er det nødvendig at bedriften har kontroll på sine interne svakheter og styrker, er klar over hva som er med på å skape verdi i dag, og at de er villige til å investere i de ressursene som er nødvendig i nye og alternative organiseringsmåter (ibid).

I litteraturen skilles det gjerne mellom organiske og mekaniske bedriftskulturer. På grunn av den høye graden av autonomi og desentralisering i strukturen, blir ofte en *organisk* bedriftsstruktur sett på som noe positivt og fordelaktig. Kjentegn ved en slik struktur er samhandling mellom alle parter, og at det individuelle ansvaret hver medarbeider har blir definert og tilpasset kontinuerlig (Aasen og Amundsen, 2015). Organiske strukturer kjennetegnes gjerne ved at strukturen er flat og uformell, og at informasjonsflyten og kunnskapsdelingen går på tvers av ulike avdelinger i bedriften (Gjelsvik, 2007). I følge Aasen og Amundsen (2015) er derimot avgjørelsen om hvordan arbeidet skal utføres i en *mekanisk* struktur sterkt preget av byråkrati, strenge retningslinjer og regler. Denne typen struktur er best egnet i stabile omgivelser, og vil være mindre hensiktsmessig dersom man ønsker høy grad av MDI. Mange ledd i bedriften må overbevises før det blir tatt en beslutning om å realisere en idé, i tillegg til at det ofte er mangel på samspill mellom de forskjellige avdelingene. For en bedrift som ønsker å fremme MDI er altså en organisk bedriftsstruktur det beste alternativet, da den er mer tilpasset høy endringstakt.

Etter å nå ha sett på organisasjonsstruktur og hvilke typer som finnes og hva som passer best til en organisasjon som vil være gode på MDI, vil vi gå videre til siste del av det organisatoriske rammeverket som er ledelse.

2.5.3 Ledelse

Medarbeideren er viktig når det utøves innovativ atferd i en organisasjon, men ledelsen har likevel fortsatt en sentral rolle. Når det kommer til ledelse finnes det mange ulike definisjoner, en av dem tilhører Northouse (2001). Han definerer ledelse som en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å oppnå et felles mål. Ut fra denne definisjonen ser man at ledelsen er en viktig funksjon, til tross for at medarbeideren selv også er sentral i MDI. Gode ledere sees på som drivere for innovasjon og kalles innovasjonsledere (KS, 2015). For å være en god innovasjonsleder krever det at man tillater feil, og lærer av feilene. Man må også ha

risikovilje og skape trygge og rause rammer for innovasjon samtidig som man takler motgang (ibid).

Lederen sees altså på som avgjørende for om en organisasjon lykkes med MDI eller ikke. I sammenheng med dette kan vi se på Alpkan m. fl. (2010) sine fem faktorer for hvordan lederen kan skape en innovativ bedriftskultur. Tabell 3 viser de fem faktorene kort oppsummert.

| Faktor | Beskrivelse |
|------------------------------|--|
| Støtte | Ledelsen må fremme MDI og andre innovative tiltak. Viktig at det blir gitt støtte til utvikling av ideer medarbeiderne har. |
| Tid | Uten tid har ikke medarbeiderne mulighet til å drive med MDI. Ledelsen må frigjøre medarbeiderne fra andre oppgaver og heller la dem bruke tiden på å utvikle nye ideer og muligheter. |
| Organisasjonsstruktur | At det er en passende organisasjonsstruktur er alfa omega for MDI. Optimalt sett sitter ledelsen og medarbeiderne sammen og det er fri informasjonsflyt. |
| Belønningssystemer | Belønningssystemer bør eksistere og det bør være tilrettelagt for å motivere medarbeidere til å både analysere og utvikle mulighetene eller ideene de har. |
| Prøving og feiling | Ledelsen må godta at man noen ganger feiler, og heller se på det som en læringsmulighet for medarbeiderne. |

Tabell 3: Hvordan være en god innovasjonsleder

Støtte

Ingen organisasjon kommer til å bli god på MDI om de ikke har en støttende ledelse som legger til rette for dette. Smith m. fl. (2008) går så langt som å hevde at den støttende ledelsen er den viktigste faktoren for MDI. Likevel ser man i enkelte tilfeller at ledelsen og lederen kan bli for støttende, slik at det resulterer i en kontrollerende leder. Kontrollerende ledere tar for mye plass, og stanser innovasjonsprosessen, spesielt når det gjelder radikale innovasjoner (De Jong og Kemp, 2003).

Tid

I offentlig sektor er det vanlig at medarbeiderne har sine stillingsbeskrivelser og sine oppgaver som skal utføres daglig. Dette er en struktur som går dårlig sammen med MDI. Ledelsen må kunne frigjøre medarbeiderne fra enkelte av sine daglige aktiviteter for at de skal ha tid til å jobbe med nye ideer og muligheter. Hver enkelt organisasjon må finne en måte som fungerer for dem.

Organisasjonsstruktur

For at en medarbeider skal tenke innovativt må organisasjonsstrukturen være tilrettelagt for dette. Generelt sett ser man at det i desentraliserte enheter av en organisasjon går informasjonsflyten fritt mellom medarbeiderne og toppledelsen, og disse enhetene har mindre sjanse for å bli forbigått av endringer i markedet eller utvikling som skjer innen teknologi (Teece, 1997). I mange organisasjoner vil man finne enkelte medarbeidere med mange gode ideer og stor lyst til å være innovativ, men uten en støttende organisasjonsstruktur vil ikke deres ideer finne veien til ledelsen i organisasjonen. Denne informasjonsflyten må også gå begge veier, ikke bare fra medarbeiderne og opp til ledelsen, men også fra ledelsen til medarbeiderne. Ledelsen sitter på mye nyttig informasjon som medarbeiderne vil kunne ta med i deres ideer som forhåpentligvis vil gjøre organisasjonen bedre. Autonomi er et begrep Alpkan m.fl. (2010) trekker fram. Det er viktig at medarbeiderne får sine områder som de har ansvar for og at de får lov til å ta beslutninger som gjelder dette området. Dette vil føre til at medarbeidere kan ta raske avgjørelser, og man trenger ikke kaste bort tid med å vente på at ledelsen skal vurdere frem og tilbake før de bestemmer seg.

Belønningssystemer

Det er viktig at det finnes en form for belønningssystem i organisasjoner som ønsker at de ansatte skal utøve MDI. Likevel kan det være vanskelig å gjennomføre det på en god måte. Det er for eksempel vanskelig å måle verdien av en idé eller et prosjekt, når man ikke vet hva utfallet vil bli. Hvis man bare skal belønne suksessfulle ideer kan man ende opp med at ingen tør satse på ideene som har usikkert utfall, noe som igjen kan føre til at man går glipp av gode ideer. Alpkan m.fl. (2010) sier at man må legge til rette for at organisasjonens medarbeidere tør satse på en mulighet uavhengig av hva man antar om utfallet.

Prøving og feiling

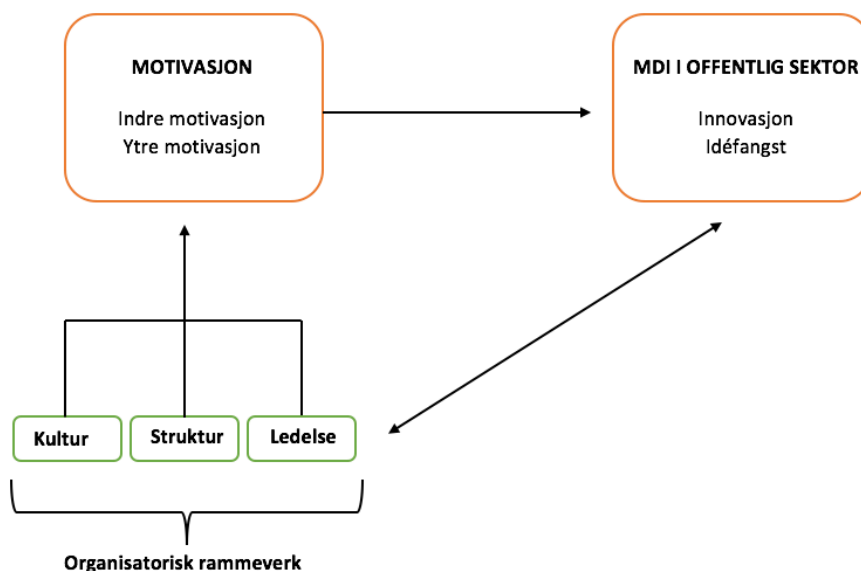
Det vil alltid være opp til ledelsen å bestemme hvor stor toleransen for risiko skal være når det kommer til medarbeidernes ideer og prosjekter. Det er likevel viktig at medarbeiderne føler at det er rom for både suksess og feiling, og at ledelsen forstår at dette er en del av veien mot å bygge opp organisasjonens erfaring og ekspertise. En innovativ organisasjon undersøker, prøver, feiler og lærer.

Ledelse spiller en stor rolle i det organisatoriske rammeverket og kan påvirke organisasjonen på flere måter. Dersom en organisasjon ønsker å være god på MDI kan man starte med ledelsen og gjennom den tilrettelegge for at de ansatte skal ønske og ha muligheten til å være innovative på arbeidsplassen.

Etter å nå ha gått igjennom de ulike teoretiske perspektivene vi ser på som essensielle for denne oppgaven vil vi presentere forskningsmodellen vi har utviklet.

2.6 Forskningsmodell

For å forsøke å belyse problemstillingen i oppgaven; ”Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?” har vi valgt å benytte oss av følgende forskningsmodell:



Figur 3: Forskningsmodell⁴

⁴ Vi har funnet inspirasjon til vår forskningsmodell i Robin Nilssen og Kristoffer Sand sin Masteroppgave fra våren 2017. De hadde et lignende tema som oss, men fokuserte på privat sektor.

Oppgavens formål er å finne svar på hva som skaper motivasjon blant medarbeidere knyttet til innovativt arbeid, og hvordan deres motivasjon kan være med på å fremme MDI i offentlig sektor. I modellen forsøker vi å vise sammenhengen mellom motivasjon og organisasjonens organisatoriske rammeverk, og hvordan disse elementene, både hver for seg og sammen, påvirker MDI. I analysen vil motivasjonen være på person-nivå, mens det organisatoriske rammeverket vil være på organisasjonsnivå. Den delen som omhandler MDI i offentlig sektor vil ses på som output til organisasjonsnivå.

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i at organisasjonens organisatoriske rammeverk består av organisasjonens kultur, struktur og ledelse. Disse tre elementene legger grunnlaget for hva som skal skape motivasjon hos medarbeiderne og gi dem lyst til å opptre innovativt. Motivasjon kommer i ulike former og blir også påvirket av ulike faktorer. Ytre motivasjon vil ledelsen av en organisasjon kunne påvirke i form av belønninger, mens indre motivasjon krever at den ansatte finner en personlig glede i arbeidet. Når den ansatte er motivert vil dette kunne føre til at det utøves MDI. Mellom MDI i offentlig sektor og det organisatoriske rammeverk går det en “toveis pil”, tanken bak dette er at det organisatoriske rammeverket fører til MDI, samtidig som MDI påvirker det organisatoriske rammeverket. En organisasjon som ønsker å være god på MDI er avhengig av et organisatorisk rammeverk som er tilrettelagt for dette. Samtidig vil også utøvelsen av MDI kunne påvirke det organisatoriske rammeverket, og gjennom handling gjøre det mer tilrettelagt.

2.7 Oppsummering

Kapitlet har tatt for seg ulike teoretiske perspektiver som er relevante knyttet til vår problemstilling. Formålet med dette underkapitlet er å oppsummere de teoretiske funnene vi har gjort gjennom eksisterende litteratur, med mål å belyse problemstillingen:

“Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”

I tillegg til å belyse problemstillingen har vi også sett på våre to forskningsspørsmål:

1. *“Hvordan bidrar motivasjon blant ansatte til medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”*
2. *“Hvordan vil det organisatoriske rammeverket bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”*

Vi har ved å se på relevante teoretiske perspektiver kommet fram til at kultur, struktur og ledelse er viktige aspekter for å lykkes med motivasjon av ansatte og gjennomføringen av MDI på arbeidsplassen. Vi har kommet frem til en rekke aspekter som ser ut til å fremme MDI, og som i motsatt tilfelle vil kunne hemme MDI.

For at ansatte skal bli motiverte til å bidra til innovasjon på arbeidsplassen er det i følge teorien nødvendig at organisasjonskulturen er av slik art at medarbeiderne tør å komme med forslag og meninger. Det bør være høy grad av autonomi, trygghet og åpenhet i organisasjonen, og forslagene de ansatte kommer med bør bli hørt og tatt på alvor lenger opp i organisasjonen. Noe som ser ut til å kunne fungere for å fremme en god kultur er åpne møter mellom ledere og ansatte, hvor det ikke er en spesiell agenda, men hvor alle har muligheter til å komme med forslag og gi sine meninger på andres forslag. Dette fremmer tillit og toleranse.

I tillegg til at man er avhengig av en god organisasjonskultur, er det også viktig å se på hvordan organisasjonen er bygd opp, altså organisasjonsstrukturen. For å skape innovativ motivasjon og tankegang hos medarbeiderne er det også nødvendig at strukturen i organisasjonen er støttende og tilrettelegger for dette. De ansatte bør få egne ansvarsområder, og kunne ta egne beslutninger på området. Organisasjonsstrukturen vil påvirke innovasjonsevnen organisasjonen har, og i hvor stor grad organisasjonen klarer å opptre innovativt vil henge sammen med hvordan den er organisert. Det finnes per i dag ikke et entydig svar på hvordan organisasjonsstrukturen bør være, men den må tilpasses tiden og

sammenhengen den befinner seg i. Organisasjonsstrukturen kan over tid utvikle seg til å bli en strategisk ressurs, dersom organisasjonen er flink til å se på både interne og eksterne styrker og svakheter. Dersom organisasjonen har kontroll på dette i tillegg til at de vet hva som i dag tilfører verdi, og er villig til å investere i nødvendige ressurser, er de på god vei for å tilrettelegge for en MDI-vennlig organisasjonsstruktur. Både struktur og kultur er viktige momenter for å skape motivasjon blant medarbeiderne, men et annet funn vi også har gjort er hvor stor betydning ledelsen har for MDI.

Ledelsen er beslutningstakeren bak de tiltakene og avgjørelsene som blir gjort i organisasjonen, og god ledelse er en viktig og til dels en avgjørende faktor for om organisasjonen lykkes med MDI eller ikke. En leder som viser engasjement og som motiverer sine medarbeidere til å være en aktiv del i MDI kan med sikkerhet sies å være en avgjørende faktor for motivasjon. Med utgangspunkt i litteratur og teoretiske perspektiver kan det sies at lederne i organisasjonen bør legge til rette for en organisk bedriftsstruktur, med høy grad av autonomi og desentralisering, dersom målet er å gjøre organisasjonen mer endringsvillig. Teorien viser at en god innovasjonsleder tør å ta risikoer samt aksepterer prøving og feiling, og skaper trygge og rause rammer for innovasjon. Gjennom god ledelse vil de ansatte kunne oppnå selvrealisering, som igjen vil kunne være viktig for deres indre motivasjon.

Basert på funnene ser vi at det absolutt er rom og behov for MDI i offentlig sektor. Offentlig sektor har ingen reell konkurrent, men må konkurrere med seg selv. Litteraturstudien viser at innovasjon blant medarbeiderne kan være en konkurransestrategi for offentlig sektor dersom de klarer å tilrettelegge godt nok. Det må tilrettelegges på alle nivåer, slik at alle medarbeidere kan dra nytte av det og bruke sine innovative evner i arbeidshverdagen. De teoretiske funnene er relativt generelle og enkle å benytte på alle nivåer i offentlig sektor.

3. Metode

Vi gjennomgikk i forrige kapittel relevant teori for å sette lys på og besvare problemstillingen, samt for videre utarbeidelse av oppgaven. Vi vil i dette kapittelet se nærmere på metode som i følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) blir forklart som å samle inn, analysere og tolke data som skal hjelpe oss med å ta nødvendige valg. I denne delen vil vi forklare hvordan vi metodisk har gått fram for å hente relevant informasjon knyttet til problemstillingen, samt hvordan vi vil analysere og besvare den.

3.1 Valg av metode

Metode kommer av det greske ordet *Methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011). I vår oppgave benytter vi samfunnsvitenskapelig metode.

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man måler og analyserer informasjon, i tillegg til hva informasjon kan fortelle oss om forhold og prosesser (ibid).

Metode er med på å gi retningslinjer for hvordan undersøkelser skal gjennomføres og tvinger oss gjennom ulike faser. Metode er også en systematisk måte å stille kritiske spørsmål knyttet til valgene man tar, og hvilke konsekvenser disse valgene potensielt kan få (Jacobsen, 2005).

Det er vår problemstilling som styrer valg av metode og hvilket undersøkelsesopplegg vi velger å benytte. Vårt mål med oppgaven er å undersøke hva som bidrar til og hemmer MDI i offentlig sektor. Det vi ønsker å avdekke er hvilke faktorer som motiverer dem til å være innovative og hva som motiverer dem til å delta i innovasjonsprosesser.

Vi valgte å benytte oss av kvalitativ forskningsmetode. Vi ser at problemstillingen vår best vil besvares gjennom metode som har muligheten til å få fram mange nyanser, noe som igjen vil kreve en konsentrasjon om få enheter (Jacobsen, 2005). Kvalitativ forskning går ut på å samle inn data, hvor hensikten er å gjennom dette skape ny kunnskap (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2015). Det har fra før av ikke vært forsket særlig mye på MDI i offentlig sektor, hverken hvordan dette fungerer eller hvor utbredt det er. Målet med oppgaven vår er å få bedre innsikt i dette fenomenet, finne ut hvordan det kan oppmuntres til og hvilken betydning det har for offentlig sektor. Ved å benytte kvalitativ metode og personlige intervjuer har vi hatt muligheten til å fange opp våre informanternes meninger og erfaringer med MDI i offentlig sektor.

Kvalitativ metode har tradisjonelt sett vært forbundet med forskning hvor det er nær kontakt mellom forskeren og de som studeres, gjennom observasjon og intervju (Thagaard, 2013). For å kunne svare på problemstillingen vår så vi at det ville være hensiktsmessig med nær kontakt med informantene. Gjennom ansikt-til-ansikt intervju hadde vi mulighet til å både snakke med dem og observere dem.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

For at vi på best mulig måte skal kunne besvare vår problemstilling er det viktig at vi forstår påvirkningen de filosofiske faktorene har på vår forskning. I følge Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2012) vil en klar forståelse av de filosofiske faktorene kunne være til hjelp når det kommer til å spesifisere forskningsdesignet og man vil kunne få kunnskap om hvordan filosofien kan hjelpe en å gjenkjenne det designet som vil være best egnet for forskningen. Easterby-Smith et al., (2012) skiller mellom positivisme og sosial konstruktivisme. Positivisme går hovedsakelig ut på at det eksisterer en ekstern verden som må måles gjennom objektive metoder, fremfor subjektive refleksjoner og meninger. På den andre siden har man sosialkonstruktivisme hvor det ikke finnes en objektiv virkelighet, men forståelse for virkeligheten skapes ved å dele erfaringer gjennom språk. For å få besvart vår problemstilling er vi avhengige av en tilnærming som vil avdekke informantenes erfaringer, følelser og tanker rundt det å være innovativ på arbeidsplassen. I vår forskning ønsker vi å dra nytte av de ulike konstruksjonene og betydningene mennesker legger i sine erfaringer, altså et konstruktivistisk perspektiv. Dette er et paradigme som er godt egnet når man skal forstå menneskers meninger og erfaringer, og en filosofi med en kvalitativ tilnærming til datainnsamling (Easterby-Smith et al., 2012).

3.1.2 Forskningsdesign

Tidlig i forskningsprosessen avklares gjerne hvem og hva som skal undersøkes, samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan den skal besvare forskningsspørsmålene (Easterby-Smith, et. al, 2012). I metodelæren karakteriseres dette som forskningsdesign, og tar for seg alt som knyttes til undersøkelsen (Johannessen et. al, 2011). I følge Yin (2014) er forskningsdesign "*en logisk plan fra å komme seg fra her til der*". Her representerer spørsmålene som skal besvares, og *der* representerer konklusjonene og svarene på de spørsmålene som blir stilt. Datainnsamling og analyse vil være nødvendig for å komme fram til disse konklusjonene.

I følge Johannesen et. al, (2011) skilles det vanligvis mellom tre typer forskningsdesign; kausalt, eksplorativt og deskriptivt. Hvilket forskningsdesign som benyttes avhenger av kunnskapen man har om et spesifikt tema. Kausalt design benyttes gjerne dersom man har som formål å undersøke årsaksforklaringer i form av for eksempel et eksperiment. Eksplorativt design har som formål å utforske forhold som er mindre kjent. Kunnskapen vi har kan være mindre kjent eller helt ukjent, og benyttes dersom beslutningstakeren ønsker å undersøke temaet nærmere. Når forskeren sitter med en grunnleggende forståelse av et tema, og ønsker å beskrive en situasjon på en bestemt måte, benyttes gjerne deskriptivt design (Johannesen et al., 2011). Det kan også skilles mellom intensive og ekstensive forskningsdesign, hvor man i intensive design går i dybden, mens man i ekstensive design går mer i bredden (Jacobsen, 2011).

For å forsøke å besvare problemstillingen har vi valgt å benytte et intensive eksplorativt forskningsdesign, da målet er å få en dypere forståelse av et fenomen hvor det i dag foreligger relativt lite forskning, og som vi dermed har lite kunnskap om. I følge Yin (2014) egner eksplorerende casestudier seg dersom man ønsker å samle informasjon om et avgrenset fenomen, i tillegg til at det fungerer som et godt verktøy dersom formålet er å gå i dybden og å skape en dypere forståelse. Vi vil komme nærmere inn på casestudiedesign i neste avsnitt.

3.1.3 Casestudiedesign

Ordet case kommer fra det latinske ordet casus, og betyr tilfelle. Som studieobjekt kan en case være f.eks. en aktivitet, et program eller et sammensatt system. Casen kan også være en hendelse, spesifikke tiltak eller en grundig undersøkelse av menneskers handlinger og samhandlinger innad i en bedrift (Johannesen et. al., 2004).

Når man benytter seg av casedesign studerer man et eller flere case over lengre tid, gjennom detaljerte datainnsamlinger hvor flere datakilder benyttes. Casestudier gjennomføres som oftest ved hjelp av kvalitativ data (f.eks. observasjoner og åpne intervjuer), men kvantitativ data (f.eks. eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjema) kan også benyttes (ibid).

For en case er det særlig to kjennetegn innen samfunnsforskning; 1) avgrenset fokus på den aktuelle casen, 2) en mest mulig inngående beskrivelse. Caseundersøkelser handler i korte trekk om å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen, og kan benyttes i undersøkelser som er forklarende, forstående, vurderende, eksplorative og beskrivende (ibid).

Casestudier egner seg i følge Yin (2014) til å besvare spørsmål om “hvordan” og “hvorfor”. Da dette passer godt med vår problemstilling og forskningsspørsmål fant vi casedesign som mest egnet for vår oppgave. Som utgangspunkt for case-studien benyttes teori, da teori kan påvirke valg av case, samt at teori i eksplorative studier kan spesifisere hva som studeres (Johannessen et. al, 2011; Yin, 2007). En casestudie omhandler ett eller noen få tilfeller, og det ideelle er som oftest å presentere en helhetlig analyse ved å gå i dybden på ett eller noen få case. Caset ansees som en kompleks helhet, hvor flere underenheter og forholdene mellom dem dras ut (Easterby-Smith et. al, 2015). Yin (2015) skiller mellom to dimensjoner innenfor casestudier; enkeltcasedesign og flercasedesign. Flercasedesign handler om hvorvidt det er én eller flere analyseenheter som benyttes. I vår forskning benyttes et flercasedesign med flere analyseenheter (Johannessen et. al, 2011), hvor vi vektlegger et utvalg av informanter. Gjennom studien ønsker vi å få detaljert informasjon om våre case, og vi vil dermed ta utgangspunkt i intervjuene samt eksisterende litteratur, og tolke funnene våre opp mot litteratur om emnet som finnes per dags dato. Dette fordi vi mener det er nødvendig med mer enn én innfallsvinkel for å skape god og tilstrekkelig forståelse (Easterby-Smith, et. al, 2015).

3.2 Utvalg av informanter

Innenfor kvalitativ forskning er valg av informanter et særlig viktig tema. Hvem skal man intervju? Hvor mange informanter trenger man? Hvilke kriterier skal ligge til grunn for valg av informanter? Det første vi fant ut var at vi ønsket å snakke med en ekspert på temaet innovasjon i offentlig sektor, for å få bedre kjennskap til fenomenet, i tillegg til at vi ønsket hjelp med utformingen av intervjuguidene. Når det kom til ordinære informanter, var vårt utgangspunkt at antallet informanter ikke kunne være for høyt, grunnet tidsbegrensninger. Samtidig som vi ikke kunne ha for mange informanter, var det viktig for oss å sitte igjen med godt materiale som var av et slikt omfang at vi hadde grunnlag for å kunne gi gode beskrivelser.

3.2.1 Utvalgskriterier

Siden vi ønsket å intervju en ekspert på innovasjon i offentlig sektor før vi intervjuet informantene, startet vi med å sette opp noen kriterier for eksperten.

| Kriterier for ekspertinformant | |
|--------------------------------|---|
| Offentlig sektor | Vi ønsket en ekspertinformant som enten jobbet i offentlig sektor nå, eller som hadde erfaring fra offentlig sektor. |
| Ulike organisasjoner | Vi ville gjerne ha en ekspertinformant som hadde jobbet i ulike deler av offentlig sektor, dette for å kunne få kunnskap fra ulike vinkler. |
| Innovasjon | Vi ønsket at ekspertinformanten enten hadde jobbet med innovasjon eller jobbet med dette nå. |
| Geografi | På grunn av tidsbruk ønsket vi en ekspertinformant som befant seg i Bodø. |

Tabell 4: Kriterier for ekspertinformant

I tabellen over vises de ulike egenskapene vi ønsket for vår ekspertinformant. Kriteriene var satt opp for at vi skulle få best mulig utbytte av intervjuet med eksperten. Gjennom kriteriene fant vi flere potensielle eksperter i Bodø.

Når det kom til informanter så vi oss også nødt til å sette opp noen kriterier, både for å få mest mulig relevante svar, men også i forhold til tidsbruk. På neste side følger en tabell over det vi så på som de viktigste kriteriene når det gjaldt våre informanter.

| Kriterier for informanter | |
|---|--|
| Offentlig sektor | Siden oppgaven vår tar utgangspunkt i offentlig sektor, så vi det som en nødvendighet at informantene jobbet her. |
| Ulike organisasjoner | Vi ønsket informanter fra to ulike organisasjoner, som begge tilhørte offentlig sektor. |
| Stilling | Vi ønsket å intervju både ansatte og ledere i de aktuelle organisasjonene. |
| Organisasjoner hvor det skjer innovasjon | For at informantene skulle kunne gi oss nyttig informasjon så vi det som best å velge organisasjoner som er kjente for å være gode på innovasjon. |
| Størrelse | Vi ønsket gjerne å ta utgangspunkt i litt større organisasjoner da vi tenkte at det var god sjanse for at det foregikk mer, og ulike typer innovasjon her. |
| Geografi | På grunn av tidsbruk valgte vi å ta utgangspunkt i organisasjoner og informanter i Bodø. |

Tabell 5: Kriterier for informanter

I tabellen ser man de kriteriene vi satt opp og så på som viktigst. Basert på disse kriteriene fant vi aktuelle organisasjoner. Begrunnelsen for at vi har valgt å benytte disse kriteriene har strategiske forklaringer. Strategiske utvalg er basen for kvalitativ forskning, dette vil si at informantene vi velger har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2002). Siden oppgaven vår handler om innovasjon i offentlig sektor var vi avhengige av å finne organisasjoner i offentlig sektor, hvor vi visste at innovasjon var viktig. For å få et godt grunnlag til analysen ønsket vi å intervju både ansatte og ledere i begge organisasjonene. Når det kommer til størrelse på organisasjonene ønsket vi helst at de skulle være av en viss størrelse og ha en del ansatte.

3.2.2 Rekruttering

Når det kommer til rekruttering skulle vi både rekruttere en ekspertinformant og ordinære informanter. Informantene skulle være fra to ulike organisasjoner. Siden vi ønsket å bruke ekspertinformanten til å få mer bakgrunnsinformasjon om temaet vårt i tillegg til hjelp med intervjuguidene måtte vi først rekruttere ekspertinformanten. Her møtte vi på flere utfordringer, hovedsakelig i forhold til tid. Vi ønsket å gjennomføre dette intervjuet ganske raskt slik at vi kunne starte opp de ordinære intervjuene med informantene, men mange av

ekspertene vi hadde sett oss ut hadde mye på timeplanen og ikke tid til å møte oss med det første. Etter litt leting fant vi en som hadde tid til å møte oss, og som hadde den relevante erfaringen vi hadde sett for oss.

Når det gjaldt å finne de øvrige informantene, prioriterte vi først å finne potensielle organisasjoner. Dette gjorde vi basert på kriteriene vi hadde satt opp. Vi fant først et sykehjem vi tenkte kunne være aktuelt og tok kontakt med ledelsen. Her ble vi tipset om et annet sykehjem i Bodø Kommune som var foregangssykehjem for utvikling og innovasjon. Vi kontaktet dette sykehjemmet via e-post og fikk raskt positivt svar. De syntes det var et interessant prosjekt og ville gjerne delta. Via internett hadde vi også funnet ut at det skjedde mye spennende i Avinor, så vi valgte å kontakte en avdeling der for å høre om de kunne være interessert i å stille opp som informanter for oss. Også her fikk vi positivt svar.

3.2.3 Informanter

Alle informantene våre jobber i offentlig sektor og innehar stillinger hvor de er en del av organisasjonens innovative miljø. Ettersom enkelte av våre informanter ønsket å være anonyme, vil ingen av våre informanters navn brukes i oppgaven. Vi har også til en viss grad valgt å anonymisere organisasjonen de jobber i, for å unngå at de skal kunne identifiseres. Likevel oppgir vi at case 1 er en avdeling i Avinor og case 2 er et sykehjem i Bodø Kommune, dette for at lesere av oppgaven skal forstå hvor forskjellige disse to organisasjonene er. Det at vi valgte to så ulike organisasjoner var et bevisst valg, da vi ønsket å se på om disse jobbet likt eller ulikt med innovasjon. Til tross for at begge organisasjonene tilhører offentlig sektor, har de få andre likhetstrekk. Sykehjemmet er en typisk offentlig organisasjon og driftes deretter, mens Avinor er statlig eid, men likevel selvfinansiert. Gjennom å velge disse organisasjonene har vi mulighet til å se på likheter og forskjeller mellom dem, samtidig som vi kan se på hver av dem individuelt og se om dette kan føre til interessante funn.

| Informant | Organisasjon | Rolle |
|---|---------------------|----------------|
| Per Gaute Pettersen Ekspertinformant | Nord Universitet | Seniorrådgiver |
| Informant 1 | Avinor | Leder |
| Informant 2 | Avinor | Ansatt |
| Informant 3 | Avinor | Ansatt |
| Informant 4 | Avinor | Ansatt |
| Informant 5 | Sykehjem | Leder |
| Informant 6 | Sykehjem | Ansatt |
| Informant 7 | Sykehjem | Ansatt |

Tabell 6: Oversikt over informanter

I tabellen over ser man et kort sammendrag av våre informanter. Når intervjuguiden var ferdigstilt ble den sendt over til våre kontaktpersoner i Avinor og på sykehjemmet, og basert på spørsmålene valgte disse ut de informantene de tenkte kunne gi oss gode svar. Alle informantene deltok i innovasjonsprosesser på sin arbeidsplass og var svært relevante for vår oppgave.

3.3 Datainnsamling

Gjennom datainnsamling innhenter man den mest relevante og pålitelige data om temaet basert på problemstillingen. Ved oppdeling av datakilder skilles det gjerne mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er ny informasjon som innhentes av forsker, og som fører til en ny innsikt om temaet. Sekundærdata er informasjon som allerede eksisterer gjennom tidligere publiseringer og elektronisk data (Easterby-Smith et. al, 2015). I vår oppgave har vi benyttet både primær og sekundærdata. Oppgavens første del, teoridelen, består av sekundærdata som er hentet inn hovedsakelig via bøker og artikler. Når det kom til artikler er mange av disse funnet gjennom søkebasen i Google Scholar, hvor vi benyttet søkeord både på norsk og engelsk for å finne fram til den mest relevante litteraturen. Videre i oppgaven har vi vært

avhengige av å samle inn primærdata for å kunne svare på problemstillingen. Dette har vi fått til gjennom dybdeintervjuene som har vært gjennomført med en ekspertinformant og syv informanter.

3.3.1 Dybdeintervju

Innen kvalitativ metode er intervjuer den hyppigst brukte metoden for innsamling av data (Johannessen et. al, 2011). Intervju er en metode som gir forsker et innblikk i informantenes opplevelser av bestemte hendelser og situasjoner (Brinkmann og Tanggaard, 2012). I studien valgte vi å benytte oss av dybdeintervju, da det gir oss innblikk i hver informants subjektive holdninger, meninger og erfaringer. Denne metoden for å innhente data er godt egnet dersom man ønsker å undersøke et fenomen i dybden (ibid), og skaper større frihet hos informantene til å uttrykke seg enn hva forhåndsbestemte spørreskjemaer ville gjort (Johannessen et al., 2011). For å være i stand til å gi informantene respons på svar og fortolkninger fortløpende valgte vi å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt (Brinkmann og Tanggaard, 2012), og å dokumentere dem gjennom lydopptak for å på best mulig måte være i stand til å konsentrere oss om emnene og dynamikken underveis (Kvale og Brinkmann, 2009).

Videre valgte vi å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturerte intervjuer tar utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men rekkefølgen, spørsmål og temaer kan variere underveis. Strukturen skaper balanse mellom fleksibilitet og standardisering, og gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og å avdekke hendelser gjennom intervjuet (Johannessen et. al, 2011). Strukturen på intervjuene ga oss muligheten til å ha fastsatte temaer for å kunne besvare problemstillingen, samtidig som vi fikk muligheten til å stille spørsmål underveis dersom noe måtte oppklares eller tilleggsspørsmål ble nødvendig.

3.3.2 Intervjuguide

Før gjennomførelsen av intervjuene med de ordinære informantene, gjennomførte vi intervjuet med vår ekspertinformant Per Gaute Pettersen. Vi hadde også forberedt en intervjuguide til dette intervjuet, men her var vi hovedsakelig ute etter en samtale om temaet vårt i tillegg til hjelp med intervjuguidene. Etter dette intervjuet brukte vi litt tid på å forbedre intervjuguidene, før vi gjennomførte pretesting. Pretesting foregikk ved hjelp av to bekjente som jobber i offentlig sektor. Vi gjennomførte testingen som et vanlig intervju, men var åpne for spørsmål underveis. Gjennom pretesting fikk vi flere gode innspill, blant annet bestemte vi oss for å øke mengden informasjon om oppgavens tema slik at det skulle være enklere for informantene å forstå konteksten. Vi måtte også endre på utformingen av noen spørsmål for at de enklere skulle kunne forstås. Intervjuguidene kan sees i vedlegg 1 og 2.

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt intervjuguiden og informasjon om oppgaven, slik at de skulle kunne gjøre seg opp noen tanker om det som skulle diskuteres. Innledningsvis i intervjuguiden presenterte vi oss selv og forskningsspørsmålet. De første spørsmålene i guiden var generelle og relativt enkle å svare på, før vi gikk over til mer teoretiske spørsmål knyttet til oppgavens problemstilling. Intervjuguidene våre var tematisk oppbygde, og ble utarbeidet basert på ulike emner i teorikapittelet. Vi benyttet oss av de samme temaene både i intervjuguiden til ledere og til ansatte, men spørsmålene varierte i noen grad. Første tema var innovasjon, før vi gikk over til idéfangst. Etter spørsmål om idéfangst var det naturlig å fortsette med hvordan valg av ideer og oppfølging av ideene foregikk. Neste tema var informasjonsdeling før intervjuene ble avsluttet med spørsmål om MDI og det organisatoriske rammeverket i organisasjonen. For å se til at intervjuene ble avsluttet på en ryddig måte informerte vi intervjuobjektene om at intervjuet begynte å nærme seg slutten når det bare var noen få spørsmål igjen, og vi satte av tid til avsluttende kommentarer etter intervjuet for å kunne oppklare eventuelle uklarheter eller spørsmål. Avslutningsvis ga vi hver informant beskjed om at det transkriberte intervjuet ville bli ettersendt på mail dersom det var ønskelig, i tillegg til at vi ba om tillatelse til å komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål dersom det skulle bli nødvendig (Johannessen et al. 2011).

3.3.3 Gjennomføring av intervju

Det første intervjuet ble gjennomført 7 februar, og var med Per Gaute Pettersen, vår ekspertinformant. Dette foregikk på hans arbeidsplass ved Nord Universitet. Vi hadde med en intervjuguide, men intervjuet var veldig åpent og det ble stilt en del oppfølgingsspørsmål til den informasjonen han kom med. Dette var vårt lengste intervju, og varte i underkant av en time.

Med unntak av ett intervju ble alle intervjuene med de ordinære informantene gjennomført i organisasjonenes egne lokaler. Det siste intervjuet ble gjennomført 16 mars over telefon. Alle intervjuene hadde en varighet på mellom 25 og 45 minutter. Intervjuene hadde god flyt og vi etablerte god kontakt med informantene. Vi startet alle intervjuene med å informere informantene om samtykke og retten til å trekke seg underveis om dette var noe de ønsket. Vi spurte også om tillatelse til å bruke lydopptak og informerte om at opptakene ville bli slettet når oppgaven ble levert. Hos Avinor gjennomførte vi fire intervjuer den 14 februar. Dagen startet med at informantene tok oss med på en omvisning i deres lokaler og fortalte oss om ulike prosjekter de jobbet med. Gjennom omvisningen oppsto det en god tone blant oss og

dette bidro til at intervjuene fikk god flyt. Vi hadde på forhånd utarbeidet to intervjuguider, en til ledere og en til ansatte. Det første intervjuet ble gjennomført med lederen og intervjuguiden fungerte godt. Etter det andre intervjuet hvor vi benyttet intervjuguiden som var laget til de ansatte så vi oss nødt til å gjøre små endringer, blant annet la vi til et par oppfølgingsspørsmål. Ellers gikk intervjuene hos Avinor veldig bra, informantene kom med gode, reflekterte svar og tonen mellom oss var god.

21 februar dro vi til sykehjemmet og gjennomførte to intervjuer. Lederen hadde ikke mulighet til å stille opp denne dagen, men vi intervjuet to av de ansatte. Det ble ikke gjennomført noen omvisning eller lignende her, men vi fikk benytte et av deres møterom slik at det var en kjent og trygg plass for informantene. Den første informanten gav oss lange og utfyllende svar, mens vi i intervju to måtte stille flere oppfølgingsspørsmål. Det siste intervjuet med lederen på sykehjemmet ble gjennomført over telefon, dette fungerte også veldig fint. Under dette intervjuet var ikke muligheten til observasjon tilstede, men vi hadde en god tone og vi fikk gode svar.

3.3.4 Transkribering

Som tidligere nevnt ble intervjuene dokumentert ved hjelp av lydopptak for å sikre mest mulig korrekt data. Transkriberingen startet kort tid etter at intervjuene var gjennomført for å sikre at transkripsjon ble så korrekt som mulig. For å gjøre teksten lettere å lese ble noen setninger omformulert, men det muntlige språket i intervjuene ble beholdt (Kvale og Brinkmann, 2009).

3.4 Dataanalyse

I følge Brinkmann og Tanggaard (2012) er målet med dataanalysen at man skal skape et overblikk som gjør det mulig for oss som forskere å se sammenhenger og motsetninger som ikke er tydelige fra starten av. Siden vi valgte å benytte oss av casestudiedesign var det viktig å ha et teoretisk grunnlag for å ha noe å tolke funnene opp mot (Johannessen et al., 2011). Å analysere et intervju kan regnes som en tredelt prosess (Kvale, 1997). Det første steget handler om å strukturere datamaterialet man har samlet inn via intervjuene. Det andre steget i prosessen er å klarlegge datamaterialet til analysen, og eventuelt fjerne overflødig og lite relevant data. Til slutt gjennomføres selve analysearbeidet. Her kommer informantenes meninger fram og via disse skapes nye perspektiver på fenomenet vi forsker på. Planen er her å benytte oss av litteraturen og forskningsmodellen.

3.4.1 Koding

For å på en god måte kunne strukturere datamaterialet har vi benyttet oss av koding. Koder kan sammenlignes med nøkkelord som man kan henge på ulike deler av teksten for å enklere kunne identifisere dem, og senere bruke for å sammenligne, kontrastere eller se hvor fremtredende noe er (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Vi har valgt å benytte to former for koding i vårt analysearbeid, åpen koding og teoretisk koding. Åpen koding er en eksplorerende form for koding, hvor vi som forskere selv har lett etter koder i det innsamlede datamaterialet. Teoretisk koding er en deduktiv form for koding, hvor kodene deriveres fra den allerede eksisterende teorien (Ezzy, 2002). Våre teoretiske koder ble som følger: 1. Medarbeiderdrevet innovasjon, 2. Innovasjon på arbeidsplassen, 3. Innovasjon i offentlig sektor, 4. Motivasjon, 5. Ledelsesstøtte, 6. Innovasjonskultur og 7. Organisasjonsstruktur. Disse kodene er hentet fra teoridelen i oppgaven vår, og tar utgangspunkt i forskningsmodellen.

3.4.2 Metodekritikk

For oppgaven valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode fordi vi ønsket å få økt forståelse av av de ulike casene, noe vi ikke tror vi ville fått dersom en annen metode hadde blitt benyttet. Det er imidlertid viktig at vi som forskere forholder oss nøytrale og ikke legger føringer når intervjuobjektene svarer på spørsmål. Under intervjuene forsøkte vi derfor å være lyttende og mottakelige ved hjelp av åpne spørsmål, selv om vi til tider forsøkte å lede dem tilbake på rett spor dersom de falt utenfor tema.

Det kan stilles kritiske spørsmål til at et av intervjuene ble gjennomført over telefon. Easterby-Smith, et al (2008) oppfordrer forskere til ikke å gjennomføre intervju over telefon dersom man ikke har møtt informanten ved en tidligere anledning. Grunnen til dette er at tilliten og den gode relasjonen som oppstår under et ansikt-til-ansikt intervju kan være vanskelig å oppnå over telefon. Da vi gjennomførte telefonintervjuet benyttet vi samme teknikk som under ansikt-til-ansikt intervjuene, og opplevde at vi klarte å skape en god relasjon med informanten.

Med hensyn til informantene våre var vi godt fornøyde med at de spriket i alder og antall år de hadde jobbet ved de ulike organisasjonene, det vi derimot la merke til etter hvert var at vi kunne stilt strengere kriterier til kjønn. Vi lot våre kontaktpersoner i organisasjonene velge informanter og stilte ingen krav til lik fordeling mellom kvinner og menn. Dette førte til at vi i caseorganisasjon 1 intervjuet tre menn og en kvinne, mens vi i caseorganisasjon 2 bare

intervjuet kvinner. Vi ønsket å holde de avtalene vi hadde gjort og gjorde ingen endringer i utvalget underveis. Av tidshensyn valgte vi å ikke inkludere flere informanter i utvalget. Likevel føler vi basert på den generelle sammensetningen av kjønn i våre caseorganisasjoner at utvalget er representativt.

Etter å nå ha sett på ting vi kunne gjort annerledes under datainnsamlingen vil vi gå videre til å vurdere studiets kvalitet.

3.5 Studiets kvalitet

I kvalitativ forskning benyttes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for å vurdere kvaliteten på forskningen. Yin (2014) skiller mellom fire ulike kriterier; *begrepsvaliditet*, *intern validitet*, *ekstern validitet* og *reliabilitet*. Johannessen et al. (2011) benytter lignende begreper; *troverdighet (begrepsvaliditet)*, *overførbarhet (ekstern validitet)*, *bekreftbarhet (objektivitet)* og *pålitelighet (reliabilitet)*. Kriteriene brukes hovedsakelig innenfor empirisk samfunnsforskning, og siden vår studie er en empirisk studie har vi valgt å benytte oss av disse.

3.5.1 Reliabilitet (Pålitelighet)

Et grunnleggende spørsmål innen all forskning er hvor pålitelig datainnsamlingen er. Denne påliteligheten betegnes innen forskning som reliabilitet, og stammer fra det engelske ordet *reliability*, som betyr pålitelighet. Reliabilitet sier noe om hvilken data som benyttes, hvordan denne er samlet inn og bearbeidet, samt hvor nøyaktig den er (Johannessen et al, 2011). En undersøkelse skal utføres på en slik måte at den ikke blir påvirket av omstendighetene eller hvem som utfører den, og dersom andre gjennomfører en lignende undersøkelse skal resultatet være omtrent det samme (Jacobsen, 2000).

Å gå systematisk frem er nødvendig ved gjennomførelsen av en casestudie, og er noe vi må være nøye på at ikke blir slurvete gjennomført. utfordringer med casestudier er i følge Yin (2014) at datainnsamlingen preges av den subjektive forskeren. Tilfeldige forhold slik som tvetydige data er ting vi må være oppmerksomme på, slik at det ikke legger føringer på funn og konklusjoner som blir gjort, og videre svekker reliabiliteten i forskningen (Yin, 2014). For å unngå at reliabiliteten svekkes er det nødvendig å være grundig i arbeidet, gjennom gode beskrivelser og nøyaktige dokumentasjoner av fremgangsmåter som benyttes. For å øke oppgavens reliabilitet, og for å unngå at hukommelsen svikter, benyttet vi oss av lydopptak under intervjuene (Johannessen et. al, 2011). Vi har videre kommet fram til at vi må være kritiske til data innhentet gjennom intervjuene, da spørsmål kan misforstås, svar kan bevisst

eller ubevisst fordreies, og informantene kan ha glemt ting (Helgesen, 2004). For å styrke reliabiliteten fikk informantene tilsendt den endelige transkriberingen av intervjuene - dette for å gi dem mulighet til å korrigere eventuelle feil eller misforståelser. Vi spurte i tillegg om tillatelse til å kontakte dem i etterkant av intervjuene, dersom det skulle dukke opp ubesvarte spørsmål i senere tid. Bakgrunnen for disse avgjørelsene var at vi ønsket å gi informantene mulighet til å bekrefte datamaterialet, se til at alt var tolket riktig, og rette opp eventuelle feiltolkninger.

3.5.2 Begrepsvaliditet (Troverdighet)

I følge Yin (2014) handler begrepsvaliditet om å identifisere korrekte mål for de konseptene man skal studere. En utfordring med casestudier kan være forskerens subjektivitet, og at datainnsamlingen kan påvirkes av dette (ibid). Det første vi gjorde for å styrke begrepsvaliditeten var å gjennomføre et ekspertintervju. Ekspertintervjuet brukte vi for å bygge opp vår kunnskap om temaet og for å få en mer praktisk tilnærming til hvordan MDI fungerte i arbeidslivet. Vi hadde fra før gjennomført litteraturstudiet og hadde mye teoretisk kunnskap om temaet, ekspertintervjuet gav oss nyttig informasjon fra en person som hadde både teoretisk og praktisk kunnskap om emnet. Vi har også i vår oppgave valgt informanter som i høy grad er relevante for oppgavens tema i og med at de arbeider i offentlig sektor og har vært med på ulike innovative prosjekter.

3.5.3 Ekstern validitet (Overførbarhet)

I følge Yin (2014) handler ekstern validitet om i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan generaliseres til andre områder enn det som er studert, uavhengig av forskningsmetoden som er benyttet. I casestudier snakker man gjerne om *analytisk generalisering* fremfor *statistisk generalisering*, da statistisk generalisering egner seg best i kvantitative undersøkelser og kan være misvisende i kvalitative undersøkelser. Når kvalitativ metode benyttes kan ikke funnene overføres fra et utvalg til en annen populasjon, men de vil kunne gi inspirasjon til videre forskning og ha innflytelse på hvordan man betrakter emnet videre. Vår forskning er i stor grad basert på kvalitativ data, med et lite utvalg informanter, og vil dermed ikke skape generaliserbare funn (ibid). Lignende forskning vil likevel kunne finne likheter, og vil kunne gi lignende resultater.

3.5.4 Objektivitet (Bekreftbarhet)

Bekreftbarhet skal sikre at funnene i studien er et resultat av forskningen, og ikke forskerens subjektive holdninger. Det handler om i hvilken grad resultatene av den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom lignende undersøkelser (Johannessen

et. al 2011). For å sikre best mulig bekreftbarhet er det nødvendig at forskeren gir beskrivelser av de ulike beslutningene som blir gjort underveis, slik at leseren kan følge og vurdere dem. Bekreftbarheten kan styrkes ytterligere ved at forskeren gjør en vurdering av om fortolkningene støttes av undersøkelsens informanter og annen litteratur (ibid). I presentasjon av data har vi valgt å ta med flere sitater fra våre informanter, slik at leseren skal få et innblikk i hvordan og hvorfor vi har kommet frem til de funnene og konklusjonene vi har gjort.

3.6 Etikk

I all vitenskapelig virksomhet kreves det at forskeren er innforstått med de etiske prinsippene som gjelder både internt i forskningsmiljøet og i relasjon til omgivelsene (Thagaard, 2013). Allerede i utformingen av problemstillingen bør man vurdere etiske implikasjoner som kan oppstå basert på hvilke grupper man velger å studere (ibid). Når man jobber med et forskningsprosjekt er det viktig å være oppmerksom på de etiske dilemmaene som kan oppstå når man skal få tilgang til og samle inn data (Easterby-Smith et al., 2012). I følge Jacobsen (2005) handler forskningsetikk om hvordan man kan balansere forskers ønske om å få så god data som mulig, med informantens krav på privatliv og personvern.

Før vi startet med intervjuene tok vi meldeplikttesten hos Personvernombudet for forskning, Norsk Senter for Forskningsdata AS. Etter å ha gjennomført testen var resultatet at vårt prosjekt ikke var meldepliktig siden hverken direkte eller indirekte personopplysninger skulle registreres i prosjektet.

En forsker må alltid ha deltakernes informerte samtykke før datainnsamlingen starter (Thagaard, 2013). Informert samtykke defineres i følge NESH (De nasjonale forskningsetiske komiteer) *“Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem”*. Før intervjuene startet opp ble alle informantene muntlig spurt om samtykke til deltakelse. Vi informerte også om at de når som helst kunne trekke seg, uten å oppgi noen grunn til det, om det skulle være ønskelig. De fikk informasjon om at de kom til å være anonyme, og ikke ville kunne identifiseres gjennom sine svar. Under intervjuene valgte vi å bruke lydopptak, alle informantene ble spurt om samtykke til dette og godtok. Vi informerte også om at opptakene ville bli slettet når oppgaven ble levert inn. I tillegg ga vi alle informantene muligheten til å lese gjennom transkriberingen av sitt intervju for å unngå feilsitering og andre misforståelser.

3.7 Oppsummering

Vi har i vår oppgave valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Valget ble tatt basert på at vi ønsket å gå i dybden på temaet vårt, og vi anså kvalitativ metode for å være best egnet. Vi ser også på vårt tema som lite belyst, da det fra før av finnes lite forskning på det. For å belyse fenomenet har vi benyttet oss av et intensivt eksplorativt forskningsdesign. Vi var lenge usikker på antall case vi ønsket, men valgte et flercasedesign, dette for å ha mulighet til å sammenligne ulike organisasjoner. Valget falt på to svært ulike organisasjoner, begge innen offentlig sektor. Før vi gikk videre med våre utvalgte organisasjoner valgte vi å gjennomføre et intervju med en ekspert på fenomenet. Vi benyttet oss her av Per Gaute Pettersen som arbeider ved Nord Universitet. Han gav oss bakgrunnsinformasjon på fenomenet, i tillegg til at vi ba om hans tilbakemelding på intervjuguidene vi hadde utarbeidet. Dette intervjuet var det første vi gjennomførte. I etterkant brukte vi litt tid på forbedring og klargjøring av intervjuguidene.

Etter ekspertintervjuet fortsatte vi med å finne aktuelle informanter innen våre utvalgte organisasjoner, noe som takket være kontaktpersonene i organisasjonene var enkelt og gikk raskt. Tabell 4 og 5 viser hvilke utvalgskriterier vi benyttet for informantene. Selve datainnsamlingen foregikk i hovedsak gjennom ansikt-til-ansikt intervjuer på informantenes arbeidsplasser, med unntak av et intervju som ble gjennomført per telefon. Alle informantene hadde på forhånd fått tilsendt intervjuguidene, slik at de hadde hatt mulighet til å forberede seg. Intervjuene gikk fint og hadde en god tone. I etterkant av intervjuene transkriberte vi dem og startet kodingen.

Gjennom arbeidet med datainnsamlingen hadde vi alltid et klart fokus på kvalitet. Det var viktig for oss at arbeidet ble gjennomført på en slik måte at vi satt igjen med data av god kvalitet. Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet var stikkord i dette arbeidet. Vi var også opptatte av å følge de etiske retningslinjene for forskning og innhentet muntlig informantenes informerte samtykke til å delta på intervjuene, før de startet opp.

Videre i oppgaven vil vi presentere de ulike casene vi har jobbet med; Per Gaute Pettersen, Avinor og et sykehjem i Bodø Kommune, før vi så går over til presentasjon av datamaterialet vi har samlet inn.

4. Casepresentasjon

I dette kapitlet vil vi presentere våre to caseorganisasjoner, samt vår ekspertinformant. Vi vil holde presentasjonen på et generelt nivå, slik at det ikke vil være mulig å identifisere våre informanter. Vi anser det likevel som viktig at leseren får kjennskap til hvilken type organisasjoner det er snakk om.

4.1 Ekspertinformant

Vår ekspertinformant, Per Gaute Pettersen, studerte ved Nord universitet fra 1986-1991. Her tok han mastergraden Siviløkonom, Strategic Management and innovation. Han arbeider i dag som daglig leder i Nord innovasjon AS, samt. seniorrådgiver ved Nord Universitet. Nord innovasjon AS er Nord Universitets heleide TTO (Technology Transfer Office).

Hovedformålet i selskapet er å identifisere, sikre og kommersialisere forskningsresultater som har et forretningsmessig potensial. I stillingen som seniorrådgiver arbeider han med innovasjon og kommersialisering av forskningsresultater fra universitetet, samt oppbygging av Nord innovasjon AS som universitetets TTO. Tidligere har han hatt en rekke ulike stillinger; seniorrådgiver i Nordland fylkeskommune, næringssjef og daglig leder i Team Bodø, prosjektleder transportprogram Salten i Salten Regionråd, seniorrådgiver i Ernst & Young Management Consulting, samt forsker i både SINTEF og på NTNU.

4.2 Caseorganisasjon 1

Vår første case er Avinor. Avinor er et selvfinansiert men statlig eid aksjeselskap under samferdselsdepartementet, og har hovedkontor i Oslo⁵. De har ansvaret for de 45 statlige flyplassene i Norge, hvor 12 drives i samarbeid med Forsvaret. I tillegg til flyplassene driver de kontrolltårn, kontrollsentraler og annen teknisk infrastruktur for sikker flynavigasjon. Flysikringstjenesten er organisert i egne selskap som er heleid av Avinor.

Flyplassvirksomheten drives som en enhet der flyplasser med overskudd bidrar til å finansiere de med underskudd. Hovedinntektskilden er avgifter fra flyplassene og passasjerene, samt kommersielle inntekter fra utleie av areal til taxfree-butikker, servering og andre servicetilbud til passasjerer på flyplassene. Avinor har også inntekter fra utleie av areal til flyplasshotell og parkeringsanlegg.

Avdelingen vi har vært i kontakt med er en relativt liten avdeling stasjonert i Bodø, hvor innovasjon er høyt i fokus. De ansatte på avdelingen har til vanlig regulerte stillinger, men

⁵ <https://avinor.no/konsern/om-oss/konsernet/om-selskapet>

arbeider for tiden i prosjekt. For å opprettholde informantenes anonymitet kan vi dessverre ikke gå dypere inn på hva de arbeider med, men kommer heller med noen eksempler på innovasjoner som finnes i Avinor. Avinor har gjennom tiden kommet med flere innovative løsninger, der de blant annet har utarbeidet tekniske løsninger som for eksempel gjør det mulig for passasjerene å manuelt sjekke inn bagasjen når de ankommer flyplassene. I tillegg er det for tiden fokus på å opprette lignende maskiner for innsjekk stasjonert på hoteller, slik at passasjerene kan sjekke inn bagasjen allerede før de forlater hotellet. En av de store innovasjonene som i dag er i fokus er fjernstyrte tårn, som i korte trekk handler om å kunne styre flytrafikken på flere flyplasser, fra ett sted, gjennom kameraovervåkning. Førerløse brøytebiler er også noe som for tiden er i stort fokus i Avinor.

4.3 Caseorganisasjon 2

Vår andre case er et sykehjem i Bodø kommune⁶ som er kjent for å være et foregangssykehjem når det gjelder innovasjon. Det er et sykehjem i stadig utvikling, og som er preget av stort engasjement, medbestemmelse og livsglede. De har som mål at omsorgen som ytes skal være preget av kjennskap og kunnskap om hver enkelt pasient, og at både pasienter og pårørende skal føle seg sett og hørt. Sykehjemmet er ledende innen demensomsorg og har et dyktig, kompetent og engasjert personale, som ser muligheter fremfor begrensninger.

Innovasjon og utvikling er en integrert del av hverdagen til både ledelsen og de ansatte, og det gis støtte og mulighet til å arbeide med nye ideer så langt det lar seg gjøre. Sykehjemmet har blant annet dager der det tilrettelegges for brainstorming, hvor alle kan komme med forslag og idéer til forbedring. To dager i året møtes også alle ansatte for å få faglig input, eventuelt ha egen fagdag, hvor de kan drive med idemyldring og komme med innspill. Dersom noen har noe nyskapende de ønsker å få satt i gang på sykehjemmet gis det gjerne rom for dette innenfor ordinær arbeidstid, så fremt tiden strekker til med tanke på ordinære arbeidsoppgaver. Det arbeides med andre ord aktivt med innovative løsninger for å gjøre hverdagen til pasientene bedre.

⁶ <https://bodo.kommune.no/>

5. Presentasjon av data

I dette kapittelet vil vi se nærmere på svarene som kom fram under gjennomførelsen av intervjuene, og vi vil presentere de funnene vi anser som relevante for oppgaven. Vi har valgt å dele dette kapittelet inn i to underkapitler - 5.1 og 5.2 - ett for hver caseorganisasjon.

Kapittel 5.1 tar for seg Avinor, mens kapittel 5.2 tar for seg sykehjemmet. Begge underkapitlene er delt inn i underoverskrifter, som er basert på strukturen i intervjuguidene. Funn som kommer varierer fra sterk enighet til motstridende meninger om hva som skaper motivasjon blant ansatte knyttet til MDI. Funnene i seg selv vil sannsynligvis ikke gi et entydig svar på oppgavens problemstilling, og vi vil derfor sette funnene fra intervjuene opp mot litteraturen for videre analyse og diskusjon i kapittel 6, før vi avslutningsvis i kapittel 7 kommer med en konklusjon.

5.1 Ekspertinformant

Vi gjennomførte et ustrukturert intervju med Per Gaute Pettersen, som er godt kjent med innovasjon og MDI i offentlig sektor. Intervjuet ble gjennomført gjennom dialog mellom oss og Per Gaute, og fungerte mer som en samtale enn et intervju.

Han forklarte MDI som innovasjoner som ble satt i gang av eller i samarbeid med medarbeidere innad i organisasjoner, gjennom prosesser som var åpne og inkluderende, og hvor idéene og erfaringene til de ansatte ble tatt i bruk. Han mente det mest sentrale med dette fenomenet var knyttet til å ha tro på at medarbeiderne har den kompetansen og de idéene som er nødvendig for å skape bedre innovasjonsevne i organisasjonen. Han fortalte så at MDI i offentlig sektor er et relativt nytt fenomen, og kan være mer utfordrende enn MDI i privat sektor. Offentlig sektor er kompleks, og han mente at det blant annet kan oppstå problemer med tanke på at koblingen mellom forskning og innovasjon er noe svak, som igjen kan resultere i dårligere motivasjon blant medarbeidere knyttet til MDI.

Gjennom intervjuet kom han med flere innspill på faktorer som han mente var viktige, samt faktorer som kunne være hemmende, knyttet til innovasjon og MDI i offentlig sektor. Blant annet trakk han fram ledelsen som en svært viktig faktor for vellykket MDI, og påpekte viktigheten av at det ble tildelt tid og ressurser til innovasjonsarbeid i organisasjoner. Han mente også at ledelsen burde være støttende overfor sine ansatte, og se til at de følte seg komfortable og trygge i sitt arbeid. En åpen kultur hvor de ansatte tør stille spørsmål, komme med idéer og ytre sine meninger ble nevnt som viktig for å skape en innovativ kultur. Videre dro han frem positive faktorer han anså som typiske for vellykket MDI, slik som autonomi,

mindre kontrollerende ledelse, godt samarbeid, utfordrende arbeid og et støttende arbeidsmiljø. Han fortalte at MDI i de fleste tilfeller vil kunne gi organisasjoner i offentlig sektor positive gevinster. Når vi så stilte spørsmål om hva han eventuelt anså som hemmende faktorer knyttet til oppnåelse av vellykket MDI dro han blant annet frem hierarkiske organisasjonsstrukturer. Organisasjoner med denne strukturen vil ofte være mer preget av en kontrollerende ledelse, mindre autonomi blant ansatte og veien til ledelsen vil ofte virke lengre for de ansatte. I tillegg påpekte han at det til tider vil være utfordrende å implementere endringer i organisasjoner, da ansatte/ledelsen i varierende grad er villige til å gjøre endringer. De ansattes motivasjon var noe han anså som svært viktig, og noe som kunne falle bort dersom en organisasjon ble for hierarkisk. For å skape en innovativ organisasjonsstruktur preget av MDI anså han det som avgjørende at de ansatte hadde gode holdninger og høy motivasjon. At de ansatte følte en form for lojalitet og stolthet overfor organisasjonen mente han kunne være en stor pådriver for å skape motivasjon rundt fenomenet.

Intervjuet med Per Gaute ga oss nyttig informasjon og i stor grad bekreftet han mye av det litteraturen også fortalte oss. Etter intervjuet satt vi igjen med to hovedinntrykk. Det første var viktigheten av MDI i offentlig sektor og hvor mye dette kunne bety for en organisasjons utvikling. Vårt andre hovedinntrykk var ledelsens viktighet og hvor stor påvirkning ledelsen har på organisasjonens struktur og kultur, og hvordan dette videre påvirket de ansatte. Det var verdifullt for oss å få et mer praktisk bilde på MDI i offentlig sektor før vi dro ut til caseorganisasjonene og intervjuet de ordinære informantene. Kunnskapen han kom med var også nyttig i forhold til utformingen av intervjuguidene og førte til at vi fikk til en mer praktisk tilnærming på flere av spørsmålene. Dette førte så til at informantene lettere kunne trekke fram eksempler fra sin egen arbeidshverdag under intervjuene. For oppgaven videre rådet han oss til å se på forskjellene mellom sykehjemmet og Avinor. Begge tilhører offentlig sektor, men er ulikt oppbygd. Avinor er selvfinansiert, hvor de lufthavnene som går best finansierer de som går dårligere. Sykehjemmet er offentlig finansiert, men har også inntekter gjennom beboerne. Per Gaute syntes dette var en interessant problemstilling og noe som ikke var gjort i særlig stor grad tidligere.

5.2 Avinor

I Avinor har vi intervjuet tre ansatte og én leder, som alle tilhører en mindre avdeling i Avinor hvor det i dag arbeides med et stort innovasjonsprosjekt.

5.2.1 Innovasjon

Vi startet med å stille spørsmålet *“Hvor viktig er innovasjon for din organisasjon”*, og fikk relativt like svar fra både lederen og de ansatte. Informant 1 (leder) anså innovasjon som viktig, men påpekte at Avinor er i en ekstremt regelstyrt bransje, hvor det settes klare krav til hvordan ting skal gjøres. Han kom så med et eksempel: *“Et eksempel er vedlikehold på rullebanen, kravene er umulig å misforstå. Så har du da, gitt det kravet, to muligheter; du kan gjøre det du alltid har gjort, eller du kan hele tiden søke å gjøre det bedre”*. Informanten konkluderte med at innovasjon var viktig, men innenfor bestemte områder. De ansatte var enig i at innovasjon var viktig, men påpekte at ordet innovasjon ikke var så mye brukt. Informant 4: *“Det er jo veldig viktig, man bruker kanskje ikke ordet innovasjon så mye, men det pågår jo hele tiden på forskjellige områder i lufttrafikkjenesten”*. Innovasjon ble ansett som er nødvendighet for å holde følge med utviklingen og konkurransesituasjonen på markedet. Når vi spurte de ansatte hvordan de mente miljøet for innovasjon var på arbeidsplassen, mente alle informantene at miljøet var greit, men at det fantes andre avdelinger i Avinor hvor det var større fokus på det.

Videre ba vi om eksempler på innovasjon som har foregått i Avinor den siste tiden. Grunnen til at vi ønsket informasjon om dette var for å skape en større forståelse av hva informantene legger i begrepet innovasjon. Informant 1 (leder) dro her frem en av de store innovasjonene som er på dagsorden i Avinor i dag. De holder på å utvikle et nytt system med utgangspunkt i en ny type teknologi. Prosjektet heter *“Remote Tower”*, og går i korte trekk ut på å drive hele flytrafikken i Norge. Konseptet er at små flyplasser (i første omgang) skal styres fra andre steder via kameraovervåkning. Røst skal for eksempel styres fra Bodø, gjennom kamera som er satt opp på flyplassen på Røst. De ansatte kom med flere eksempler, hvor det både var snakk om små og store innovasjoner. Informant 2 (ansatt): *“Vi har et prosjekt på fjernstyrte brøytebiler gående nå, hvor vi ønsker at bilene skal kunne kjøre automatisk opp og ned langs banen, i stedet for at folk skal gjøre det. Videre går de nå hardt inn på elektriske luftfartøy. Dette er jo store prosjekter, men vi har også mindre prosjekter på gang. Innsjekkingsautomatene som Avinor har utviklet på flyplassene er et eksempel, og nå har vi også satt opp innsjekkingsautomater på hoteller, slik at du kan sjekke inn bagasjen din på hotellet og ikke trenger tenke mer på den”*. Informant 4 (ansatt) dro også blant annet frem et

eksempel på en idé som var satt i gang av en ansatt. Det var snakk om et digitaliseringsprosjekt, som gikk på at alt av informasjon som de i tårntjenesten trengte skulle bli gitt på en iPad, istedenfor at informasjonen lå i ulike permer og lignende.

Av intervjuene kom det altså frem at Avinor drev med både små og store prosjekter, hvor noen kom fra ledelsen og andre fra ansatte. Av intervjuene kom det også frem at lederen forventet at de ansatte var engasjerte og delaktige, og dette var også noe de ansatte var klar over. Hovedfokuset i Avinor var å forbedre kvaliteten for deres kunder, samt å skape en bedre arbeidshverdag for seg selv. Etter å ha snakket om innovasjon gikk vi videre til teamet idéfangst/utvikling.

5.2.2 Idéfangst/utvikling

Vi var her interessert i å finne ut hvordan idéfangsten blant ansatte fungerte, samt hva prosessen videre var dersom en ansatt kom med en idé.

Til lederen i Avinor startet vi med å stille spørsmålet *“På hvilken måte stimulerer og fanger ledelsen opp nye idéer fra de ansatte”*. Først og fremst mente han at det var viktig at ledelsen var åpen og tilstede for de ansatte. Videre fortalte han at det i denne avdelingen i Avinor ikke var noen bestemte fora omkring idéfangst, men at det var en veldig åpen kultur hvor de ansatte ikke var redd for å fortelle om sine idéer. Dette ble også bekreftet av de ansatte, hvor vi stilte spørsmålet *“Føler du det er enkelt å komme med forslag og idéer?”*. Det var tydelig at de ansatte ikke følte det var problematisk å komme med en idé dersom de hadde en, men for noen var hverdagen lagt opp på en slik måte at det ikke var rom for så mye idémyldring. Informant 2 (ansatt) svarte blant annet: *“Min jobb og min rolle i Avinor er veldig grensesatt. Så det er ikke så mye sånt i min daglige rolle her. Men at det er åpent for å komme med det ja, om det blir tatt til rette det vet jeg ikke”*. Det er tydelig at det er en åpen kultur for å komme med idéer, men hvorvidt ting blir tatt til vurdering av ledelsen var det noe usikkerhet rundt blant de ansatte. Generelt sett fikk vi gjennom intervjuene et inntrykk av at det ikke var et spesielt stort fokus på idémyldring i Avinor. Idéene var fortsatt der, men det var ikke et eget forum hvor de ansatte kunne diskutere dette.

Videre ønsket vi å finne ut hva som avgjorde om en idé ble utviklet videre, og stilte følgende spørsmål til lederen: *“Hva gjør dere når dere skal velge hvilke idéer og forslag som skal følges opp?”*. Her kunne lederen fortelle at Avinor hadde prosesser rundt dette, og at alle forslag ble vurdert. Alt som kommer fra de ansatte eller ledere på mindre avdelinger blir spilt

opp i systemet. De har egne prosesser hvor de først og fremst setter i gang business case, for å se om idéene i det hele tatt er mulig å gjennomføre. Informanten presiserte videre at involvering av de ansatte var viktig, og å la dem prøve seg på idéene selv om ledelsen ikke nødvendigvis mener det er den beste idéen. Dersom en idé ble satt i gang og skulle videreutvikles fikk idéhaver alltid være med på utviklingen dersom idéhaver selv ønsket det. Videre kunne lederen også fortelle at det på den aktuelle avdelingen var mye mer involvering av de ansatte enn det var i Avinor generelt. For å øke motivasjon blant de ansatte mente han at det var viktig at han var åpen for forslag og idéer, og å ikke nødvendigvis avfeie en idé med en gang dersom han ikke var overbegeistret.

5.2.3 Informasjonsdeling

Neste tema for intervjuene var informasjonsdeling, og vårt innledende spørsmål til lederen var: *“Deler ledelsen informasjon med de ansatte? Evt. Hvordan?”*. Informasjonsdeling med de ansatte var noe lederen så som helt nødvendig. Her var det ingen begrensninger, innenfor rimelighetens grenser, for hva han delte med sine ansatte. Dette ble også bekreftet gjennom intervjuene med de ansatte, som alle mente at de fikk den informasjonen de trengte fra ledelsen. *“Ja, altså her har vi mange interne kanaler. Informasjon kan for eksempel komme via e-post eller intranettet. Det er opp til deg selv hvor interessert du er og hvor mye du følger med. Informasjonsflyten som skjer synes jeg er relativt god”* (Informant 3). Av intervjuene kom det fram at både lederen og de ansatte mente informasjonsdelingen fungerte fint, og ingen hadde problemer med hvordan det ble gjort. Under dette temaet var det viktigst for oss å få et innblikk i om de ansatte følte de hadde tilgang på informasjonen de hadde behov for.

Vi ønsket også å undersøke om det var informasjonsdeling på tvers av ulike avdelinger, og spurte derfor lederen om det ble tilrettelagt for dette. Dette var han ganske tydelig på at ikke skjedde. Tårnet i Bodø delte for eksempel ingenting frivillig med tårnet på Evenes. Slik var det i hvert fall opp til et visst nivå, men så snart det var en “ytre fiende” var de veldig enige. Vi følte svaret fra lederen var noe uklart, og valgte deretter å stille spørsmålet på nytt. Han kunne da fortelle at de på lavt nivå var dårlige på informasjonsdeling på tvers av avdelinger, men at alle fikk samme informasjon, og den informasjonen de hadde behov for. De benyttet seg av et intranett, hvor det absolutt ikke var noen tvil om hva folk mente. Her kunne folk komme med kommentarer og ytre sine meninger. Han fortsatte så med å fortelle: *“Det er en god informasjonsflyt altså, hvis man vil. Men det forutsetter at man er litt aktive også, og noen er passive og forventer at det kommer noen som meg og presser informasjon på dem, og*

det har vi jo så klart systemer på. Alle som går på jobb her har den minimumme informasjonen de trenger for å jobbe de neste 8 timene, for det er de lovpålagte å ha". Det er informasjonsdeling via intranettet, men av det første svaret til lederen tyder det på at de egentlig ikke er interessert å samarbeide unødvendig mye med andre avdelinger. De ansatte mente derimot at det var informasjonsdeling på tvers av avdelinger når de fikk det samme spørsmålet som lederen.

5.2.4 MDI - Motivasjon

Vi startet dette underkapitlet i intervjuguiden med å stille de ansatte spørsmål om deres erfaring med MDI, og til tross for at informantene våre i Avinor alle har deltatt på ulike prosjekter følte de ikke at de hadde mye erfaring med MDI. De arbeider i en svært innovativ avdeling, men følte i stor grad at arbeidshverdagen deres av styrt av rutiner.

For å få en bedre forståelse for hva som motiverer ansatte, og hva ledelsen tror motiverer de ansatte, stilte vi en rekke spørsmål knyttet til motivasjon. Vi startet med å spørre lederen hvilke faktorer han anså som viktigst for å skape vellykket MDI. Her ble igjen det med involvering tatt opp, og det at de ansatte følte at de ble tatt på alvor. Han avsluttet så med: *"Som jeg nevnte tidligere føler jeg at det i dette firmaet er mulig å gjennomføre gode idéer. Alt koker ned til at de ansatte har tillit til meg som leder, at de føler de kan komme til meg og at de føler de er av verdi"*. Vi stilte det samme spørsmålet til de ansatte, i tillegg til å spørre hvilke faktorer som motiverte dem til å være innovative. Svarene til de ansatte var også her samstemte, og de bekreftet også det lederen fortalte. *"Det er vel det at man blir sett og får tilbakemelding, sånne ting som mennesker liker og trenger om man skal fortsette å yte. Det er ok å bli sett, det trenger ikke være noe stort, men at man for eksempel får en positiv tilbakemelding"* (Informant 4). En annen ting de ansatte anså som motiverende faktorer var det å bidra til en bedre løsning i egen arbeidshverdag. Informant 2 uttalte for eksempel: *"Det må jo være effektivisering og at det gjør arbeidsdagen min og kollegaenes lettere og bedre. Det må være en hensikt bak det, ellers faller det bare bort"*.

Videre ønsket vi også å undersøke om det fantes noen form for belønningssystemer i Avinor, og hvordan dette eventuelt påvirket motivasjonen til de ansatte. Lederen kunne fortelle at dette ikke var noe som ble brukt i deres avdeling, men at det fantes andre steder i Avinor. Vi kom så med følgende påstand til lederen: *Offentlig sektor er generelt sett dårligere på belønningssystemer når det kommer til innovative ansatte, sammenlignet med privat sektor*" og spurte så hvordan han trodde dette påvirket motivasjonen til de ansatte. Dette var han noe

usikker på, men trodde ikke det påvirket de ansatte i veldig stor grad. Han svarte videre: *Jeg tror, og det høres kanskje veldig banalt ut, men jeg tror gleden med å få lov til å påvirke og føle at man blir tatt på alvor oppveier for det pekunjære*". Han trodde altså ikke at et belønningssystem i form av penger ville skape større motivasjon, men fortalte at han var åpen for å teste det ut dersom muligheten bød seg.

Vi spurte også de ansatte om de mente et belønningssystem ville skapt større motivasjon for innovativ atferd. De var åpne for at det kunne skape motivasjon, og at penger alltid fikk folk til å yte mer. De var derimot alle enige i at det var det å kunne påvirke og forbedre egen arbeidshverdag som var den største motivasjonsfaktoren uansett. Informant 3 fortalte *"Altså, belønning vil alltid stimulere atferd hos noen, så svaret på det er i utgangspunktet ja. Men i vår verden tror jeg effekten av å finne en løsning som fungerer mer optimalt enn allerede eksisterende løsninger, vil være den største pådriveren for å finne på noe nytt"*.

Avslutningsvis under motivasjon ønsket vi å undersøke om de ansatte ble utfordret og fikk mulighet til å vokse internt i organisasjonen, dette for å undersøke graden av selvrealisering. Lederen fortalte her at de nok var ganske dårlige på dette punktet.

5.2.5 MDI - Organisatorisk rammeverk

MDI er en innovasjonsprosess som blir tilrettelagt av ledelsen, gjennom kulturen og strukturen i organisasjonen (Kallevig, 2012). Det er ledelsen som er beslutningstaker i prosessen, og de ansatte handler innenfor gitte strukturer som påvirkes av kulturen i organisasjonen. Med utgangspunkt i dette valgte vi som nevnt i punkt 2.5 å plassere kultur, struktur og ledelse i det vi betegner som det organisatoriske rammeverket. Vi har i dette underkapitlet valgt presentere data om kultur, struktur og ledelse i samme tekst, da det på mange måter henger sammen.

Det første vi valgte å se på var kultur, og ønsket i første omgang å undersøke om medarbeiderne var engasjerte i organisasjonens resultater og utvikling, og om dette var noe ledelsen forventet av sine ansatte. Informant 1 (leder) svarte at han følte de ansatte var engasjerte, og det dette også var noe han forventet av dem. Han mente de ansatte var klar over hva ledelsen forventet på dette punktet. Dette bekreftet også de ansatte, og informant 3 fortalte blant annet: *"Jeg tror det kommer veldig an på hvor du jobber i Avinor. De forventer ikke at alle skal koke opp noe revolusjonerende, men om du likevel gjør det så har de ikke noe imot det. Engasjement i jobben du gjør forventes"*. De ansatte mente at en form for engasjement var forventet, men måten man engasjerte seg på trengte ikke å være lik. Det

handlet om å spille på de ansattes styrker og svakheter, slik at hver enkelt fikk utnyttet sitt potensiale.

Videre ønsket vi å finne ut hvor mye ansvar ledelsen ga de ansatte, og stilte derfor spørsmål om hvordan ledelsen involverte medarbeiderne i utførelsen av rutiner, samt. hvor stor del av arbeidshverdagen de hadde mulighet til å styre selv. Informant 1 fortalte at de ansatte i stor grad ble involvert, og at det som regel var de som sto for “rammen” av rutinene, men at det er visse kjøreregler. Når det gjaldt å styre arbeidshverdagen selv mente han at det hadde vært litt for mye av det de siste månedene, da det hadde vært forsinkelser i prosjektet og derfor vanskelig å fylle dagene. Det å sette voksne mennesker i arbeid hvis det egentlig ikke var noe fornuftig å gjøre var han helt i mot, og mente derfor at det var bedre å ha “late dager” i visse perioder, i stedet for å gi meningsløse oppgaver.

Vi spurte så de ansatte: *“er arbeidsoppgavene tilrettelagt din kunnskap og dine evner?”*, og her var informantene ganske samstemte, og mente at noen av oppgavene var tilpasset deres kunnskap og evner, mens andre gikk noe utenfor. Det var likevel alltid andre rundt dem som de kunne spørre om hjelp dersom det var nødvendig. Det ble også trukket fram at nå som de var inne i en fase med prosjektarbeid var det en del nye oppgaver de ikke var vant til å jobbe med, så utfordringene var større enn hva de vanligvis ville vært.

Vi ønsket også å undersøke hvilken toleranse ledelsen har til avvik, da teorien påpeker at det er viktig med rom for å gjøre feil for at det skal oppstå en innovativ kultur. Dersom ledelsen ikke tillater prøving og feiling, vil det i verste fall kunne resultere i at de ansatte ikke tør å prøve nye ting eller komme med forslag. Det er viktig at det oppstår trygghet, og at man støtter hverandre dersom ting ikke går helt på skinner. Lederen i Avinor kunne fortelle at det i organisasjonen var stor toleranse for avvik, og han anså avvik som er nødvendighet for forbedring og læring. Han fortalte blant annet: *“Alt starter og slutter med at de har lov å gjøre feil. Og de må også tåle å bli korrigert”*. Han fortalte videre at det i Avinor er meldeplikt dersom avvik oppstår, men at ingen blir straffet for det, med mindre det er noe svært uaktsomt. Det må leveres rapporter, slik at avviket kan arbeides med, og for å kartlegge situasjonen og se til at det ikke skjer igjen.

Vi stilte også de ansatte spørsmål om hvordan de følte ledelsen reagerte på avvik, og svarene bekreftet det lederen fortalte. Informant 2 fortalte eksempelvis: *“Det er et godt avvikssystem i Avinor og det er gode retningslinjer for hvordan man melder inn avvik. Avhengig av hvor*

stort avviket er så blir det større eller mindre tiltak som må gjøres. Så jeg er på ingen måte redd for å gjøre noe som regnes som et avvik”.

I forbindelse med dette var vi også interessert i å finne ut hvilken organisasjonsstruktur det var i Avinor, og om lederen og de ansatte hadde samme syn på dette. Lederen i Avinor mente strukturen var flat, men at det også var en tydelig ledelse. De ansatte var samstemte, og mente det til dels var en form for hierarki i Avinor. Det var en tydelig ledelse på toppen, men veien til ledelsen eller nærmeste leder var likevel ikke lang. Vi ønsket i forbindelse med dette også å undersøke om de ansatte opplevde ledelsen som støttende, og informantene var noe uenige i sine svar. Informant 4 svarte *“Ja, absolutt”*, mens informant 2 og 3 svarte *“Både og”*. De anså den lokale ledelsen som støttende, mens den sentrale ledelsen var *“til dels dårlig”* (Informant 2). Vi spurte også om de følte de fikk den tid og støtte som var nødvendig for å utvikle en idé eller en tanke, og som tidligere nevnt er Avinor i en bransje hvor hverdagen til de ansatte i stor grad er rutinepreget og styrt av arbeidsoppgavene. De fortalte at de per dags dato arbeidet med et prosjekt, og at de hadde en del *“dødtid”*, men at de var såpass vant til å følge sine oppgaver at det ikke framsto som en mulighet å bruke tid på å utvikle idéer.

Avslutningsvis spurte vi lederen hva han mente var det viktigste som påvirket MDI i Avinor, og han fortalte igjen om viktigheten av at de ansatte følte seg sett, at de fikk positive tilbakemeldinger fra ledelsen og at de følte de betydde noe for organisasjonen.

5.3 Sykehjem

På sykehjemmet har vi intervjuet to ansatte og én leder, som alle er aktive og interesserte i nyskaping og innovative prosjekter i arbeidshverdagen.

5.3.1 Innovasjon

Etter at de mer innledende og generelle spørsmålene var stilt, startet vi med å stille spørsmålet *“Hvor viktig er innovasjon for sykehjemmet?”*. Informantene var entydige i sitt svar, og mente innovasjon var viktig. De trakk spesielt fram viktigheten av å utvikle sine tjenester for å finne metoder som på best mulig måte var tilpasset hver enkelt pasient. Videre ba vi om eksempler på innovative prosjekter som var eller hadde vært arbeidet med nylig, for å få en bredere forståelse for hva informantene legger i begrepet innovasjon. Informant 5 (leder) dro frem et av de store prosjektene som er på dagsorden i dag. De arbeider for tiden mye med noe som kalles *“eRom”*, som er en ny teknologisk løsning. Tidligere benyttet de seg av programmet *“Gerica”*, som er et program på datamaskinen. Det fungerte slik at man måtte skrive rapporter i Gerica når man gikk av vakt, og neste som kom på vakt måtte sjekke

rapporten på datamaskinen. I dag benytter de seg som sagt av eRom, som er et program på nettbrett. De ansatte tar med seg nettbrettet i møtet med pasientene, og her ligger det informasjon om iverksatte tiltak i en kalender, noe som øker effektiviteten på prosessene på sykehjemmet. De ansatte kan ved hjelp av eRom dokumentere oppgaver sammen med pasientene, og pasientene får bedre oversikt over oppgaver, påminnelser og handlinger som utføres.

Samme spørsmål ble stilt til de ansatte, og informant 6 uttalte blant annet: *“Vi har jo støtt og stadig nye prosjekter på gang. Nå samarbeider vi med Universitetet om nytt undervisningsopplegg for sykepleierstudenter. Vi har også laget en retrokafé som skal få frem gamle minner hos pasientene”*.

Våre tre informanter var alle enige i at innovasjon var viktig, og kom med flere eksempler på innovative prosjekter de hadde arbeidet med. Lederen dro fram et av de store, mens de ansatte ga eksempler på litt mindre innovasjoner. Vi fikk et inntrykk av at eksemplene fra de ansatte var mer medarbeiderdrevet, mens lederens eksempel var noe som kom fra høyere hold.

Vi ønsket også å undersøke om sykehjemmet hadde et bevisst fokus på innovasjon, og stilte derfor lederen spørsmålet: *“På hvilken måte har dere fokus på innovasjon/ MDI på sykehjemmet?”*, og fikk følgende svar: *“I utviklingssamtaler, i den daglige driften. Jeg som avdelingsleder er veldig opptatt av de ansatte, at de skal komme med idéer og at vi skal utvikle dem. jeg oppfordrer til å komme med idéer og finner rom for at de kan tas med”*.

5.3.2 Idéfangst/utvikling

Neste tema for intervjuene var idéfangst og utvikling, og vi startet med å spørre lederen på hvilken måte ledelsen stimulerer og fanger opp nye idéer fra de ansatte. Informant 5 (leder) mente at det å være til stede for de ansatte var det aller viktigste. Videre hadde de ulike møtefora for dette, slik som samarbeidsmøter, arbeidsmiljømøter, faste personalmøter, og så videre. Vi stilte så følgende oppfølgingsspørsmål: *“Er det enkelt for de ansatte å komme med forslag og idéer?”*, og informanten svarte: *“Ja, jeg tror jeg kan svare på vegne av dem at det er ganske enkelt. Vi vil at det skal komme fram, og vi vil jobbe med det. I utviklingssamtaler setter vi mål, og det kan være at noen har en idé de ønsket å jobbe med framover”*. Svarene fra lederen samstemte i stor grad med svarene vi fikk fra de ansatte.

Vi stilte spørsmålet *“Er det en form for organisert idéutvikling på sykehjemmet?”*, og de ansatte ga inntrykk for at det var stort fokus på idémyldring, selv om det ikke var satt av tid

ene og alene til dette. Informant 7 (ansatt) sa blant annet: *“Vi har jo for eksempel dager med brainstorming. Vi har også to dager i året med faglig input, der kan vi også ha idémyldring om hva folk tenker og hva vi jobber med dette året. Her kan alle komme med innspill også drar vi det sammen”*. Vi ønsket videre å se om de ansatte hadde samme oppfatning når det gjaldt hvor enkelt det var å komme med idéer, og stilte derfor også dem spørsmål om dette. Svarene fra de ansatte samsvarte godt med lederens svar. *“Ja, absolutt! Vi har en ledelse som er veldig åpen for at man kan komme med ideer til ting. Hvis ledelsen synes det høres fornuftig ut så setter vi i gang og prøver en periode, fungerer det ikke tar vi det bort. Hvis det fungerer implementeres det i hverdagen”* (Informant 6, ansatt).

Det virker altså som at dette med idémyldring er en integrert del av hverdagen på sykehjemmet, og det er en del av andre aktiviteter, slik som for eksempel fagdager. Det er også fokus på å diskutere idéer blant de ansatte for å få frem ulike meninger, før ideene presenteres for ledelsen. I forbindelse med dette stilte vi også spørsmål knyttet til hvordan de ansatte ga beskjed dersom de hadde en idé, og her var begge de ansatte enige i at de gikk til nærmeste leder.

Videre ønsket vi å finne ut hva som avgjorde om forslag og idéer ble tatt med til videre utvikling, og stilte derfor følgende spørsmål til lederen: *“Hva gjør dere når dere skal velge hvilke idéer og forslag som skal følges opp?”*. Lederen fortalte at det på sykehjemmet ikke var noen fast rutiner rundt dette, men at slike saker ofte ble diskutert på personalmøter, i morgenmøter, og i lignende fora. Dersom en idé ble tatt med til videre utvikling fikk idéhaver alltid være med, og det ble videre satt opp en kompetent gruppe til å arbeide med det. Videre spurte vi lederen hva som ble gjort med idéer som ikke ble videreutviklet, samt hvilke utfordringer som typisk oppstår under valg av videreutvikling av idéer. Når det gjaldt idéer som ikke tas med videre ble disse diskutert, og idéene som ikke ble videreutviklet kunne bli lagt på vent og tatt opp ved en senere anledning. Den største utfordringen knyttet til valg av videreutvikling var i følge lederen tidsaspektet, og det å frigjøre folk til å jobbe med det. Ofte når ansatte skal arbeide med idéer må ledelsen vurdere det med tanke på når de eventuelt har studenter eller hospiterende fra NAV, da de kan hjelpe til med dagligdags ting, mens et utvalg av de ansatte arbeider med prosjekter.

Videre kunne lederen fortelle at det generelt på sykehjemmet var fokus på å få frem viktigheten rundt innovasjon, og at dette var et tema som ofte ble snakket fram for å skape større motivasjon blant de ansatte.

5.3.3 Informasjonsdeling

Neste tema for intervjuguiden var informasjonsdeling, og følgende spørsmål ble innledende stilt til lederen: *“Deler ledelsen informasjon med de ansatte? Evt. Hvordan?”*. Informant 5 (lederen) så informasjonsdeling som noe helt nødvendig: *“Ja, hvordan skal vi drive uten å dele informasjon, det går jo ikke an. For å få til god kvalitet, gode tjenester, så er det helt nødvendig å dele informasjon, å klatre på hverandre”*. De ansatte hadde samme svar som lederen på dette spørsmålet; *“Det gjør de, de er veldig flinke til det. Når ting er bestemt, at dette skal vi gå for, så blir det tatt opp på for eksempel morgenmøte - og vi får mail om ting (...), og det er jo noen ganger på personalmøter at det blir bestemt at vi skal gå for prosjekter”*.

Det kom av intervjuene fram at både lederen og de ansatte var fornøyde med hvordan informasjonsdelingen fungerte, og at det innenfor rimelighetens grenser ikke var noen begrensninger for hva ledelsen delte med de ansatte. Vi ønsket også å undersøke om de så noen utfordringer knyttet til informasjonsdelingen, og det kom fram at det at ansatte går i turnus hadde vært en utfordring. Dette hadde ledelsen derimot tatt tak i, og i dag var det strenge regler knyttet til bruk av mail, og at de ansatte og ledelsen skulle være tilgjengelige gjennom denne kanalen.

Vi ønsket også undersøke om det var informasjonsdeling på tvers av ulike avdelinger, og spurte derfor lederen om hun og resten av ledelsen la til rette for dette; *“Ja, vi er ett hus. Det som går på idéskaping og det som settes i gang, det deles med alle”*. Svarene til de ansatte samsvarte med lederens svar.

5.3.4 MDI - Motivasjon

Videre stilte vi informantene en rekke spørsmål knyttet til motivasjon, da vi ønsket å få en bedre forståelse for hva som skaper motivasjon blant ansatte, og om dette samsvarer med hva ledelsen tror motiverer de ansatte. I intervjuet med lederen startet vi med å stille spørsmål knyttet til hvilke faktorer hun anså som viktigst for å skape vellykket MDI. Hun mente at det var nødvendig å være tilstede for de ansatte, og å frigjøre tid til dem, samt at det å få informasjon, og å søke informasjon, var viktig. Hun mente også at det måtte stilles krav til at informasjonen ledelsen sendte ut ble lest og forstått, slik at det kunne tas diskusjoner på det i møter. Det samme spørsmålet ble stilt til de ansatte, i tillegg til at vi spurte hvilke faktorer som motiverte dem til å være innovative. Svarene fra de ansatte var like, og de trakk fram viktigheten av å føle seg sett og hørt når de kom med idéer, og at ledelsen var lydhør. Når det

gjaldt hva som motiverte dem til å være innovative var det spesielt fokus på å forbedre deres egen og pasientenes hverdag, samt å kvalitetssikre ting bedre.

Vi ønsket så å undersøke om det fantes noen form for belønningssystem på sykehjemmet, og hvordan påvirkning dette eventuelt hadde på motivasjonen til de ansatte. Informant 5 (lederen) kunne fortelle at det ikke fantes noe økonomisk belønningssystem på sykehjemmet, med at det var fokus på belønning i form av oppmerksomhet. Vi kom så med følgende påstand: *Offentlig sektor er generelt sett dårligere på belønningssystemer når det kommer til innovative ansatte, sammenlignet med privat sektor*” og spurte så hvordan hun trodde dette påvirket motivasjonen til de ansatte. Hun var usikker på dette, men trodde egentlig ikke det påvirket de ansatte i veldig stor grad; *“Jeg tenker at har du lyst til å gjennomføre et prosjekt, lyst til få til noe, så er det ikke kronasjene som avgjør. Det er mer viktig at du blir sett, at ledelsen tilrettelegger og at prosjektet følges opp”* (Informant 5 - leder). Hun hadde liten tro på at belønningssystemer i form av penger ville skape betydelig større motivasjon, men hun var derimot åpen for å teste det ut dersom økonomien skulle tillate det i framtiden.

Vi ønsket også å finne ut hva de ansatte mente om dette, og spurte derfor om de trodde de ville blitt mer motivert til å være innovative dersom det var et belønningssystem på sykehjemmet. Svarene fra begge informantene samstemte i stor grad med lederens tanker om det: *“Nei, hos oss er det ikke noe belønningssystem. Vi gjør det rett og slett for gleden med arbeidet. Vi blir derimot alltid hørt og jeg tror det er derfor det fungerer så godt som det gjør”*. De ansatte var klare i sin tale, og mente at et belønningssystem ikke ville påvirket dem, og at motivasjonen var å gjøre deres egen og pasientenes hverdag så bra som mulig.

Avslutningsvis under motivasjon ønsket vi å undersøke om de ansatte ble utfordret, og om de fikk mulighet til å vokse internt i organisasjonen, dette for å undersøke graden av selvrealisering blant de ansatte. Informant 5 (lederen) mente at de ansatte hadde mulighet til å utfordre seg selv, og å vokse internt. Blant annet oppfordret ledelsen de ansatte til å søke kurs og å ta videreutdanning.

5.3.5 MDI - Organisatorisk rammeverk

Vi har i dette underkapitlet valgt å skrive en sammenhengende tekst om punktene i det organisatoriske rammeverket (kultur, struktur og ledelse). Dette fordi vi mener teksten får en bedre flyt på denne måten, da elementene i kultur, struktur og ledelse på mange måter overlapper hverandre.

Med hensyn på kultur så ønsket vi i første omgang å undersøke om de ansatte var engasjerte i organisasjonens resultater og utvikling, og om dette var noe ledelsen forventet av de ansatte. Informant 5 (lederen) mente de ansatte var engasjerte, og dette var også noe hun som leder forventet av dem. Hun mente også at de ansatte var klar over hva ledelsen forventet av dem i form av engasjement, og dette ble også tydeliggjort i ulike møtefora. Hun fortalte blant annet at hun i morgenmøtene alltid gjorde det klart hva hun forventet, og hva som skulle gjøres i løpet av dagen. Informant 6 (ansatt) fortalte også; *“De forventer at du skal engasjere deg, men det er ikke dermed sagt at jeg er den som må komme med alle ideene. Like viktig som de som kommer med ideer, er de som faktisk er med på å gjennomføre dem. Så engasjement forventes, men det finnes ulike måter å engasjere seg på”*.

Videre ønsket vi å undersøke hvor mye ansvar ledelsen ga de ansatte, og stilte derfor spørsmål om hvordan ledelsen involverte de ansatte i utførelsen av rutiner, samt. hvor stor del av arbeidshverdagen de kunne styre selv. Informant 5 (lederen) fortalte at det var noe begrenset hvor mye av dagen de kunne styre, da pleie av pasienter måtte komme i første rekke. Hun skulle gjerne sett at de hadde flere ressurser, slik at de ansatte kunne jobbet enda mer med egne ansvarsområder. De ansatte hadde likevel stor innvirkning vedrørende avgjørelser, og de ble involvert i beslutninger, utfordringer og muligheter som omhandlet sykehjemmet som helhet. Dette samsvarte også med svarene vi fikk da vi stilte samme spørsmål til de ansatte.

Videre spurte vi de ansatte om de følte at arbeidsoppgavene var tilrettelagt deres kunnskap og evner, og her var de begge enige i at oppgavene var tilrettelagt, og at dersom det var noe de var usikker på så var det alltid noen å spørre. Vi gikk så videre til å undersøke hvilken toleranse ledelsen hadde til avvik, da teorien påpeker viktigheten av at det er lov å gjøre feil for at det skal oppstå en innovativ kultur. Informant 5 (lederen) fortalte at det var stor toleranse når det gjaldt avvik, og at hun anså avvik som nødvendig for å lære. *“Vi snakker om avvik som forbedring, det at vi får opp avvik gjør jo at vi kan forbedre oss”* (Informant 5 - leder). Hun fortalte at det var meldeplikt dersom avvik oppsto, og at det ble levert inn rapporter. Ingen ble derimot straffet for å ha gjort noe feil, med mindre det var snakk om noe svært uaktsomt. Rapportene ble brukt for å kartlegge situasjonen, slik at man kunne se til at lignende hendelser ikke oppsto i framtiden.

Vi spurte også de ansatte hvordan de følte ledelsen reagerte på avvik, og svarene samsvarte i stor grad med det lederen sa. Informant 6 sa blant annet: *“Vi har kvalitetssirkel her på huset. Alle avvik blir meldt inn, også er vi en gruppe bestående av ansatte fra hver avdeling i tillegg*

til ledelse og verneombud som sitter sammen og jobber oss gjennom alle avvikene. Alt etter hvilke avvik som er meldt inn så gjennomføres det ulike tiltak". De ansatte påpekte også at ingen ble tatt for å gjøre feil, men at de forsøkte å lære av feilene som ble gjort.

I forbindelse med dette ønsket vi også å undersøke hvilken organisasjonsstruktur det var på sykehjemmet, og om ledelsen og de ansatte hadde samme oppfatning. Informant 5 (lederen) mente at det var korte distanser mellom ledelsen og de ansatte, og at den var relativt flat, selv om det også var en tydelig ledelse. De ansatte hadde rimelig like svar, og informant 6 svarte: *"Vi har en veldig tydelig ledelse, men samtidig så er vi i stor grad med på å påvirke hverdagen vår. Ledelsen er i stor grad åpen for å høre på hva vi har å si, samtidig som de er tydelige i forventningene til oss".* Vi ønsket også å undersøke om de ansatte opplevde ledelsen som støttende. Begge de ansatte mente at ledelsen var svært støttende, og at dette var en av forutsetningene for at de ansatte kunne arbeide på den måten de gjorde, med nye prosjekter og idéer. Vi spurte dem så om de følte at de fikk den tiden og støtten som var nødvendig for å kunne utvikle idéer. Både lederen og de ansatte var enige her, og fortalte at det var åpent for at de ansatte kunne be om å bli tatt ut av avdelingen en dag eller noen timer dersom de hadde en idé de ønsket å jobbe videre med. Etersom de hadde jobbet på denne måten lenge hadde de funnet ut at dette var noe som fungerte. Samtidig hadde de jo alltid behov for ansatte inne på avdelingene, men dersom de hadde gode ideer som kunne gjøre pasientenes og de ansattes hverdag bedre så var det verdt det å gi dem noen timer til å jobbe videre med ideen. De ansatte følte at de fikk støtte til å arbeide med prosjekter, og at de fikk avsatt tid dersom det lot seg gjøre - men de var alle enige i at det var pleie av pasientene som kom i aller første rekke.

Avslutningsvis spurte vi lederen hva hun mente var det viktigste som påvirket MDI på sykehjemmet; *"Det at de blir sett, når noen kommer med en idé - så spør man hva de tenker om det. Når de jobber med prosjektet, så etterspør og viser vi stor interesse, og vi heier dem fram".*

5.4 Oppsummering

I tabellen under vises en kort oppsummering av funnene fra intervjuene i Avinor og på sykehjemmet. Det var hovedsakelig enighet mellom lederne og de ansatte i begge organisasjonene, men på noen temaer så de ting ulikt.

| | Avinor | | Sykehjemmet | |
|---|--|--|---|--|
| | Leder | Ansatte | Leder | Ansatte |
| Fokus på MDI | Noe | Noe | Ja | Ja |
| Viktigheten av innovasjon i organisasjonen | Viktig, men innenfor bestemte områder, da Avinor er i en ekstremt regelstyrt bransje | Viktig – innovasjoner skjer overalt. Begrepet innovasjon er ikke så mye brukt | Viktig. Utvikling/ videreutvikling av tjenester er en del av dagsorden. | Viktig, både for organisasjonen og for rekruttering til arbeidsplassen |
| Typer innovasjoner | «Remote Tower». Stor innovasjon. | Store og mindre innovasjoner. | «eRom». Stor innovasjon. | Mindre innovasjoner ledet av medarbeiderne trekkes fram |
| Er det enkelt å komme med idéer | Ja | Grensesatt hverdag – ikke tid til mye idémyldring. Åpent for å komme med en idé dersom man har en. | Ja. | Ja. Ledelsen er åpen for nye idéer, og oppfordrer til å tenke innovativt |

| | Avinor | | Sykehjemmet | |
|--|--|---|--|--|
| | Leder | Ansatte | Leder | Ansatte |
| Valg av idéer | Egne prosesser, business case. Alle forslag blir vurdert. Spilles opp i systemet | Informantene var usikker på hvordan dette fungerte | Ingen faste rutiner, men diskuteres på personalmøter, morgenmøter og lignende. | Diskuteres i møter |
| Hvordan skape økt motivasjon rundt MDI | Være åpen for forslag. Ikke nødvendigvis avvise en "dårlig" idé med en gang. | | Snakke det frem. Ha fokus på det og vise engasjement som leder. | |
| Ansattes motivasjon til å komme med idéer | | Effektivisering både for ansatte og reisende, må være en hensikt bak idéen. | | Kvalitetssikring. Skape en bedre hverdag for seg selv og pasientene. |
| Motivasjonsfaktor | Indre motivasjon | Hovedsakelig indre motivasjon | Indre motivasjon | Indre motivasjon |
| Hvilke faktorer er viktigst for å skape vellykket MDI | Involvering. Ta ansatte på alvor. Ansatte har tillit til leder og føler at de kan komme med forslag. | Bli sett, få tilbakemelding. | Informasjon. Frigjøre tid. At de ansatte føler seg sett, får positive tilbakemeldinger og at der føler at de betyr noe | Bli sett og hørt. Lydhør ledelse. |

| | Avinor | | Sykehjemmet | |
|--|--|---|--|---|
| | Leder | Ansatte | Leder | Ansatte |
| Organisasjonsstruktur | Relativt flat, men en tydelig ledelse. | Kombinasjon av flat og hierarkisk | Relativt flat, men en tydelig ledelse. | Tydelig ledelse, men likevel kort avstand mellom de ansatte og ledelsen. |
| Støttende ledelse | | Lokal ledelse: støttende. Sentral ledelse: mindre støttende. | Ja | Ja |
| Gis det tid og støtte til å jobbe med idéer | I liten grad. Dødtid brukes ikke til noe spesielt. | Veldig rutinepreget hverdag, dødtid brukes ikke til idéutvikling eller lignende | Ja, men pasientene kommer først. | Ja, ansatte kan bli tatt ut av avdelingen dersom de har gode idéer de vil arbeide med |
| Kultur | Åpen | Åpen på avdelingen | Åpen | Åpen |

Tabell 7: Oppsummering av funn

Av intervjuene kom det fram at sykehjemmet var den av de to organisasjonene som hadde størst fokus på MDI, og det var også her ledelsen ble oppfattet som mest støttende av de ansatte. Organisasjonsstrukturen på sykehjemmet ble av både lederen og de ansatte ansett som relativt flat, selv om det også ble påpekt at det var en tydelig ledelse. I Avinor var det derimot ulike oppfatninger, hvor de ansatte mente det var en kombinasjon av en flat og hierarkisk struktur, mens lederen mente den var relativt flat. Alle parter i begge organisasjonene var derimot enige i at innovasjon var viktig i deres organisasjon, men det ble av de ansatte i Avinor påpekt at begrepet innovasjon var lite brukt.

Det var er i følge informantene enkelt å komme med idéer i begge organisasjonene, men de ansatte i Avinor mente likevel at de hadde en grensesatt hverdag, hvor det ikke var avsatt tid til idémyldring. En konsekvens av dette kan være at Avinor blir mindre god på MDI. Når det

gjaldt valg av idéer hadde Avinor egne prosesser rundt dette, og alle forslag ble vurdert og spilt opp i systemet. Det var derimot noe usikkerhet blant de ansatte vedrørende hvorvidt idéene faktisk ble tatt i betraktning av ledelsen. På sykehjemmet var det ingen faste rutiner rundt valg av idéer, men alle idéer ble diskutert i møter. Det var tydelig at det på sykehjemmet var stort fokus på MDI, og at idémyldring og igangsetting av idéer var en integrert del av arbeidsdagen. Både lederen og de ansatte mente at ledelsen var støttende, og at de fikk tid og støtte til å arbeide med idéer. I Avinor var det mindre fokus på dette. De hadde rutinepregede arbeidsdager, og dersom dødtid oppsto ble den ikke benyttet til idéutvikling eller lignende. De ansatte fortalte at de opplevde den lokale ledelsen som støttende, men at den sentrale ledelsen var mindre støttende.

Når det gjaldt motivasjon kom alle med svar som ga indikasjoner på at de ansatte var styrt av indre motivasjon. De ansatte fra Avinor påpekte effektivisering for seg selv og reisende som viktige motivasjonsfaktorer, og at det var en hensikt med idéen. De ansatte på sykehjemmet dro frem kvalitetssikring, og å skape en bedre hverdag for seg selv og pasientene som viktige motivasjonsfaktorer. Både lederne og de ansatte ble også spurt om hvordan effekt de trodde et belønningssystem ville hatt på motivasjon. Begge lederne var usikre, men trodde ikke et belønningssystem ville hatt noen stor effekt da de anså indre motivasjon som mer tilstedeværende. De ansatte på sykehjemmet var svært tydelig i sin tale, og mente at et belønningssystem ville hatt null effekt. Å bidra til en bedre hverdag og finne gode løsninger var deres største motivasjon. De ansatte i Avinor var mer åpne for at et belønningssystem ville hatt positiv effekt, men påpekte likevel at den indre motivasjon var den største motivasjonsfaktoren.

Viktige faktorer for å skape vellykket MDI var i følge lederen i Avinor å involvere de ansatte, ta de på alvor og å opptre på en slik måte at de ansatte hadde tillit til han, slik at de følte at de kunne komme med forslag og idéer. Dette samstemte med det de ansatte fortalte, hvor det å bli sett og å få tilbakemeldinger ble lagt vekt på. Lederen på sykehjemmet dro frem informasjonsdeling og å motta informasjon som viktig for vellykket MDI, og dro også frem viktigheten av at de ansatte følte seg sett, fikk positive tilbakemeldinger og følte at de var av betydning for organisasjon. De ansatte la spesielt vekt på det å bli sett og hørt av ledelsen - det å ha en lydhør ledelse. En annen viktig ting som kom frem av intervjuene var viktigheten av å gi de ansatte tid til idémyldring og å arbeide med idéer. Vi fikk et inntrykk av at ledelsens rolle var av stor betydning for ansattes motivasjon. Det å ha en åpen kultur virker

også å være viktig, og er noe som er tilsynelatende gjeldende i begge organisasjonene. De ansatte i Avinor mente at den i hvert fall var åpen på den aktuelle avdelingen som de arbeidet i for tiden.

Videre i oppgaven vil vi diskutere funnene vi har gjort via intervjuene med teorien fra første del av oppgaven.

6. Diskusjon

Formålet med dette kapittelet er å se på hvilke funn vårt studie har ført til. Til nå har vi presentert aktuelle teoretiske perspektiver, begrunnet vårt metodevalg og presentert caseorganisasjonene våre og dataene vi har samlet inn. I dette kapitlet vil vi diskutere funnene våre opp mot de teoretiske perspektivene. Vi har valgt å strukturere diskusjonen i henhold til problemstillingen og forskningsmodellen vår.

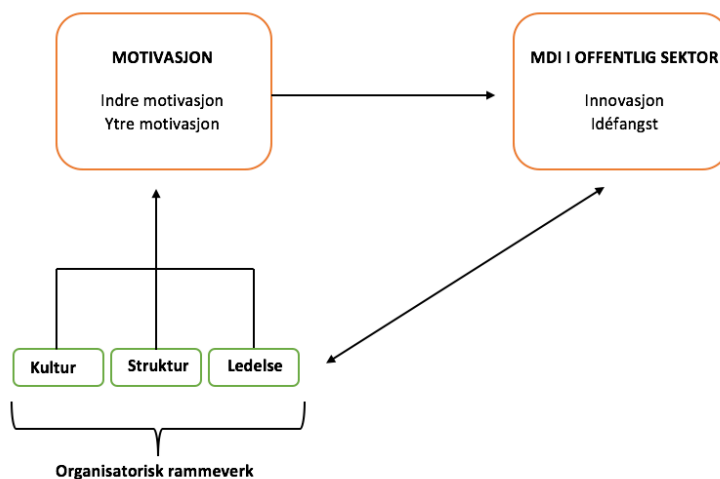
Problemstillingen vår er som følger:

Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?

For å på best mulig måte kunne besvare problemstillingen, har vi i tillegg laget to forskningsspørsmål:

1. *Hvordan bidrar motivasjon blant ansatte til medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*
2. *Hvordan vil det organisatoriske rammeverket bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*

I diskusjonskapitlet vil vi koble sammen litteraturen og de empiriske funnene våre, og på denne måten kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Strukturen vil følge forskningsmodellen vår:



Figur 4: Forskningsmodell

Diskusjonen vil bestå av tre hoveddeler; MDI i offentlig sektor, motivasjon og organisatorisk rammeverk. Under alle hoveddelene vil vi bruke empiriske funn fra caseorganisasjonene våre. Hver hoveddel vil også ha underkapitler. Under **MDI i offentlig sektor** vil vi i tillegg til å gå inn på MDI og offentlig sektor ta for oss innovasjon. Vi vil starte med innovasjon da vi ser dette som et grunnleggende element for resten av oppgaven. Dette underkapitlet vil avsluttes med faktorer som kan hemme og fremme MDI.

Videre vil vi gå inn på **motivasjon**. Her vil vi se på ulike typer motivasjon og gå nærmere inn på hva litteraturen sier om å motivere ansatte. Vårt siste underkapittel handler om det **organisatoriske rammeverket**, hvor vi vil gå dypere inn på kultur, struktur og ledelse og se hvordan disse elementene påvirker MDI i offentlig sektor.

Vi vil til slutt oppsummere og koble sammen funnene vi har gjort for så å videre bruke dette i oppgavens siste kapittel, kapittel 7 Konklusjon.

6.1 MDI i offentlig sektor

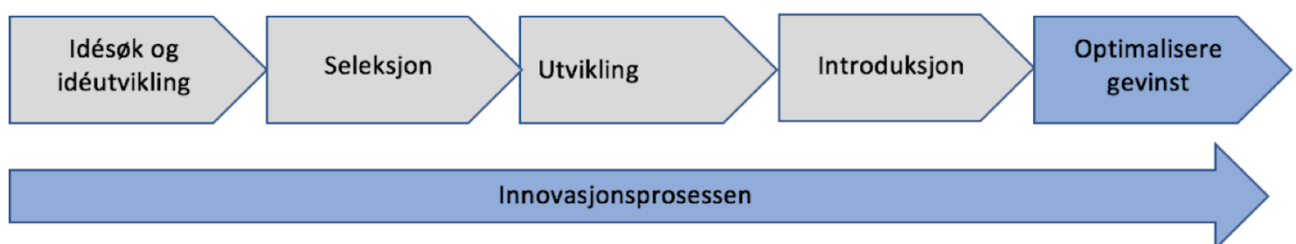
For at leseren skal få en god forståelse av oppgavens hovedtemaer velger vi å starte med MDI i offentlig sektor, som er grunnlaget for resten av oppgaven. Vi vil her først diskutere innovasjon og litteraturen vår koblet opp mot de empiriske dataene. Videre går vi til offentlig sektor og ser på typiske kjennetegn på organisasjoner i offentlig sektor sammenlignet med våre caseorganisasjoner. Vi vil så gå videre inn på MDI og se på ulike faktorer som påvirker MDI.

6.1.1 Innovasjon

Hovedtemaet i oppgaven vår er MDI og under dette ligger innovasjon som et av nøkkelbegrepene. I teorien trekker vi fram ulike definisjoner på innovasjon og i intervjuguidene definerte vi innovasjon som noe nytt for dem som tar det i bruk. Under intervjuene kom det frem at det hovedsakelig foregikk inkrementelle innovasjoner i våre to caseorganisasjoner. Dette støttes av Tobiassen (2009) som sier at inkrementelle innovasjoner er det som forekommer oftest og som gjør at den samlede økonomiske effekten av gradvise innovasjoner kan bli stor. Begge organisasjonene hadde også noen store radikale innovasjoner som var drevet av ansatte, men ikke initiert av de ansatte, som Avinors fjernstyrte tårn og sykehjemmets e-rom satsing. Dette funnet støttes av Andreassen (2016) som sier at radikale innovasjoner er sjeldne, mens inkrementelle innovasjoner dominerer utviklingen av samfunnet. Schumpeters teori fra 1934 skiller mellom fire typer innovasjon; produktinnovasjon, prosessinnovasjon, markedsinnovasjon og organisasjonsinnovasjoner.

Gjennom svarene vi fikk fra informantene så vi at det hovedsakelig var produkt- og prosessinnovasjon som foregikk hos Avinor og på sykehjemmet. Hos Avinor ser man at det har skjedd en prosessinnovasjon når det kommer til innsjekking av reisende. Før sjekket man inn hos en fysisk person, men gjennom utvikling kan man nå sjekke inn på en maskin som gjør det samme som personen gjorde tidligere. Dette har vært med på å kutte kostnader for flyselskapene. Et eksempel på en produktinnovasjon hos Avinor kan være den nye applikasjonen en av deres ansatte har tatt initiativ til og holder på å utvikle nå. Tanken bak applikasjonen er å samle alt av informasjon ansatte i tårnene trenger på en plass, i et produkt.

På sykehjemmet hadde de jobbet med og hatt fokus på innovasjon helt siden 2004, og de hadde derfor utviklet gode rutiner. Hos de startet alt med at en av de ansatte hadde en idé. Når det gjelder selve fangsten av idéene var lederen opptatt av at hun måtte være tilstede for de ansatte for å skape en MDI-kultur, i tillegg til at idéfangst skjedde under ulike møtefora. Ofte luftet den ansatte ideen for andre kollegaer før de tok den videre til avdelingsleder, eller i noen tilfeller virksomhetslederen. Gjennom diskusjon kom de fram til om ideen var noe de tenkte var smart å gjennomføre, eller om den skulle legges på vent eller eventuelt forkastes (seleksjon). Videre var neste steg utvikling. Her ble det satt opp arbeidsgrupper som skulle jobbe videre med ideen. Etterhvert ble ideen introdusert for resten av de ansatte og det ble en del av arbeidsdagen, nå kunne man se resultatene av den. Denne prosessen kan ses på som en innovasjonsprosess (Aasen og Amundsens, 2011).



Figur 5: *Innovasjonsprosess (Aasen & Amundsen, 2011 s. 44)*

Modellen til Aasen og Amundsen (2011) består av fem faser som går fra at en idé skapes til at man kan optimalisere gevinsten, slik vi forklarte om sykehjemmet i forrige avsnitt. Første fase identifiserer idéen og starter utviklingen av den. Andre fase går ut på at man ser idéene, hvordan utviklingen har gått og velger ut de levedyktige idéene. Disse tas så videre til utviklingsfasen, hvor idéene utvikles videre og gjøres klar for introduksjon. Avslutningsvis presenteres idéene for markedet, og gevinsten optimaliseres. Modellen er i utgangspunktet en

lineær prosess, men det er ikke utenkelig at man går frem og tilbake mellom de ulike fasene. Til tross for at sykehjemmet ikke kan optimalisere gevinsten i form av økte inntekter eller økt oppmerksomhet, vil en bedre hverdag både for pasienter og ansatte kunne ses på som en form for gevinst.

Involvering av de ansatte i en innovasjonsprosess hvor de får utnyttet sin kompetanse kan gi positive effekter for organisasjonen, som for eksempel en større følelse av tilhørighet og/eller kompetanseutvikling. Dette underbygges av intervjuene våre, i sær på sykehjemmet. Her var de ansatte svært delaktige i innovasjonsprosesser og følte selv at de fikk brukt sin kompetanse på en god måte, dette ga de en tilhørighet og gjorde at de ble lenge i jobbene sine, noe som skapte stabilitet for sykehjemmet.

Videre vil vi gå inn på temaet offentlig sektor, da begge våre caseorganisasjoner befinner seg her. Vi vil se på hva som kjennetegner offentlig sektor, samt hvordan våre caseorganisasjoner passer inn.

6.1.2 Offentlig sektor

Våre to caseorganisasjoner tilhører begge offentlig sektor, og har mange likheter, men også en del ulikheter. Avinor er selvfinansiert, mens sykehjemmet er avhengig av offentlige tilskudd. Innovasjon i offentlig sektor ses ofte på som en nødvendighet for å møte fremtidig etterspørsel og utfordringer (Fitjar, 2015). Dette bekreftes av begge våre caseorganisasjoner. Hos Avinor er innovasjon viktig i forhold til konkurransesituasjonen og de har fokus på å ikke bli hengende etter. På sykehjemmet er det fokus på å være gode på innovasjon og å være kjent for dette i forhold til rekruttering til sykepleieryrket. Det er begrensede muligheter for å øke inntjening på offentlige tjenester, og innovasjon brukes derfor hovedsakelig for å øke tjenesteproduksjonen (ibid). Dette er sykehjemmet et godt eksempel på, de har få muligheter til å generere inntekter, og har heller fokus på innovasjon for å skape nye og effektive løsninger for å forbedre både pasienters og ansattes hverdag. Avinor er også en offentlig organisasjon, men har samtidig mange likhetstrekk med private selskaper. Det er en selvfinansiert organisasjon, på den måten at lufthavner som går godt dekker opp tapene for de lufthavnene som går dårlig. Avinor har også en større mulighet til å øke inntektene, for eksempel gjennom produktinnovasjon, sammenlignet med mange andre offentlige organisasjoner. Deres nåværende prosjekt med fjernstyrte tårn er en måte å kutte lønnskostnadene på, i tillegg til at dette er et system som kan selges til andre land og på denne måten generere inntekter.

Rønning og Fuglsang (2015) sier at offentlige tjenester ofte er mer komplekse og sammensatte enn private, i tillegg til at offentlige institusjoner kan være en kombinasjon av forvaltning og markedsaktør. For at offentlige institusjoner på tross av dette skal lykkes med innovasjon kreves det stabilitet. Dette ble bekreftet under intervjuene med de ansatte og lederen på sykehjemmet, hvor det ble fortalt at de hadde en stabil arbeidsgruppe som hadde jobbet på denne måten lenge, og at dette var en av grunnene til at det fungerte så godt. Det trekkes også fram av Sirnes (2015) at kommuner ikke er en ideell organisasjon for innovasjon siden gjennomføringsevnen i stor grad vil være avhengig av økonomiske ressurser og politisk prioritering. Sykehjemmet vi har brukt som case ligger under Bodø Kommune, men politiske prosesser ble ikke trukket fram av noen av våre informanter. Derimot så ble ressurser trukket fram og politiske prosesser kan være en bakenforliggende årsak til at de har for lite penger/tid til innovasjonsarbeid.

Etter å nå ha vært innom offentlig sektor vil vi gå videre til MDI og ulike aspekter ved dette.

6.1.3 MDI

I følge Aasen og Amundsen (2011) er MDI et nytt begrep både i norsk og internasjonal sammenheng. Dette støttes av svarene vi fikk fra informantene på spørsmålet “Hvilken erfaring har du med MDI?”. Flere hadde ikke noe særlig forhold til begrepet MDI til tross for at det kom fram senere i intervjuene at dette var en måte de egentlig var vant til å jobbe på, dette gjaldt da særlig sykehjemmet. Dette støttes også av vår ekspertinformant Per Gaute Pettersen som nevnte at MDI i offentlig sektor er et relativt nytt fenomen. Kesting og Ulhøi (2010) sier at grunnideen bak MDI er at ansatte har skjulte evner når det kommer til innovasjon, og at dette kan gjøres synlig, anerkjennes og utnyttes til både bedriften og medarbeidernes fordel. Gjennom intervjuene med lederne i våre to caseorganisasjoner kom det frem at de begge hadde fokus på å få fram det beste i de ansatte. Lederen på sykehjemmet kom med følgende utsagn:

“Noen er veldig kjappe med å komme med ideer, mens noen er veldig stille. Det å gå runden med de som er stille er også ganske lurt, de har mye kunnskap og ideer”

På sykehjemmet var både ledelsen og de ansatte opptatt av å utnytte de ansattes sterke sider ved å la de jobbe med det de syntes var interessant og på en måte som passet deres personlighet. Ledelsen så på de ansatte som en nødvendig og viktig ressurs, som så ting med andre øyne enn hva de gjorde. Dette støttes også av Amundsen m. fl. (2011) som sier at

medarbeidere på grunnnivå kan se andre muligheter og utfordringer enn det ledere og personer høyere opp i systemet gjør, med tanke på at de arbeider tettere på hverdagslige problemer. Det ble også trukket fram av informant 6 at engasjement kunne være ulikt fra person til person:

“Det kan godt være en person som kommer med masse ideer, men like viktig som de som kommer med ideer og tanker er de som er med på å utføre det, at man følger opp lojalt og at man er pådriver inne på egne avdelinger og at man følger opp det som er bestemt. At man prøver det ut. Så de forventer at du engasjerer deg, men det finnes ulike måter å være engasjert på. Også er det jo sånn at vi har masse prosjekter, så alle trenger ikke være engasjerte i det samme”

Engasjerte ansatte forventes fra ledelsen på sykehjemmet, men som informant 6 påpeker er det ulike måter å engasjere seg på. Tidd og Bessant (2009) sier at en god innovasjonsleder tør å ta risikoer, skaper trygge og rause rammer for innovasjon og viser til at organisasjoner som lenge har involvert de ansatte i innovasjonsarbeidet er de som har de beste resultatene. Dette støttes i stor grad av hvordan det er på sykehjemmet. Som informantene påpekte har de jobbet på denne måten lenge og har laget seg gode rutiner. De har ledere som ser dem og gir dem mulighet til å jobbe med ideene deres. De er kjente i Bodø Kommune som et foregangssykehjem for innovasjon og utvikling. I følge informantene og lederen vi intervjuet har de fått til dette ved å bevilge ressurser til de ansatte, hovedsakelig i form av tid og ledelsesstøtte.

Hos Avinor forventet også lederen at de ansatte var engasjerte i drift og utvikling. De ansatte var bare til dels klare over denne forventningen, og følte selv at engasjement i prosjektet de holdt på med nå var forventet, men at det ellers var litt opp til dem selv hvor mye de engasjerte seg. Dersom de ansatte i Avinor skulle engasjere seg var det viktig at de følte seg sett og hørt av ledelsen i tillegg til at det måtte være en mening bak det de skulle engasjere seg i. Dette kunne for eksempel være en forbedret hverdag for de ansatte eller en bedre opplevelse av å reise for passasjerene. Avinor ses generelt på som en svært innovativ organisasjon, noe vi også fikk inntrykk av under intervjuene. Likevel er det store forskjeller innad i organisasjonen, og til tross for at vi intervjuet et svært innovativt avdeling var ikke de ansatte selv på hugget når det gjaldt å komme med nye ideer. De jobbet med en felles innovasjon og holdt seg til dette. De ansatte vi intervjuet var i utgangspunktet vant med regelstyrte dager, og til tross for at de nå jobbet på et prosjekt hvor det var mer åpent virket det ikke som at de hadde klart å omstille seg for å kunne utnytte dette.

Vi vil videre i oppgaven se på hvilke faktorer som i følge litteraturen har betydning for MDI, og hvordan disse faktorene kan påvirke våre caseorganisasjoner og informanter.

6.1.4 Faktorer som har betydning for MDI

Det er forsket på både eksterne og interne faktorer som påvirker MDI i organisasjoner, og De Jong og Kemp (2003) har sett på seks av dem.

1. Arbeidet oppleves utfordrende

Informanter både ved sykehjemmet og i Avinor beskrev arbeidet som utfordrende til tider. I Avinor jobbet de med et prosjekt som innebar mye ny kunnskap og arbeidsoppgaver de ikke var vant med. På sykehjemmet jobber de med en utfordrende pasientgruppe, og det er umulig å forutsi hvordan dagene vil bli. Likevel følte de her at de hadde kunnskapen de hadde behov for.

2. Klimaet oppleves som støttende

Begge lederne vi intervjuet trakk fram at det var viktig at de fremsto som støttende overfor de ansatte og tok seg tid til å lytte til dem. De ansatte følte at det var åpent for å komme med ideer dersom de hadde noen, og ingen så spesielle utfordringer med dette. En av informantene ved sykehjemmet trakk fram deres gode arbeidsmiljø som en av årsakene til at de også hadde et veldig godt innovasjonsmiljø.

3. Oppgaveløsning er preget av autonomi

Alle de ansatte vi intervjuet mente selv de hadde en viss form for selvstyre når det gjaldt arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene sine. De ansatte i Avinor var til vanlig vant til regulerte stillinger hvor det ikke var mulighet til å gjøre mye fritt, og det var sånn det skulle være. Nå som de jobbet på prosjekt kunne de styre dagene og arbeidsoppgavene mer selv. På sykehjemmet var både leder og ansatte veldig klare på at pasientene kom først, men når pasientenes behov var dekket kunne de ansatte styre mer selv. Det var også åpent for å bli tatt ut av avdelingen dersom man ønsket å jobbe med ideer man hadde.

4. Strategisk fokus på innovasjon i virksomheten

Begge organisasjonene har et strategisk fokus på innovasjon, men på ulike måter. I den avdelingen vi var i hos Avinor var det innovasjonsprosjektet deres som sto i fokus, men selve innovasjonsbiten var allerede gjennomført. Nå handlet det mest om å ta det i bruk. Likevel er innovasjon noe som står sterkt i Avinor sentralt og medarbeidere oppfordres til å delta i arbeidet, dersom de har noe å komme med. På

sykehjemmet har de over lengre tid hatt fokus på innovasjon, og det har blitt en del av hvordan de jobber. Sykehjemmet har seks avdelinger som alle befinner seg i samme bygg, noe som kan bidra til å gi de ansatte en følelse av å være en del av et team.

5. Innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold

Siden våre to caseorganisasjoner begge befinner seg i offentlig sektor, er ikke markeds- og etterspørselsforhold et stort tema. Likevel nevnte informant 4 (Avinor) at det var viktig for dem å holde seg oppdatert i forhold til konkurransesituasjon fordi deler av deres tjeneste kunne legges ut på anbud og overtas av private aktører. Også for sykehjemmet var det viktig å fremstå som moderne og nyskapende for å rekruttere nye sykepleiere.

6. Hyppig kontakt med mange eksterne relasjoner

Begge organisasjonene hadde eksterne relasjoner, men dette var ikke noe de ansatte vi intervjuet tok særlig stor del i. For Avinor som arbeider med mange store innovative prosjekter er de avhengige av å samarbeide med andre bedrifter for eksempel i forhold til teknologi.

Basert på de seks faktorene ovenfor vil man kunne si at både Avinor og sykehjemmet har godt grunnlag for å være gode på MDI. En annen faktor som ikke er nevnt her, men som ble trukket fram av de ansatte under intervjuene, er ledelsen. En ledelse som ikke er kontrollerende, men støttende, vil være en motiverende faktor for ansatte (Cummings og Oldham, 1997). Vår ekspertinformant Per Gaute Pettersen var også innom flere av De Jong og Kemps seks faktorer og nevnte blant annet et støttende arbeidsmiljø, en hverdag preget av autonomi samt utfordrende arbeidsoppgaver som viktige faktorer for å oppnå vellykket MDI. Per Gaute dro i likhet med informantene fram ledelsen som en svært viktig faktor. Flere av informantene trekker fram lederen som en positiv faktor som har stor betydning for den utviklingen som skjer. Spesielt på sykehjemmet trekkes åpne dører, kort vei til ledelsen og positive ledere fram som en forutsetning for at de kan arbeide som de gjør. Hos Avinor sa to av informantene at de opplevde den lokale ledelsen som støttende, men at den sentrale ledelsen til dels ga dårligere støtte. Det kom også fram at de ikke så på det som et problem å gå til nærmeste leder med en idé, men at de ikke visste om noe ville skje med denne ideen lengre opp i systemet. Det å ikke føle at man har støtte og tillit fra ledelsen, i dette tilfellet øverste ledelse, vil kunne føre til at ansatte ikke legger fram ideer de har (Smith et. al. 2008). På sykehjemmet var lederen svært opptatt av å oppmuntre de ansatte til å komme med ideer og legge til rette for at de fikk utvikle dem.

Videre er det også flere interne faktorer i organisasjonene som vil kunne påvirke graden av MDI. Basert på hvordan organisasjonen er bygd opp og hvordan kulturen er innad vil en faktor kunne være både hemmende og fremmende i samme organisasjon, samtidig som en faktor som ses på som positiv for en organisasjon vil kunne være negativ i en annen organisasjon.

Hvilken organisasjonsstruktur organisasjonen har kan være en viktig faktor, i noen organisasjoner kan veien mellom idéhaver og beslutningstaker bli så lang at ideen forsvinner på veien. Blant informantene hos Avinor ble det sagt at de ikke visste hva som skjedde med ideen etter at de hadde presentert den til nærmeste sjef, noe som kan være en hemmende faktor når det kommer til MDI. Avinor er også en stor organisasjon, med en tydelig ledelse, og denne typen organisasjoner kjennetegnes ofte ved at de har strenge regler og budsjetter som er fastsatt lang tid i forveien, og det er ikke nødvendigvis midler til å følge opp spontane ideer. Sykehjemmet er en relativt liten organisasjon. Informantene poengterte at de har en tydelig ledelse og at de ønsker at ledelsen skal være slik. Det er liten sjanse for at ideer forsvinner på vei opp i systemet, da det er få personer ideen skal innom før den havner hos beslutningstaker. Dette kan fungere som en motiverende faktor på de ansatte.

En annen faktor som kan virke hemmende på ansatte er det at vi er vanedyr og sjeldent ser et poeng i å endre noe som fungerer. Informant 7 fra sykehjemmet kom med følgende kommentar *“Vi er jo ulike, det kan jo være noen som mener det trygge gode er godt å være i og noen tenker kanskje at å prøve noe nytt er slitsomt. Sånn vil det alltid være”*. Hun kom også med et eksempel hvor en forandring hadde møtt motstand blant de ansatte, for så i etterkant vise seg å være en fantastisk forbedring. En av de viktigste faktorene for å få ansatte til å være innovative er deres holdninger og motivasjon (Block og MacMillan, 1993). Sykehjemmet har lenge jobbet med å få ansatte til å ta del i innovasjonene deres, og det er nå en innarbeidet del av kulturen. Dersom det blir bestemt at man skal gå i gang med et prøveprosjekt så forventes det at alle skal delta, også kan man heller evaluere det etterhvert.

Etter å nå ha vært inne på viktige temaer i problemstillingen vår som innovasjon, MDI, offentlig sektor og ulike problemstillinger som påvirker MDI i offentlig sektor vil vi nå gå videre til et nytt hovedtema, motivasjon.

6.2 Motivasjon

I vår forskningsmodell står motivasjon sentralt, og vi har for oppgaven formulert følgende forskningsspørsmål: *“Hvordan bidrar motivasjon blant ansatte til medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”*. Gjennom litteraturen kom vi frem til at det organisatoriske rammeverket påvirker motivasjonen, som så kan lede til MDI i offentlig sektor. Motivasjon kan ses på som en av nøklene til å skape MDI. Vi vil her gå inn på ulike typer motivasjon og se på hvordan motivasjon blant ansatte kan skapes, for å forsøke å belyse forskningsspørsmålet med formål å besvare oppgavens problemstilling.

6.2.1 Motivasjon av medarbeidere

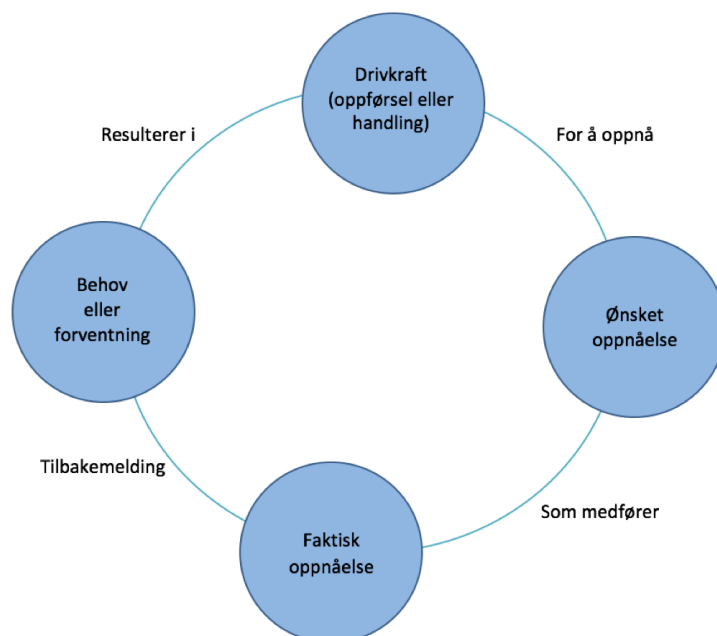
Motivasjon kan defineres som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det blir i teorien lagt stor vekt på at motivasjon er et sentralt element for innovativ atferd blant ansatte. Av de ulike typene motivasjon som det blir redegjort for i teorien, legges det av våre informanter mest vekt på indre motivasjon. Indre motivasjon ses på som den reneste formen for motivasjon og handlinger gjennomført basert på indre motivasjon fører til en følelse av glede og opprømtet (Vallerand og Ratelle, 2002). Ingen av informantene våre trakk fram belønning som en avgjørende faktor til å være innovative, til tross for at noen fra caseorganisasjon 1 (Avinor) mente belønning kunne være en påvirkende faktor. Basert på dette ser vi at indre motivasjon er mest tilstede hos våre informanter, mens begge lederne mente det kunne være interessant å se om en form for ytre motivasjon ville ha noen påvirkning. Informant 5 er også inne på at det er viktig å gi ansatte tid og tillit til å arbeide med sine idéer. Begge lederne påpeker at de tror selvrealisering, og det å ha positiv påvirkning på hvordan ting gjøres på arbeidsplassen, er større motivasjonsfaktorer enn økonomiske incentiver. Dette bekreftes også av de ansatte, som alle påpeker at deres største motivasjon er knyttet til egen indre lyst til å bidra. De ansatte i Avinor nevner effektivisering og forbedring av egen arbeidshverdag som motiverende faktorer. *“Det må jo være effektivisering og at det gjør arbeidshverdagen min og kollegaenes bedre”* (Informant 2). Informantene på sykehjemmet forteller om å skape en bedre hverdag for seg selv og pasientene som motiverende faktorer. *“Hvordan kan man få en bedre hverdag på jobb, både for oss selv og pasientene”* (Informant 7).

Hva som motiverer hver enkelt ansatt vil trolig variere basert på personlige preferanser, men en felles ting lederne mener skaper motivasjon er det at de ansatte føler seg inkludert og nyttig

for organisasjonen. Vår ekspertinformant trakk også inn at ansatte som følte en form for lojalitet og stolthet overfor arbeidsplassen ville kunne være med på å skape motivasjon rundt MDI. Det er viktig at de ansatte blir hørt, og at de føler at de blir tatt på alvor av ledelsen. Dersom idéene de kommer med ikke blir tatt seriøst, vil motivasjonen sannsynligvis forsvinne med tiden. Som informant 1 sa: *“Det er viktig at de føler de har en hensikt. Hvis de føler at det bare er en idékasse som aldri blir tømt, så tar det ikke så veldig lang tid før det er ganske støvete det som ligger der”*. Alle våre informanter ga uttrykk for at de følte nærmeste leder tok idéene deres på alvor, og at de lyttet til det de hadde å si. Blant annet fortalte informant 6(sykehjemmet): *“Vi har en ledelse som er veldig åpen for at man kan komme med ideer til ting, sånn at jeg kjenner at dette har jeg lyst å prøve”*. De ansatte i Avinor var derimot noe usikker på hva som hendte med idéene på vei opp i systemet.

For å forklare hvordan motivasjon oppstår kan man benytte Mullins figur, motivasjonsprosessen (2005). Figuren viser en stegvis prosess som starter når et individ får et behov eller en forventning, dette resulterer så i en drivkraft for å nå ønsket oppnåelse og som til slutt ender i faktisk oppnåelse. Siste steg er tilbakemelding, dette steget er et resultat av hvordan individet evaluerer den faktiske oppnåelsen og om den samsvarer med hva individet ønsket å oppnå.



Figur 6: Motivasjonsprosess (Mullins, 2005)

Alle våre informanter mente innovasjoner og idéer oppsto ved at de så et behov for et nytt produkt, en ny prosess eller en forbedring av noe allerede eksisterende. Det er dette behovet som videre skaper drivkraften hos de ansatte for å oppnå ønsket oppnåelse, som forhåpentligvis resulterer i faktisk oppnåelse. Spesielt på sykehjemmet var de opptatte av å vurdere prosjekter etter at de hadde vært i bruk en stund, for å se om de samsvarte med forventningene de hadde på forhånd og om ønsket oppnåelse var nådd. Basert på dette ble det bestemt om prosjektet skulle videreføres eller ikke. Ved nye prosjekter brukte de ansatte og ledelsen erfaringer fra tidligere gjennomførte prosjekter, for å få en viss idé når det kom til hva som fungerer.

Etter å nå ha diskutert motivasjon og sett på dette i forhold til svarene våre informanter gav oss, vil vi gå videre til oppgavens siste hovedtema: Organisatorisk rammeverk. Her vil vi gå nærmere inn på kultur, struktur og ledelse samt se på hvordan disse elementene påvirker MDI og motivasjon.

6.3 Organisatorisk rammeverk

Det organisatoriske rammeverket er sentralt i vår forskningsmodell og tanken er at det har påvirkning direkte på MDI i offentlig sektor, i tillegg til at det gjennom motivasjon også kan påvirke MDI. Gjennom forskningsmodellen ser man også at det organisatoriske rammeverket blir påvirket av MDI, samtidig som MDI påvirker rammeverket. I denne oppgaven består det organisatoriske rammeverket av kultur, struktur og ledelse, og det er denne strukturen vi vil følge i kapittel 6.3. Vi ønsker å belyse forskningsspørsmålet: *“Hvordan vil det organisatoriske rammeverket bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”*

6.3.1 Kultur

Organisasjonskultur omfatter felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon (Bang, 2011). I teorien om MDI påpekes viktigheten av at kulturen er av sånn art at medarbeiderne føler seg trygg nok til å komme med forslag, og at de blir hørt og tatt på alvor. Dette var også noe som kom fram under intervjuet med Per Gaute Pettersen, han mente en arbeidsplass hvor de ansatte tør stille spørsmål, komme med ideer og ytre sine meninger vitner om en god kultur. Av intervjuene kommer også dette fram, og flere av informantene peker på viktigheten av dette.

I teorien er det ni kulturelle kjennetegn som ser ut til å gå igjen i bedrifter som lykkes med MDI (Aasen m.fl. 2011). De ni kjennetegnene er autonomi, engasjement,

samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygg, utviklingsorientering og åpenhet. Vi vil nå gå nærmere inn på hvert enkelt av dem og knytte dem opp mot våre empiriske funn. Det første kjennetegnet, **autonomi**, handler om at ledelsen må være villig til å gi fra seg noe av sin autoritet, og gi medarbeiderne mulighet til å ta egne beslutninger. Ut i fra intervjuene fikk vi inntrykk av at dette var noe som var gjeldende i begge bedriftene, da informantene kunne fortelle at de ansatte, innenfor rimelighetens grenser, hadde påvirkning på egen arbeidshverdag. Lederne var åpne for å gi de ansatte ansvar, og å la dem styre deler av arbeidshverdagen selv. Begge organisasjonene påpekte likevel at de “ordinære” arbeidsoppgavene (tårntjeneste og pasienter) var det som kom i første rekke. Spesielt på sykehjemmet var det mye fokus på at de ansatte skulle få komme med idéer, og arbeide videre med disse dersom ledelsen anså det som hensiktsmessig. Dette så ut til å skape sterkt eierskap blant de ansatte, og de satt pris på å ha ansvar og innflytelse på den daglige driften i organisasjonen.

To andre kjennetegn som gjennom intervjuene viste seg å være tilstede i begge organisasjonene var **engasjement** og **stolthet**. Engasjement er nødvendig for at både de ansatte og ledelsen skal være villige til å ta i et ekstra tak for at bedriften skal lykkes, og fører ofte til en følelse av stolthet da engasjement ofte fører til gode resultater. Av intervjuene kom det fram at engasjement var til stede i aller høyeste grad. Spesielt på sykehjemmet ga de ansatte uttrykk for at de ønsket å komme med sine idéer, og at ledelsen var engasjert og hadde interesse for det medarbeiderne kom med. Dette bekreftet også lederen i sitt intervju. De ansatte i Avinor var derimot mer tilbakeholden her, da de mente det ikke var rom for innovasjon i arbeidet de gjorde, selv om ledelsen var åpen for det. Både de ansatte og ledelsen fortalte likevel at de var engasjerte i sitt arbeid, og at de gjerne delte idéene sine dersom de kom på noe. I begge organisasjonene virket det som at både de ansatte og ledelsen var stolte over arbeidsplassen sin og resultatene av arbeidet de gjorde.

Samarbeidsorientering er et fenomen som ligger til grunn for all MDI, og handler om å identifisere de aktivitetene og den typen atferd som er best for organisasjonen. Bedrifter som er samarbeidsorienterte erfarer ofte, i følge teorien, at samarbeid er det som gir best kvalitet på aktivitetene i bedriften. Informantene fra begge organisasjonene ga inntrykk for at det var godt samarbeid både mellom de ansatte og ledelsen. **Åpenhet**, som også er et av kjennetegnene, var i høyere grad tilstede på sykehjemmet enn i Avinor. I Avinor var det stor involvering av de ansatte, og ledelsen på “vår” avdeling delte det meste av informasjon med

sine ansatte. Informasjonsdeling på tvers av avdelingene i organisasjonen var noe fraværende i følge informant 1 (leder), mens de ansatte kunne fortelle at det var mye samarbeid på tvers av avdelingene. Lederen og de ansatte hadde altså ulike oppfatninger av dette. På sykehjemmet var det stor åpenhet, både mellom ledelsen og de ansatte, og på tvers av avdelingene. Det var god informasjonsflyt i hele organisasjonen, og informasjon ble diskutert i ulike fora. Lederen påpekte at hun anså dette som viktig for å skape et innovativt miljø. Vi fikk inntrykk av at dette var med på å skape stort engasjement blant de ansatte, og i høyeste grad påvirket deres motivasjon. Flere ansatte påpekte at deres motivasjon i stor grad var knyttet til at de ble hørt og tatt på alvor av ledelsen. Informant 1 (Avinor) påpekte ved slutten av åpenhets-spørsmålene at det dog var informasjonsdeling via intranett, men at det var opp til hver enkelt ansatt hvor mye informasjon man ønsket å få med seg

For å oppnå et klima på arbeidsplassen hvor det er åpen deling av kunnskap og idéer, er det i følge teorien nødvendig at folk føler seg **trygg** i sitt arbeidsmiljø, og at det er **tillit** mellom de ansatte og ledelsen. Dette inntrykket fikk vi også fra informantene. *“Alt koker ned til at de ansatte har tillit til meg som leder, at de føler at de kan komme til meg og at de føler de er av verdi” (Informant 1)*. Denne oppfatningen ble bekreftet også av de ansatte, som alle fortalte at de følte det var enkelt å gå til lederen dersom de hadde en idé. Poenget er derimot ikke at alle idéer skal bli realisert, men at de ansatte bør få tilbakemelding slik at de har lyst å komme med forslag i framtiden, og som informant 1 sa: *“Men så er det jo det med involvering. Selv om man vet at det er en dårlig idé så betyr det ikke at man bør skyte det ned, de kan få lov til å prøve seg selv”*. Det at man støtter hverandre også når ting ikke går helt som de skal er også en viktig faktor, og var noe som tilsynelatende begge organisasjonene var opptatt av.

6.3.2 Struktur

Hvordan en organisasjon er strukturert har direkte påvirkning på dens innovative evne (Lazonick, 2009), men det finnes ingen entydig løsning på hvordan en organisasjon bør være organisert for å øke evnen til å opptre innovativt og å gjennomføre innovasjonsarbeid (Gjelsvik, 2007). I teorien blir likevel en organisk bedriftsstruktur sett på som noe fordelaktig, da strukturen innebærer høy grad av autonomi og desentralisering, samt informasjons- og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger. Dette er faktorer som ser ut til å være spesielt gjeldende på sykehjemmet. Avinor som helhet virker derimot å være mer regelstyrt med strenge retningslinjer, og selv om den aktuelle avdeling arbeider med et innovativt prosjekt, fikk vi et inntrykk av at MDI likevel ikke var en del av arbeidshverdagen på samme måte som

på sykehjemmet. Avdelingen arbeider med og fokuserer på innovasjonsprosjektet, og strukturen på avdelingen virker å være flat og uformell, men basert på informantenes svar virket det ikke som at det var fokus på å komme med nye idéer. Dette samsvarer også med vårt inntrykk av at sykehjemmet generelt er bedre på MDI enn Avinor, og anser innovasjon og nytenkning som en integrert del av deres hverdag. En av årsakene til dette kan være at innovasjon er gjeldende for hele organisasjonen på sykehjemmet, mens det i Avinor kun er aktuelt i enkelte avdelinger.

Når det gjelder organisasjonsstruktur mente både ledelsen og de ansatte i begge organisasjonene at det var en svært tydelig ledelse, men at det også var enkelt å gå til ledelsen om det var noe. To av de ansatte i Avinor brukte likevel ordet hierarki for å beskrive organisasjonsstrukturen. Per Gaute Pettersen trakk fram en hierarkisk organisasjonsstruktur som en faktor som kunne virke hemmende på MDI. Det mest optimale er at ledelsen og de ansatte sitter sammen, og at det er fri informasjonsflyt (Alpkan m.fl., 2010). På avdelingen vi besøkte i Avinor var dette gjeldende - lederen og de ansatte satt sammen, og informasjonsflyten var god. Informant 1 (leder) fortalte at han bevisst satt sammen med de ansatte for å skape god informasjonsflyt, og for å skape en følelse av at de alle var et team. På sykehjemmet var det også korte avstander, og god dialog mellom ledelsen og de ansatte.

6.3.3 Ledelse

Ledelsen har en sentral rolle når det gjelder innovativ atferd på arbeidsplassen, og for å være en god innovasjonsleder er det viktig at man tillater feil, samt lærer av disse feilene (KS, 2015). Dette var våre informanter enig i, og informant 5 og 1 fortalte henholdsvis; *“Vi snakker om avvik som forbedring, det at vi får opp avvik gjør at vi kan forbedre oss”*, og *“Alt starter og slutter med at de har lov til å gjøre feil. Og de må også tåle å bli korrigert”*.

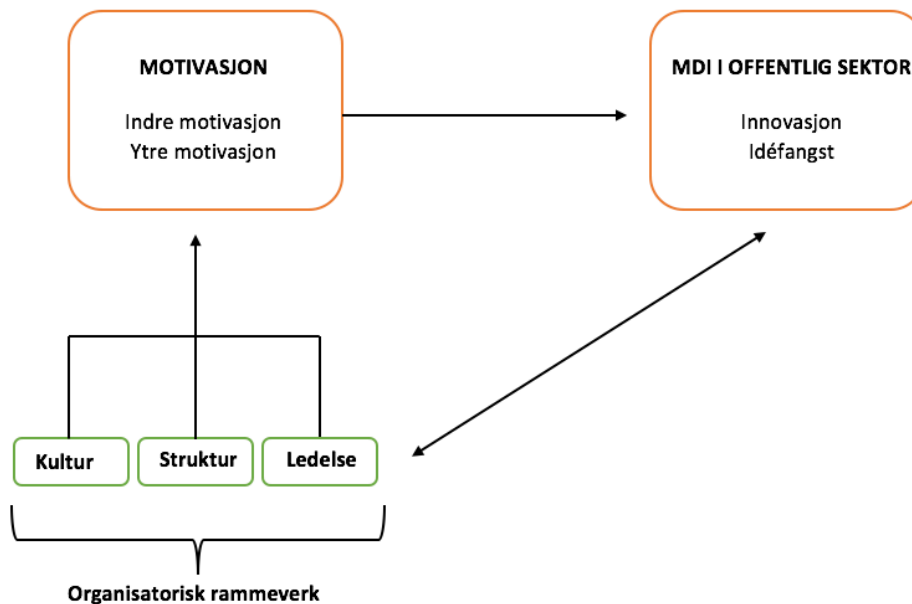
Det at ledelsen oppleves som støttende er også en viktig faktor for vellykket MDI (Smith m.fl., 2008). På sykehjemmet opplevde de ansatte ledelsen som svært støttende, og vi fikk inntrykk av at dette var en av årsakene til den gode kulturen i organisasjonen omkring idéskaping og utvikling. I Avinor var de ansatte noe varierende i sitt svar, men en fellesnevner var at ledelsen i den aktuelle avdelingen ble opplevd som støttende. En annen faktor som er av stor betydning for å skape en god kultur knyttet til MDI er at ledelsen frigjør tid slik at medarbeiderne kan fokusere på å utvikle nye idéer. Hvor mye tid som kan avsettes til dette er i våre caseorganisasjoner noe begrenset på grunn av ordinære arbeidsoppgaver som må utføres, og i Avinor var ikke dette noe de fokuserte mye på i det daglige. I arbeidet rundt det

nåværende prosjektet jobber de likevel aktivt med et innovativt prosjekt, og her inngår tid til utvikling. På sykehjemmet var det fokus på MDI i det daglige, og temaet ble diskutert kontinuerlig i ulike fora (f.eks. morgenmøter). Dersom ansatte kom med idéer fikk de også avsatt tid til å arbeide med dette.

Vi ønsket også å finne ut om det var belønningssystemer i de aktuelle organisasjonene, da Alpkan m.fl. (2010) forteller at belønningssystemer bør være eksisterende, og at det bør være tilrettelagt for å motivere ansatte til å både analysere og utvikle idéene de har. Sykehjemmet benyttet seg ikke av belønningssystemer i form av penger, men fokuserte på å gi belønning i form av oppmerksomhet. I Avinor fantes det belønningssystemer, men ikke på den aktuelle avdelingen hvor vi utførte våre intervjuer. Lederne i begge organisasjonene påpekte derimot at de gjerne kunne tenkt seg å teste belønningssystemer i form av penger, dersom økonomien tillot det. De var noe usikre på hvilken effekt dette ville hatt, og var begge enige i at de trodde den indre motivasjonen var det viktigste. De ansatte på sykehjemmet var enige i dette, og mente at ønsket om å gjøre deres egen og pasientenes hverdag bedre, samt at de ble tatt på alvor og hørt av ledelsen, var den største motivasjonen. Gleden av å bidra var motivasjon i seg selv, og et belønningssystem ville nok ikke påvirket dette i verken positiv eller negativ retning. De ansatte i Avinor trodde imidlertid at et belønningssystem kunne økt motivasjonen, men mente også at det var den indre motivasjonen knyttet til å forbedre egen arbeidshverdag som var den største motivasjonsfaktoren.

6.4 Oppsummering

Formålet med dette kapittelet var å se på hvilke funn vårt studie har ført til. Strukturen har fulgt forskningsmodellen. Vi vil i dette underkapitlet gi en kort oppsummering av diskusjonskapitlet, og koble funnene opp mot elementene i forskningsmodellen.



Figur 7: Forskningsmodell

Gjennom eksisterende litteratur og data innhentet fra egne informanter har vi, som illustrert i forskningsmodellen, sett at MDI i offentlig sektor i høyeste grad er knyttet til organisasjonens kultur, struktur og ledelse, som videre påvirker motivasjon, som igjen påvirker MDI.

For å skape et godt grunnlag for å lykkes med MDI i en organisasjon er det i følge teorien en fordel dersom flest mulig av de ni kulturelle kjennetegnene *autonomi, engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering og åpenhet er oppfylt* (Aasen, m.fl. 2011). Dette har vi også gjennom våre informanter fått en bekreftelse på at stemmer, da flere av kjennetegnene går igjen i våre organisasjoner - som begge er tilsynelatende god på MDI. Noe som særlig går igjen både i teorien og hos våre informanter, er ledelsens viktighet. At ledelsen er støttende, viser initiativ og lar sine ansatte prøve seg, er avgjørende faktorer for vellykket MDI. Ledelsen har en svært sentral rolle når det gjelder å se til at flere av de ni kjennetegnene blir oppfylt, og de har dermed en viktig rolle når det gjelder MDI.

Disse ni kulturelle kjennetegnene har også likhetstrekk med De Jong og Kemp (2003) sine seks interne og eksterne faktorer som påvirker MDI i organisasjoner; *Arbeidet oppleves*

utfordrende, klimaet oppleves støttende, oppgaveløsning er preget av autonomi, strategisk fokus på innovasjon, innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold og hyppig kontakt med eksterne relasjoner. Basert på disse seks faktorene, de ni kulturelle kjennetegnene og svarene på intervjuene med våre informanter vil vi si at både Avinor og sykehjemmet har godt grunnlag for å få til vellykket MDI.

I følge teorien er det ingen entydig løsning for hvordan en organisasjon bør være strukturert for å være best rustet til å være innovativ (Gjelsvik, 2007), men av teorien og gjennom våre informanter kom det frem at en organisk bedriftsstruktur kan være en fordel. Denne strukturen innebærer høy grad av autonomi og desentralisering, samt informasjons- og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger, noe som også ble nevnt av våre informanter som viktig, og var i varierende grad tilstedeværende i deres organisasjoner. Sykehjemmet, som så ut til å være best på MDI av våre to organisasjoner, hadde stor grad av autonomi, samt fokus på informasjons- og kunnskapsdeling på tvers av avdelinger.

Som nevnt i første avsnitt har ledelsen også en viktig rolle. Ledelsen er en stor pådriver når det gjelder hvordan organisasjonens kultur og struktur er. Blant annet er det viktig at ledelsen oppleves støttende, samt tillater avvik. I følge både våre informanter og litteraturen er dette med avvik svært viktig, og at man tar disse avvikene med videre og lærer av dem. I våre caseorganisasjoner har vi fått en forståelse for at åpenheten rundt avvik er en av årsakene til at de er gode på MDI. De ansatte er ikke redd for å prøve ut nye ting, og dersom avvik oppstår er de fokusert på å lære av dem, i stedet for å straffe de som var skyld i avviket. Det mest ideelle i en innovativ bedrift, hvor MDI står i fokus, er i følge teorien en flat organisasjonsstruktur, og dette er også det vi har fått inntrykk av gjennom våre intervjuer. Avinor ser ut til å være hierarkisk som helhet, men på den aktuelle avdelingen virker organisasjonsstrukturen noe flatere. Sykehjemmet ser ut til å ha en tilsynelatende flat organisasjonsstruktur, til tross for en tydelig ledelse. Det er også sykehjemmet som har størst fokus på MDI, og det er her de ansatte virker mest opptatt av å bidra til MDI. Når det gjelder belønningssystemer virker ikke dette å være en viktig faktor for motivasjon i våre caseorganisasjoner, til tross for at teorien påpeker at belønningssystemer bør være eksisterende. I Avinor, som også er noe mer "privatisert" enn sykehjemmet, var de ansatte åpne for at det kunne skapt motivasjon, men påpekte indre motivasjon som viktigst. På sykehjemmet ble derimot denne løsningen avfeid, og de ansatte mente at belønningssystemer

ikke ville vært en motiverende faktor uansett. Fellesnevneren var at motivasjon først og fremst kom av egen lyst til å bidra til forbedring.

De tre elementene kultur, struktur og ledelse er alle pådrivere til ansattes motivasjon, som er et viktig element for ansattes innovative atferd. Av våre informanter er indre motivasjon den formen for motivasjon som hyppigst går igjen, og dette er også den reneste formen for motivasjon (Vallerand og Ratelle, 2002). Hva som motiverer hver enkelt vil nok variere basert på personlige preferanser, men en fellesnevner som våre ledere mener skaper motivasjon er at de ansatte føler seg inkludert og nyttig i sitt arbeid. Dette bekreftes også av de ansatte, som følte at de ble inkludert og var nyttige i sin organisasjon.

Motivasjon kan i følge Mullins (2005) forklares gjennom en stegvis prosess, som starter når et individ får et behov eller en forventning, som videre resulterer i en drivkraft for å nå ønsket oppnåelse, og som avsluttes med den faktiske oppnåelsen. Siste steg er tilbakemelding, som er resultatet av hvordan individet evaluerer den faktiske oppnåelsen og om den henger sammen med det individet ønsket å oppnå. Modellen bekrefter mye av det vi fikk ut av intervjuene med våre informanter, hvor vi blant annet ble fortalt at grunnlaget for MDI i deres organisasjon var at de først og fremst så et behov for noe nytt, enten det var et produkt, en prosess eller en forbedring av noe eksisterende.

Det er flere faktorer som både hemmer og fremmer MDI i en organisasjon, og hvordan ulike faktorer slår ut vil variere fra organisasjon til organisasjon. At ansatte er motiverte for å arbeide med MDI er likevel avgjørende for at en organisasjon skal lykkes med MDI, og det er derfor viktig at organisasjonene setter seg godt inn i og tilrettelegger kulturen og strukturen slik at den er tilrettelagt for dette. Ledelsen er også en viktig faktor, og hvordan ledelsen velger å opptre overfor sine ansatte kan ha stor betydning for ansattes motivasjon. Vi vil i neste kapittel komme med en konklusjon som har til hensikt å besvare oppgavens to forskningsspørsmål og problemstillingen.

7. Konklusjon

7.1 Konklusjon

I oppgaven har vi sett nærmere på fenomenet MDI, og hvilke faktorer som bidrar til, og hemmer, MDI i offentlig sektor. Hensikten med dette kapitlet er å oppsummere oppgaven med hensyn til problemstillingen:

“Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”

For å på best mulig måte være i stand til å besvare problemstillingen har vi utformet to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan bidrar motivasjon blant ansatte til medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*
- 2. Hvordan vil det organisatoriske rammeverket bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*

Motivasjon bidrar til engasjement og et ønske om å bidra blant ansatte, og er derfor et viktig element ved gjennomførelsen av MDI. Dersom det ikke er motivasjon blant de ansatte, vil organisasjonen trolig mislykkes med MDI. Motivasjon hos ansatte kan sies å være en avgjørende faktor i MDI, og forskningsspørsmål 1 tar derfor for seg motivasjonens bidrag. Gjennom kvalitativ metode i form av intervjuer og analyse av eksisterende data blir motiverende faktorer belyst.

Forskningsspørsmål 2 tar for seg det organisatoriske rammeverket, som i denne sammenheng omhandler kultur, struktur og ledelse. Forskningsspørsmålet vil ved hjelp av kvalitativ metode belyse hemmende og fremmende elementer i det organisatoriske rammeverket i forbindelse med MDI i offentlig sektor.

Hvordan bidrar motivasjon blant ansatte til medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?

Av oppgaven kommer det frem at våre informanter først og fremst er styrt av indre motivasjon, som også basert på våre informanter og eksisterende litteratur virker å være den mest ideelle formen for motivasjon. Ved indre motivasjon får den ansatte en følelse av glede og tilfredshet, og deres handlinger er ikke koblet til konsekvenser. Ytre stimuli virker å ha liten effekt på våre informanters motivasjon, og indre motivasjon knyttet til forbedringer av

egen og andres hverdag virker å være den største motivasjonsfaktoren. Hva som motiverer hver enkelt vil variere fra individ til individ, men en fellesnevner ser ut til å være ledelsens rolle. Ledelsen har vist seg å være en svært viktig bidragsyter når det gjelder ansattes motivasjon, og tilstrekkelig tilrettelegging fra dem kan sies å være avgjørende for vellykket MDI. En støttende ledelse, som skaper en følelse blant de ansatte av at de blir inkludert og er nyttige for organisasjonen, har både gjennom intervjuer og eksisterende litteratur vist seg å skape økt motivasjon.

Hvordan vil det organisatoriske rammeverket bidra til eller hemme medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?

Gjennom våre informanter og eksisterende litteratur mener vi at det kan konkluderes med at den viktigste faktoren i det organisatoriske rammeverket er ledelsen, da det hovedsakelig er ledelsen som påvirker hvordan strukturen og kulturen er i organisasjonen. Ledelsen bør se til at organisasjonen har en åpen og inkluderende kultur, og at strukturen er preget av autonomi, dersom målet er å skape en organisasjon som er bedre rustet for endringer. For å legge til rette for MDI i organisasjonen må ledelsen være inkluderende, ta de ansatte på alvor, gi dem handlingsrom, og akseptere prøving og feiling. Gjennom en slik kultur vil det åpnes opp for mulighet for selvrealisering blant de ansatte, som i oppgaven har vist seg å være et viktig element. Av oppgaven kom det fram at de fleste ansatte ble motivert av følelsen av å bidra og å gjøre noe nyttig for organisasjonen og seg selv. Dersom de ansatte føler eierskap til organisasjonen og det de gjør, vil det også oppstå en følelse av stolthet, som igjen vil munne ut i større engasjement slik at de er villige til å ta i et ekstra tak. Det er også svært viktig at ledelsen tilrettelegger slik at det settes av tid til at de ansatte får arbeide med innovasjonsarbeid, da det i motsatt tilfelle vil kunne være hemmende dersom ønsket er å bli god på MDI.

Når det gjelder bedriftens organisasjonsstruktur kan vi gjennom våre intervjuer og eksisterende litteratur påstå at en flat struktur er det mest optimale i en organisasjon med fokus på MDI. Det vil da være korte avstander mellom ledelsen og de ansatte, noe som gjør informasjonsdelingen mellom dem enklere, og de ansatte vil føle seg tryggere med tanke på å komme med forslag. Av oppgaven kom det fram at sykehjemmet var den mest optimale organisasjonen av våre to caseorganisasjoner med tanke på MDI, og det var også her organisasjonsstrukturen var flatest, og hvor dialogen mellom ledelsen og de ansatte virket

best. Videre virker en organisk bedriftsstruktur å være fordelaktig, da denne strukturen innebærer høy grad av autonomi samt informasjons- og kunnskapsdeling.

Av elementene som er nevnt her vil det motsatte virke hemmende på MDI. For eksempel vil en hierarkisk organisasjonsstruktur kunne være hemmende i en organisasjon som ønsker å bli god på MDI, da en hierarkisk struktur ofte fører til lange avstander mellom idéhaver og lederen som skal ta beslutningen. Beslutningstiden blir lengre, og idéhaver vil kunne miste motivasjonen.

“Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?”

For å besvare problemstillingen vil vi i første omgang påpeke viktigheten av resultatene fra de to foregående forskningsspørsmålene. For at en organisasjon skal lykkes med MDI er det nødvendig at elementene fra disse blir tatt i betraktning. Spesielt viktig er det at organisasjonen består av en støttende ledelse som skaper en trygg og inkluderende kultur og som allokterer ressurser til medarbeiderne. Dersom ledelsen klarer å tilrettelegge for en passende kultur vil det videre kunne føre til økt motivasjon hos de ansatte, som videre vil kunne resultere i vellykket MDI. På den andre siden vil en lite støttende ledelse, som skaper en dårlig kultur i organisasjonen, kunne resultere i mislykket MDI.

7.2 Implikasjoner

Vår oppgave tar utgangspunkt i to organisasjoner i offentlig sektor i Bodø. Vi har hatt fokus på hvordan disse organisasjonene jobber med MDI og målet har vært å bidra til økt kunnskap om emnet. Med tanke på at studien er gjennomført i Bodø og har et begrenset utvalg informanter er det noen begrensninger i overføringsverdien i vår studie og til andre studier eller prosjekter. Likevel tenker vi at vår studie kan være til hjelp og inspirasjon for offentlig sektor i fremtiden etterhvert som det blir mer fokus på MDI som verktøy. Videre vil vi nå komme med noen teoretiske og noen praktiske implikasjoner for hvordan man kan få til vellykket MDI i offentlig sektor.

7.2.1 Teoretiske implikasjoner

Det eksisterer per dags dato relativt lite litteratur som dekker MDI i offentlig sektor, men det finnes en del om MDI i privat sektor. På samme måte er det gjort få undersøkelser som dekker MDI i offentlig sektor, mens det er gjennomført noen i privat sektor. Når det gjelder det teoretiske rammeverket vi har benyttet oss av i denne oppgaven har det hovedsakelig vært

teori om MDI i privat sektor, men det har i stor grad vært mulig å tilpasse dette til MDI i offentlig sektor. Caseorganisasjon 2 (sykehjemmet) passer godt inn i det teoretiske rammeverket og avviker sjeldent fra teorien. Caseorganisasjon 1 (Avinor) passer også inn i det teoretiske rammeverket, men hadde større avvik sammenlignet med caseorganisasjon 2.

7.2.2 Praktiske implikasjoner

Forskningen viser flere praktiske implikasjoner, først og fremst til offentlig sektor. Offentlige organisasjoner vil kunne bruke oppgaven til å få tips og råd til hvordan de kan jobbe for å implementere MDI på best mulig måte. Vi håper oppgaven vil være nyttig både for organisasjoner som allerede jobber aktivt med MDI, og for de som ønsker å bli bedre på dette.

Offentlige organisasjoner bør etterstrebe en god og tydelig ledelse som samtidig er lydhør overfor sine ansatte. Ledelsen er det viktigste verktøyet man har når det kommer til å motivere medarbeiderne. Ved å gi hver enkelt ansatt egne ansvarsområder vil den ansatte føle seg sett og verdsatt, og det vil kunne øke motivasjonen til å yte mer for arbeidsplassen. Også gjennom å allokere ressurser (for eksempel tid og penger) til ansattes prosjekter vil de ansatte kunne føle at dette er noe ledelsen setter pris på at de jobber med og prosjektet vil fremstå som viktig for de ansatte. Dette er en måte å skape indre motivasjon på, som i det lengre løp kan føre til at de ansatte kommer opp med nye prosjekter etterhvert. Basert på vår studie er det uten tvil den indre motivasjonen ledere bør være opptatt av å skape, da det er denne som hovedsakelig driver de ansatte til å jobbe for en bedre hverdag for seg selv og for brukerne av produktene deres. En annen viktig faktor er at de ansatte får delta i innovasjonsprosessen, at de får vite hva som skjer når de kommer med en idé og at de får tilbakemeldinger. Vår studie viser at mangel på informasjon om hva som skjer med ideene er en demotiverende faktor for ansatte.

Det vil også være essensielt at politikere ser potensialet til utvikling av offentlig sektor gjennom MDI og har fokus på dette. Offentlig sektor styres i stor grad av politikk, og politikernes avgjørelser kan være med på å bestemme om MDI skal skje i offentlig sektor eller ikke. Som oppgaven viser finnes det allerede organisasjoner innen offentlig sektor som er gode på MDI og som har kommet dit uten at det nødvendigvis har vært et eksternt fokus på det, men til tross for dette kan man ikke forvente at det skal skje innen alle organisasjoner. Det bør bevilges ressurser til å øke kunnskapen om fenomenet blant ledere i offentlig sektor, i tillegg til at eventuelle tiltak i etterkant bør vurderes for å se om man oppnådde noen effekt.

Til slutt er det også viktig å ha fokus på de ansatte. Utvikling må ses på som noe positivt, noe som drar organisasjonen i riktig retning og som ikke bare er positivt for brukerne, men også for de ansatte. Involvering og engasjement fra de ansattes side må være en klar forventning fra ledelsen som også de ansatte vet om.

7.3 Begrensninger og videre forskning

I dette studiet har vi tatt utgangspunkt i to offentlige organisasjoner i Bodø og vi har sett på hvilket forhold de ansatte har til MDI på arbeidsplassen. Med tanke på at vi bare har benyttet oss av informanter fra to organisasjoner kan det diskuteres hvor representativt utvalget vårt er, og ettersom utvalget er såpass lite vil det ikke være mulig å generalisere funnene vi har gjort i denne studien. Til tross for dette vil funnene våre kunne gi en god pekepinn på hva som er viktig for at offentlig sektor skal bli flinkere på MDI, og det vil kunne være nyttig lesing for ledere i offentlige organisasjoner.

Vi mener også at det kan være et nyttig bidrag at vi har valgt å sammenligne to organisasjoner, som til tross for at begge er en del av offentlig sektor, er relativt ulike.

Caseorganisasjon 1 driftes relativt likt bedrifter i privat sektor, så dette er en vinkling som kan være interessant både for privat sektor, og andre lignende organisasjoner i offentlig sektor.

Vår studie har bestått av kvalitative intervjuer gjort fra ledelses- og ansattperspektiv, og det kunne videre vært interessant å inkludere brukerne av tjenestene og se problemstillingen fra deres perspektiv. Gjennom dette kan man se hva brukerne tenker om utviklingen i organisasjonen og om denne tilpasses deres behov og ønsker. I tillegg kunne det også vært aktuelt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse hvor man har muligheten til å innhente data fra flere informanter. Gjennom dette kunne man gått dypere inn på enkelte deler av MDI og se hvilke faktorer som påvirker ansatte i offentlig sektor til å være innovative på arbeidsplassen.

8. Referanseliste

Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid*. Organisasjon, kultur og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T., Amundsen, O., Andersen, L., IRIS, Gjelsvik, M., Gressgård, L. og Hansen, K. (2011) *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Nærings- og handelsdepartementet. Hentet: 03.10.2017.

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738

Aasen, T. M., Møller, K., og Eriksson, A. (2013) *Nordiske arbeidspapirer: Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon*. København: Nordisk ministerråd.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., og Kilic, K. (2010) *Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance*. Management Decision. 48(5) s.732-755.

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. og Herron, M. (1996) *Assessing the Work Environment for Creativity*. The Academy of Management Journal, 39(5).

Amestogroup (2015). *Amestos mange intraprenører*.

<https://amestogroup.wordpress.com/2015/08/14/amestos-mange-intraprenorer/>

Amundsen, O., Aasen, T.M.B., Gressgård, L. og Hansen, K. (2011). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. IRIS Rapport nr. 175/2011. Stavanger: International Research Institute of Stavanger.

Andreassen, W. Tor. (2016) *Intraprenørene våkner*. MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. s.20-23.

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur (4. utgave)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barney, J. (1986) *Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage*. *Academy of Management Review*, 11(3).

Bratseth, J., og Årvik, L. B. (2000). *Innovasjon og iverksetting*. Bodø: Hhb.

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2012) *Kvalitative metoder: Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bullvåg, E., Jenssen, S., Kolvereid, L. og Åmo, B. (2008) *Norske GEM*. Bodø: HHB.

Chatman, J., Caldwell, D., O'Reilly, C., og Doerr, B. (2014) *Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), s.785-808.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., og Røvik, K.A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.

Collins, J., og Kolstad, H. (2002) *Good to great: hvorfor noen virksomheter blir fremragende og andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cummings, A. og Oldham, G.R. (1997) *Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee*. *California Management Review*, 40(1), 22-38.

De Jong, J.P.J. og Kemp, R. (2003) *Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services*. *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189-212.

De nasjonale forskningsetiske komiteer (2006) "*Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teknologi*"

<https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>

Djupvik, H. og Figenschou, E. (2016) *Arbeidslivindeksene ALx: 250.000 ansatte får ikke brukt sin kompetanse*. KANTAR TNS. Hentet: 25.10.2017.
<http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/arbeidslivindeksene-alx-250-000-ansatte-far-ikke-brukt-sin-kompetanse/>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Jackson, P. (2012) *Management research*. 4th Edition. Los Angeles: SAGE Publications.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Jackson, P. R. (2015) *Management and Business Research*, 5th Edition. London: SAGE Publications.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions - EPOC (1997) *New forms of work organisation. Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*. Prepared by the EPOC Research Group.

Ezzy, D. (2002) *Qualitative analysis: Practice and innovation*. New York: Routledge.

Fitjar, R.D. (2015) *Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor – prinsipielle forskjeller*. I Willumsen, E. og Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling (63-84)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Forskningsrådet, og Damvad. (2012) *Hovedrapport: kunnskapsoversikt og muligheter for innovasjon i offentlig sektor: Aktiver det offentlige innovasjonspotensialet*. Oslo: Norges forskningsråd.

Forskningsrådet (2012) *Innovasjon i offentlig sektor*. Hentet 28.10.17.
<https://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%22InnovasjonoffentigendeligwebNY.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274506035797&ssbinary=true>

Foyn, F. (2011) *Innovasjon i offentlig sektor*. Oslo-Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Godø, H. (2009) *Innovasjon i offentlig sektor*.

Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. og Røste, R. (2005) *Innovation in the public sector: On the differences between public and private sector innovation*. Publin report NO. D9.

Haugen, M., og Myraunet, Ø. (2003) *Intraprenørskap og organisasjonens strategier*. Bodø, Nordland, Norge: Studentarbeid ved HHB.

Helgesen, T. (2004) *Markedskommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. 6.utgave. Oslo: J. W. Cappelen Forlag AS.

Hisrich, R. D., og Peters, M. (2002) *Entrepreneurship*. The McGraw Hill Companies.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. og Zahra, S. (2002) *Middle-managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*. Journal of Business Venturing. 17, s.73-253.

Høirup, S. (2010) *Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes*. Transfer: European Review of Labour and Research, 16, 143-154

Jacobsen, D. I. (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. (2011) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jelstad, B. (2007) *Beyond money, intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

Jeong, I., J. H. Pae og D. Zhou. (2006) *Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: the case of Chinese manufacturers*. *Industrial Marketing Management*. 35, s.58-348.

Johannessen, A., Christoffersen, L., og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johansen, I. (2006) *Lær av innovasjon i offentlig sektor*. Høyskoleforlaget.

Kallevig, A. (2012) *Vi trenger økt oppmerksomhet omkring medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet: 01.11.17.

<https://innovasjonsbloggen.com/2012/12/13/vi-trenger-okt-oppmerksomhet-omkring-medarbeiderdrevet-innovasjon/>

Kesting, P., og Ulhøi, J.P. (2010) *Employee driven innovation: extending the license to foster innovation*. *Emerald Insight*. *Management Decision*. 48(1), s.65 – 84.

<http://dx.doi.org/10.1108/00251741011014463>

Koch P., Cunningham P., Schwabsky N., og Hauknes J. (2006) *Innovation in the Public Sector*. Norge: NIFU STEP.

Koch, P. (2012) FORINN. Hentet 10.10 2017. *Ny rapport om måling av innovasjon i offentlig sektor Norden*: <http://www.forinn.no/post/2012/01/23/Ny-rapport-om-maling-av-innovasjon-i-offentlig-sektor-i-Norden.aspx>

Kvale, S og Brinkmann, S. (2009) *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2 utgave. Thousand oaks: SAGE Publications.

KS. (2015) *Gode ledere er drivere for innovasjon*.

<http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/gode-ledere-er-drivere-for-innovasjon/>

Lazonick, W. (2009) *The Innovative Firm*. Oxford: The Oxford Handbook of Innovation.

Markman, A. & Wood, K. (2009) *Tools for innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Martinussen, W. (2001) *Samfunnsliv, innføring i sosiologiske tenkemåter*.

Universitetsforlaget, Oslo.

Nielsen, L., Suna, K., Evald, M. og Bager, T. (2012) *Entrepreneurship in theory and practice: Paradoxes in play*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Nilssen, R. og Sand, K. *Hvordan kan ledere motivere til medarbeiderdrevet innovasjon i norske mellomstore bedrifter?* Hentet: 30.10.17

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2460056/Nilssenog%20Sand.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nærings- og handelsdepartementet. St.meld. nr. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet 14.10.17.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec1>

Olsen, L., Kurtmollaiev, S. og Andreassen, T. (2016) *Innovasjonsevne i norske bedrifter; Norsk innovasjonsindeks*. MAGMA 0716. Bergen: Fagbokforlaget. S.24-32.

Regjeringen, 2016. *Innovasjon og nyskaping*. Hentet 22.10.17.

<https://www.regjeringen.no/no/om-regjeringa/solberg/Regjeringens-satsingsomrader/Regjeringens-satsingsomrader/konkurranseskraft-for-norske-arbeidsplasser1/Innovasjon1/id753912/>

Ryan, R. M., og Deci, E.L. (2000) *Intrinsic and Extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, s. 54-67.

Røste, R., og Miles, I. (2005) *Differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP.

Salte, Ø. V. (2007) *Innovasjon i norsk næringsliv*. Statistisk sentralbyrå.

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Sirnes, T. (2015) *Kommunen som innovasjonsarena*. I Willumsen, E. og Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling (173-192)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Smith, P., Kesting, P. og Ulhøi, J.P. (2008) *What are the driving forces of employee- driven innovation*. Presentert ved 9th International CINet Conference, Valencia, Spania, 5.-9. September.

Statistisk Sentralbyrå (2015) *Sysselsetting*. Hentet 14.10.17.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar/2016-05-27>

Statistisk Sentralbyrå (2013) *Offentlig sektor*. Hentet 27.11.17.

<https://www.ssb.no/offentlig-sektor/offentlige-finanser>

Statistisk sentralbyrå (2009) *Innovasjon i offentlig sektor gir bedre tjenester*. Hentet 20.09.17.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/innovasjon-i-offentlig-sektor-gir-bedre-/id526805/>

Store Norske Leksikon. *Innovasjon*. Hentet 29.10.17.

<https://snl.no/innovasjon>

Teece, D. J. (2007) *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance*. Strategic management journal. 28, s.1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997) *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal. 18(7), s.509–533.

Teigen, H. (2007) *Innovativ forvaltning. Avgrensninger og omgrepbruk. I R. Rønning, & H. Teigen, En innovativ forvaltning (ss. 13-43)*. Lillehammer: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2002) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tidd, J. og Bessant, J. (2009) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.

Tobiassen, I. (2009) *Hvordan kan en bedrift legge til rette for intraprenørskap: en krysscasestudie med formål å finne best practice for tilrettelegging av intraprenørskap*. Masteroppgave. Bodø: Handelshøgskolen i Bodø.

Traaseth, A.K. (2016) *Omstillingsåret 2015*. Innovasjon Norge. Hentet: 29.10.17.
<http://www.innovasjon norge.no/aarsrapport/2015/full.html>

Vallerand, R.J. og Ratelle, C.F. (2002) *Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Hierarchical Model*. I E.L. Deci & R.M. Ryan (Red.) (2002) *Handbook of Self-Determination Research*. (s. 37 – s. 65). The University of Rochester Press.

Van de Ven, A. (1999) *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.

Willumsen, E., Sirnes, T. og Ødegård, A. (2015) *Innovasjon innen helse og velferd – sosial innovasjon*. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenestetutvikling* (25-44). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. 5, SAGE Publications.

Ørjaseter. (2005, 04). *Magma*. Hentet 22.11.17.
<http://www.magma.no/intraprenoerskapsprosjekter-organisering-og-finansiering>

Vedlegg

Intervjuguide - Ledere

Vi er to masterstudenter ved Nord Universitet som skriver masteroppgaven vår med fokus på innovasjon i offentlig sektor, og da særlig medarbeiderdrevet innovasjon. I den forbindelse setter vi stor pris på at du setter av tid til å delta på intervju med oss. Vi vil videre presentere problemstillingen vår i tillegg til noen viktige nøkkelbegreper som vil bli brukt under intervjuet.

Vår problemstilling: *Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*

Innovasjon betyr at det skapes noe kvalitativt nytt. Dette nye kan være en vare. Da snakker vi om produktinnovasjon. Det nye kan også være en tjeneste, eller en ny kombinasjon av vare og tjeneste. Innovasjon kan innebære en transformasjon av måten produksjonen av en gitt vare eller tjeneste skjer på. Dette kalles en prosessinnovasjon. Innovasjon kan skje ved at en tar i bruk nye tekniske prinsipper, organiserer arbeid på nye måter, eller benytter andre råvarer enn tidligere.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) definisjon: Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.

Gjennom intervjuet kan det være enklere å svare på spørsmålene dersom man tar utgangspunkt i en eller flere innovasjoner som har funnet sted hos dere. Det trenger ikke være noe helt nytt, det kan også være noe som er nytt for dere, en annen måte å gjøre noe på osv. Hvis noen spørsmål oppleves som diffuse eller vanskelige, vil vi forklare disse underveis 😊

| |
|---|
| Introduksjon |
| Kan du fortelle litt om din bakgrunn og yrkeserfaring? |
| Beskriv, i korte trekk, hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg. |
| Innovasjon generelt |
| 1. Hvor viktig er innovasjon for arbeidsplassen? |
| 2. |
| a) Kan du komme med noen eksempler på ny innovasjon arbeidsplassen har arbeidet med de siste årene? |
| 3. På hvilken måte har dere fokus på innovasjon/MDI på arbeidsplassen? |
| 4. Hvilken type innovasjon foregår på arbeidsplassen? |
| Idéfangst |
| 5. På hvilken måte stimulerer og fanger ledelsen opp nye idéer fra de ansatte? |
| a) Hvordan fungerer dette? |
| b) Er det enkelt for de ansatte å komme med forslag og idéer? |
| c) Har dere noe form for belønningssystemer for å skape MDI? |
| d) Ser du noen typisk utfordringer med å idéfangsten? |
| e) Gjør ledelsen noe spesielt for å skape motivasjon blant de ansatte for å komme med idéer og forslag? |
| f) Opplever du at rutineene for å fange opp idéer er gode på arbeidsplassen? |
| Valg og oppfølging av idéene |
| 6. Hva gjør dere når dere skal velge hvilke idéer og forslag som skal følges opp? |

| |
|---|
| a) Hvordan foregår oppfølgingen? |
| b) Hvem tar avgjørelsen om hvilke idéer som skal videreutvikles? |
| c) Hvem deltar i videreutviklingen av idéen? |
| d) Hva skjer med idéene som ikke videreutvikles? |
| e) Hvordan gir ledelsen tilbakemelding til idéhaver om videreutviklingen? Både dersom den tas videre og ikke. |
| f) Hvilke utfordringer oppstår typisk når valg skal tas vedrørende hvilke idéer som skal tas videre og den videre utviklingen? |
| g) Mener du rutine hos arbeidsplassen vedrørende valg og videreutvikling er gode? |
| Informasjonsdeling |
| 7. Deler ledelsen informasjon med de ansatte? Evt. hvordan? |
| a) Hvis nei: Hvorfor blir ikke informasjon delt? |
| b) Hvis ja: Hva gjør at informasjonen blir delt? Hvordan kommer den ut? |
| 8. Hvilke utfordringer ser du med informasjonsdeling? |
| 9. Tilrettelegges det for informasjonsdeling på tvers av ulike avdelinger? |
| MDI - motivasjon |
| 10. Hvordan tilrettelegges det for at de ansatte skal kunne være innovative? |
| 11. Hvilke faktorer mener du er viktigst for å skape vellykket MDI? |
| 12. Påstand: Offentlig sektor er generelt sett dårligere på belønningssystemer når det kommer til innovative ansatte, sammenlignet med privat sektor. Hvordan tror du dette |

| |
|---|
| påvirker ansatte? |
| 13. Hvilke faktorer mener du er viktig for å skape motivasjon blant de ansatte for MDI? |
| 14. Er det mye teamarbeid eller mest selvstendig arbeid? (<i>tilhørighet og fellesskap</i>) |
| 15. Blir medarbeiderne utfordret og får muligheten til å vokse internt på arbeidsplassen? (<i>Selvrealisering</i>) |
| 16. Får medarbeiderne mulighet til å ta egne avgjørelser, og selv avgjøre hvordan de vil utføre de ulike aktivitetene innen deres ansvarsområde? (<i>Autonomi og selvbestemmelse</i>) |
| 17. Blir medarbeiderne inkludert i beslutninger, utfordringer og muligheter som omhandler arbeidsplassen som helhet? |
| MDI - organisatorisk rammeverk |
| 18. Etter din mening, er medarbeiderne engasjerte i arbeidsplassens resultater og utvikling? |
| a) Forventer ledelsen at de ansatte er engasjert i arbeidsplassens resultater og utvikling? |
| b) Er medarbeiderne klar over hva ledelsen forventer? |
| c) Hvordan gjør ledelsen medarbeiderne oppmerksom på denne forventningen? |
| d) Opplever du at medarbeiderne er mer engasjert ved enkelte områder? Evt. hvilke? |
| 19. Hvordan involverer ledelsen medarbeiderne i utførelsen av rutiner? (nyutvikling, arbeidsoppgaver og ansvar) |
| 20. Hvor stor del av arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene har de ansatte mulighet til å styre selv? |
| a) Hva kan de styre? |
| b) Hvilke faktorer gjør dette selvstyret mulig? (kompetanse) |
| 21. Hvordan toleranse har ledelsen til avvik? |

| |
|--|
| a) Er det rom for prøving og feiling? |
| 22. Hvordan er miljøet for innovasjon på arbeidsplassen? |
| 23. Er organisasjonen tilrettelagt for samarbeid og informasjonsdeling på tvers av avdelinger, og hvordan foregår eventuelt dette? |
| 24. Er arbeidsoppgavene tilrettelagt de ansattes kunnskap og evner? |
| a) Blir dette tilpasset kontinuerlig? |
| 25. Hvordan organisasjonsstruktur er det på arbeidsplassen? Flat/ hierarkisk |
| 26. Er det fri informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte? |
| Avslutning |
| 25. Hva er det viktigste som påvirker MDI i din organisasjon? |

Er det noe du ønsker å tilføye?

Takk for oppmerksomheten!

Intervjuguide - Ansatte

Vi er to masterstudenter ved Nord Universitet som skriver masteroppgaven vår med fokus på innovasjon i offentlig sektor, og da særlig medarbeiderdrevet innovasjon. I den forbindelse setter vi stor pris på at du setter av tid til å delta på intervju med oss. Vi vil videre presentere problemstillingen vår i tillegg til noen viktige nøkkelbegreper som vil bli brukt under intervjuet.

Vår problemstilling: *Hva bidrar til og hemmer medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor?*

Innovasjon betyr at det skapes noe kvalitativt nytt. Dette nye kan være en vare. Da snakker vi om produktinnovasjon. Det nye kan også være en tjeneste, eller en ny kombinasjon av vare og tjeneste. Innovasjon kan innebære en transformasjon av måten produksjonen av en gitt vare eller tjeneste skjer på. Dette kalles en prosessinnovasjon.

Innovasjon kan skje ved at en tar i bruk nye tekniske prinsipper, organiserer arbeid på nye måter, eller benytter andre råvarer enn tidligere.

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) definisjon: Innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne.

Gjennom intervjuet kan det være enklere å svare på spørsmålene dersom man tar utgangspunkt i en eller flere innovasjoner som har funnet sted hos dere. Det trenger ikke være noe helt nytt, det kan også være noe som er nytt for dere, en annen måte å gjøre noe på osv. Hvis noen spørsmål oppleves som diffuse eller vanskelige, vil vi forklare disse underveis 😊

| |
|---|
| Introduksjon |
| Kan du fortelle litt om din bakgrunn og yrkeserfaring? |
| Beskriv, i korte trekk, hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg. |
| Innovasjon generelt |
| 27. Hvor viktig er innovasjon for arbeidsplassen? |
| a) Kan du komme med noen eksempler på ny innovasjon arbeidsplassen har arbeidet med de siste årene? |
| 28. Hvilken type innovasjon foregår på arbeidsplassen? |
| Idéfangst |
| 29. Føler du det er enkelt å komme med forslag og ideer? |
| a) Er det en form for organisert idéutvikling på arbeidsplassen? |
| b) Hvordan sier du ifra når du har en ny idé? |
| c) Synes du at denne måten fungerer? Hvis nei, har du forslag til andre måter det kan bli gjort på? |
| d) Blir idéene tatt videre opp i systemet? |
| 30. Hva motiverer deg til å komme med nye idéer og forslag? |
| a) Er det noe form for belønningssystem på arbeidsplassen? Evt. hva? |
| Valg og oppfølging av idéene |
| 31. Hvem avgjør om en idé skal videreutvikles? |
| a) Får eieren av idéen være med på å utvikle sine egne ideer? |
| b) Hvem andre er eventuelt med i den videre utviklingen? |
| 32. Hvilke utfordringer mener du oppstår ved valg og videreutvikling av idéer? |
| 33. Mener du rutinene hos sykehjemmet vedrørende valg og videreutvikling er gode? |
| Informasjonsdeling |
| 34. Deler ledelsen informasjon med de ansatte? Evt. hvordan? |
| a) Hvis nei: Hvorfor blir ikke informasjon delt? |
| b) Hvis ja: Hva gjør at informasjonen blir delt? Hvordan kommer den ut? |
| 35. Er det andre måter du kunne tenkt deg å motta informasjon på? |
| 36. Hvordan får du tilbakemelding på dine idéer fra ledelsen/ andre ansatte? |
| a) Er du tilfreds med denne måten å få tilbakemelding på? |
| b) Blir idéene verdsatt? eventuelt på hvilken måte? |
| MDI - Motivasjon |
| 37. Hvilken erfaring har du med MDI? |

| |
|--|
| 38. Hvilke faktorer mener du er viktig for å oppnå MDI på arbeidsplassen? |
| 39. Hvilke faktorer motiverer deg til å være innovativ på arbeidsplassen? |
| i) <i>F.eks. utfordrende arbeid, støttende klima, ansvar for å løse oppgaver, generelt innovasjonsfokus i organisasjonen.</i> |
| b) Er det noe arbeidsplassen kunne gjort annerledes for å skape større motivasjon? |
| MDI - Organisatorisk rammeverk |
| Kultur |
| 40. Hvordan mener du arbeidsplassens innovative egenskaper er i dag? |
| a) Opplever du at det forventes av ledelsen at ansatte skal engasjere seg i arbeidsplassens utvikling og i innovasjonsarbeid? |
| i) Har du noen tanker om dette? |
| ii) Har du et eksempel på en situasjon hvor du deltok i arbeidsplassens utvikling? |
| 41. Hvor stor del av arbeidsdagen og arbeidsoppgavene har du selv mulighet til å styre? (Autonomi, tillit og trygghet) |
| 42. Hva kan du styre? |
| 43. Hvilke faktorer gjør dette selvstyret mulig? (kompetanse) |
| 44. Hvordan reagerer ledelsen på avvik? (toleranse) |
| 45. Hvordan føler du miljøet for innovasjon er på arbeidsplassen? (stolthet) |
| Struktur |
| 46. Er organisasjonen tilrettelagt for samarbeid og informasjonsdeling på tvers av avdelinger, og hvordan foregår eventuelt dette? |
| 47. Er arbeidsoppgavene tilrettelagt din kunnskap og dine evner? |
| a) Blir dette tilpasset kontinuerlig? |
| 48. Hvordan organisasjonsstruktur mener du arbeidsplassen har? Flat/ hierarkisk |
| Ledelse |
| 49. Opplevs ledelsen som støttende? |
| 50. Får du den tiden og støtten fra ledelsen som du trenger for å utvikle en idé/ tanke du har? |
| 51. Er det fri informasjonsflyt mellom ledelsen og de ansatte? |
| 52. Gir ledelsen rom for prøving og feiling? |
| Avslutning |
| 26. Hva er det viktigste som påvirker MDI i din organisasjon? |

Er det noe du ønsker å tilføye?

Takk for oppmerksomheten!