

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

Navn / kandidatnr.:

BE323E

Arnfinn Stendahl Rokne/ 59 og Jessica Malmberg/ 45

Har innovasjon noe med oss å gjøre?

MDI i offentlig helsetjeneste

Dato: 15/5-2019

Totalt antall sider: 105

Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avslutning på vårt treårige studieløp innen Master of Business and Administration ved Nord Universitet, studiested Steinkjer.

Vi ønsker å rette en takk til våre informanter ved Lade hjemmetjeneste for at de har tatt seg tid i en travel hverdag til å dele sin kunnskap og sine erfaringer fra prosjektet #Læringslivet, og tiden etterpå. Vi takker også tidligere leder ved Lade hjemmetjeneste som deltok på intervju via Skype fra Spania. Takk til Julian Sæther for IT-assistanse, Robert Torstensrud og Silje Behrens Måsøval for gjennomlesing av oppgaven og Oscar Amundsen ved Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU, som tok imot oss med gode råd og innspill og veileder Ingebjørg Vestrum for gode råd på veien.

Trondheim 14/5-2019

Arnfinn Stendahl Rokne

Jessica Malmberg

Sammendrag

Offentlig sektor er en av de største arbeidsgiverne i Norge og har stor innvirkning på landets utvikling. Større krav til samfunnsøkonomisk lønnsomhet, mer konkurranse og en aldrende befolkning som skal forsørges av de yrkesaktive, som blir forholdsvis færre, er fremtidige utfordringer for offentlig sektor. For å skaffe mer kunnskap om en løsning på denne utfordringen har vi undersøkt hvordan medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) kan utvikles og implementeres i en offentlig helsetjeneste for å øke innovasjonstakten og skape større eierskap hos ansatte. Medarbeiderdrevet innovasjon som metode har i senere tid blitt et mer aktuelt tema for arbeidslivet, men det er et stort behov for forskning på området, innen hele den offentlige sektoren generelt og innen helse- og omsorgsfeltet spesielt, for å kunne møte arbeidslivets fremtidige behov. Studiet vårt ser på hvordan ledelse kan utøves for å skape en innoverende organisasjon og hvordan organisasjonskulturen påvirkes av dette. Vi har utformet følgende problemstilling:

Hvordan kan MDI utvikles og implementeres i en offentlig helsetjeneste?

For å svare på dette har vi utført en kvalitativ enkeltcasestudie ved en kommunal helsetjeneste i Trondheim.

Funnene viser at ledelsen er mest sentral i startfasen av prosessen i det å kunne utvikle et system for medarbeiderdrevet innovasjon og initiere kulturendring. Å få et personlig forhold til begrepet innovasjon har vært en viktig faktor for å få igang idèproduksjon fra de ansatte. En annen viktig faktor har vært å jobbe med tiltak som påvirket organisasjonskulturen. Et sentralt tiltak i vårt case var å opprette en arbeidsgruppe som jobber jevnlig med temaet. Høy gjennomstrømning av ansatte krever at introduksjon av metoden og opplæring blir gitt fortløpende, samtidig som det sikrer at arbeidet med dette temaet ikke forsvinner i de daglige gjøremålene. Funnene er også entydige på at å jobbe med medarbeiderdrevet innovasjon har skapt et positivt arbeidsmiljø med økt medbestemmelse i egen arbeidshverdag, og et endret fokus fra problem til problemløsning.

Kunnskapen fra denne studien kan være nyttig for organisasjoner, både offentlige og private, for å se hvordan man kan utvikle et systematisk arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon.

Bilder, figurer og tabelloversikt

Bilde 1: Idépostkasse i møterom ved Lade hjemmetjeneste.....	s.40
Bilde 2: Portabel idépostkasse for bruk ved eksterne møter og fagdager.....	s.40
Figur 1: Fem faser som beskriver en innovasjonsprosess (Aasen et al., 2012) vår redigering).....	s.13
Figur 2: Organisasjonstyper etter Cameron og Quinn (2013).....	s.25
Figur 3: IGLO-arket. Individ, Gruppe,Ledelse,Organisasjon. (Amble et al 2018) s.40	
Figur 4: Fem faser som beskriver en innovasjonsprosess (Aasen et al., 2012) vår redigering).....	s.70
Tabell 1: Innovasjoner ved Lade hjemmetjeneste	s.54
Tabell 2: Informanter.....	s.91

INNHOLDSFORTEGNELSE

Forord	i
Sammendrag	ii
Bilder, figurer og tabelloversikt	iii
Innholdsfortegnelse	iv
KAPITTEL 1 - INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppbygging av oppgaven	5
KAPITTEL 2 - TEORI	6
2.1 Introduksjon og tidligere forskning	6
2.2. Innovasjon	7
2.2.1 Innovasjon i offentlig sektor	9
2.2.2 Kilder og drivere til innovasjon	11
2.2.3 Innovasjonsprosesser	12
2.3 MDI	14
2.3.1 Sentrale faktorer i MDI	17
2.3.1.1 Ledelsesstøtte	17
2.3.1.2 Autonomi	17
2.3.1.3 Samarbeid	18
2.3.1.4 Det interne klima	19
2.4 Ledelse og innovasjon	20
2.5 Organisasjonskultur	23
KAPITTEL 3 - METODE	28
3.1 Metodevalg	28
3.1.1 Forskningsstrategi	28
3.1.2 Forskningsdesign	28
3.1.3 Metodologisk analyse av problemstillingen	30
3.2 Utvalgsstrategi - hvordan velge informanter	30
3.3 Gjennomføring av metoden	31

3.3.1 Gjennomføring av intervjuene	31
3.3.2 Intervjustruktur	32
3.3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	33
3.4 Reliabilitet og validitet	34
3.4.1 Analyse av kvalitative data	34
3.4.2 Kvalitetsvurdering	35
3.4.3 Etske problemstillinger	35
3.4.4 Oppsummering	36
KAPITTEL 4 - LADE HJEMMETJENESTE	38
4.1 #Læringslivet	38
4.1.1 Idefangst - IPE-metoden	39
4.1.2 IGLO	40
KAPITTEL 5 - RESULTAT / FUNN	42
5.1 Intervju med leder	42
5.1.1. Lederstøtte	42
5.1.2. Kultur	43
5.1.3. Oppstart og rekruttering	43
5.1.4 Gjennomføring	44
5.1.5 Refleksjon i etterkant	45
5.2 Funns fra intervju med prosjektdeltakere	46
5.2.1 Medarbeidernes tanker om begrepet innovasjon	47
5.2.2 Ledelsens betydning	48
5.2.3 Fremmede tiltak	50
5.2.4 Arbeidsgruppa “innovasjon”	53
5.2.5 Innovasjoner	54
5.2.6 Refleksjoner fra de ansatte	54
5.3 Oppsummering av funn	56
KAPITTEL 6 - DISKUSJON	58
6.1 Innledning	58
6.2 Forsknings spørsmål 1: Hvordan kan ledelse utøves for å implementere MDI og dermed skape en innovativ organisasjon i offentlig helsetjeneste?	60
6.2.1 Ledelsesstøtte	60

6.2.2 Autonomi	65
6.3 Forskningsspørsmål 2: Hvilken påvirkning har MDI på organisasjonskultur?	67
6.3.1 Samarbeid	67
6.3.2 Det interne klima - organisasjonskultur	74
6.4 Kritikk av resultater og funn	80
KAPITTEL 7 - AVSLUTNING	82
7.1 Oppsummering og konklusjon	82
7.2 Anbefalinger til videre forskning	84
KAPITTEL 8 - LITTERATUR	85
KAPITTEL 9 - VEDLEGG	91
9.1 Informanter	91
9.2 Intervjumal daglig leder	92
9.3 Intervjuguide ansatte	93
9.4 Forespørsel om deltakelse i intervju	94
9.5 Samtykkeskjema	94

KAPITTEL 1 - INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Innovasjon i offentlig sektor - hvorfor er det viktig? Norge har sterk økonomisk vekst og det er positivt, men det utfordrer også det norske samfunnet på mange måter. Store offentlige investeringer gir også økende utfordringer og etterspørsel og det merkes spesielt innenfor omsorg - velferd - helse (Forskningsrådet og Damvad, 2012). Innovasjon og omstilling ser ut til å være et helt nødvendig fokus i offentlig sektor for å utvikle et samfunn der vi kan dekke kommende behov blant annet i eldreomsorgen. Når de yrkesaktive blir færre og de yrkespassive flere må vi innovere for å klare å levere de tjenester som det er behov for i årene som kommer. Disse tendensene skjer i de fleste europeiske land men i sterkere grad enn i Norge (ibid).

Stortingsmelding 7 (2008-2009) “Et nyskapende og bærekraftig Norge” er den første Stortingsmelding som setter innovasjon på dagsorden; *Innovasjon i Norge og Regjeringens innovasjonspolitik*. Et eget kapittel dreier seg om innovasjon i offentlig sektor, “Fornyning i offentlig sektor gir bedre tjenester”, som peker på at denne store andelen av norsk økonomi, med ca. 30 prosent av landets sysselsatte, er en viktig arena for innovasjon. Regjeringen ønsker en bærekraftig og effektiv offentlig sektor, spesielt med tanke på at antallet alderspensjonister per yrkesaktiv vil doble seg i løpet av de neste 50 år (ibid). Dette vil følgelig påvirke utgiftene i offentlig sektor betraktelig og det er behov for å utnytte ressursene bedre. Fornyning av offentlig sektor må skje ved innovasjon sier regjeringen i denne Stortingsmeldingen.

Hasu, Saari og Mattelmäki (2011) adresserer også at det er behov for innovasjon i offentlig sektor for å løse de samfunnsmessige utfordringene knyttet til redusert finansiering og økende servicebehov. Deres artikkel peker på at det samtidig mangler kunnskap og praksis om innovasjonsledelse i offentlige organisasjoner. Modeller av denne type ledelse fra privat sektor er ikke overførbare eller imiterbare til offentlig sektor. Dette kan ha å gjøre med forskjellen på oppdragene mellom privat og offentlig sektor. Private organisasjoner selger produkter i et konkurransemarked. Offentlig sektor er ikke markedsstyrt og er avhengig av inntekter som er basert på politiske beslutninger. Offentlige organisasjoner preges ofte av mye

byråkrati og anses derfor som “tunge” og lite endringsvillige (Hasu, Saari og Mattelmäki, 2011).

Regjeringens satsing på innovasjon baseres på forskning helt tilbake til 1950-tallet og samarbeidet mellom LO og NHO, der involvering av medarbeidere i utviklingsaktiviteter har stått sentralt (Amundsen et al., 2011). Norsk arbeidsliv har en lang tradisjon for medarbeider- eller ansattmedvirkning, men ved EUs publiserte innovasjonsmåling for 2014 ligger Norge på en 18. plass. Av EU blir Norge klassifisert som en moderat innovatør, mens de andre skandinaviske landene kalles innovasjonsledere (Lystad, 2015). Det kan se ut som en selvmotsigelse at innovasjonsgraden er lav og medvirkningen er høy, men medarbeidermedvirkning har tradisjonelt vært mer knyttet til strukturene i arbeidslivet som arbeidstider, lønn, utforming av lovverk m.m. og ikke hatt fokus på innovasjon i samarbeidet, og spesielt ikke i offentlig sektor som tradisjonelt ikke har vært en del av et konkurransemarked. De senere årene har vi sett en økende interesse for at medvirkning også skal knyttes til utvikling av tjenester i offentlig sektor. Det er politisk interesse for dette, og i en situasjon der offentlige tjenester i større grad kan forventes å måtte konkurrere med private tilbydere av velferdstjenester, og det er større fokus på samfunnsøkonomisk lønnsomhet, blir innovasjonsgraden i offentlig sektor også viktigere (difi.no, 2019).

Man ser altså et behov for bredere deltakelse i utvikling av innovasjonsarbeidet, og behov for å se på hvilke personellgrupper som bør delta i innovasjon i offentlig sektor. Hasu, Saari og Mattelmäki (2011) hevder at innovasjonskompetanse er begrenset til fagfolk, kun tilgjengelig for ledere og at dette er en fare for å skape passivitet. Ikke bare passivitet for det kreative potensialet, men også for engasjement og trivsel for ansatte i alle ledd av organisasjonen. Hasu, Saari og Mattelmäki (2011) spør derfor retorisk “*hva med ansatte i førstelinjetjenesten som faktisk samhandler direkte med brukeren?*” (ibid)

I St.meld. nr.7 (2008-2009) trekker regjeringen også frem at medarbeiderne spiller en avgjørende rolle for hvorvidt innovasjonsarbeidet lykkes. Sett i lys av dette blir det naturlig å rette fokuset over på medarbeidere, for å se på hva som må til for å lykkes med innovasjon, og det er med bakgrunn i dette vi har valgt vår oppgave. Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) er

et relativt nytt begrep og bygger på forståelsen av at alle medarbeidere har et kreativt potensiale og kan bidra i innovasjons- og utviklingsarbeid (Aasen og Amundsen, 2015).

Temaet for denne oppgaven er videre omtalt som MDI der vi vil se på en kommunal enhet som har deltatt i et prosjekt som omhandler utprøving og implementering av MDI. Prosjektet har også hatt følgeforskning og har resultert i en håndbok for MDI i omsorgsarbeid. Mer spesifikt har vi ønsket å se på hvordan MDI kan foregå i en offentlig helsetjeneste fordi dette er en del av offentlig virksomhet som tradisjonelt har vært preget av hierarkisk styring, større offentlige reformer som har kommet ovenfra og ned og fordi det er en bransje vi antar, før vi har undersøkt det, der ansatte ikke oppfatter seg selv som mulige innovatører. For å søke svar på dette har vi valgt å undersøke ledelsen sin rolle, hva som fremmer og hvilke strategier som kan virke fremmende for MDI og vi har forsøkt å forstå hvordan MDI påvirker en organisasjonskultur.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i innledningen har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hovedspørsmål:

Hvordan kan MDI utvikles og implementeres i offentlig helsetjeneste?

Vi søker å svare på problemstillingen ved å se nærmere på hvordan innovativt utviklingsarbeid kan komme til uttrykk i offentlig sektor, og vi har sett på en kommunal enhet innen helsetjenester for å bedre forstå hvordan. Temaet MDI er omfattende og rommer mange dimensjoner ved ledelse og organisasjonsutvikling. For å kunne samle inn et datasett som gir grunnlag for diskusjon rundt noen sentrale elementer ved innovasjon i offentlig sektor har vi valgt å avgrense oppgaven ved å undersøke følgende forskningsspørsmål:

Forsknings spørsmål:

- 1. Hvordan kan ledelse utøves for å implementere MDI og dermed skape en innovativ organisasjon i offentlig helsetjeneste?**
- 2. Hvilken påvirkning har MDI på organisasjonskultur?**

Gjennom datainnsamlingen har vi kartlagt hvordan innovasjonsarbeidet ved Lade hjemmetjeneste startet, hva som var sentrale momenter for å bygge opp MDI i denne spesifikke konteksten og hvordan det ble en fast arbeidsmetodikk ved arbeidsplassen. Vi har også ment at det var viktig å forstå hvilket forhold de ansatte hadde til begrepet innovasjon, både før og etter prosjektperioden for å forstå deres forutsetninger og utvikling av arbeidsverktøy underveis. Dette er også knyttet til bedre forståelse av organisasjonskulturen. Oppgaven dreier seg også om å se på hva som førte prosessen og utviklingen fremover, hvilke strategier og organisatoriske grep eller endringer som virker fremmende for MDI.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Bakgrunn og aktualisering setter rammene og begrunner valget av tema samt utforming av problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel 2 tar vi opp de teoretiske bidragene som vi har brukt i arbeidet, og her definerer vi innovasjon, ser på innovasjon i offentlig sektor, kilder og drivere til innovasjon og innovasjonsprosessen. Derifra går vi videre til begrepet medarbeiderdrevet innovasjon, MDI, og ser på de mest sentrale faktorene man finner i eksisterende teori. Vi ser på dimensjoner ved ledelse og organisasjonskultur.

Kapittel 3 omhandler forskningsdesign og metode. Kapitlet beskriver hva slags strategi og metode som er valgt for å samle inn data, hvordan vi har analysert dataene og betraktninger rundt funnenes validitet.

Kapittel 4 presenterer caset Lade hjemmetjeneste og prosjektet #Læringslivet som er grunnlaget for alle funn som ligger til grunn for oppgavens analyse. De mest sentrale metodene som ble brukt i #Læringslivet, IPE og IGLO, presenteres også her

I kapittel 5 beskriver vi våre funn gjennom utsagn fra informantene. Funnene er delt opp i en del med leder og en del med funn fra ansatte på avdelingen som deltok i prosjektet.

Kapittel 6 diskuterer funnene i lys av tidligere forskning og teori som beskrevet i kapittel 2. Diskusjonen er strukturert etter de sentrale faktorene som ligger til grunn for utvikling av MDI som Smith, Kesting og Ulhøi (2008) viser til i *“What are the driving forces of employee-driven innovation”?*

Kapittel 7 oppsummerer, konkluderer og peker på mulige veier videre for forskning på MDI.

KAPITTEL 2 - TEORI

2.1 Introduksjon og tidligere forskning

I rapporten *Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus* (Amundsen et al., 2011) gjennomgås en status av forskning på feltet. Rapporten peker på at medarbeiderinvolvering i innovasjon er et relativt nytt forskningstema. Fordi det er et nytt felt ser vi at av studier som finnes er det en overvekt av kvalitativ forskning. Det er også forsket lite på effekten av MDI koblet opp mot mål og resultater. Det pekes spesielt på behovet for studier som kombinerer kvalitative og kvantitative undersøkelser for å i større grad undersøke betingelser og effekter av MDI, sammenligning av bransjer, marked og størrelse på bedrifter og en dypere forståelse av den norske modellen med trepartssamarbeid i arbeidslivet. I oppbyggingen av fagfeltet vil kvalitative studier være viktig for få mer innsikt i temaet og bygge antakelser som senere kan testes kvantitativt.

Hasu, Saari og Mattelmäki (2011) sier at det blir mer vanlig med blanding av ulike innovasjonsmodeller når det gjelder innovasjon i offentlig sektor. For eksempel har litteraturen om innovasjon i helsevesenet tradisjonelt konsentrert seg om medisinske innovasjoner, sykehus som produksjonsfunksjon eller sykehus som databehandlingsmaskiner. MDI begynner å skape seg en plass i innovasjonslitteraturen men det finnes ingen store empiriske studier som omhandler dette, med unntak for LO Danmark sin rapport *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser* fra 2006. Hasu, Saari og Mattelmäki (2011) skriver videre i sin artikkel at forskere begynner å se sykehus som leverandører av komplekse tjenester og som helsevesenets nav. Denne tilnærmingen reflekterer et skifte i perspektivet fra teknologisk tilnærming mot en tilnærming basert på tjeneste- og serviceforhold.

Byrne et al. (2009) peker på at forskningen har vist liten interesse for lederens rolle og at man har forsket mest på strukturer når man har studert organisasjonsklima. LO Danmark (2006) fremhever i sin rapport at en viktig faktor for MDI er ledere som er tilstede på uformelle arenaer. Dette peker også Ekman (2012) på i sine teorier om småprat og bruk av uformelle arenaer som lederverktøy. De Jong og Kemp (2003) nevner seks faktorer som man mener er viktig for utvikling av innovativ atferd hos medarbeidere. Arbeidet må oppleves som

utfordrende, det må være autonomi i oppgaveløsningen, man må ha et støttende organisasjonsklima, innovasjon må være strategisk viktig for bedriftene, man må ha hyppig kontakt med omgivelsene og markedet og man må få innsikt i variasjonen i etterspørsel og marked. Smith, Kesting og Ulhøi (2008) peker på de fire viktige faktorene lederstøtte, autonomi, samarbeid og internt klima i bedriften som viktig for utvikling av MDI, noe som også understøtter De Jong og Kemp (2003) sine momenter. Disse momentene blir nærmere utdypet i kapittel 2.3.1.

Oppgaven skal først og fremst skal ha fokus på MDI, men det er mest hensiktsmessig å starte med å se på hva innovasjon som sådan er og noen ulike definisjoner på dette, da innovasjon er et sentralt element i MDI.

2.2. Innovasjon

Hva er endring og hva er innovasjon? Ordene blir ofte brukt om hverandre. Innovasjon blir også ofte brukt som synonym til kreativ eller oppfinnelse, eller som noe magisk, uforståelig og grensesprengende nytt (Aasen og Amundsen, 2015). Den egentlige betydningen av ordet innovasjon er *fornyelse gjennom forandring*, og dette setter fokuset på effekten av innovasjon; at man gjør noe på andre måter enn tidligere (ibid). Denne definisjonen sier ikke noe om størrelse på forandringen, men at forandringen kan oppfattes og beskrives.

Regjeringen definerer innovasjon i Stortingsmelding 7 (2007-2008): *“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”*. Det skal være noe som er nytt og som er iverksatt eller tatt i bruk. Dette skiller en idé fra en innovasjon.

For å kalle noe en innovasjon må det være noe som ikke finnes fra før, noe som noen har bruk for og som er tatt i bruk. Det må altså strekke seg utover en god idé og må inkludere realisering. Aasen og Amundsens forklaring av innovasjon forener også fenomenet som produkt og prosess: *Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt, når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk gjennom å*

forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (Aasen & Amundsen, 2011).

Forskningsrådet utvider definisjonen med en dimensjon om å forbedre noe som allerede eksisterer og en dimensjon om samfunnsnytte; *“Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskapning og/eller samfunnsnytte”* (Forskningsrådet og Damvad, 2012). I offentlig sektor kan verdiskapningen gjennom innovasjon ses på som økt kvalitet, økt effektivitet, økt produktivitet og økt tilfredsstillhet hos ansatte, brukere, pasienter og pårørende. Forskningsrådets definisjon ligger nærmere innovasjon i offentlig sektor da den utfyller med begrepene samfunnsnytte og forbedringer, og vi velger derfor denne definisjon da den best forklarer begrepet innovasjon som vi bruker det i oppgaven.

Litteraturen beskriver mange forskjellige dimensjoner og perspektiver innen innovasjon. Et tradisjonelt skille har vært mellom produkt- og tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon. Schumpeter (1975) definerte innovasjon på en annen måte og plasserte perspektivene mellom to ytterkanter; radikal og inkrementell innovasjon. Dette er en grov inndeling og disse begrep rommer alt fra store endringer som kan bli en trussel overfor dagens løsning eller teknologi, til små justeringer av en prosess i en eksisterende produkt eller tjeneste (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Koch og Hauknes har sett nærmere på innovasjon i offentlig sektor. I sin gjennomgang av definisjoner fremhever de at innovasjoner ikke trenger å være unike for alle, kun for de som har nytte av innovasjon i den konteksten de jobber i: *“Innovation is a change of behaviour that is new to the relevant agent, but not necessarily new to society as a whole. If a civil servant deliberately introduces a new way of doing his or her professional obligations or activities, with the purpose of providing an improved service, this is an innovation, even if someone else might have done something similar elsewhere”* (Koch og Hauknes, 2005).

Vi har sett på ulike definisjoner av innovasjon og vist at det kan være ulike perspektiver, men til felles har de at det er noe nytt som kommer til nytte og som er tatt i bruk. I det følgende ser vi nærmere på innovasjon i offentlig sektor.

2.2.1 Innovasjon i offentlig sektor

Tradisjonelt har innovasjon i stor grad dreid seg om utvikling av produkter og tjenester i privat sektor og gjerne i høyteknologiske bransjer. Vi ser nå en dreining mot tjenesteinnovasjon, og som følge av at offentlig sektor har en omfattende rolle som tjenesteprodusent blir innovasjon i offentlig sektor mer og mer sentralt (Forskningsrådet og Damvad, 2012). En grunnlov for innovasjon i offentlig sektor får vi fra Helse- og omsorgsdepartementet (2011). *“I offentlig sektor innebærer demokratiske valg og politiske prosesser krav til omstilling og store endringer, som tvinger offentlige organisasjoner til å tenke nytt. Her kan kravene fra innbyggerne om bedre tjenester og behovet for å utnytte fellesskapets begrensede ressurser best mulig, være viktige drivkrefter for innovasjon”*.

Offentlig sektor er organisert i ulike nivåer; stat, fylke og kommune, og dette gjør at innovasjonsarbeid i offentlig sektor kan ha mange ulike aktører, altså de som utfører offentlige oppgaver. I 2016 var det 814 000 mennesker som jobbet i offentlig sektor (ssb.no, 2019), noe som tilsvarer 31,5% av arbeidsstokken i Norge. Hva som skal gjøres i offentlig sektor blir definert i statsbudsjettet og oppdragene ligger i spenningsfeltet mellom stadig økende utgifter og krav om effektivisering (Aasen og Amundsen, 2011). Tendensen i populasjonen er at vi lever lenger, avslutter det yrkesaktive livet tidligere samt at ungdommer utdanner seg lengre, det vil si at de starter sin jobbkarriere senere. Med andre ord: de yrkesaktive blir færre og de yrkespassive blir fler. Elisabeth Ugreninov (2005) omtaler dette som “dessertgenerasjonen” i en artikkel og hun løfter frem at dette vil få store konsekvenser for finansieringen av alderspensjon, helsetjenester og eldreomsorg.

Helse- og omsorgsdepartementet (2010) dokumenterer at medarbeiderne i omsorgstjenestene, som stort sett er kvinner, har et problematisk høyt sykefravær, og at utstøtning gjennom overgang til helserelevante trygdeytelser er et stort problem. Typiske helseplager og grunner til sykefravær og tidligere avgang fra yrkesaktivitet som skyldes jobb blant de over 50 år handler

oftest om slitasje. Flere kvinner enn menn oppgir at de har helseplager som skyldes jobb. Utfordringen fremover ser ut til å være knyttet til hvordan arbeidslivet generelt kan tilrettelegge slik at flere, og spesielt kvinner kan bli værende lengre i arbeid, og det bør rettes et spesielt fokus på offentlig sektor og helse- og omsorgsykker. St.meld nr. 7 (2008-2009) er tydelig på at de ser denne utfordring når den sier: “Regjeringen ønsker en bærekraftig og effektiv offentlig sektor preget av kvalitet og tilgjengelighet, og som er i stand til å endre seg i takt med endrede behov”. Den offentlige sektoren skal utvikles gjennom innovasjon, i følge denne Stortingsmeldingen. Forskningsrådet og Damvad (2012) peker på at av utfordringer og barrierer så er en at offentlige aktører mangler interesse for innovasjon, og forskerne ikke har interesse for offentlig sektor fordi det ikke gir incitamenter for publisering. Realisering av offentlige innovasjoner i dag foregår alt for tilfeldig og personavhengig. Det er generelt stor usikkerhet om hvem som tar ansvar for offentlig innovasjon i Norge. Andre barrierer som Forskningsrådet trekker frem er at det er dårlige betingelser for kreative eksperimenter i offentlig sektor, organisatorisk silotenking, sterke fagmiljøer, mangel på måling av innovasjon og en nullfeilsorientert arbeidskultur.

Aasen og Amundsen (2011) peker på at mye av eksisterende forskning i hovedsak er fra studier i konkurranseutsatt virksomhet, men de mener at mye av denne kunnskapen er overførbart til offentlig sektor. I offentlig sektor er det fokus på effektivisering av endrings- og utviklingsarbeid for å skape et bedre tjenestetilbud. I privat sektor er det lønnsomhet og inntjening gjennom konkurransefortrinn som er i fokus. Uansett er målet for alle å gjøre ting på bedre måter (ibid). Halvorsen et al. (2005) tar opp at det er store forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det kommer til innovasjon. De peker på at offentlige organisasjoner vanligvis leverer tjenester og dermed ikke trenger å konkurrere for å maksimere fortjenesten. Denne mangelen på produktkonkurranse gjør at det ikke er behov for å prøve og stadig forbedre seg og dette kan vises i en holdning av *“if it ain't broken, don't fix it”*. Mot dette kan man si at det er et marked under utvikling for privatisering av offentlige tjenester. Dette ser man spesielt innen helsesektoren der private sykehus, sykehjem, legetjenester osv, utfordrer offentlige sektor. Større konkurranse gjør at offentlig sektor vil bli utfordret på å løse oppgavene mer effektivt, mer økonomisk lønnsomt og med større fokus på brukerens behov. Innovasjon i offentlig sektor kan derfor forventes å bli viktigere i årene fremover.

Vi har nå sett på viktigheten av fokus på innovasjon i offentlig sektor og hvorfor det er et økende behov. Det er stort behov for innovasjon og kunnskap om innovasjon. Forskning fra privat sektor kan være overførbart til offentlig sektor, men det er usikkerhet om dette fordi offentlig sektor og privat sektor har ulike målsettinger. Videre vil vi se på noen av årsakene til hvordan og hvorfor innovasjon oppstår.

2.2.2 Kilder og drivere til innovasjon

Litteraturen viser til mange årsaker for at innovasjonsprosessene kommer i gang, og blir sett på som en integrasjon av mange typer kunnskap, innsikter og ferdigheter (Aasen og Amundsen 2011). Tidd og Bessant (2009) deler inn i åtte typer av kilder til innovasjon. Vi skal ikke redegjøre for alle kildene da vi vurderer det som lite relevant for oppgaven, men vise til et par eksempel. En kilde kan være **ny kunnskap** som utvikles gjennom forskningsarbeid med å forske og utprøve for å komme frem til ønsket resultat. Et viktig moment er å være våken for å se muligheter og kunne se “utenfor boksen”. Avvik fra forventninger kan også lede til innovasjon og suksess. Når en har fokus på ideér og revurdering i alle faser kan en opprinnelig idé utvikle seg til noe helt annet og det finnes mange historier om “mislykte” innovasjoner som ble modifisert til suksess. Bedriften Cloetta ønsket i 1953 å starte produksjon av et godteri som lignet på “Marshmallows”. De klarte ikke å gjøre skumbiten stor nok uten at den sank sammen og ble deformert. Noen mente at formen lignet på den franske sportbilen “Bugatti” og dette var starten på produktet “Ahlgrens biler” som fortsatt i dag produseres. På lignende måte ble POST-IT utviklet av Spencer Silver og Arthur Fry ved bedriften 3M i USA. De jobbet for å utvikle et superlim, men noe gikk feil og resulterte i et lim som ikke festet så godt men som kunne brukes flere ganger.

For å lykkes med innovasjon bør det være **etterspørsel** etter det som utvikles, og dette er også et eksempel på en kilde til innovasjon. Noen må ha et behov som må dekkes eller et problem som skal løses. Etterspørsel fører for tankene til kommersielle markeds- og kundebehov, men det kan også være sosiale behov for produkter og tjenester (Aasen og Amundsen, 2011).

Drivere til innovasjon er hvem eller hva som utløser en anerkjennelse av behovet for en innovasjonsprosess. Disse kan være interne og eksterne for eksempel kundebehov, markedsmulighet, konkurransesituasjon eller endringer i rammebetingelse (Aasen og Amundsen, 2015). Forskningsrådet beskriver en lang rekke drivere og forutsetninger for innovasjon i offentlig sektor inspirert av den akademiske litteraturen og de offentlige utredninger i Norge og i utlandet på feltet. Noen drivere og forutsetninger som nevnes er: lederskap, medarbeiderskap samt god organisering av innovasjonsarbeidet. Offentlig sektor må være åpen for nye ideér og ha evnen til å se eller skape åpninger for å fange opp gode ideér. Det er viktig at det finnes pådrivere, gjerne i mellomledelsen, og at ledelsen på alle nivå er støttende (Forskningsrådet og Damvad, 2012).

I denne delen har vi gitt en kort innføring med noen eksempler på hva kilder og drivere til innovasjon er, altså hva som starter prosesser for at innovasjonen kommer i gang og hva som utløser et behov for innovasjon. Et naturlig neste skritt blir da å se på innovasjonsprosessen og hvordan den kan foregå.

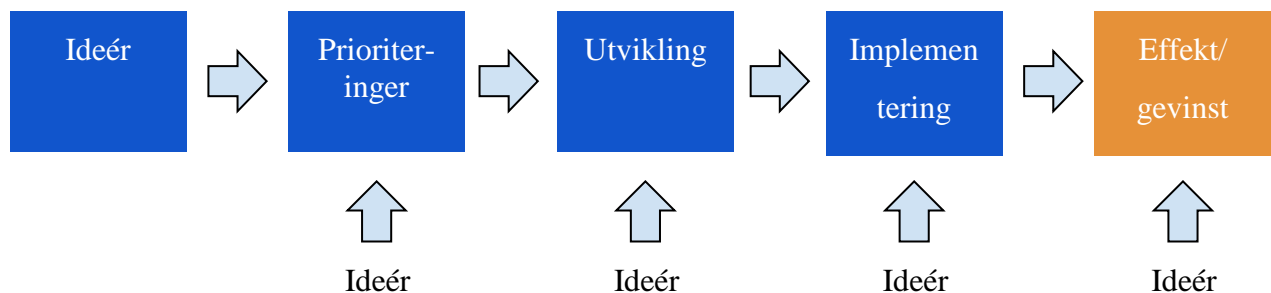
2.2.3 Innovasjonsprosesser

Forståelsen av innovasjon som en prosess har endret seg mye sammen med tid og utvikling. Rothwell (1994) fremstiller dette i “generasjoner” med start fra 50-tallet og etterkrigstidens økonomiske vekst gjennom rask industriell ekspansjon. De ulike modellene, eller generasjonene, endrer seg i takt med samfunnsforandringer og rammebetingelser. En innovasjonsprosess kan dermed se ut på mange måter, slik Rothwell presenterer i sin artikkel *Towards the Fifth-generation Innovation Process*.

Tidd og Bessant (2009) sier at selve hjertet i innovasjonsprosessen er evnen til å se muligheten for innovasjon, for å deretter skape nye måter å utnytte den på. Aasen og Amundsen (2011) viser til Tidd, Bessant og Pavitt som understreker at det er ikke én men mange innovasjonsprosesser som leder til innovasjon. Det er også mange ulike faktorer som avgjør hvilke prosesser som blir aktuelle: land, bransje, størrelse på bedriften, hvilken type innovasjon, tidligere erfaringer om innovasjonsarbeid. Dette er bare noen eksempler på variasjoner som blir førende for hvilke prosesser fører frem til en innovasjon. I følge Tidd,

Bessant og Pavitt er det i hovedsak to aspekter som kjennetegner prosesser for innovasjon: en **tilpasningsprosess** der det man tilpasser seg er ny teknologi, ny kunnskap eller nye krav fra kunder. Det andre aspektet er en **skapelsesprosess** der nye produkter, løsninger, markeder eller tankesett oppstår og utvikles.

Innovasjonsprosessen fra start til slutt blir fremstilt i fem faser av Aasen et al. (2012). Prosessen blir ofte fremstilt som lineær, men det er fullt mulig å gå frem og tilbake mellom de ulike fasene.



Figur 1: Fem faser som beskriver en innovasjonsprosess (Aasen et al., 2012).

Idégenerering er det første steget i innovasjonsprosessen der det oppmuntres til å fremlegge nye idéer. Denne modellen understreker at idéer er nødvendige i alle faser gjennom prosessen og ikke bare i den første idefasen, der formålet er å formulere og konkretisere idéer skriftlig eller muntlig. Deretter skal det foretas et valg, en prioritering av hvilke idéer det skal jobbes videre med. Neste fase handler om å utvikle og realisere ideén og deretter kommer implementeringsfasen der den nye løsningen lanseres. I den siste fasen er målet å se og utnytte potensialet i den nye løsningen på best mulig måte (Aasen et al., 2012). Prosessen er dynamisk og fasene kan overlappe og bevege seg frem og tilbake i de ulike fasene. Det vil alltid være en usikkerhet knyttet til innovasjonsarbeid, det er mange faktorer som er uforutsigbare, for eksempel kostnader eller hvilken respons produktet får fra brukere eller kunder. I innovasjonsprosesser vil det derfor være en naturlig kobling til læring og eksperimentering (Aasen og Amundsen, 2015).

I Håndbok for MDI i omsorgsarbeid (Amble et al., 2018) deles prosessen inn i faser for å vise utviklingsarbeidets prosess, og hvordan erfaringer på en systematisk måte samles inn og brukes til forbedring. Fasene som beskrives er:

- **Planleggingsfasen.** Idéfangst og prioritering, organisering av innovasjonsarbeidet. Her skal arbeidet forankres og det kan skje på forskjellige måter for eksempel gjennom muntlig orientering, notat eller vedtak, aktiv deltakelse fra ledelse. Et politisk vedtak kan gi arbeidet tyngde og seriøsitet. Det er viktig å være konkret i planleggingen; utse en arbeidsgruppe/prosjektgruppe, utføre avtalte oppgaver, lage en plan for når arbeidsgruppen skal arbeide, når den skal informere de andre og når gruppa skal ta beslutninger. Nøkkelord i denne fase er systematikk og kontinuitet.
- **Utprøvningsfasen.** Realisere og prøve ut prioriterte ideér. Her er det viktig å bli enige om konkrete mål for merverdien av ideén som skal utprøves. Hva skal oppnås? Hvor går grensa for å kunne si at den nye praksisen er bedre enn den gamle?
- **Tilpasningsfase.** Evaluere, justere og modifisere ny praksis. Man kan bruke eksisterende arenaer til dette formålet, for eksempel rapportmøter, fagdager eller andre planlagte samlinger.

Vi har nå fortalt om hvordan innovasjonsprosessen kan foregå og at det er en ikke-lineær prosess der ideér preger alle delene av prosessen eller fasene. Nå skal vi komme til hovedfokuset i oppgaven vår, nemlig medarbeiderdrevet innovasjon, MDI. I tillegg til å se på selve begrepet MDI skal vi se nærmere på fire sentrale faktorer innen teorier om MDI.

2.3 MDI

Nina Amble, forsker ved OsloMet og forsker i prosjektet #Læringslivet (som vi beskriver i kapittel 4) sier at hun tar utgangspunkt i at folk elsker å ha ordentlig arbeid, og at de liker å forbedre arbeidsoppgaver og har mange ideer om hvordan det kan gjøres. Hun sier: *“De ansatte har kunnskap, erfaringer og vet hvor skoen klemmer. Ingen kjenner de utfordringer og muligheter så godt som de og de har derfor de beste forutsetninger til nyskaping”* (idebanken.org, 2019).

MDI er et relativt nytt begrep i norsk men også internasjonal sammenheng, og det finnes flere ulike definisjoner med noe ulikt fokus. Noen legger den aktive deltakelsen av medarbeidere til grunn for definisjonen, andre inkluderer prosessen. I den første Stortingsmeldingen om innovasjon, Stortingsmelding 7 (2008-2009), ønsker regjeringen å rette et fokus på MDI sammen med LO og NHO. Et resultat av dette fokuset er “Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon” (Aasen et al., 2012) utgitt av Nærings- og handelsdepartementet og her får vi også en definisjon på MDI:

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) brukes som en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger. Dette kan dreie seg om nye produkter, tjenester, produksjonsprosesser, arbeidsprosesser eller forretningsmodeller.

I håndboken beskrives prosessen videre som en: *intensjonell, proaktiv og systematisk prosess, som er preget av bred medvirkning og selvorganisering. MDI-prosessen består av aktivitet der medarbeidere genererer og tilpasser nye og kreative ideer som kommer til praktisk anvendelse og dermed produserer kvalitativ endring i en spesifikk kontekst.*

Det sentrale i definisjonen er troen på de ansattes kompetanse, erfaring og innsikt om virksomheten og oppgaver som er knyttet til den. Når man systematisk anvender seg av dette vil det kunne være utviklende for virksomhetens evne til innovasjon (Aasen og Amundsen, 2011).

Den norske samarbeidsmodellen er basert på gjensidig balanse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og der medvirkning og medbestemmelse er sentrale faktorer. Denne modellen legger godt til rette for et produktivt og nært samspill mellom ledelse og medarbeider og gir dermed gode forutsetninger for systematisk anvendelse av de ansattes ideér, kunnskap og erfaring. Amundsen et al. (2011) oppsummerer etter den norske studien av MDI 2010 at det ikke finnes én best practice, men at MDI kan praktiseres på mange ulike måter. De peker på kjennetegn, likheter, egenskaper og arbeidsmåter som synes karakteristiske for de bedrifter som praktiserer MDI på en god måte, og at flere av disse forhold kan ses i sammenheng med den norske samarbeidsmodellen. Et eksempel på slikt kjennetegn er gjensidighet og tillitsfull dialog mellom de ulike rollene, for eksempel leder - medarbeider (Aasen og Amundsen, 2011).

Vi har innledningsvis i dette teorikapittelet også sett at faktorene utfordring, autonomi, støttende klima og strategisk satsing fremheves av De Jong og Kemp (2003), og at de synes å ha betydning for innovativ atferd for arbeidsplassens medarbeidere. Det finnes flere ulike måter å organisere MDI på. Det som er felles er at ledelsen har ansvar for å tilrettelegge for MDI. MDI kan være en nedenfra og opp, selvinitiert medarbeideraktivitet, men kan også være en ovenfra og ned aktivitet hvor ledelsen inviterer medarbeiderne til å foreslå eller utvikle ideer. For å skille mellom de ulike måtene MDI kan organiseres på forslår Høytrup (2012) å dele inn MDI i tre ulike arbeidsmåter.

1. Den første arbeidsmåten referer til et nedenfra og opp syn på innovasjonsprosessen hvor det er medarbeideren som initierer, utvikler og introduserer innovasjoner i organisasjonen ofte uformelt og frivillig. Et godt eksempel på dette er den japanske produksjonsindustrien med fokus på kontinuerlig forbedring. Toyota og Mitsubishi mottar millioner av forslag til forbedringer hvert år av sine ansatte, og en stor del av disse blir implementert (Tidd og Bessant, 2009).
2. Den andre arbeidsmåten er hvor medarbeideren initierer en innovasjon og som ledelsen videre velger å overta og som videre implementeres i den formelle organisasjonsstrukturen.
3. Den tredje arbeidsmåten er et ovenfra og ned syn på innovasjonsprosessen og går ut på at ledelsen inviterer medarbeidere til deltakelse og legger til rette for innovasjonsprosessen og innovasjoner utvikles av medarbeiderne etter bestilling fra ledelsen.

Vi har nå sett nærmere på definisjonen av MDI og at denne metoden som er basert på medvirkning og medbestemmelse passer godt inn i den norske samarbeidsmodellen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. MDI kan organiseres på ulike måter, men har til felles at ledelsen er ansvarlig for tilretteleggelse. Vi skal nå avgrense teorien og se på de mest sentrale faktorer som ligger til grunn for og påvirker utvikling av MDI.

2.3.1 Sentrale faktorer i MDI

Medarbeideren er den viktigste ressursen i MDI. På et overordnet plan kan man derfor si at samarbeid mellom leder og medarbeider blir en høyst sentral faktor for MDI. Dette blir også fremhevet blant annet i rapporten fra LO Danmark (2006). Ledelsens tilstedeværelse på en uformell måte samt tilgjengelighet for dialog slik at medarbeiderne lett kan diskutere ideer og forbedringsmuligheter er sentrale momenter som fremmer MDI. I litteraturstudier identifiseres fire sentrale faktorer som ligger til grunn for eller påvirker utvikling av MDI (Smith, Kesting og Ulhøi, 2008).

2.3.1.1 Ledelsesstøtte

Ledelsesstøtte fremholdes som den mest betydningsfulle faktor av flere teoretikere blant annet Smith, Kesting og Ulhøi (2008), De Jong og Kemp (2003) Tidd og Bessant (2009) og McLean (2005). Medarbeidere som ikke føler støtte fra ledelse vil sannsynligvis ikke være kreative og presentere nye ideer som kan føre til innovasjon. Dette understrekes også av Johannesen og Olsen (2017) som mener at en stor del av lederskapet handler om å mobilisere kompetanse, kreativitet og energi hos de ansatte for å skape konkurransemessige fordeler for virksomheten. Smith, Kesting og Ulhøi (2008) trekker også frem at det er usikkert når i prosessen det er viktigst med ledelsesstøtte; på et tidlig idéstadium eller i senere faser for eksempel når innovasjonen skal tas i bruk. Ledelsesstøtte kan også være i form av det som Zenger Folkmann, referert i Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015), kaller “inspirerende lederstil”. Sentralt i denne ledelsesform er lederens evne til å omdanne medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats for virksomheten gjennom å styre oppmerksomheten mot hensikten, visjonen og skape begeistring for felles mål og verdier (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015).

2.3.1.2 Autonomi

Neste faktor som Smith, Kesting og Ulhøi (2008) legger frem er **autonomi**, der medarbeidere gis frihet til å ta beslutninger og få handlingsrom til å utføre oppgavene sine uten overvåking og stor grad av kontroll. Autonomi trekkes frem som særlig viktig i idégenereringsfasen i innovasjonsprosessen blant ansatte. Johannesen og Olsen (2017) beskriver et perspektiv på autonomi gjennom selvledelse og definerer det: *å ta i bruk metoder, ferdigheter og strategier*

som man effektivt kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger.

Leders oppgave blir da å lede medarbeidere til å lede seg selv med mål om å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet for å styrke virksomheten. Johannesen og Olsen (2017) deler inn selvledelse i fire hovedelementer;

- **Mestring** - som handler om troen på at man kan oppnå noe, men også som opplevd mestringsevne.
- **Positiv forestillingsevne** - som er en del av vår forståelse av den helhet vi inngår i.
- **Optimisme** - er forventninger knyttet til fremtiden.
- **Positiv intuisjon.** - er en form for taus kunnskap, der vi omvandler erfaring til handling.

Å få frihet i form av tid er et moment som Alpkam et al. (2010) trekker frem. Så lenge medarbeiderne ikke er forpliktet gjennom sine arbeidsinstruksjoner til å generere nye ideer, er det heller ingen grunn til å sette av tid og ressurser til å for eksempel idégenerere. Offentlig sektor har ofte en struktur som går dårlig sammen med MDI, og et viktig grep kan være å fristille ansatte som skal jobbe med MDI fra noen av de daglige arbeidsoppgavene.

2.3.1.3 Samarbeid

Den tredje faktor som Smith, Kesting og Ulhøi (2008) viser til er **samarbeid**. Organisasjoner som har et arbeidsmiljø med høy grad av samarbeid og en innovativ organisasjonskultur er bedre i stand til å fremme og legge til rette for MDI (ibid). På et generelt grunnlag kan man si at energien i relasjon med andre blant annet gir innovasjonskraft, da trygghet i gruppe skaper kreativitet (Spurkeland, 2004). Aasen og Amundsen (2011) viser til flere studier der en finner støtte til påstanden om at gruppekontekster øker idégenerering og idéutveksling, men ikke uten at gruppesammensetningen er av betydning. I en tidlig fase er en ulik gruppesammensetning en fordel. Senere i prosessen er en mer homogen gruppe fordelaktig (Aasen og Amundsen, 2011).

Innovasjon oppstår som resultat av ny kunnskap eller nye kombinasjoner av eksisterende kunnskap, og for å få til det er det behov for sette sammen ulike forståelser og erfaringer fra mennesker. Sagt på en enklere måte; det må til samarbeid mellom mennesker (Aasen og

Amundsen, 2011). Slike samarbeid kan være både med eksterne og interne relasjoner. Velfungerende relasjoner bidrar til kunnskapsutvikling som i sin tur vil kunne omdannes til innovasjon. Samarbeid handler om å utnytte styrken i den kollektive kunnskapen hos alle medarbeidere.

Johannessen og Olsen (2013) peker på at i en stadig mer globalisert kunnskapsøkonomi med stor endringstakt og stort fokus på innovasjon er samhandlingskompetanse viktig. Dette begrepet er koblet til kommunikasjonsprosesser og handler både om å forstå sine omgivelser og hvordan man kan kommunisere for å påvirke dem. Evnen til å samhandle kobles også til evnen til å lede seg selv. Selvledelse kobles til personlig endringskompetanse gjennom dimensjonene:

- Tilbakemelding: hvordan man gir og hvordan tar i mot dette
- Intensjon: hvordan man kommuniserer og forstår hensikten i tilbakemeldinger eller atferd
- Atferdsmønster: hvordan våre mentale modeller påvirker våre relasjoner til andre

Johannessen og Olsen (2013) kobler også samhandlingskompetanse til evnen til å oppnå personlig suksess gjennom andre. Faktorer for å oppnå personlig suksess gjennom andre er lytting, oppmerksomhet, målrettethet og evne til å delegere. Dette kan sees som et fundament for gode samarbeidssituasjoner. Personlig suksess gjennom andre handler også om evnen til å oppleve mestring gjennom andres innsats. Suksess gjennom andre fremhever Johannessen og Olsen (2013) som en vesentlig del av ledelse av endring og innovasjon.

2.3.1.4 Det interne klima

Den fjerde faktor, påvirkningen av **det interne klimaet**. Smith, Kesting og Ulhøi (2008) viser til studier av organisasjonskultur og at ansatte ser etter signaler på “riktig” adferd. Om disse signaler oppmuntrer til å tenke innovasjon, og at ledere støtter et innovasjonsfokus vil det øke sjansen for at medarbeidere involverer seg i utviklings- og innovasjonsarbeid. Amble et al. (2018) poengterer i sin rapport at nye ideer og forsøk må prøves ut lokalt og av de “som har skoen på” og understreker deres syn om at MDI er en kollektiv aktivitet.

Scott og Bruce (1994) omtaler et aspekt der medarbeidere som trives på jobben er mer tilbøyelige å foreslå endringer og se forbedringsmuligheter. Disse synes også å støtte

implementering av nye ideer i større grad. Alpkhan et al. (2010) mener at ledelsen må legge til rette for at de ansatte skal tørre å satse på en idé eller en mulighet og at gjennom å innføre et belønningssystem kan være en måte.

Vi har nå sett på det som teorien fremhever som de fire mest sentrale faktorer som skal stimulere til et kreativt MDI ved arbeidsplassen. Basert på våre to forskningsspørsmål sammen med det som er blitt presentert hittil om innovasjon og MDI i dette teorikapittel ser vi viktigheten av å se nærmere på ledelse og organisasjonskultur.

2.4 Ledelse og innovasjon

I MDI er medarbeideren i fokus, men ledelsen har en sentral rolle med blant annet ansvaret for tilrettelegging av MDI (Høyrup, 2012). Det finnes mange definisjoner på hva ledelse er, men det er gjennomgående at ledelse handler om å *nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats* (snl.no), altså et individ som påvirker andre individer til å oppnå et felles mål. Jacobsen og Thorsvik (2016) bruker definisjonen til Yukl som ikke er så tydelig om felles mål men sier *“at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd”*.

Ledelse kan utøves både **direkte**, gjennom samhandling og kommunikasjon, eller **indirekte** der man påvirker med andre metoder enn å samhandle direkte. Direkte ledelse foregår gjerne gjennom organisasjonsstruktur og formelle program for rekruttering, opplæring og sosialisering, mens indirekte ledelse utøves ved å påvirke utvikling av kultur, styrke normer og verdier blant de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Spurkeland (2004) tar opp spørsmålet *hvordan påvirker vi hverandre?* ved å se på **relasjonsledelse**, der investering i å bli kjent med de ansatte omsettes til stor grad av selvledelse. Grunnlaget er utstrakt tillit og selvstendighet. Spurkeland (2004) sier også at relasjoner gir innovasjonskraft fordi at kreativitet kan ses som en relasjonell ferdighet. Idédugnad skaper samhold og sterkere bånd mellom de som skaper. Å skape noe sammen er en styrke for relasjonen (ibid).

Tidd og Bessant (2009) mener at innovasjon har behov for:

1. **Tydelig ledelse.** Manz et al. (1989) hevder at ledelse er den eneste faktoren som har en klar sammenheng med vellykket innovasjon. Å styre en innovasjonsprosess innebærer å styre organisasjonen mot nye ideer, måter og områder. Aasen og Amundsen (2011) viser til to faktorer som utpeker seg som viktige for innovasjon:
 - Utvikling av kultur og verdier som vektlegger innovasjon og risikovilje.
 - Utøvelse av en lederstil som er sammenhengende med dette. (Aasen og Amundsen, 2011).

Senge (1990) forklarer dette gjennom sin teori om lærende organisasjoner. Han mener at forutsetningen ligger i at leder utvikler en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen og at den er forankret i systemtenking, det vil si at de ansatte tenker på en spesiell måte. Systemtenking innebærer at man ser helheten og sammenhenger i egen organisasjon og den situasjon som organisasjonen befinner seg i. Senge kaller dette for *den femte disiplin*.

2. **En innovativ organisasjon.** Struktur og kultur i organisasjonen som fremmer innovasjon, for eksempel lav grad av byråkrati, autonomi og bruk av arbeidsgrupper. Den enkelte organisasjon må finne sin balanse i for eksempel hvor "løse rammer" som fremmer innovasjon i steden for å skape kaos og mangel på struktur. Store organisasjoner hevder ofte å ha mindre evne til innovasjon, men det viser seg at de ofte er bedre til å ta i bruk innovasjon enn mindre organisasjoner (Aasen og Amundsen, 2011).

Tydelig ledelse og en innovativ organisasjon henger tett sammen, og Aasen og Amundsen (2015) viser til Storey og Salaman sine resultat som er fremkommet av mange sammenstilte intervjuer. De har gjort mange viktige funn som omhandler hvordan ledere jobber med innovasjon i praksis, blant annet at det var sammenfallende tanker om av hvilke faktorer som fremmer eller hemmer innovasjon. Resultatene viser til at det kan være viktig å se på hva lederen tenker om behovet for endring, muligheter for endring og måter endring kan foregå på (Aasen og Amundsen, 2015). Nina Amble (2016) ser på bærekraftig utvikling og peker på at struktur er nøkkel til sammenheng mellom daglig drift og utvikling. Det må legges til rette for både selvrefleksjon og kollektiv refleksjon, og arbeidskulturen må verdsette kreativitet. Å ha både lov og rom for å prøve og feile samt å handle på vegne av egen erfaringslæring er elementer som trekkes frem som sentrale. Disse strukturelle grep som leder

bør legge til rette for kan vi også se i Alpkan et al. (2010) fem faktorer for hvordan en ledere kan skape innovativ bedrift.

- Ledelsesstøtte til utvikling av ideér.
- Å gi ansatte tid til å drive med MDI gjennom for eksempel frigjøring fra andre oppgaver.
- Å sørge for en organisasjonsstruktur som fremmer god informasjonsflyt.
- Belønningssystemer for å motivere ansatte.
- Rom for prøving og feiling

Lederstil

En av teoriene innen ledelsesteori er opptatt av hvordan en leder oppnår ønskede resultat fra en gruppe gjennom å innta en spesiell lederstil, altså hvordan leder opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Det er blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler: Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse der leder jobber med å utvikle gode relasjoner med de ansatte gjennom å være oppmerksom, hensynsfull, støttende o.l. Dette er ledelse med høy grad av involvering av medarbeidere i beslutninger knyttet til arbeidet. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) peker på at dette krever relasjonskompetanse. Med dette menes *“kunnskap, ferdigheter erfaringer og evner til å oppnå kontakt og bygge et godt forhold til et annet menneske”* (Ibid). Kjernen i relasjonsledelse er at man har tillit som som mål for forholdet mellom leder og medarbeider. Dette krever i følge Spurkeland evne til å etablere, bevare, utvikle og forsterke relasjoner for å bygge tillit. Relasjonsledelse tar opp mye av det samme som samhandlingskompetanse som er viktig for samarbeid der dialog, evne til å spørre og lytte og ha en utforskende tilnærming til andre mennesker er sentralt (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Relasjonsledelse kan sees som en form for støttende ledelse.

Den andre stilen er autoritær eller oppgaveorientert ledelse der fokuset er på produksjon, effektivitet, selvstendige beslutninger uten medarbeiderinvolvering og kommunikasjon preget av ordre (ibid). Disse to ledertyper representerer ytterpunkter og egenskapene kan kombineres i ulik grad. Den største forskjellen mellom ytterpunktene er evnen og viljen til å delegere beslutningsmyndighet og involvering av medarbeider i beslutningsprosessen (ibid). Den klassiske ledelsestenkningen om at leder vet og kan best passer dårlig inn i dagens

organisasjoner der kompetansen til de ansatte er høy og økende (ibid). Utviklingen har vært sterk mot en lederatferd som styrer gjennom for eksempel å motivere og fremme initiativ. Jacobsen og Thorsvik (2016) viser til Fidler som hevder at leder må ha innflytelse og at det handler om sosiale relasjoner. Ekman (2012) viser til det samme ved å påpeke at formelle avgjørelser bekreftes eller avkreftes i de uformelle relasjonene.

2.5 Organisasjonskultur

I studier av organisasjonskultur knyttet til ledelsesteorier finnes det perspektiv som sier at organisasjonskultur er noe som kan skapes eller lages bevisst. Lederen har betydning for endring eller opprettholdelse av kulturen i en organisasjon (Christensen et al., 2009).

Innovasjonsarbeid i den form som denne oppgave omhandler, det vil si drevet av medarbeidere og støttet av ledelse, skjer i samhandling og i “daglig drift”. Det er ikke en aktivitet som foregår adskilt i et annet system (Aasen og Amundsen, 2015). Når innovasjonsarbeidet foregår slik blir det naturlig å se på hvordan man kan organisere seg for å fremme og stimulere for å utvikle arbeidsplassen til en strategisk ressurs. Edgar Schein er mest referert til i organisasjonslitteraturen og han definerer organisasjonskultur slik:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe som etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Jacobsen og Thorsviks oversettelse, 2016).

Organisasjonskulturen synes å ha effekt på de ansatte sin atferd på områder som tilhørighet, motivasjon, tillit, samarbeid og styring (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Dette kan sees i sammenheng med Schein sin definisjon og det er derfor nyttig å se litt nærmere på hva som ligger i begrepet grunnleggende antagelser. Schein bryter antagelsene ned på syv dimensjoner som følger (ibid):

1. Hvordan organisasjonen oppfattes sett i forhold til sine omgivelser
2. Syn på menneskelige handlinger - mennesket som passiv eller aktiv eller som rasjonell eller emosjonell i sine handlinger

3. Syn på hvordan man kommer frem til såkalte “sannheter” om seg selv og sine omgivelser.
4. Organisasjonens forhold til tidshorisonter - hvor lang tid planlegger man for o.l.
5. De antagelsene man har om mennesket natur - er menneskene grunnleggende “gode” eller “onde”?
6. Hvordan man ser man på relasjoner mellom mennesker - hierarki vs. flat struktur, hvem tar avgjørelser og hvordan skal man fungere sammen i et arbeidsfellesskap?
7. Hvordan man ser på konflikt.

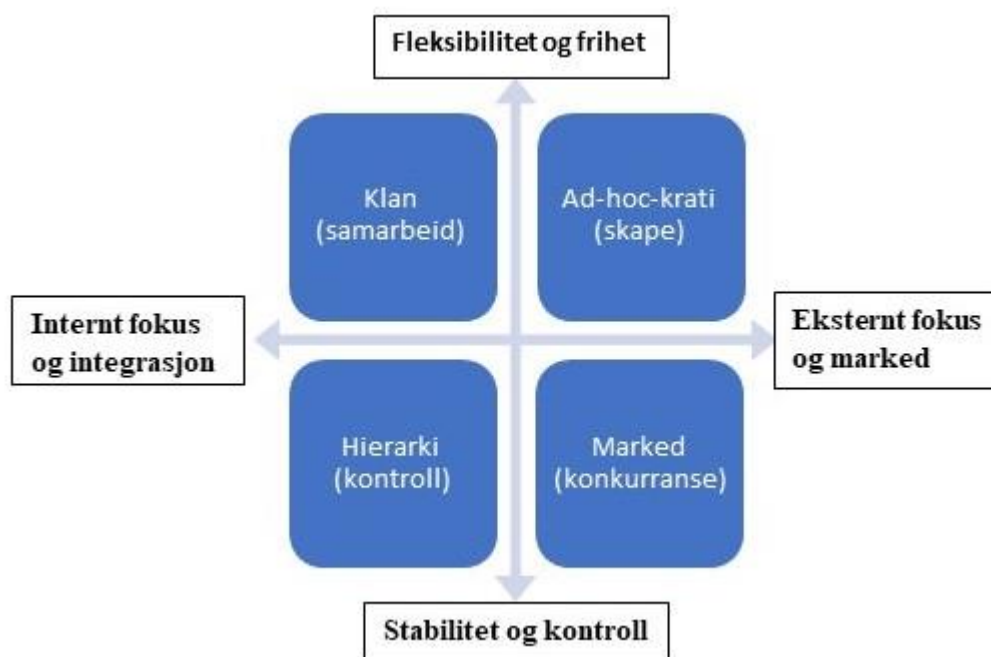
Av dette kan man se at utvikling av kultur er knyttet til en gruppe. Det er dynamikken mellom de som tilhører gruppen som utvikler kulturen. Schein fremhever at kulturen utvikles gjennom læring. Nye medlemmer av gruppen læres opp i de grunnleggende antagelsene man har og de grunnleggende antagelsene utvikles gjennom læring av for eksempel nye ferdigheter, skiftende omgivelser, kompetanseheving, nye forretningsmodeller osv. En organisasjonskultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig, og kultur vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte tenke og føle på rundt ulike problemstillinger (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Schein foreslår også at man forstår organisasjonskultur etter tre kulturdimensjoner; verdier, normer og artefakter (ibid).

1. **Verdier** er knyttet til hva som er ønskelig og god atferd innen en organisasjon. Verdier er noe man søker å ivareta og fremmer og reflekter bevisste valg rundt hva som er godt og hva som er dårlig.
2. **Normer** er knyttet til hva man anser som passende handlinger i ulike situasjoner og kan ofte være formalisert i form av regelverk, rutiner eller standarder.
3. **Artefakter** er de observerbare trekkene ved en kultur og man kan grovt dele dette inn i de tingene man sier, de tingene man gjør og de fysiske tingene som utforming av bygg, grafisk profil, uniformer, m.m.

Organisasjonskulturer kan også forstås som ulike typer slik Cameron og Quinn foreslår. Dette kan være et godt analyseverktøy for å forstå organisasjoner i endring. De fire typene er (Cameron og Quinn, 2013):

1. **Hierarkiet** der grunnleggende antagelser er knyttet til effektivitet, forutsigbarhet og kontroll. Kulturen vil preges av å sikre at man ikke kan tas for å ha gjort noe utenfor systemene.

2. **Klanan** der grunnleggende antagelser er knyttet til at verdier skapes i samarbeidet og den enkeltes evne til å bidra til fellesskapet. Kulturen vil preges av felleskap og eierskap hos den enkelte medarbeider.
3. **Ad-hoc-kratiet** der grunnleggende antagelser er knyttet til evne til nytenking og fleksibilitet. Denne typen er gjerne knyttet til innovasjonsbedrifter. Kulturen vil preges av endringer, usikkerhet, kreativitet og evne til å anvende muligheter.
4. **Marked** der grunnleggende antagelser er knyttet til konkurranse og evne til å skape konkurransefortrinn. Kulturen vil preges av konkurranse både internt og mot oververdenen.



Figur 2: Organisasjonstyper etter Cameron og Quinn (2013)

Disse typene må forstås som forenklinger og virkeligheten vil ofte fremstå som en kombinasjon, eller et sted imellom noen av disse typene. For å forstå utvikling av en organisasjonskultur må det være god innsikt i styrker og svakheter i egen enhet, og en villighet til å se på alternative måter å organisere seg på (Aasen og Amundsen, 2015).

Studier av organisasjonskulturer viser en tydelig sammenheng mellom kultur og prestasjoner. Det beskrives ikke en foretrukket type kultur som forklarer hvorfor noen organisasjoner opplever suksess men forskjellige slags kulturer. Dette gir grunnlag for å tenke at en sterk

organisasjonskultur som samler medarbeiderne i en følelse av felleskap og tilhørighet er den avgjørende faktoren (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Drivkrefter for innovasjon i en organisasjon kan man si styres av organisasjonskultur og organisasjonsklima. Leder kan velge å være tydelig på om kulturen i virksomheten skal være å streve etter innovasjon. Smith, Kesting og Ulhøi (2008) sier at medarbeidere ser etter signaler for “riktig atferd”, om det interne klimaet fremmer innovasjon.

Størrelsen på virksomheten er også en faktor som kan spille inn på virksomhetens innovasjonsevne. En stor virksomhet har også et stort lager av kunnskapsressurser og har dermed gode forutsetninger for å skape innovasjoner. Samtidig kan størrelsen gå ut over fleksibiliteten, som gir mindre virksomheter en fordel med mindre behov for koordinering (Aasen og Amundsen, 2015). Andre faktorer som kan påvirke er virksomhetens alder og gjennomtrekk av ansatte. McLean (2005) har, basert på flere studier, oppsummert i fem organisatoriske forhold som skal fremme kreativitet og innovasjon. De fem er:

- organisatorisk oppmuntring
- støttende ledelse
- utviklende arbeidsgrupper
- frihet og selvstendighet (autonomi)
- ressurser (hvordan man disponerer tid og penger i organisasjonen)

I en undersøkelse om norske virksomheters innovasjonsevne var et funn betydningen av virksomhetens kultur for hvordan de ansattes kunnskap og erfaringer utnyttes i innovasjonsarbeid. Det ble identifisert ni kulturelle kjennetegn som påvirker, støtter og styrker hverandre (Aasen og Amundsen, 2015): ***engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi.***

I dette kapitlet har vi sett på teorier som vi anser som relevant teoretisk fundament for å kunne svare på problemstillingen. Vi har sett på teori om innovasjon, ledelse og organisasjonskultur og vi har spesielt sett på kilder og drivere til innovasjon. Vi har også sett på innovasjon i offentlig sektor og gått gjennom teori rundt de mest sentrale faktorene som fremmer MDI.

KAPITTEL 3 - METODE

3.1 Metodevalg

I dette kapitlet gis en redegjørelse for valg av metode for å undersøke forskningsspørsmålene. Vi diskuterer valg av forskningsdesign, samt en redegjørelse for prosessen med innsamling av datamaterialet. Vi har planlagt et kvalitativt casebasert perspektiv for å studere medarbeiderdrevet innovasjon der vi går i dybden for å få frem en detaljert beskrivelse av praksis i en bestemt bedrift. For å formulere en strategi og et design tar vi utgangspunkt i begrepene virkeligheten, data og teori. Vi har undersøkt en konkret virksomhet som er operativ, samlet inn data som beskriver egenskaper ved studieobjektet som kan studeres og vi sammenholder dette med teori, altså eksisterende kunnskap om virkeligheten.

3.1.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi handler om å legge en plan for hvordan man kommer frem til svar på sine forskningsspørsmål. Valg av strategi handler om å bevisstgjøre seg dette og å formulere hvordan man kan tilnærme seg prosessen for å få svar. En metode er å gå i dybden gjennom observasjon eller intervju for både å finne ut hva som ligger bak prosesser, men også for å få tilgang til informasjon man kanskje ikke har tatt høyde for i forskningsspørsmålet. Vi kaller dette kvalitativ metode. Vår strategi er å tilnærme oss vårt forskningsdesign med den kvalitative metoden.

I valg av forskningsstrategi bør man være seg bevisst ontologiske og epistemologiske perspektiv (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Ontologiske perspektiv handler om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden er, altså de forutsetninger om mennesker og samfunn vi tar for gitt i en undersøkelse. For oss blir det da viktig å reflektere over for eksempel hvordan vi antar at mennesker og bedrifter handler i endringsprosesser og hvordan vi antar at mennesker tar valg i innovasjonsprosesser. Epistemologisk perspektiv er oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om denne verden, hva vi vurderer som sant og hvordan vår bakgrunn påvirker forståelsen av empirien vi skaffer til veie. Dette er spesielt viktig å reflektere over i kvalitative studier der vi selv gjennomfører både intervju og tolking av disse med de muligheter det har for at våre egne antagelser danner basis for hva vi oppfatter som sannheten om et tema.

I en strategi bør man også avgrense det forskningsområdet man har i fokus (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Man forsøker å klassifisere forskningsområdet og avgrense det basert på en teori eller et begrep. Prosessen med å operasjonalisere, altså få de generelle data til å bli konkrete slik at vi får avgrenset til den informasjonen vi ønsker å se på, må ta utgangspunkt i teorien og begrepene innen MDI. Vi definerer indikatorer som er typiske og representative. I denne studien vil det være indikatorer som medvirkning, autonomi, opplevd lederstøtte og organisasjonskultur.

3.1.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om hvordan undersøkelsen av problemstillingen gjennomføres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det finnes en mengde mulige kvalitative design, men innen kvalitativ forskning deles gjerne designet inn i hovedkategoriene casestudier, fenomenologi, etnografisk design og grounded theory (ibid) med tilhørende analysemodeller.

I vår problemstilling har vi valgt et enkeltcasedesign. Dette egner seg best til å undersøke spørsmål av typen hvordan eller hvorfor. I følge Yin (referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) er casedesign *“En empirisk undersøkelse som studerer et fenomen i den virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklar”*. Vi mener dette er en høyst relevant tilnærming når man undersøker MDI i en bedrift som Lade hjemmetjeneste. MDI som fenomen og helsetjenesten som kontekst vil være tett sammenvevd og vanskelig å skille fra hverandre som separate enheter for undersøkelse.

Casestudier tar som regel utgangspunkt i teori, de er som regel mer eller mindre eksplorative og enkelt casestudier kan støtte opp under generaliseringer basert på andre casestudier (ibid). Vi har tidligere lagt fram grunnleggende teoretiske momenter innen innovasjon, og MDI og disse teoretiske momentene er viktige for utformingen av caset.

Vi har studert en enkeltcase med flere analyseenheter (ibid). Vi har samlet informasjon fra en enhet, Lade hjemmetjeneste i Trondheim kommune, men informasjonen kommer fra flere

individer, altså flere enheter som kan analyseres etter datainnsamling. Problemstillingen legger opp til en kvalitativ metode og vi samlet derfor inn data gjennom intervju. Det er ikke gjort systematiske eller deltagende observasjoner på arbeidsplassen, da vi har vurdert det som lite relevant for oppgavens formål. Da vi ikke har et bredt datainnsamlingsgrunnlag har vi hatt behov for å gå i dybden i intervjuene med informantene, samt at det var hensiktsmessig å avgrense arbeidsmengden til oppgavens størrelse. Dette gir bedre rom for analyse da vi har brukt noe mindre tid på feltarbeidet og oppfølging av dette.

Casestudier kjennetegnes ved at man henter inn mye informasjon fra få kilder (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). En viktig del av designet er utvelgelsen til intervjuene. Hva skal kriteriene være for at man får tilgang til relevant data som kan gi troverdige og relevante svar på problemstillingen? For oss var det viktig med et tverrsnitt av bedriftens ansatte som har jobbet med MDI og som har kjennskap til hele prosessen fra det først ble gitt beskjed om at enheten skulle jobbe med det, til i dag når MDI inngår i den ordinære driften. Vi anser de vi intervjuet som eksperter på sin egen arbeidssituasjon. Vi kan da se på det som et stratifisert utvalg (ibid), men man kan også se det som et intensivt utvalg der de ansatte er sterkt preget av kunnskap og meninger om samme tema. Vi vil gå nærmere inn på utvalget til intervjuene i kapittel 3.3.

Kvalitative studier trenger i utgangspunktet ikke en hypotese. Når vi ønsker å undersøke strategier for innføring av en metode i arbeidslivet mener vi derfor at en eksplorativ undersøkelse egner seg best for vårt formål. Eksplorative undersøkelser kjennetegnes ved en utforskende og undersøkende tilnærming. Vår undersøkelse kan også betegnes som en evaluering da vi vet at informantene har erfaring med hvordan arbeidsplassen var før prosjektet, at de var en del av prosjektet samt at de fortsatt jobber der etter at prosjektet er avsluttet og metodikken er innført i den daglige driften. Vi ønsket å få frem opplysninger om prosjektet skapte endring i forståelsen av innovasjonsbegrepet, selvforståelsen hos de ansatte og påvirkning på arbeidsmiljøet, men i hovedsak har vi sett etter strategiske valg som fremmer MDI i offentlig helsetjeneste eksemplifisert ved Lade hjemmetjeneste.

3.1.3 Metodologisk analyse av problemstillingen

Hensikten med vår problemstilling er å skaffe empirisk kunnskap om et fenomen i en spesifikk kontekst. Vi ønsker ikke å trekke generelle konklusjoner basert på vårt enkeltcase, men vi vil selvsagt se om vår undersøkelse støtter eller går i mot annen forskning på feltet. En problemstilling kan være klar eller uklar (eksplorerende), forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). Vårt utgangspunkt er en eksplorerende undersøkelse. Vi har brukt to sett med spørsmål; en intervju for enhetsleder og en intervju for de fem informantene på hjemmetjenesten. Dette ble gjort fordi de representerer ulike perspektiver fra leder og ansatterollen, og fordi leder og ansatte hadde forskjellige forventninger og kunnskapsnivå for å gjennomføre prosjektet. Vi har vært åpen for at spørsmålene måtte tilpasses etter hvert som vi kom i dialog informantene. Siden vi har både liten kjennskap til bransjen og begrepet vi undersøker fra før mener vi at denne tilnærmingen er den som gir oss mest nyttig datagrunnlag for analysen som skal svare på forskningsspørsmålene. Vi har med både deskriptive elementer og kausale elementer, men dette er mer knyttet til analysen, enn utformingen av problemstillingen. Vi mener at vi har formulert en problemstilling som åpner opp for refleksjon, innspill og egne vurderinger fra informantene og anser derfor vår tilnærming som hovedsakelig eksplorativ.

3.2 Utvalgsstrategi - hvordan velge informanter

Vi har laget en utvalgsstrategi (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011). I kvalitative undersøkelser er ikke utvalget tilfeldig som det kan være i kvantitative undersøkelser, og man må derfor velge de informantene tror at best vil gi svar på spørsmålene. For vårt prosjekt har vi valgt et homogent utvalg i den forstand at de jobber på samme sted og har vært gjennom samme prosess. Samtidig vil det være et stratifisert utvalg i den forstand at vi intervjuer personer som jobber på ulike steder i organisasjonshierarkiet. Vi har intervjuet seks personer og disse personene er valgt på bakgrunn av hensiktsmessighet slik kvalitative undersøkelser krever (ibid). Vi har diskutert noe rundt størrelsen på utvalget, men gjennom de første intervjuene og samtale med enhetsleder ble det klart for oss at et større utvalg ikke nødvendigvis ville gi veldig mye mer relevant informasjon. Intervju med følgeforsker fra NTNU før intervjuene med ansatte gav oss også grunn til å mene at 6 personer ville gi et godt bilde av prosessen ved Lade hjemmetjeneste fordi alle som var med i prosjektet hadde vært gjennom samme prosess og jobbet i grupper sammen. Et utvalgskriterium var også at våre

intervjuobjekt skulle være personer som har et før/etter- perspektiv og har vært med gjennom hele prosjektet #Læringslivet slik at vi kunne fange opp både utgangspunktet, prosessen og effektene. Gjennom intervjuene så vi at det var stort sammenfall i informasjonen vi fikk fra informantene og det gav oss grunn til å anta at et større utvalg bare ville gi mer av samme informasjon, og datasettene fra de seks informanter ville gi representative funn for analysen. Rekruttering og utvalg ble gjort gjennom samtale med ledelsen ved Lade hjemmetjeneste. Det vil selvsagt være en risiko for at vi har fått et skjevt utvalg siden vi ble tildelt i stedet for å velge selv. Vi mener at ved å rekruttere enhetsleder, mellomledere og fagarbeidere har vi fått tilgang til bredden i hele organisasjonens erfaringer, og at gjennom intervju med dem ble det klart for oss at vi ikke har rekruttert for smalt eller fått et skjevt utvalg fordi deres informasjon var svært samstemt. Vi mener også at faren for skjevt utvalg er håndtert gjennom at en av informantene er tillitsvalgt. Om prosjektet hadde møtt stor motstand eller medført splittelse i arbeidsmiljøet antar vi at tillitsvalgt ville informert om dette, eller i det minste gitt informasjon som vi kunne fulgt opp ved å finne informanter som ville utdypet utsagn i den retningen. Vi fikk ingen signaler som tilsa at dette ville være nødvendig.

3.3 Gjennomføring av metoden

3.3.1 Gjennomføring av intervjuene

Vi har gjennomført enkeltintervju med alle informantene og vi har gjort det på arbeidsplassen, så nær som med enhetsleder som nå bor i Spania og ble intervjuet på Skype. Formålet med dette var å være fysisk til stede i samme rom, ta minst mulig av deres arbeidstid, og vi mener informantene var mer komfortable og mer åpne for å komme med relevant informasjon i sitt vanlige miljø. Vi tror ikke det er mulig å komme frem til en objektiv sannhet om tiltak som fremmer MDI for vår case, men intervjuene har gitt innsikt i hvordan enkeltpersoner har opplevd prosesser, hvordan de forstår de de har vært gjennom og hvordan et arbeidsmiljø kan endre selvforståelse gjennom en prosess. Ved å sette sammen en liten gruppe av personer som intervjues på ulike tidspunkt og som deler erfaringer ut i fra sin rolle i organisasjonen mener at vi vil kunne få fram ulike perspektiver på hvordan man jobbet med MDI i den konteksten vi undersøker.

Selve intervjuene ble tatt opp som lydopptak slik at det var mulig å gå tilbake og lytte gjennom svar. Vi har ikke transkribert lydopptakene da dette er svært tidkrevende og vi har prioritert analysearbeidet. Vi har også tatt feltnotat i løpet av intervjuet. Det er ført journal over all datainnsamling som inkluderer hendelser, forløp, problemer og løsninger som har oppstått i prosessen slik at grunnlaget for analysen er etterrettelig og etterprøvbar. Vi har anonymisert informantene i teksten.

3.3.2 Intervjustruktur

Det kvalitative intervjuet må alltid struktureres slik at man oppnår det man ønsker med intervjuet. McCracken (1988) har satt opp fire innganger til dybdeintervjuet. Han foreslår at man begynner med overordna spørsmål for å komme i gang med samtalen og spore både informant og intervjuer inn på temaet man vil undersøke. Det videre intervjuet kan være en kombinasjon av de påfølgende punktene,

1. The grand tour – spørre informant om overordna ting av typen fortell meg om hva gjør du, hvordan er dagene dine osv
2. Planned prompts – planlagte spørsmål
3. Floating prompts – oppfølging av planlagte spørsmål
4. Temaer - avgrensning av ramme for intervjuet. Kan snakke relativt fritt innenfor temaet.

Intervjuet kan være ustrukturert, semistrukturert eller strukturert (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I ustrukturerte intervjuer lar man samtalen flyte av gårde med spørsmål og svar etter som det utvikler seg. Semistrukturert, som kan sees som en kombinasjon av punktene 1, 4 og 2, og strukturert som kan sees som en kombinasjon av 1, 2 og 3. Vi har valgt å bruke semistrukturert intervju fordi vi har et konkret tema vi ønsker undersøke, og vi er ute etter de ansattes erfaringer og oppfatninger. Vi har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn hva et strukturert intervju med låste spørsmål vil tillate. Vi planla en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for et intervju på ca. 45 minutter. Fordi vi har et lite utvalg basert på personer som er rekruttert av andre enn oss, var vi opptatt av åpenhet av å kunne snakke en del fritt om temaet MDI i den hensikt å kunne fange opp momenter vi

ikke har laget spørsmål om. Siden vi ikke jobber med en hypotese mente vi også at det var viktig å legge opp til intervjuer som reflekterer at vi jobber med en eksplorativ undersøkelse.

3.3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Det er en metode som kan tilpasses ulike behov og som genererer store mengder data da intervjueren kan følge opp svar fra informanten for å forstå eller beskrive noe. Intervjusituasjonen vil ofte oppleves som en dialog, noe som de aller fleste er komfortabel med, og som kan gi en økt tilbøyelighet til utfyllende svar. Problemstillingen vil påvirke hvilke typer spørsmål som stilles for eksempel beskrivende, fortolkende eller teoretiske spørsmål, men Kvale og Brinkmann (referert i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011) vektlegger at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem informantens hverdagsverden og at det gjøres best gjennom beskrivende spørsmål. Det kvalitative intervjuet krever valg om både tema, hvem som skal være med og hvordan det skal gjennomføres. De strategiske valgene for intervjuet handler om hvilke alternativ man går for, og de taktiske valgene handler om den praktiske gjennomføringen basert på strategiske valg (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Intervjuets formål er ikke kun å beskrive hvordan en person opptrer i en sammenheng, men å forstå hvordan de oppfatter virkeligheten (ibid). Intervjuet er altså basert på at man får mulighet til å gå i dybden gjennom dialog. Dette forutsetter en felles forståelse av både spørsmålene og formålet, en såkalt horisontsammenslåing (Gadamer, 2012). Formålet er at man da blir likeverdige parter i samtalen. Dette krever bevissthet rundt roller og asymmetriske maktforhold. Vi har derfor på forhånd reflektert over både egen rolle og hvem intervjuobjektet skal være, og avklart våre roller i innledningen til intervjuet. Vi har vurdert informantene som ekspert på egen situasjon, informant om både egen og fellesskapets forståelse av prosessen og vi har forsøkt å holde en løs tone der vi har vært samtalepartner mer enn strikte intervjuer. Dette er også i tråd med planen om å gjennomføre et semistrukturert intervju. Når man intervjuer personer i arbeidslivet skal man også respektere at man får bruke av deres tilmålte arbeidstid, spesielt i helsevesenet som jobber med styrt tid knyttet til brukerne av virksomheten. Vi har derfor vært opptatt av å begrense oss til maksimalt 45 minutter og informert godt om dette på forhånd.

3.4 Reliabilitet og validitet

3.4.1 Analyse av kvalitative data

Gjennom intervjuene har vi dannet oss et datagrunnlag. Dette materialet er organisert og analyseres metodisk på en måte som understøtter forskningsdesignet. Med analyse menes å bryte materialet ned i deler som kan kategoriseres og undersøkes i lys av teorien. Analysen legger grunnlag for diskusjonen, altså å sette noe inn i en større ramme for å finne mening (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Siden vi har valgt et casedesign har det sine forutsetninger for hvordan man jobber med dataanalysen. Våre data finnes i form av lydopptak, feltnotater og nonverbal informasjon. Ord er mangfoldige og kan bety mange ting avhengig av konteksten ordene blir brukt i. Dette har vært viktig for oss å være bevisst i dataanalysen når vi bryter dataene ned og forsøker å kategorisere dem.

Kvalitativ forskning har som regel ingen hypotese. Vi har jobbet uten en klar hypotese, men basert på teorier om innovasjon og MDI har vi gjort noen antagelser om hva vi vil finne i våre data knyttet til lederstøtte, autonomi, samarbeid og det interne klimaet.

Fortolking er vesentlig del av kvalitativ analyse, så vi har forsøkt å redusere og forenkle informasjonen for å kunne kategorisere data. Gjennom fortolking har vi lett etter sammenhenger, meninger og årsaker. Kategoriseringen er gjort i etterkant basert på informantens svar (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Hermeneutisk sirkel er en analysemetode som egner seg for datainnsamling basert på intervju. Hermeneutikk handler om at fortolking foregår i samspillet mellom helhet og enkeltdeler, mellom det man tolker og den konteksten det tolkes i (ibid). Vi har valgt å ikke lage en konseptuell modell som viser hvordan ulike faktorer samspiller, men heller beskrive det med ord da vi fant det hensiktsmessig å bruke Smith, Kesting og Ulhøi (2008) sine kategorier som en måte å strukturere funnene opp mot diskusjonen.

Dataene analyseres og fortolkes i lys av litteratur. Vi har tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk innenfor feltet MDI, og på bakgrunn av dette har vi laget kriterier for hva som skal være med i litteraturen vi mener det er hensiktsmessig å bruke. Dette innebærer

ekskluderings og inkluderingskriterier knyttet til tid, tema og vitenskapelighet. Vi har fokus på litteratur fra siste tiår fordi feltet er nokså nytt, og fordi bedriften vi undersøker har jobbet med MDI i denne perioden og derfor trolig har samme teoretiske rammeverk som grunnlag for sine prosesser. Vi bruker både litteratur som tar for seg begrepet som sådan og metastudier på MDI. Vi har også søkt etter litteratur som peker på MDI i offentlig sektor, samt brukt pensumlitteratur fra MBA-studiet ved Nord Universitet som komplementerer den litteraturen vi bruker som grunnlag for diskusjon.

3.4.2 Kvalitetsvurdering

Våre resultater må vurderes for å kunne ha noen nytteverdi for fagfeltet. I forskningsmetode er det to begreper som er sentrale for vurdering av forskningsresultatet. Validitet handler om gyldighet, altså i hvilken grad kan man trekke gyldige slutninger om det man forsker på. En forutsetning for gyldige slutninger er reliabilitet. Med reliabilitet menes om man får samme svar på samme test eller spørsmål over tid. Slutninger er å avlede en konklusjon basert på et eller flere premisser. Slutninger kan være induktive og slutte fra det spesielle til det allmenne, eller deduktive og slutte fra det allmenne til det spesielle (www.snl.no). Siden vi gjør en kvalitativ studie vil det det først og fremst være validitet som er viktig for oss, da vi ikke undersøker samme spørsmål over tid, men går i dybden på et case. Validitet i vår sammenheng er knyttet til om framstillingen av situasjonen er noenlunde lik hos informantene, om vårt resultat er i tråd med annen forskning innen feltet, vurdering av egne fortolkninger og om vi mener dataene samsvarer med problemstillingen. Det er flere ting som understøttet validiteten til våre svar, men vi vil i hovedsak trekke frem at det er samsvar mellom intensjonene til leder, informasjon fra de ansatte, informasjon fra tillitsvalgte og at det som kommer frem henger tett sammene med resultatene fra følgeforskningen til Amundsen et al. (2018) som igjen førte til utgivelsen av Håndbok for MDI i omsorgsarbeid. Vi er forsiktig med å trekke induktive slutninger om MDI i andre kontekster basert på kun et case, og dette må vurderes også i forbindelse med konklusjonen av selve masteroppgaven.

3.4.3 Etske problemstillinger

Etske vurderinger handler å om å vurdere om handlinger er rett eller gale (Johannesen, Christoffersen, Tufte, 2011). De tre grunnleggende hensyn knyttet til etske

problemstillingene innen forskning går på informert samtykke, personvern og å unngå skade (ibid). Med informert samtykke mener vi informantens rett til å bestemme selv om man vil delta eller trekkes seg fra studien. Alle våre informanter har fått utdelt og underskrevet samtykkeskjema. Vi har også startet alle intervju med å fortelle hvem vi er og hvorfor vi intervjuer informantene slik at man vet hva man er med på og hvorfor. Videre har vi et ansvar for personvern og å beskytte informantens privatliv, og dermed heller ikke røpe taushetsbelagte opplysninger. Med en begrenset studie med få informanter i en enhet er hvordan vi anonymiserer informantene en viktig problemstilling. Vi har snakket med informantene om dette og valgt å anonymisere informantene i teksten. I tabell 1 står det litt mer om den enkelte informant. Vi har ment at det er riktig å ta med denne informasjonen for for å vise sammensetning av informanter og hvilke perspektiv de representerer. Dette er informasjon som i ytterste konsekvens vil gjøre det mulig å spore opp hvem som har vært med, men i selve teksten fremgår det ikke hvem som har sagt hva. Alle informanter er gjort kjent med at grunnleggende informasjon om alder, kjønn, stilling og utdanning/ praktiske erfaringer vil fremgå av tabell og akseptert dette.

Vi antok på forhånd at utprøving og innføring av MDI har gått bra i Lade hjemmetjeneste siden det har resultert i en håndbok for MDI i omsorgsarbeid, men i møte med medarbeidere kunne vi risikere å møte ulike virkelighetsbeskrivelser. Vi har derfor vurdert troverdighet og mulige agendaer der vår studie kan tas til inntekt for noens syn. Når ledelsen og tillitsvalgte hjalp oss med utvalget risikerte vi at de valgte intervjuobjekt som gir svar som setter dem i et bedre lys. Vår mulighet til å undersøke dette lå i intervjusituasjonen der vi kunne fange opp eventuelle etiske problemstillinger best. Det siste punktet på etiske hensyn handler om å unngå skade, og kan for vårt prosjekt sees i sammenheng med mulige interessekonflikter der vårt arbeid kommer til skade for parter i konflikten. Vi har ikke sett tilløp til problemstillinger knyttet til interessekonflikter i vår undersøkelse.

3.4.4 Oppsummering

I metodekapittelet har vi begrunnet valget av kvalitativ metode med seks intervjuer av informanter fra Lade hjemmetjeneste. Vi har valgt en enkeltcasestudie der informantene er analyseenheter. Selv om vi har hatt noen antagelser i forkant av arbeidet med oppgaven har vi ikke operert med en grunnleggende hypotese, men heller valgt en eksplorativ

forskningsstrategi der informantenes svar har gitt oss innsikt og forståelse i de prosessene som har foregått, og brukt dette som grunnlag for analysen. Feltarbeidet ble utført med utgangspunkt i teori om innovasjon og MDI, men det har vært mulighet for å forandre og tilpasse utvalget av teori etterhvert som dataene ble samlet inn. Alle intervjuene ble tatt opp på lydopptaker og er etterprøvbare. Resultatene vi kommer frem til i diskusjonsarbeidet er spesifikt knyttet til konteksten vi har undersøkt, og vi vurderer at våre funn ikke uten videre er gyldige for andre enheter i helsetjenesten. Et relativt lite utvalg av informanter gir utfordringer med validitet, men vi mener dette er reflektert over og kvalitetssikret gjennom refleksjoner etter hvert intervju og gjennom sammensetningen av informantene.

KAPITTEL 4 - LADE HJEMMETJENESTE

4.1 #Læringslivet

Det er allment anerkjent at omsorgsarbeid er tungt arbeid. Det er ofte preget av turnusvakter døgnet rundt, uforutsigbar arbeidsmengde, deltidsstillinger og lav lønn. Disse faktorene kan gjøre det vanskelig å stå i jobben over lang tid og det kan være vanskelig å klare seg økonomisk med en deltidsstilling. Det kan også være utfordringer knyttet til å få familiehverdagen til å fungere med turnusvakter. Disse faktorene er sannsynligvis årsak til at det i helse- og omsorgsarbeid er en høy turnover, dvs hyppig utskifting av ansatte, noe som igjen gir en belastning i de ansatte sin arbeidshverdag.

I 2015 støttet Norges forskningsråd et prosjekt som fikk navnet #Læringslivet. Dette var et samarbeide mellom NTNU, OsloMet og NAV Arbeidslivssenter, og hadde til hensikt å drive utviklingsarbeid i offentlig omsorgsarbeid med tanke på de ovennevnte utfordringer i offentlig helsevesen. Prosjekt #Læringslivet involverte fire forskjellige kommuner og til sammen 80 ansatte. Prosjektperioden gikk fra 2015 til 2018. Et av målene i prosjektet var å utvikle en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon i omsorgsarbeid. Kunnskapen ble innhentet fra de ansattes kreativitet og hverdags erfaringene i den daglige jobben ved de fire forskjellige kommunene. Trondheim kommune ved Lade hjemmetjeneste var en av deltakerne i prosjektet. Lade hjemmetjeneste er en enhet som gir tjenester til hjemmeboende, med mål om at brukere skal kunne bo hjemme så lenge som mulig. De jobber i tverrfaglige team sammensatt av sykepleiere, vernepleiere, helsefagarbeidere, studenter og andre medarbeidere.

Enheten ble med ved at enhetsleder fikk spørsmål fra kommunen sentralt om de ville delta. De ble ikke pålagt dette, men enhetsleder valgte på vegne av enheten å bli med. På enheten fikk alle ansatte, også deltidsstillinger og vikarer, tilbud om å delta i prosjektet, og de skulle da får arbeidstid til dette. Det var frivillig å delta bortsett fra for noen nøkkelpersoner og tillitsvalgt som enhetsleder anså som viktige å ha med for å lykkes med prosjektet. I tillegg ble det tilbudt et videreutdanningsprogram der ansatte fikk mulighet til formell kompetanseheving innen MDI. Vi beskriver funnene om #Læringslivet nærmere i kapittel 5, men helt kort så organiserte man seg med en ressursgruppe som møttes jevnlig for å vurdere forslag til innovasjoner og prioritere hva man skulle jobbe med videre. MDI var også fast

tema i ledergruppa, på fagdager og man laget et system med forslagskasse for å samle ideer etter IPE-metoden.

4.1.1 Idefangst - IPE-metoden

IPE står for Idéfangst-Prioritering-Evaluering, eller “Lapp-i-hatt. Dette er en enkel og effektiv innovasjonsmetode for å få en gruppe til å utvikle ideer. Metoden kan brukes både i idéfangst-, analyse- og prioriteringsfasene, og også som verktøy for evaluering. Metoden er utviklet av Nina Amble ved OsloMet sammen med NAV. Metoden er enkel og trygg og egner seg godt for grupper som ikke er vant til å ta tak i komplekse, organisatoriske problemer eller som i utgangspunktet ikke forstår seg selv som et arbeidsplass som jobber med innovasjon.

Metoden i korthet: En gruppe på 5-7 personer der alle skal skrive et positivt og et negativt aspekt ved jobben. Noe som den enkelte er fornøyd med, noe som man opplever som vanskelig eller ikke fungerer bra, men som har potensiale for å bli bedre. Når alle har skrevet sine lapper skal en person trekke en lapp og gir sin refleksjon rundt det som står skrevet, før ordet går videre. Alle må si noe om teksten som står på lappen. Runden går videre med at neste person trekker en lappe intil alle lappene er trukket og diskutert. Deretter skal gruppen velge og prioritere hvilke ideer man ønsker å gå videre med. Etter prosessen med en idé skal det være en evaluering der de ansatte på nytt skriver lapper med positivt og negativt aspekt. Lappene legges i en hatt og blandes slik at utsagnene blir anonymisert.

Denne måten å jobbe på kan bygge tillit og være en arena for å få frem uenigheter eller konflikter på en ikke-utagerende måte. Metoden baseres på at alle skal bidra med innspill og at alle skal gi sin refleksjon på innspillene som er gitt.

En variant av IPE-metoden er en idé- eller forslagskasse. Kassen plasseres i fellesarealer og en arbeidsgruppe jobber med å gå igjennom og vurdere forslagene (Aasen et al., 2012).



Bilde 1: Idépostkasse



Bilde 2: Portabel idépostkasse

4.1.2 IGLO

IGLO står for **I**ndivid - **G**ruppe - **L**edelse - **O**rganisasjon og er en metode som skal være til støtte og hjelp for å analysere hvem som skal ta ansvar for hva i en konkretiseringsprosess. Lade hjemmetjeneste brukte denne metoden for organisering av prosjektet. Metoden er enkel og baseres på et ark med fire felt som representerer de ulike nivåene i organisasjonen. Arket skal ligge synlig på bordet og brukes i diskusjoner når man går fra idé til handling i praksis. IGLO-arket bidrar til å synliggjøre helheten og rammebetingelsene. Når man innfører endringer ett sted vil det ofte medføre endringer på andre plasser i arbeidsfellesskapet.



Figur 3: IGLO-arket

Individnivået - hva vil endringen kreve av den enkelte ansatte? Hva må den enkelte gjøre for å lykkes med innføring av nye arbeidsmåter? Er det fastlagt sanksjoneringsmåte dersom noen ikke utfører det som er bestemt?

Gruppenivået - Hva vil tiltaket kreve av ulike grupper på arbeidsplassen? Grupper kan være ulike team eller faggrupper.

Ledernivået - Hva vil tiltaket kreve av oppfølging av nærmeste leder? Hva er lederens rolle og hvor mye kontroll skal lederen ha? Er tiltaket i tråd med ønsket utvikling av tjenesten?

Organisasjonsnivået - Krever tiltaket ekstra ressurser utover rammene på enheten? Er det prinsipielle forhold som må avklares andre steder i organisasjonen, for eksempel på høyere nivå?

KAPITTEL 5 - RESULTAT / FUNN

Vi har valgt å dele inn funnene i en del som tar for seg funn fra intervju med leder og en annen del som tar opp funn fra de ansatte som har jobbet med prosjektet #Læringslivet. Dette er fordi vi mener leder og ansatte har hatt ulike posisjoner i prosjektet. Vi vil derfor få en bredere diskusjon som viser flere sider ved prosjektet enn om vi samlet funnene fra alle. Ved å gjøre det slik kan vi tydeligere få fram strategiene som ble brukt for å utvikle og implementere MDI. Vi kan både få fram perspektivet til den som startet og støttet prosessen, og vi kan få fram funn fra de som ble invitert inn i prosjektet, jobbet med det og fortsatt har MDI som arbeidsoppgaver etter at prosjektet gikk over til å bli en del av driften. Vi mener dette gir bedre grunnlag for diskusjon fordi perspektivene blir tydeligere.

5.1 Intervju med leder

Prosjektet #Læringslivet ble igangsatt under en enhetsleder som ikke lenger er på enheten. I samtaler med både forskere og nåværende ledelse ble det tydelig at denne personen var så sentral for at MDI skulle innarbeides som metode i virksomheten, at vi valgte å intervjuer henne via Skype. Gjennom intervjuet kom det frem en rekke momenter som understøtter vår teoretiske tilnærming, samt erfaringer og refleksjoner som belyser kunnskapen vi søker å finne gjennom oppgaven.

Enhetsleder er selv utdannet sykepleier. I tillegg har hun tatt både spesialist- og lederutdanning, og hun jobbet som leder i private bedrifter før hun kom tilbake til den offentlige helsetjenesten. I sin tilnærming til ledelse var hun opptatt av flere ting, men hun var tydelig på at en viktig del av hennes lederfilosofi var ”å selv ha blitt leda lenge nok til å bli leder”. Vi mener at dette kan legge grunnlag for en bedre forståelse for behovet for å jobbe med MDI. Leder selv var tydelig på at det var viktig for henne å kjenne fagligheten til dem hun skulle lede, kjenne praksisen fra det å jobbe på “gulvet” og gjennom å ha blitt ledet gjort seg opp klare meninger om hvordan hun selv ville utføre sin rolle som leder.

5.1.1. Lederstøtte

Enhetsleder var svært tydelig i intervjuet på at lederstøtte var en viktig strategi for henne generelt, og spesielt i innføringen av MDI. Gjennom sin erfaring i å bli ledet hadde hun med seg kunnskap om at dersom man vil få gjennomført endringer, og om man ønsker ansatte med stort eierskap til eget arbeid så må man jobbe systematisk med å være en støttende leder. Ifølge henne selv var hun svært opptatt av lederstøtte og ansvarlige medarbeidere lenge før hun begynte med prosjektet #Læringlivet, og også lenge før hun begynte som leder ved Lade hjemmetjeneste. Synet på ledelse summeres opp i utsagnet: “(...) viktig at ledere er ledere og ansatte er ansatte. Å gå inn og ta de ansattes jobb er å devaluere ledelse som fag”. Vi ser en leder med stor grad av refleksjon rundt egen rolle og hvordan hun mener hun bør opptre for å skape de endringene hun ønsker at de ansatte skal utføre i praksis.

5.1.2. Kultur

I hele sitt virke på enheten var leder opptatt av kultur som strategisk tilnærming til utvikling og effektivt arbeid. Leder begynte ved enheten i 2011, altså fem år før #Læringlivet startet. Hennes første erfaring ved oppstart på arbeidsplassen var at stedet var preget av det hun kaller en ”kommunal kultur”. Leder beskriver en arbeidsplass preget av tette skott mellom avdelinger, et personalisert språk “*mine budsjetter og mine ansatte*” og en stab uten innsikt i økonomi, planer eller utviklingsprosesser. Leders første strategiske tilnærming var da å “*få med folket*”. Med dette mente hun å bruke en blanding av engasjerte kulturbærere i arbeidsmiljøet, altså ansatte som hadde jobbet lenge ved enheten, og åpenhet rundt alt enheten foretok seg for å skape samhold og eierskap til arbeidet hos den enkelte medarbeider. Selv mener leder også at hun kunne gjøre dette fordi hun kom utenfra og ikke kjente til de kommunale systemene fra før. Hun gjorde også et poeng av at hun hadde fem år på seg før MDI-prosjektet begynte. Hun mente at som leder var det viktig med god kjennskap til kulturen og medarbeiderne for å kunne sette i gang et slikt prosjekt, organisere det på en hensiktsmessig måte og sette opp realistiske mål for hva som var mulig å oppnå.

5.1.3. Oppstart og rekruttering

Ifølge leder var prosjektet ikke hennes idé. Hun fikk tilbud fra en sentral person i kommunen som jobber med innovasjonsprosjekter om å være med. *“NN i kommunen spurte meg direkte fordi han visste at jeg syntes kommunen var konservativ og bakstreversk. Jeg hadde et reelt valg om å bli med”*. Uten helt å vite hva prosjektet gikk ut på eller særlig støtte fra kommunen sentralt i den videre utformingen av prosjektet valgte leder likevel å takke ja til å delta med enheten hun ledet fordi hun fant dette interessant, og fordi hun så en mulighet for å senke sykefraværet, øke engasjementet og profesjonalisere staben. Prosjektet fikk i liten grad støtte fra kommunen i form av ressurser eller støttefunksjoner for leder, men gjennom å delta fikk man tilgang til forskere fra NTNU og OsloMet som faglig forankring av prosjektet og som prosessledere på årlige gruppemøter samt mentoring for leder og ansatte.

Leder valgte å gå bredt ut for rekruttering til prosjektet. *“Alle fikk tilbud om å være med, også vikarer og helgebemannning. De som ville være med meldte seg selv. Tillitsvalgt og to kulturbærere ble pålagt deltakelse. Vi starta med 18, men det ramla av en del etterhvert. De yngste var med lengst i tillegg til de pålagte og tillitsvalgt”*. Denne tilnærmingen var begrunnet med et ønske om en kulturendring der åpenhet var sentralt. Leder kunne også gjøre dette fordi ifølge henne hadde enheten egentlig jobbet med MDI lenge, de hadde bare ikke kalt det for det eller jobbet systematisk med det. Altså burde alle ansatte ha forutsetning for å delta i prosjektet. Dette er noe av samme reaksjon som de andre informantene i prosjektet også hadde, som vi vil se av deres intervjuer. Forskjellen fra tidligere var at nå fikk de metoder og språk for å jobbe med innovasjon og en forståelse av forskjellene på hva som er innovasjon og hva som er endring.

5.1.4 Gjennomføring

Leder gjorde flere grep for å få til både fungerende strukturer for MDI og innovasjonsprosesser. For å sikre eierskap til #Læringslivet hos de ansatte valgte hun å selv ikke delta i arbeidsgruppen eller involvere seg i prosessen som pågikk. Ansvar for aktivitetene i prosjektet ble delegert til avdelingsleder i hjemmetjenesten. Leder deltok på de årlige møtene med forskerne, men var heller opptatt av at organisasjonen måtte håndtere dette selv. Hennes jobb var å sørge for at det ble rapportert til henne på fremdrift og at hun ga støtte til avdelingsledere og ressurser og tid til ansatte for å jobbe med det. Den viktigste utfordringen var tid ifølge leder. Med dette menes tid til å jobbe med oppgavene og tid til å ta

videreutdanning. For å lykkes med prosjektet prioriterte leder derfor at de som var med skulle sette av tid til å jobbe med MDI som en del av sine arbeidsoppgaver, og at de fikk tid til å studere innenfor arbeidstiden. Det var tydelig at dette var utfordrende å få til når man også skulle jobbe med ordinær drift og løse de samme oppgavene som før. Tiltak for å bøte på dette var å sette opp små og korte møter for å få fram enkle ideer og sørge for at alle hadde felles forståelse av hva man mente med begrepet innovasjon. *“Vi rigga med faste månedlige møter og fast punkt i dagsorden på møter”*.

Leder opplevde det som forløsende når ansatte forsto at dette handlet like mye om de små grepene som store og kompliserte innovasjoner. Hun var opptatt av å trygge de ansatte på at ingen idé var for liten så lenge den var ny og kunne nyttiggjøres. Metodikken var også viktig. Leder beskriver IPE-metoden som sentral for idéinnhenting. Hun beskriver at det også ble prøvd andre metoder, men at man landet på denne fordi den ble oppfattet som enkel, effektiv og forståelig for alle. På spørsmål om hvilke utfordringer hun møtte på som leder underveis, sier leder at hun ikke kan huske at de møtte på store utfordringer underveis i prosjektet. Hun oppfattet de ansatte som positive og at opplevelsen av mestring og evne til nytenkning overskygget det som måtte ha vært av negative erfaringer. I den grad det var en utfordring peker hun på manglende oppfølging fra kommunen, men sier samtidig at det var egentlig som forventet. Personen som ba Lade hjemmetjeneste med inn i prosjektet fungerte som en oppstarter, og det var forventet at enheten overtok ansvar og oppfølging av prosjektet.

5.1.5 Refleksjon i etterkant

Leder, og igangsetter av prosjektet, sluttet på arbeidsstedet våren 2018. Hennes refleksjoner i etterkant er derfor sett utenfra, men selv om hun ikke jobber der lengre har hun en rekke tanker om hvorfor prosjektet etter hennes mening lyktes. For å kunne implementere innovasjoner i den daglige driften var teorien utrolig viktig. Det å få språk og begrep for MDI var viktig for at ansatte kunne ta ansvar og komme med løsninger. Leder sier at: *“Nina Amble fra OsloMet var så positiv og hjalp til med å samle på de små gevinstene som gjorde dette ble «våre» seire og «vårt» arbeid. Det ble etterhvert mange innovasjoner. Noe ble implementert umiddelbart, noe tok lengre tid. Noen ganger kom målet først, noen ganger kom ideen først som for eksempel med samkjøring på bilene som førte til at man kunne spare en bil og dermed effektivisere driften samtidig som de ansatte opplevde at arbeidsmiljøet ble bedre”*. Det

trekkes også frem at perspektiv på endring var viktig i møte med enkelte som helst ville ha alt som før. Leder kunne da gjerne vise til store endringer i ansattes privatliv som de hadde håndtert for å sammenligne med hvor små endringer man egentlig problematiserte på arbeidsplassen var. Humor var også svært viktig, men dette krever trygghet på arbeidsmiljøet og en innsikt i hva man kan spøke om med hvem og når. Kulturen var *“preget av humor og raushet fra gammelt av”*, og dette var derfor noe man som leder kunne bruke aktivt i prosjektet. Ifølge leder var det ingen store konflikter i arbeidsmiljøet og hun knytter dette nettopp til humoren og rausheten.

I etterkant har hun ikke tenkt på at noe burde vært gjort annerledes. Hun tenkte heller at de var heldige som fikk drahjelp til å gjøre dette. Om de ikke hadde fått spørsmål om å delta og støtte gjennom forskerne hadde det uansett ikke blitt jobbet med på denne måten. Det viktigste hun har lært av å delta i prosjektet var at hun fikk bekreftet det hun trodde på og mente fra før, nemlig at ledelse må gjøres på alle nivå i samspill med de som jobber. *“Det er viktig å ikke tre ting over hodet på folk. Det demotiverer bare og virker mot sin hensikt”*. Hun er også opptatt av at det er viktig at ledere er ledere og ansatte er ansatte. Når en leder går inn og gjør de ansattes jobb er det å devaluere ledelse som fag, og også verdien av arbeidet til de som er ansatt for å utføre det. Hun var opptatt av å ha lært at man må få bort personalisering av roller, altså at man må jobbe med at de som har ulike roller snakker om ting knyttet til arbeidsplassen som sine personlige eiendeler som i *“mitt budsjett”, “mine ansatte”* osv.

Nå har vi sett på noen av tankene og planen som leder hadde ved oppstart, under gjennomføringen og refleksjoner etter at hun sluttet ved enheten og dermed kan betrakte prosjektet på avstand. Nå skal vi gå videre til den delen som ser nærmere på funnene fra informantene som deltok i #Læringslivet.

5.2 Funn fra intervju med prosjektdeltakere

I Tabell 2 (vedlegg) gjør vi rede for sammensetningen av informanter og hvem de er. Informantene har alle jobbet ved Lade hjemmetjeneste siden før prosjektet startet, og alle

jobber fortsatt der. Alle har deltatt i #Læringslivet på ulike vis, både gjennom sine arbeidsoppgaver og gjennom å delta i kompetanseutviklingen som ble gjennomført. Noen av informantene er med i “ressursgruppa” som jobber videre med MDI på enheten.

For å få et godt bilde av hvilke strategier som ble brukt har vi ment at det er nødvendig å snakke med både avdelingsledere som hadde ansvar for å gjennomføre strategien og med ansatte som opplevde hvordan strategiene ble satt ut i live. Vi har også med informanter som har tatt videreutdanningsmodulen som ble tilbudt som en del av prosjektet. Alle informantene er intervjuet individuelt etter intervjumalen som er vedlagt oppgaven. Vi har valgt å ikke dele sitatene opp på den enkelte informant, men heller la sitatene felles belyse de funnene vi har gjort. Dette valget er basert på at funnene er helt konsistente og at vi ikke finner avvik blant informantene om hvordan prosessen og prosjektet har forløpt. Vi mener derfor det er mer hensiktsmessig å kun referere til informantene generelt i vår sitatbruk.

5.2.1 Medarbeidernes tanker om begrepet innovasjon

I vår utforskning av strategiske valg for å fremme MDI startet vi med å undersøke medarbeiderne sin forståelse av begrepet innovasjon. Språk former våre holdninger og ideer, og for å kunne jobbe med innovasjon kreves det at de som jobber med det har en felles forståelse av begrepet. Ordet innovasjon har for de fleste en helt spesiell mening, gjerne knyttet til teknologi eller industri. Det var derfor viktig å se nærmere på hvordan de ansatte forstod begrepet før #Læringslivet begynte, og hvordan de har utviklet denne forståelsen av begrepet etter at de har jobbet med innovasjon som fag. Våre funn bekrefter at hvordan vi bruker ord og hva vi legger i dem er av stor betydning. Som vi skrev i forrige del så mente leder at enheten hadde jobbet med MDI lenge uten å kalle det for det, eller å ha en selvforståelse av å være en bedrift som driver med innovasjon. Det samme ser vi hos de ansatte. En informant sa: *“Før prosjektet tenkte jeg at innovasjon var et lite håndfast begrep (...) det sier ingenting til mannen i gata (...) tenkte det handler om å finne på noe helt nytt. Underveis skjønnte jeg at det kunne handle om å bygge videre på ting (...)”*. Det peker mot en forståelse av innovasjon som noe for spesialister på innovasjon i seg selv, og ikke noe som kan gjøres av alle i den situasjonen de er i. Vi ser at innovasjon oppfattes som en form for spesialisert kunnskap som ikke kan anvendes av de som ikke har den kunnskapen. Det ligger også en underliggende forståelse av innovasjon som noe som har med teknologi å gjøre i våre

funn. I tillegg ser vi også at begrepet innovasjon i utgangspunktet knyttes til noe som er veldig stort og omfattende: *“Mange tenkte veldig stort først, men vi fikk beskjed om å jobbe innenfor dagens rammer. Dette førte til ny prosess med konkrete forslag”*. Det vi ser her viser en utvikling i forståelsen av begrepet innovasjon. Vi ser at ledelsen har tatt et grep som innebærer at man skal jobbe innenfor dagens rammer. Vi mener dette var viktig som et premiss for endring av forståelsen fordi det knyttet arbeidsplassen og begrepet sammen. Vi ser dette som et tydelig ledergrep, men også som et resultat av arbeidet som forskerne gjorde med å klarlegge hva som menes med innovasjon og hva det betyr innenfor konteksten av hjemmetjenesten. Vi ser også at innovasjonsforståelsen kobles til de mest åpenbare daglige gjøremålene, altså at man raskt anser seg selv som en innovatør med støtte fra ledelsen til å foreslå og faktisk gjennomføre endringer som får virkelige konsekvenser i egen arbeidsdag. En annen informant bekrefter også leder sin oppfatning av at man hadde jobbet med MDI lenge uten å kalle det for det, eller lage systemer for det. *“Ser i ettertid at dette er noe vi har gjort hele tida, bare at vi nå har fått satt det i system. Jeg husker en brosjyre jeg fikk når jeg begynte i kommunen om å komme frem med gode ideer (...). Vi kalte det for utvikling eller bare nye måter å gjøre ting på før”*. Det er et interessant funn at kommunen har delt ut en brosjyre til nyansatte tidligere. Vi har ikke sett denne brosjyren i vårt arbeid med oppgaven, men funnet er et uttrykk for en helt annen måte å tenke medarbeiderdrevet innovasjon på, der den ansatte forventes å selv skulle kunne ta initiativ, foreslå endringer og påvirke sine omgivelser uten lederstøtte, organisasjonsstruktur eller etter støttende kollegium.

Et annet tydelig funn er endring i oppfattelsen av størrelsen på en innovasjon. Hvor stor må en endring være før det kalles en innovasjon? Flere informanter trekker frem det samme som dette sitatet: *“Jeg tenkte nok sånn som alle andre at det er et veldig høytsevendende ord, du ser for deg at det skal være så voldsomt, det som er innovativt, og gjerne noe teknisk (...) Innovasjon er så mye og det kan være de små tingene som gjør en stor forskjell for oss ansatte i forhold til arbeidshverdagen.”* Igjen ser vi en endring i forståelsen av begrepet. Sitatet peker både på den opprinnelige oppfatningen blant de ansatte av at innovasjon har noe med teknologi, eller tekniske løsninger å gjøre. Vi ser at begrepet innovasjon virker fremmedgjørende på de fleste i oppstarten, men gjennom ledelsen, forskerne og de ansattes systematiske arbeid over tid klarer medarbeiderne å ta eierskap til en felles forståelse av begrepet og en felles forståelse av hva omfanget av en innovasjon kan være.

5.2.2 Ledelsens betydning

I både teori om ledelse og innovasjon, og i intervjuet med leder, brukes begrepet *lederstøtte*. Dette fremheves som et svært viktig strategisk valg for å lykkes med endringer som gir god måloppnåelse og blir langvarige konkurransefortrinn. I intervjuet med leder ved enheten kom dette frem som et helt grunnleggende strategisk valg for henne for å lykkes med MDI, og vi har derfor undersøkt hvordan de som har vært involvert i prosjektet har oppfattet ledelsens betydning, og om ledelsen har opptrådt støttende eller ikke.

Vi oppfatter at alle informanter har gitt tydelige tilbakemeldinger på at leder har gitt støtte og vært opptatt av å lage et støttende system. Leder gav uttrykk for at dette var et viktig strategisk valg for henne og vi finner igjen at dette har blitt oppfattet på samme måte av deltakerne i prosjektet. Utsagnet: *“Engasjementet til leder var motivasjonsfaktor, det smitta, det gjorde meg interessert i det, etterhvert viktig at lederen har dratt videre på det engasjementet, må ha spillerom og kunne spille ball med dem som jobber over oss”*, viser viktigheten av leder sitt engasjement for å motivere til deltagelse. Gjennom å vise at man tror på prosjektet og at man har engasjement for det over tid motiveres de ansatte til å delta og jobbe med det. Samme informant sier også at *“den som har ansvaret må ha lyst og brenne for det, for å lede arbeidet med det”*, altså at om man skal motiveres til å jobbe med saken, må man ha ledere med et ekte engasjement og vilje til å engasjere seg i prosjektet. En informant sa at *“Hun (leder) var en sånn type som heiv seg på ting, hun så framover og var opptatt av nye ting. Hun hadde fokus som vi ikke hadde i det daglige fra før”*. Samtidig sier informanten at *“hun var ikke så aktiv seinere (...) Har vært støttende, men trur det var bra at de ansatte fikk styre selv”*. Dette reflekterer at leders strategi har virket som hun har planlagt for, ved at hun har tydelig overdratt ansvaret for oppgavene til de ansatte. Samtidig er hun tilstede som en støttende leder som sørger for at de ansatte får tid til oppgaven og at de opplever at dette er noe man skal prioritere å jobbe med.

Et viktig grep fra ledelsen var at man la opp et løp på formell kompetanseheving innenfor arbeidstiden. Flere ansatte deltok i et videreutdanningstilbud innen MDI. Det var et viktig poeng at avdelingsleder og ansatte deltok sammen og at man utviklet felles kompetanse på

MDI. Vi mener at dette har vært et viktig element i å sikre lederstøtte, og et utsagn tyder på at dette har bidratt til et samhold mellom ledere og ansatte som igjen har ført til økt opplevd lederstøtte: *“Studiepoenga gjorde at man kom nærmere ledelsen fordi man tok studiet sammen (...) alle avdelingsledere var med på det. Det gjorde at man måtte finne ut av det sammen, viktig at ledelsen er åpen for det og at de ser betydningen av at innovasjon kan komme nedenfra og oppover. Veldig, veldig positivt å jobbe sammen med ledelsen, jeg leste oppgaven til avdelingslederne og de leste min”*.

En støttende ledelse må også legge til rette for at innovasjonene som medarbeiderne utvikler kan gjennomføres. Gjennomslag for ideer er knyttet til motivasjon og en opplevelse av å bli tatt på alvor, altså at prosjektets formål er at ledelsen genuint ønsker større eierskap og medbestemmelse blant de ansatte og ikke bare bruker prosjektet fordi det er en trend i arbeidslivet, en mulighet til å skaffe finansiering eller andre årsaker. En informant bekrefter at ledelsen her har vært opptatt av eierskap til prosjektet for å sikre at innovasjon faktisk gjennomføres: *“Vi har også sett og lært at det er viktig at det er forankret i ledelsen (...) Det er viktig for å få gjennomslag. Ledelsen må være med i vurderingen av de innovative forslagene som kommer inn”*. Vi ser også at informantene bekrefter at ledelsen var genuint interessert gjennom utsagn som: *“det som var viktig for meg var at de (ledelsen) var ivrige og at de var åpen når jeg kom med noe til dem. (...) var bestandig åpen og blid og mottakende, da føler de ansatte at de betyr noe”*.

Våre funn, både hos ledelse og ansatte, viser stort sammenfall i synet på lederstøtte. Funnene fra enhetslederen er konsistent med de ansatte sine opplevelser. I funnene blir det klart at det har blitt jobbet systematisk med å sikre lederstøtte hos øverste ledelse, men at denne forankringen også er tett knyttet til et personlig engasjement og en leder som er brennende opptatt av å utvikle både lederrollen og de ansatte sitt eierskap til egen oppgaver og eget arbeidsmiljø.

5.2.3 Fremmede tiltak

Teorier om MDI fremhever at de som er nærmest til et problem også er nærmest til å finne løsninger. På samme måte mener vi at de som har jobbet med MDI i praksis også har de beste

forutsetninger for å beskrive de tiltakene som virket best. Vi antar at fremmere er en kombinasjon av ulike tiltak som både er strukturelle og kulturelle. Vi har gjort noen funn på kultur og arbeidsmiljø, særlig på refleksjoner i etterkant, men de ansatte snakker gjennomgående mye om struktur knyttet til tid og handlingsrom når det gjelder fremmende tiltak.

Vi har først sett på hvilke organisatoriske tiltak de ansatte har mest tro på for å fremme MDI. Funnene viser gjennomgående at man mener at et suksesskriterium er at det må planlegges for å arbeide med MDI over tid: *“(…) sette inn møter i turnus for ressursgruppa. Hver 4. eller 6. uke ligger det fast inn møte, det er alltid så masse å gjøre at det må inn i turnus for å klare å holde det gående”*. Her ser vi at det ikke bare oppfattes som en fremmer, men som et helt grunnleggende strukturelt grep som må være på plass om man ønsker å lykkes med MDI. En annen informant utdyper dette ved å fremheve og presisere hvordan man rent praktisk har rigget arbeidet innenfor arbeidstida: *“At det blir satt av tid til det slik at gruppa kan jobbe med det i arbeidstida. Vi har lagt det inn i turnus, og når ressursgruppa har dagvakt sammen blir det satt opp møte månedlig. Vi tar også bestandig en runde på fagdager vi har to ganger i året”*. Dette er selvsagt et tiltak som handler om at ledelsen gir støtte og ressurser i form av tid, men det handler også om at de ansatte får være med å sette krav til hva som må til for at de skal kunne levere i prosjektet.

Et organisatorisk tiltak var å opprette en ansvarsgruppe som vi skal gå nærmere inn på i neste avsnitt. Vi mener likevel at denne gruppa må tas med under fremmende tiltak, og det viktigste funnet er at man var opptatt av sammensetning av gruppa for at prosjekt skulle lykkes med arbeidet og oppnå troverdighet i arbeidsmiljøet. Flere informanter peker på det samme som dette sitatet: *“Sammensetning av ansvarsgruppa, viktig at det er en avdelingsleder og representanter for flere fagfelt der. Gruppa må ha nærhet til oppgavene”*. Avdelingslederen det refereres til her er ikke enhetslederen som vi har intervjuet separat, og som bevisst valgte å ikke være med i det utførende arbeidet. Avdelingsleder fungerer som kontaktledd opp mot øverste leder. Et gjennomgående funn er viktigheten for den enkelte medarbeider at man opplever at forslagene blir mottatt og vurdert skikkelig. Det pekes også på viktigheten av å få tilbakemelding uansett om forslagene skal brukes eller ikke. *“(…) Veldig viktig å gi tilbakemelding på forslaga, både de som behandles og de som stoppes, med grunngeving, for*

hvis ikke så får man følelsen av at man kommer med forslag, men man hører aldri noe eller ser aldri noen endring". Vi tenker at den siste delen av sitatet peker mot at manglende tilbakemeldinger vil gi tap av motivasjon, og dermed mindre engasjement og et føre til et prosjekt med lite legitimitet i arbeidsmiljøet.

En annen viktig faktor som trekkes frem er skalering. Det oppfattes som positivt at ledelsen og forskerne klarer å ta innovasjoner ned til noe som oppleves som håndterlig: *"Ikke tenke for stort. Hva er det egentlig det er snakk om, gjøre det begripelig, de som går hjemme til brukerne må kjenne på det, de som kjenner hvor skoene trykker"*. Vi ser også at fokus på tidlig opplevelse av mestring har vært viktig for å fremme motivasjonen til å jobbe med MDI hos de ansatte. Med MDI er hele poenget at ansatte mestrer sin egen situasjon. Dette fremheves også i intervjuene: *(Om oppstarten) "Ville ha noe som var lett å måle, noe som gav mestring, noe man visste man ville lykkes med"*. Dette utsagnet er noe man sier i etterkant, men som vi forstår det var dette noe man snakket om tidlig også for å gi prosjektet troverdighet og fremdrift, altså at man anså dette som et fremmede tiltak. Det var viktig å ta innovasjonsbegrepet ned til noe som opplevdes som relevant og som gav raskt effekt tidlig i prosjektet for å motivere de ansatte til å se nytteverdien i av prosjektet: *"Masse forslag kan gjøres noe med på dagen, og det er viktig at det blir tatt med en gang"*. Dette funnet er gjennomgående hos alle informantene, og fremheves som en viktig nøkkel både for de ansatte til å forstå hva de var med på og hvorfor, og for ledelsen til å planlegge på en måte som fremmet interessen og motivasjonen for å delta.

I funnene fra leder ser vi at hun var opptatt av å jobbe med arbeidsmiljøet gjennom å skape en kultur for innovasjon, og funnene fra intervjuene bekrefter at dette har virket fremmede: *"Arbeidsmiljøet har mye å si for hva man får til og ikke. Jeg så at arbeidsmiljøet ble bedre av #Læringslivet fordi det var noe de fikk til sammen. Alle får si noe om det og alle som kjenner på det har en stemme inn i det, det er noe med å bli hørt og å få være med å prioritere"*.

Alle prosjekt har en begynnelse og en invitasjon inn i prosjektet. Hvordan det presenteres og hvilken mulighet som gis for deltakelse, kan virke hemmende eller fremmede. En viktig faktor på Lade hjemmetjeneste har vært frivillighet: *"Det må presenteres på en god måte til*

alle ansatte, og det må være frivillig å delta". Prosjektet ble presentert som noe alle kunne få delta i, men at det var frivillig å være med. Når man først valgte å delta fremheves mulighet til å komme med forslag anonymt som en viktig faktor. I et arbeidsmiljø vil man ha ulike personlighetstyper, og man kan anta at det lett vil bli de som tar mye plass som lett hiver seg på nye prosjekter og kommer med forslag. De som er mer tilbakeholdne kan gjerne ha høyere terskel for komme med forslag. For å få med alle la ledelsen opp til en løsning for å fremme deltakelse gjennom å lage en trygg situasjon for å fremme forslag. Dette ble også trukket fram av en informant: *"Vi må ha alle med, kanskje bør det være litt anonymt til å begynne med. Mange er litt usikker til å begynne med og trenger bekreftelse på at ideer kan være gode. Trygghet med anonymitet"*. Det å skape trygghet kan også være viktig på en arbeidsplass med mange som jobber i mindre stillinger, mange som jobber i turnus og fordi det er et visst gjennomtrekk av ansatte i helsesektoren: *"MDI er noe som må snakkes om ofte og holdes varmt. Det kommer stadig nye ansatte, da det er høy turnover i helsesektoren, så derfor er det viktig å hele tiden snakke om MDI"*.

5.2.4 Arbeidsgruppa "innovasjon"

I undersøkelsen av MDI ved Lade hjemmetjeneste kom det frem at et viktig strategisk grep var opprettingen av en arbeidsgruppe som hadde som eget ansvarsområde å jobbe med MDI. Vi mente at det ville være riktig å undersøke nærmere hvordan denne gruppen oppfattet seg selv og de prosessene som ble gjennomført. Gruppa fikk mandat til å jobbe med både metoder for innsamling, utvelgelse og oppfølging. De praktiske konsekvensene ble at man fikk noen som hadde dette som en del av sin jobb, og derfor måtte levere på dette på samme måte som med alle andre oppgaver man har i bedriften. Alle informanter har trukket fram dette som en av de viktigste tiltakene som ble gjort når vi spurte om de kunne trekke frem en viktig ting: *"Arbeidsgruppa. Overordna ansvar for å drive det og holde det ved like. Hadde ikke blitt noe av uten gruppa"*. En annen informant sier: *"I prosessen med de opprinnelige to store arbeidsgruppene fant vi ut at vi måtte lage en ressursgruppe med 3-4 ansatte. Etter hvert fant vi ut at det måtte være med en avdelingsleder. Det å ha en avdelingsleder med (i ressursgruppa) for å si noe om hva som var mulig og ikke. Noen som kunne ta avgjørelse om å gjøre, ikke gjøre eller utsette."* Det fremheves også som viktig at man enten har fått tid innenfor arbeidstid eller ekstra arbeidstid for å jobbe med dette. Arbeidsgruppa har også fått ekstra betaling for ansvaret noe som det informeres om i intervju: *"Tilleggslønn er*

forpliktende, man må levere på det når man får betalt for det. Må gjøre en like god jobb på dette som alle andre områder man jobber med.” Dette ser ut til å ha skapt en større forpliktelse for de som satt i gruppa, og fremstår som et insentiv til at gruppemedlemmene bidrog til prosjektets suksess.

5.2.5 Innovasjoner

Intervjuene har ikke hatt fokus på resultatene fra MDI-arbeidet, men alle informanter har nevnt resultater og noen av innovasjonene. Vi mener at det er viktig å ta dem med da de tjener som eksempler for noen av dimensjonene vi vil gå inn på i diskusjonen.

INNOVASJON	EFFEKT/RESULTAT
Endring av kjørelister og større fokus på samkjøring.	Denne organisatoriske endringen medførte en besparelse av en arbeidsbil, men også bedre arbeidsforhold og miljø.
System for å sikre at medisiner og ordinasjonskort ble tatt med ut til bruker.	Løsningen var å lage en rull og legge kortet inn sammen med medisiner. På denne måten er problemet løst og faren for feilmedisinering er eliminert.
Effektivisering av morgenmøte.	Før leste man alle rapporter på alle brukere høyt for alle. Ny ordning var å lese rapport på egne brukere hver for seg (stille rapport) og lese felles huskeliste høyt. Med dette sparte man opp mot en halvtime på morgenmøtet før man skulle ut til brukere.
Nye rutiner for skiftetøy	Bedre trivsel / arbeidsmiljø
Nye rutiner for enklere renhold i tjenestebilene	Bedre trivsel / arbeidsmiljø

Tabell 1: Innovasjoner ved Lade hjemmetjeneste

5.2.6 Refleksjoner fra de ansatte

Alle intervjuene er i seg selv refleksjoner i etterkant. Vi har valgt å undersøke hvordan de ansatte oppfatter at #Læringslivet har påvirket arbeidsmiljøet etter at selve prosjektet er ferdig og MDI er tatt inn i ordinær drift for å få mer innsikt i hva MDI har gjort med organisasjonskulturen. Alle informanter peker på at de hadde et godt arbeidsmiljø fra før, men at de nå oppfatter seg som en litt annen organisasjon enn tidligere fordi de nå ikke bare utfører, men også utvikler arbeidsoppgavene sine: *“Hvis det ikke hadde vært takhøyde fra før så hadde det ikke gått (...) prosjektet har nok gjort noe med oss”*. På spørsmål om hvilke endringer man har opplevd etter å vært med i innovasjonsprogrammet svarer flere informanter at: *“Folk har blitt flinkere til å komme med løsninger i stedet for klager (...) endring fra klaging til forslag”*. En viktig tilbakemelding er også viktigheten av strukturert arbeid, og at man prøvde litt ulike metoder for å jobbe med MDI: *“(...) også kjørt ut problemstillinger som folk har fått komme med forslag til løsninger på, i stedet for at alle kan komme med forslag på alt. Dette er en endring, først fikk alle komme med forslag om alt, nå er det mer problemstillinger som legges fram, begge metoder får fungere side om side”*. Dette har vært viktig fordi man har sett at MDI kan løses på flere måter som igjen kan ha gitt en bredere faglig forståelse av MDI for de ansatte. I refleksjonene pekes det på mestringsfølelsen man har fått gjennom prosjektet: *“Det har vært veldig positivt fordi dette var noe vi lyktes med i lag (...) Gav motivasjon til å hive seg på nye ting, har selvtillit på at vi kan få til ting i lag (...) Har vært litt spennende fordi man både fikk lov å ta studiepoeng og man jobba med det samtidig så det ble litt konkret”*. Informantene rapporterer også gjennomgående på at arbeidet med MDI har påvirket organisasjonskulturen. Det vises til at prosjektet har fungert inkluderende gjennom at flere stemmer er kommet til og en større del av arbeidsmiljøet deltar i innovasjonsarbeidet ved enheten: *“Det styrka samholdet på arbeidsplassen, fikk frem flere stemmer og alle de som ikke er så høylytte. Kanskje flere kom på banen fordi de fikk være anonyme (...) har påvirket arbeidsmiljøet i positiv retning”*. Vi ser også at dette kommer som resultat av et strategisk grep fra ledelsen som flere informanter anerkjenner i sine refleksjoner: *“Gruppene ble satt sammen i tverrfaglige grupper slik at man jobbet sammen med de man ikke møter så mye ellers (...) har bedret eierskap til jobben og arbeidsmiljø”*.

En intensjon med MDI er større medbestemmelse for den enkelte ansatte, og dette finner vi i refleksjonene i etterkant av prosjektet også: *“Føler på å ha medbestemmelse i egen arbeidshverdag, få bestemme selv hvordan dagen skal se ut (...) Artig å jobbe bevisst med arbeidsprosessene på egen arbeidsplass, blitt bedre til å stille seg spørsmål om hvordan man gjør ting og om det kan være annerledes”*. Vi har gjort flere funn på viktigheten av å få arbeidstid og anerkjennelse for at arbeid med MDI er like viktig som andre oppgaver på arbeidsplassen. En informant utdyper dette slik i sine refleksjoner: *“Om man skal ha en god kultur for innovasjonsarbeid så må det være innprenta fra intervju til kontrakt til oppstart. Like viktig å få inn rutiner for innovasjonsarbeid som for alle andre oppgaver”*

I refleksjonene kommer det frem at informanter også er blitt påvirket på det personlige plan. Dette ligger utenfor oppgavens område å undersøke, men det er likevel en del av et helhetlig bilde som er verdt å nevne fordi mange informanter refererer til det. *“Bruker det på familien og de rundt meg. Har snakka mye med mannen min om det så de har begynt å tenke i disse banene på jobben hans for å løse problemer”* og *“Jeg bruker det mer ubevisst, det gjør noe med tankesettet, tenkte at jeg har blitt mer åpen”*. En informant trekker til og med frem at deltagelse i prosjektet har satt igang en ambisjon om å utvikle tjenester for andre arbeidsplasser som kan dra nytte av MDI. *“Har snakka med en kollega om hvordan en kan lage dette til verktøy som kan brukes av andre, for eksempel å lage en app som kan gjøre oppstarten enklere for andre arbeidsplasser*. Samme informant trekker også fram ambisjoner om avansement på grunn av #Læringslivet fordi det har gjort arbeidsplassen mer unik og interessant: *“Har lyst til å jobbe videre med det på ledernivå, men vil samtidig jobbe videre her fordi jobben er så interessant og andre jobber ikke kan tilby det samme”* Avslutningvis peker en informant på noe av det samme som premisset for denne oppgaven, nemlig at suksessen med #Læringslivet hos Lade hjemmetjeneste er koblet til arbeidsplassens spesielle forutsetninger og ikke nødvendigvis kan overføres på helsetjenesten eller andre offentlige tjenester som sådan: *“En ting er å gjøre det her, men å få med hele kommunen og gjøre det sentralt kan være vanskelig (...) å få det videre kan være en utfordring”*.

5.3 Oppsummering av funn

Alle informantene sier at de har et annet forhold til begrepet innovasjon etter prosjektet. De oppgir å ha fått et mer konkret tankesett rundt det å være innovativ. Felles for alle var at de

før prosjektet tenkte på innovasjon som noe stort; en ny oppfinnelse eller noe teknisk. Det å jobbe med begrepet innovasjon ser ut til å være med å stimulere til å tenke innovativt og dermed tenke løsninger i stedet for å se etter problemer og forvente at noen annen skal løse dem. Det ser ut til å føre til et eierskap og en bevisstgjøring.

Ledelsesstøtte og engasjement fra ledelsen var viktig i starten, og leder fungerte som en motivasjonsfaktor. Etterhvert ble behovet for motivasjon ikke så sterkt, men et behov for lederstøtte underveis i form av beslutningsmyndighet for å få gjennomslag for den nye ideér. At leder er støttende men samtidig gir ansatte rom til å styre selv ble trukket frem som en viktig faktor.

Av fremmede tiltak sier alle informantene at dannelse av "ressursgruppa" var viktig. Videre måtte ressursgruppa sine møter settes inn fast i timeplan på lik linje med andre oppgaver, og tilleggslønn stiller krav til innsats. Sammensetningen av gruppa var også et viktig element; avdelingsleder som kan ta beslutninger på hva som er gjennomførbart eller hva som bør prioriteres samt representanter fra forskjellige fagfelt med nærhet til arbeidsoppgavene. Gruppa behandler alle forslag som kommer inn og det gir tilbakemelding med begrunnelse til alle innkomne forslag, enten de blir jobbet videre med eller ikke.

Skalering av omfanget på innovasjon synes viktig. Ikke tenke for stort, å starte med en idé hvis resultat lett lar seg måle og som gir mestringsfølelse var tilfredsstillende og gav motivasjon til videre arbeid. Opplevelse av mestring bør komme tidlig.

Informantene sier at det å ha vært med i #Læringslivet har skapt et positivt arbeidsmiljø, det har gitt større takhøyde og det har gitt en arena der alle kan bidra med egne ideér om endringer og forbedringer. Gjennom deltakelse i utvikling av systemer og opplevelse av at forslag blir sett, vurdert og om mulig gjennomført oppleves som styrket medbestemmelse i egen arbeidshverdag. Flere av informantene sier at det har hjulpet å endre tankesettet til å automatisk se etter løsninger når et problem åpenbarer seg, og at man i stedet for å si ifra om et problem presenterer et løsningsforslag.

KAPITTEL 6 - DISKUSJON

6.1 Innledning

Vi har nå presentert aktuelle teoretiske perspektiver, begrunnet vårt metodevalg og beskrevet caseorganisasjonen Lade hjemmetjeneste samt gitt en oversikt over funnene vi har gjort ved datainnsamlingen. I denne delen skal vi se mer inngående på funnene opp mot teorien i kapittel 2 for å se om våre funn svarer på problemstilling og forskningsspørsmål.

Hovedspørsmålet vårt lyder:

Hvordan kan MDI utvikles og implementeres i offentlig helsetjeneste?

For å besvare dette hovedspørsmål har vi konkretisert det med to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan ledelse utøves for å implementere MDI og dermed skape en innovativ organisasjon i offentlig helsetjeneste?**
- 2. Hvilken påvirkning har MDI på organisasjonskultur?**

Vi har valgt å strukturere diskusjonen etter Smith, Kesting og Ulhøi (2008) sine fire sentrale faktorer for vellykket MDI da våre funn i stor grad er sammenfallende med disse dimensjonene. Dette gir diskusjonen rundt Lade hjemmetjeneste sin prosess et godt rammeverk koblet til teori om MDI, og i diskusjonen ser vi også øvrig teori opp mot disse dimensjonene. Vi har delt dimensjonene mellom de to forskningsspørsmålene men alle dimensjonene går over i hverandre. Vi har valgt inndelingen **ledelsesstøtte** og **autonomi** knyttet til forskningsspørsmål 1, og **samarbeid** og **det interne klima** til forskningsspørsmål 2 fordi vår analyse av funnene og teorien viser at dette er hensiktsmessig for diskusjonens struktur.

Vi skal se på hvordan en kan bygge opp strategier for å igangsette og implementere en arbeidsmåte som fremmer at de ansatte bevisst jobber med innovasjon på lik linje med andre arbeidsoppgaver. Vi ser også på hvordan ledelse kan utøves for å skape en innovativ organisasjon og hvilken påvirkning MDI kan ha på organisasjonskulturen.

Medarbeidernes forhold til “innovasjon”.

Språk er et viktig verktøy for å drive en organisasjon i samme retning så hvordan hver og en definerer innovasjon vil styre måten en tilnærmer seg det på. *“One of the problems in managing innovation is the variation in what people understand by the term, often confusing it with invention”* (Tidd og Bessant, 2009). Dette ble bekreftet av alle informanter. Ingen hadde samme oppfattelse av begrepet innovasjon før prosjektet som de hadde etter prosjektet. Informantene sa at de ikke hadde et forhold til ordet innovasjon, og at det var et lite håndgripelig ord som dreide seg om store tekniske oppfinnelser, på linje med det Schumpeter (1975) definerte som radikalt perspektiv. Å utvikle MDI ved en arbeidsplass ser ut til å starte med å gjøre begrepet innovasjon til noe en kan forholde seg til og kjenne et eierskap til. I intervju situasjonen omtaler samtlige informanter innovasjonsbegrepet nærmere det inkrementelle perspektivet (Schumpeter, 1975), og mer som produkt- og tjenesteinnovasjon. Innovasjon trenger ikke å være noe nytt, men at det kan handle om å bygge videre på eksisterende produkter eller tjenester. Det ble også sagt at *“innovasjon har vi drevet med hele tiden, men under andre navn”*. Når de ansatte fikk en prosess på begrepet innovasjon var de i stand til å gjøre det til noe behandlingsbart og utviklet ideér og forbedringer innenfor de eksisterende rammene ved arbeidsplassen. Vi mener derfor at endringen i forståelsen av begrepet innovasjon er en viktig forutsetning for å kunne diskutere prosessen på Lade hjemmetjeneste, selv om det ikke er oppgavens hovedmål å finne ut av dette.

Vi har i innledningen presentert hovedspørsmålet og forskningsspørsmålene og forklart hvordan vi har strukturert oppgavens diskusjonskapittel. Vi har også gjort rede for viktigheten av felles språk og definisjoner når en skal jobbe med innovasjon.

6.2 Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan ledelse utøves for å implementere MDI og dermed skape en innovativ organisasjon i offentlig helsetjeneste?

6.2.1 Ledelsesstøtte

I vår gjennomgang av teorien viser det seg å være lite forskning på leders rolle i MDI. Samtidig er det gjennomgående i våre funn at lederens rolle har vært helt sentral både for å få

prosjektet i gang, men også for å sikre en autonom arbeidsgruppe, et godt samarbeid mellom både ledelse, mellomledelse og mellom ansatte og jobbe for å ivareta og utvikle et lærende og støttende internt klima.

Det er bred enighet i teorien om at ledelsesstøtte er en fundamental grunnstøtte i utvikling av innovativ adferd på arbeidsplassen. Tidd og Bessant (2009) hevder at tydelig ledelse samt en struktur og kultur i organisasjonen som medfører lav grad av byråkrati, autonomi og bruk av arbeidsgrupper er faktorer som fremmer innovasjon. Dette er en blanding av direkte og indirekte ledelse som Jacobsen og Thorsvik (2016) tar opp, med bruk av direkte kommunikasjon mellom leder og ansatte og uformelle elementer som har til hensikt å påvirke organisasjonsatferd.

Informantene beskriver viktigheten av lederstøtte på mange måter, både i form av faglig støtte og prosessledere fra forskere fra NTNU og OsloMet. men også fra egen leder gjennom motivasjon samt ressurser og tid til å jobbe med prosjektet. Alle informantene har vært tydelige på at leder har vært opptatt av å gi støtte og lage et støttende system for å få prosjektet til å utvikles. Informantene var også enige om at direkte ledelsesstøtte var viktig i oppstartsfasen, men at det ikke var nødvendig at leder var til stede videre i jobbinga. En informant sa: *“Hun (leder) var ikke så aktiv seinere, ikke så mye med i gruppene heller. Har vært støttende, men trur det var bra at de ansatte fikk styre selv”*. Gjelsvik tar opp dette som en betingelse for MDI. Han mener at i et tidlig stadium *“ («idea-generation») synes lederstøtte og «lederbeskyttelse» å være viktigst, mens det i senere faser («towards implementation») virker å være mer sentralt at ledere sørger for ressursallokering. Studier av norske bedrifter understøtter disse funnene”* (Gjelsvik referert i Amundsen et al., 2011). Våre informanter bekreftet dette med at lederstøtte var viktig i oppstartsfasen for å få frem ideer og metoder som igangsatte prosjektet og at behovet etterhvert gikk over til å dreie seg om beslutningsmyndighet for å få overført ideene til innovasjoner. De ansatte gav uttrykk for at de fortsatt trengte støtten fra leder, men samtidig rom for å styre selv. Dette kobles også til Forskningsrådet og Damvad (2012) som har sett på drivere til innovasjon og fremholder at lederskap, medarbeiderskap og god organisering av innovasjonsarbeidet er viktige forutsetninger. Dette funnet svarer altså på usikkerheten som Smith, Kesting og Ulhøi (2008) trekker frem om når i prosessen det er viktigst med ledelsesstøtte, på et tidlig idéstadium eller

senere faser når innovasjonen skal tas i bruk. God organisering av innovasjonsarbeidet kan vi også se at Lade hjemmetjeneste har etablert gjennom “ressursgruppa”, frigjøring av tid, fast møtestruktur i timeplanen og mobil “idekasse” som kan tas med på fagdager (bilde 2).

Aasen og Amundsen (2011) peker på to faktorer som har utpekt seg som viktige for innovasjon og som handler om lederrollen:

1. Utvikling av kultur og verdier som vektlegger innovasjon og risikovilje.
2. Utøvelse av lederstil som er sammenhengende med dette.

Vi skal nå se på disse to faktorene opp mot våre funn for å se om det er samsvar mellom Aasen og Amundsen og funn fra Lade hjemmetjeneste.

Utvikling av kultur og verdier

Enhetsleder var tydelig på at lederstøtte var en viktig strategi for henne generelt, hun hadde et sterkt fokus på det. Gjennom å jobbe systematisk med å være en støttende leder tilsa hennes erfaring at man hadde størst mulighet for å få gjennomført endringer og at de ansatte fikk eierskap til eget arbeid. Hun understreker viktigheten av å kjenne fagligheten til dem hun skal lede, og at å kjenne praksisen i rutiner og arbeidsoppgaver er et virkemiddel.

Leder startet å jobbe med kulturen på arbeidsplassen ved å, som hun sa, “*få med folket*”. Johannesen og Olsen (2017) setter ord på hva dette innebærer mer konkret; mobilisere kompetanse, kreativitet og energi hos de ansatte. Leder fokuserte på å skape en åpen organisasjon og få til en kulturendring der åpenhet var sentralt med tanke på innsyn i budsjett, planer og utviklingsprosesser. Hennes strategi ved å lage en transparent organisasjon var for å skape samhold og eierskap til arbeidet hos den enkelte medarbeider. Ved oppstart av prosjektet gikk hun derfor ut til alle ansatte med tilbud om å være med, til og med vikarer og helgebemannning. Hadde innovasjonsprosjektet vært lagt til en avgrenset gruppe fra start, for eksempel kun ledelsen eller sykepleiere, ville ikke dette vært en metode for å utvikle kultur og verdier som vektlegger innovasjon og risikovilje. Vi ser her at leder har et klart mål om å utvikle gode relasjoner med de ansatte og at hun bruker høy grad av involvering av medarbeidere i beslutninger knyttet til arbeidet, og en bred og inkluderende struktur. Dette er den ledertype som Jacobsen og Thorsvik (2016) omtaler som demokratisk og

relasjonsorientert ledelse. Vi ser en blanding av denne ledelsestype med den autoritære, bestemmende ledertypen i oppstartsfasen av prosjektet der leder tok en beslutning på deltakelse i prosjektet og på å tre ansatte om å være med. De ikke-demokratiske beslutningene som leder tok var gjennomtenkte og grunngitte. Å delta i prosjektet vurderte hun som en mulighet for forbedring og utvikling i enheten gjennom mål om lavere sykefravær, økt engasjement og faglig styrking av de ansatte da det inkluderte muligheter for å ta formell utdanning på både bachelor og masternivå. De tre som ble pålagt å være med var tillitsvalgt og to ansatte som har jobbet lenge på enheten, og leder omtalte de som “kulturbærere”. Disse grepene var for å sikre åpenhet og trygghet i en kulturendringsprosess. At slike pålagte oppgaver blir godt tatt imot av de ansatte vil avhenge av en god relasjon og tillit til leder, og ikke bli oppfattet som en påtvunget oppgave.

Det med å jobbe med språk og begreper rundt innovasjon ser vi i funnene har utviklet en kultur og fokus på innovasjon på arbeidsplassen. Flere av informantene sier at dette har innvirket på hvordan man møter utfordringer i arbeidshverdagen. *“Folk har blitt flinkere til å komme med løsninger i stedet for klager” (...)* *“Det styrket samholdet på arbeidsplassen, fikk frem flere stemmer (...)* flere kom på banen” (...) *“har bedret eierskap til jobben og arbeidsmiljø”*.

Utøvelse av lederstil

Det kom klart frem i intervjuene at leder ved Lade hjemmetjeneste hadde klare og gjennomtenkte strategier for utøvelse av lederstil. Hennes deltakelse i prosjektet var tydelig utskilt fra de andres, hun var ikke en deltaker på lik linje med de andre. Hun tydeliggjorde sin rolle som støttende leder og at hun sørget for det som prosjektet og de ansatte hadde behov for for å kunne utvikles; tid og ressurser og noen organisatoriske grep. Peter Senge (1990) mener at det handler om at leder utvikler en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen. Informantene var tydelige på at leder var motiverende og engasjert og at dette inspirerte dem til å være med. *“Engasjementet til leder var motivasjonsfaktor, det smitta, det gjorde meg interessert i det”*. Dette er et godt eksempel på en blanding av direkte og indirekte ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016) i den hensikt å utvikle kulturen og åpenheten ved enheten. At leder “rekrutterte” til prosjektet med sitt engasjement er det Zenger Folkmann (referert i

Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015) kaller “inspirerende lederstil”. Denne ledelsesform handler om lederens evne til å blant annet skape begeistring for felles mål og verdier.

Når prosjektet var i gang ser vi at det utøves ledelse med høy grad av involvering av medarbeidere i beslutninger, og at det utøves relasjonskompetanse i møtet mellom leder og arbeidstakere (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). En informant sa “*hun (leder) var bestandig åpen og blid og mottakende, da føler de ansatte at de betyr noe*”. Dette kan forstås som utøvelse av relasjonsledelse der tillit er målet for forholdet mellom leder og medarbeider. Relasjonsledelse slik vi ser det på Lade sammenfaller i stor grad med samhandlingskompetanse der dialog og en utforskende tilnærming til andre mennesker er sentralt (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Vi mener at relasjonsledelse bør sees som en støttende ledelse, og er en utøvelse av lederstil vi ser på Lade.

Leder sier i intervju at hun ikke visste så mye om prosjektet og hva det gikk ut på når hun takket ja til tilbudet fra kommunen om deltakelse. Hun hadde heller ikke tydelig støtte fra sin ledelse i kommunen. I denne sammenheng viste hun beslutningdyktighet basert på det Simon kaller begrenset rasjonalitet. Dette er ledelse der beslutninger er preget av en større eller mindre grad av intuisjon og følelser og er beslutning som også krever et visst mot, en åpenhet for nytenking og toleranse for usikkerhet (Simon referert i Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Det er for oss ukjent i hvor stor grad dette var kjent for de ansatte og det hadde vært interessant å undersøke hvordan leder fungerer som rollemodell gjennom å ta sjanser og tørre å stå i usikre situasjoner ved å ta valg man ikke helt vet utkommet av.

Implementering

For å sikre en god implementering ser vi også her at leder har tatt gjennomtenkte strategiske og strukturelle grep. Vi kjenner igjen de fra Alpkam et al. (2010) og McLean (2005) sine fem faktorer for hvordan en ledere kan skape innovativ bedrift.

- **Ledelsesstøtte til utvikling av ideér** (Alpkam et al., 2010). **Støttende ledelse** (McLean, 2005). Leder deltok ikke aktivt i gruppene og prosessene men delegerte dette til avdelingsleder og opprettelse av ressursgruppa.

- **Å gi ansatte tid til å drive med MDI** (Alpkan et al., 2010). **Ressurser** (McLean, 2005). Største utfordringen var tid og leder sørget for ressursallokering slik at de som studerte fikk gjøre det i arbeidstid. Det ble satt fast møtestruktur og tid for ressursgruppa samt faste punkt med idédugnad på fagdager.
- **Å sørge for en organisasjonsstruktur som fremmer god informasjonsflyt** (Alpkan et al., 2010). **Utviklende arbeidsgrupper** (McLean, 2005). Det ble laget en struktur for å sikre at oppgavene til ressursgruppa ble likeverdig med andre arbeidsoppgaver. Det ble tatt i bruk metode for å sikre en jevn strøm med idéinnhenting gjennom IPE metoden og ansvarsforhold ble tydeliggjort ved hjelp av IGLO arket.
- **Belønningssystemer for å motivere ansatte** (Alpkan et al., 2010). **Organisatorisk oppmuntring** (McLean, 2005). Å jobbe i ressursgruppa ble definert som en arbeidsoppgave på lik linje med andre oppgaver og det ble innført et ekstra lønnstrinn for dette oppdraget. Belønningen kan ses som både ekstra lønn men også anerkjennelse av viktigheten av oppgaven.
- **Rom for prøving og feiling** (Alpkan et al., 2010). **Frihet og selvstendighet** (McLean, 2005). Et sterkt fokus på at alle skal bidra med ideér og at ingen ideér er dårlige. Alle fikk tilbakemelding om prioritering og mulighetene for den idéen. Det var i starten også et poeng at alle forslag var anonyme for å gi en mulighet til alle å tørre og prøve seg frem og på den måten erfare tilbakemeldinger på sine innspill.

Manz et al. (1989) hevder at vellykket innovasjon er avhengig av tydelig ledelse. Funnene i caset viser at tilrettelegging, ressursallokering og bruk av metoder sammen med en støttende lederstil har vært gode grep for implementering av MDI ved enheten. Vi ser her at leder har hatt en bevisst strategi som er i samsvar med de de faktorer som Aasen og Amundsen (2011) utpeker som viktige for innovasjon når det kommer til lederrollen og vi finner støtte for at Alpkan et al. (2010) og McLean (2005) sine fem faktorer var viktige på Lade hjemmetjeneste.

6.2.2 Autonomi

Med autonomi menes at medarbeidere gis frihet til å ta beslutninger og få handlingsrom til å utføre oppgavene sine uten overvåkning og stor grad av kontroll (Smith, Kesting og Ulhøi, 2008). Vi ser at et sentralt grep på Lade hjemmetjeneste var å sette sammen en ressursgruppe og delegere ansvar for både idefangst, vurderinger, prioriteringer og oppfølging til denne

gruppa. Ifølge Tidd og Bessant (2009) “*var det de organisasjonene som hadde gått lengst i å involvere medarbeidere i innovasjonsarbeidet, som rapporterte om de beste resultatene*”.

Koch and Hauknes (2005) påpeker også at ansatte i offentlig helsetjeneste har spesielle forutsetninger for å drive med innovasjon: “*Staff in the public health system are often characterised by their high levels of professional expertise, exhibiting a high level for creativity and problem solving (...) health professionals are generally driven by a strong desire to improve the well-being and quality of life of the patients in their care*”.

Strategier for autonomi

Det er vanskelig å oppnå full autonomi i en kommunal helsetjeneste som har en rekke lover, retningslinjer og rammer som styrer og regulerer oppgaver knyttet til det å levere tjenester i et offentlig tjenestetilbud. Informantene var i stor grad samstemte om at deltakelse i #Læringslivet har økt graden av autonomi: “*Føler på å ha medbestemmelse i egen arbeidshverdag, få bestemme selv hvordan dagen skal se ut*” og “*artig å jobbe bevisst med arbeidsprosessene på egen arbeidsplass*” viser dette.

I vår tolking av utsagn knyttet til autonomi kan vi se de fire elementene som Johannesen og Olsen (2017) deler inn selvledelse i;

Mestring - troen på at man kan oppnå noe, og opplevd mestringsevne. På Lade hjemmetjeneste ser vi at lederstøtte er viktig for mestring på den måten at leder viser at hun tror på at den enkelte ansatte kan få til nye ting. Vi ser også i funnene at man opplever mestring som fellesskap, noe som igjen fører til at man tror mer på egne evner til å lede eget arbeid. Vi ser effekt både på den enkeltes opplevelse av autonomi, men også på fellesskapets.

Positiv forestillingsevne - vår forståelse av den helhet vi inngår i. Her ser vi påvirkning av det interne klima i kapittel 6.3.2. Forståelse av helheten kan kobles opp mot grunnleggende antagelser om kulturen som igjen er førende for evne til selvledelse og opplevelse av autonomi.

Optimisme - forventninger knyttet til fremtiden. Slik vi forstår informantene har de en forventning til mer autonomi, mer selvledelse og at de skal bli enda bedre problemløsere fremover. MDI er tatt inn i driften og det er med å skaper denne forventninger fordi man vet at det vil være en fast oppgave og et system for å jobbe med det fremover.

Positiv intuisjon - taus kunnskap der vi omvandler erfaring til handling. Her ser vi ingen direkte funn. Innovasjonene som er gjort er diskutert grundig så vi snakker ikke om taus kunnskap, men man kan se for seg at over tid vil kunnskap om innovasjon bli en taus kunnskap fordi det er så innarbeidet i organisasjonskulturen at man i større grad tar metoder og mål for innovasjon for gitt. Man kan da anta at det også vil være en del av opplevelsen av autonomi på arbeidsplassen.

Informantene var enstemmig positive til hva deltakelse i prosjektet har medført og vi har vist til utsagn som omhandler mestring og positiv tenking. Positiv intuisjon der erfaring blir omgjort til handling er oppsummerende for kjernen i MDI; at medarbeiderne er de som står i jobben og møter ulike utfordringer daglig og følgelig er de som vet hvordan man best eller enklest løser de.

Smith, Kesting og Ulhøi (2008) sier at autonome strukturer viser seg å ha positiv effekt på innovativ adferd blant medarbeidere, og spesielt i tidlige faser av innovasjonsarbeidet. Dette bekreftes av informant: *“Engasjementet til leder var motivasjonsfaktor, det smitta, det gjorde meg interessert i det, etterhvert viktig at lederen har dratt videre på det engasjementet, må ha spillerom og kunne spille ball med dem som jobber over oss”*.

For å sikre at de ansatte fikk eierskap til arbeidet i prosjektet valgte leder å ikke delta i arbeidsgruppa eller i prosessene som foregikk. Dette er også i tråd med det Smith, Kesting og Ulhøi (2008) sier om autonomi, at medarbeiderne får utføre oppgavene sine uten overvåkning og stor grad av kontroll. Dette var et strategisk valg fra leder som viser hennes måte å utøve ledelse på når hun sier: *“Det er viktig å ikke tre ting over hodet på folk (...) det demotiverer”*.

Strukturen på Lade hjemmetjeneste består i store trekk av tre nivåer; enhetsleder, avdelingsleder og øvrige ansatte fordelt på ulike faggrupper. I intervjuene kom det frem at avdelingslederne ikke bare har administrative oppgaver knyttet til sin faggruppe, men også arbeidsoppgaver i turnus ute med brukere. Uten denne ordningen ville ikke avdelingslederen ha noe særlig kontakt med de øvrige ansatte. Dette er et organisatorisk grep som gir et bilde av en nokså flat struktur ved enheten. Vi antar at dette har gjort det lettere å lage en autonom gruppe. *“Et viktig forhold for å ha utbytte av MDI-tiltak, var at mesteparten av de relaterte*

aktivitetene ble gjennomført som en del av det daglige arbeidet, og ikke var basert på frivillighet eller lagt på toppen av de vanlige oppgavene” (Amundsen et al., 2011).

6.3 Forskningsspørsmål 2: Hvilken påvirkning har MDI på organisasjonskultur?

I gjennomgang av teori og arbeidet med intervjuene til denne oppgaven ble det klart for oss at MDI synes å ha stor påvirkning på organisasjonskulturen. Det er gjennomgående i våre funn at informantene refererer til at deltakelse i #Læringslivet har gjort noe med kulturen. Vi vil derfor diskutere nærmere de faktorene som har hatt påvirkning på organisasjonskulturen på Lade hjemmetjeneste og hvilke effekter dette har hatt. Vi vil også se på om dette sammenfaller med hva teorien sier om MDI og organisasjonskultur.

6.3.1 Samarbeid

Vi har tidligere vist til at Aasen og Amundsen (2011) refererer til flere studier med støtte til påstanden om at gruppekontekster øker idégenerering og idéutveksling, og at gruppesammensetningen er av betydning. I en tidlig fase kan en ulik gruppesammensetning være en fordel da det kan være stimulerende for idégenerering å få frem ulike perspektiver. Senere i prosessen kan en mer homogen gruppe være fordelaktig da en lettere kan iverksette idéene (Aasen og Amundsen, 2011). På Lade hjemmetjeneste ser vi at man har forsøkt å sette sammen en ressursgruppe i prosjektet med folk på tvers av organisasjonen. Man har ikke gått for en homogen gruppe i den forstand at man har samlet både avdelingsledere og ulike ansatte slik at gruppa skal ha en forankring i hele organisasjonen. Funnene viser at gruppesammensetningen er betydningsfull, og vi ser at de ikke har hatt behov eller ønsker om en mer homogen gruppe. Så kan man si at alle grupper blir homogene over tid fordi man utvikler et felles språk og felles forståelse for problemstillingene og problemløsning. Vi mener dette er en effekt og ikke en intensjon når det gjelder Lade hjemmetjeneste fordi enhetsleder har beskrevet hvordan hun planla å sette opp gruppen. Vi mener at vi finner støtte til Aasen og Amundsen i at grupper er viktige for å øke tilfanget av ideer og at sammensetningen har betydning.

I samarbeidet kreves ulike kompetanser av deltakerne i gruppen. Johannessen og Olsen (2013) hevder at i bedrifter som jobber med endringsprosesser er selvledelse et helt sentral begrep. Selvledelse består av en rekke elementer som diskutert i forrige kapittel, men knyttet opp mot samarbeidskompetanse som påvirker organisasjonskulturen kan vi spesielt se på dimensjonene personlig endringskompetanse og personlig suksess gjennom andre (Johannessen og Olsen, 2013). Personlig endringskompetanse knyttes til tilbakemelding, intensjon og atferdsmønster. Det handler altså om hvordan man tenker om og hvordan man kommuniserer med sine omgivelser. Dette er ferdigheter som må øves og vi ser at MDI er en arbeidsform som kan kobles til dette. Innovasjonsarbeid i gruppekontekst vil forandre evne til å lytte, til å gi tilbakemelding og til å endre atferd for eksempel fra å påpeke et problem til å foreslå løsninger og kommunisere det på en måte som forløser en situasjon i stedet for å fremstå som negativ kritikk. Vi ser at MDI har ført til endring på dette feltet som følge av hvordan man samarbeidet. *“Folk har blitt flinkere til å komme med løsninger i stedet for klager, endring fra klaging til forslag”*. På Lade hjemmetjeneste ser vi at evnen til selvledelse trenes spesielt gjennom arbeidet i ressursgruppen fordi den har fått stor grad av autonomi, og fordi den har en arbeidsform som krever evne til å gi tilbakemeldinger. Vi ser også at et grep var å gi tilbakemelding på alle forslag også de som ble prioritert bort. Vi ser ikke i våre funn at selvledelse var en planlagt del av MDI-prosjektet fra ledelsens side, men vi ser at spesielt for ressursgruppa har denne evnen blitt trent og endret gjennom prosessen. Vi ser at avdelingsledere refererer til evne til å lytte og gi tilbakemelding: *“ (...) jeg er blitt en bedre leder, til å lytte og til å se den enkelte”*.

Personlig suksess gjennom andre kan også knyttes til samarbeid fordi det krever lytting, oppmerksomhet, evne til å vite hva man vil ha og evne til å delegere tillit og ansvar. Johannessen og Olsen (2017) kobler dette til ledelse av endring, men basert på funnene fra Lade hjemmetjeneste mener vi å se at også MDI har et element av at medarbeidere kan oppleve personlig suksess gjennom andre. Dette er i hovedsak basert på funn rundt mestring der mange informanter melder at ansatte i arbeidsmiljøet i felleskap opplevde en følelse av mestring. Vi ser at det da ikke er medarbeiderne enkeltvis som mestrer alle situasjonene, men at man opplever mestring gjennom andres innovasjoner eller andres evne til å komme opp med nye gode ideer. Vi ser derfor dette som et uttrykk for viktigheten av samarbeid for å utvikle organisasjonskulturen. Et viktig element for å oppnå suksess gjennom andre er samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2017). MDI-arbeidet synes å ha øvd disse

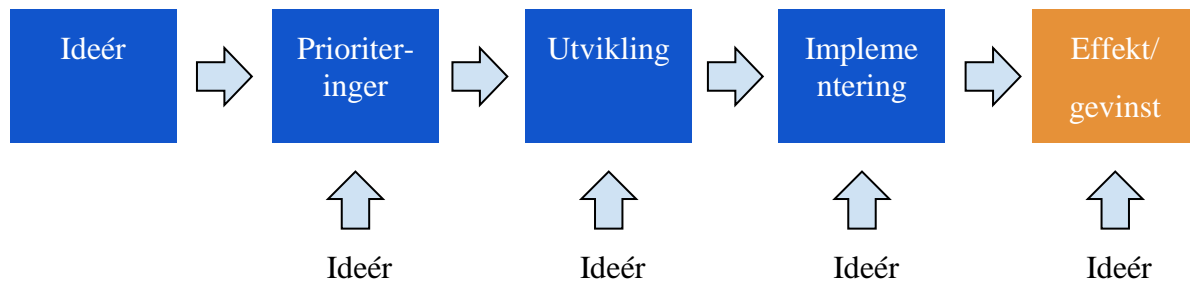
egenskapene på Lade, og basert på funnene mener vi det er rimelig å påstå at samhandlingskompetansen har økt som følge av MDI. Man kan si at mye av samhandlingskompetansen kan knyttes til Schein sine teorier om artefakter som vi kommer inn på i det neste kapittelet om det interne klima.

Hos Koch og Hauknes (2005) ser vi en mer systemisk tilnærming til innovasjon i offentlig sektor der nettverk både innenfor og utenfor en organisasjon er viktig for å kunne drive med innovasjon. Innovasjon kobles til evne til å samarbeide og å finne riktige samarbeidspartnere og nettverkene, og samspillet mellom disse fremheves som viktige: *“In order to learn and innovate, the actors must interact with other actors. Their ability to innovate is dependent on their ability to find such relevant competences, understand them and make use of them”*. På Lade hjemmetjeneste jobber man ikke i nettverk med andre helsetjenester om innovasjon, men vi ser at det er av stor betydning at man inngår i et nettverk med forskere som kan fasilitere, sørge for kunnskapsoverføring, komme med forslag til metoder og utfylle der man mangler kompetanse på MDI. *“Viktig med nettverk og faglig støtte, Oscar og de (NTNU/OsloMet) var der hele veien (...) Fikk oppgaver og artikler i mellom samlinger (...) Kunne ikke gjort dette uten støtte i gruppa utenfra”*. Koch og Hauknes (2005) peker også på at nettverk kan utformes på ulike vis *“These innovation networks may be informal, i.e. dependent on individuals working in the public organization”*. På Lade hjemmetjeneste ser vi at det er laget en formell struktur der en gruppe er delegert oppdraget med å følge opp det systematiske arbeidet med MDI. Dette så man raskt at var viktig for å sikre framdrift i prosjektet, men også at noen hadde et eierskap til framdriften. Et uformelt nettverk kunne fort sklidd ut og endt opp med å ikke følge opp MDI over tid. Offentlig sektor er hierarkisk oppbygd og de ansatte har en travel hverdag med mange oppgaver. Formalisering av MDI-arbeidet innen det offentlige synes derfor å være viktig, også for å gi det status på linje med andre oppgaver man forventes å jobbe med: *“Hadde ikke blitt noe av uten gruppa” (...)* *“Tilleggs lønn var forpliktende, man må levere på det når man får betalt for det” (...)* *“Må gjøre en like god jobb på dette som alle andre områder man jobber med”*.

Prosess som fremmer samarbeid

Figur 5 gir et bilde på en prosess der samarbeid er viktig. Figuren viser i utgangspunktet en modell for sammenhengen mellom fasene fra idé til effekt med fokus på idéfangst underveis.

Vi mener at idéaspektet på det enkelte stadiet i denne prosessen også er egnet for å utvikle samarbeidsformer som påvirker organisasjonskulturen. Da idéer er viktig i alle delene i prosessen mener vi at det er en styrke med en ikke-homogen gruppe for å sikre innovasjon på alle områder ved enheten.



Figur 4: Faser som beskriver en innovasjonsprosess (Aasen et al., 2012).

Ideer: Aasen og Amundsen (2011) viser til flere studier der en finner støtte for en generell antakelse om at gruppekontekster øker idégenerering og idéutveksling. *“Gruppene ble sikkert satt sammen litt slik at man kom sammen med folk man ikke er så mye med ellers, måtte jobbe i litt mer tverrfaglige grupper”*. Hvordan man samarbeider om ideer synes å ha en sammenheng med om man har jobbet lenge på stedet eller om man er nyutdannet, noe som kan kobles til Schein sine teorier om grunnleggende antagelser og organisasjonskultur som læring. En informant sa: *“Nyutdannede vil ha endring, kommer med flere forslag og kommer gjerne med innspill basert på nyere erfaring fra praksis og utdanning”*. Dette utsagnet er interessant fordi leder på to ansatte som har jobbet lenge på enheten å være med i prosjektet. Disse ble kalt “kulturbærere” av leder, og hun mente at erfaringen deres var nødvendig for prosjektet. Vi ser at kombinasjonen av erfaring og nyutdannede kan fungere godt for ideutvikling så lenge rammene og målene er så tydelige som på Lade hjemmetjeneste.

Vi har ikke grunnlag for å si at man kom opp med flere ideer i gruppekontekster kontra enkeltpersoner på Lade hjemmetjeneste da man ikke hadde jobbet systematisk med innovasjon og gruppekontekster før, og derfor manglet sammenligningsgrunnlag. Men det man kan si er at gjennom IPE-metoden, arbeidet med gruppearbeid på fagdager og ressursgruppa har man fått idegenerering og ideutveksling med et volum og en kvalitet som

har gitt grunnlag for mange innovasjoner ved enheten og man har skapt en organisasjonskultur for ideutvikling.

Prioriteringer: Tidlig i prosjektperioden ble det enighet om at det skulle opprettes en “ressursgruppe” som fikk mandat og tillit til å jobbe på vegne av arbeidsmiljøet med vurderinger av forslag og prioriteringer av tiltak. Dette var en beslutning grunnet på erfaringer med en første demokratisk samarbeidsform der alle skulle få komme med innspill om alt. Det ble en for tidkrevende arbeidsform. Gruppen fikk beslutningsmyndighet gjennom en avdelingsleder som var en av de fire gruppemedlemmene. Vi ser ikke at dette har skapt splid i arbeidsmiljøet eller grobunn for en deling med noen som er innenfor og noen som er utenfor prosessene som skjer. Tvert imot virker som om dette gjorde prioriteringsarbeidet mer effektivt, og så lenge alle visste hva som skjedde med forslagene, og fikk begrunnelse for prioriteringen fremsto det for oss som om arbeidsmiljøet føler tilhørighet til gruppa og den arbeidsformen som er valgt. Uten et godt samarbeidsklima generelt ville prioriteringsarbeidet ikke vært mulig, og ressursgruppas avgjørelser ville sannsynligvis ikke hatt tillit. Disse funnene støttes også av teorien i Spurkelands relasjonsledelse (2004), der bakgrunnen er at gode relasjoner gir bedre grunnlag for å være kreativ og skape noe nytt.

Utvikling: Samarbeid i ressursgruppa og mellom de øvrige ansatte var helt sentralt for å kunne utvikle MDI som arbeidsmetode samt utvikle innovative ideer. Leder overlot utviklingen og prosessen til ressursgruppa. Dette er i tråd med studier av norske bedrifter “(...) *mens det i senere faser («towards implementation») virker å være mer sentralt at ledere sørger for ressursallokering*”. (Gjelsvik referert i Amundsen et al., 2011). Lade hjemmetjeneste har ulike arenaer for utvikling. På to fagdager per år brukes den portable idékassen (bilde 2), og her ligger muligheten for å bygge en samarbeidende kultur gjennom at fellesskapet jobber sammen med ideer. Det å regelmessig bli inkludert og spurt om utviklingstanker ved egen arbeidsplass ble positivt fremhevet i intervjuene. “Økt eierskap til arbeidsplassen fordi en kan være med å påvirke (...) Vi er politikerstyrt, men det er spillerom innafor rammene og det er viktig (...)Har påvirket arbeidsmiljøet i positiv retning”. Vi ser at på Lade hjemmetjeneste er utviklingsfasen viktig for arbeidsmiljøet. Den fasen der man må la faglig kompetanse og mulighetene som organisasjonskulturen gir samspille, er det handlingsrommet man har til å utvikle nye tjenester eller prosesser.

Implementering I denne fasen tas idéene i bruk, og det er her innovasjonene får effekt på praksisen som utøves i arbeidsmiljøet. Implementeringen krever en organisasjonsstruktur som fremmer god informasjonsflyt (Alpkan et al., 2010) og utviklende arbeidsgrupper (McLean, 2005). På Lade ser vi at begge disse elementene er på plass. Informasjon er viktig for utvikling for godt samarbeid som igjen påvirker organisasjonskulturen. Fagdager, gruppemøter og ledermøter er en del av informasjonsstrukturene på Lade. I implementeringen pekes det også på å gi rom for prøving og feiling (Alpkan et al., 2010). Dette krever en organisasjonskultur som er raus og som tåler at ikke alle innovasjoner virker like godt. Å ha lært å akseptere risiko for feil kan virke fremmende på samarbeid og skape en kultur det det tolereres at risiko innebærer mulighet for å feile. Utsagn som *“prosjektet har nok gjort noe med oss, og økt takhøyden”* tyder på at det er større rom for å feile. På den andre siden gir suksessfull implementering opplevelse av mestring og felleskap. Klarer man å implementere gode innovasjoner så kan det også være en bekreftelse på at samarbeidet har lyktes og at man har etablert en kultur for å både prøve og lykkes med implementering av innovasjoner.

Effekt /gevinst: Effekter av medarbeiderdrevet innovasjon kan kategoriseres som direkte og dreie seg om produktkvalitet, produktivitet og arbeidsmiljørelaterte forhold. Indirekte effekter kan ses i resultatene i bedriften og/eller i samfunnsøkonomien (Zwick referert i Amundsen et al., 2011). På Lade hjemmetjeneste er effektene mangfoldige og spenner fra enkle modifikasjoner til mer omfattende tiltak slik det går frem av kapittel 5.2.5, og vi ser at effekten av innovasjonene både er direkte og indirekte. Et moment som styrker alle de positive utsagnene som gjennomsyrer datainnsamlingen er at Lade hjemmetjeneste har tatt MDI inn i driften etter prosjektperioden. Dette sikrer at innovasjoner som er gjort i sin tur blir utgangspunkt for nye innovasjoner. Dette kan vi si både fordi funnene tyder på at det å ha jobbet systematisk med innovasjon gir grobunn for nye andre innovasjoner, og fordi man fortsatt så forbedringspotensiale i noen av de tingene man hadde jobbet med. Gevinsten er altså ikke bare innovasjoner i seg selv, men måter å jobber på, samarbeidsformer og påvirkning på organisasjonskulturen. *“Prosjektet har nok gjort noe med oss”*. I den følgende delen ser vi litt nærmere på bedre samarbeidsforhold som følge av MDI.

Innovasjoner som påvirker samarbeidsforholdene

Det er et interessant funn at mange av innovasjonene handler om trivsel og bedre samarbeid mellom de ansatte og peker både mot at deltakerne i prosjektet har sett muligheten for at innovasjon ikke bare trenger å handle om tjenestene man tilbyr, men også mot at man tar grep som endrer organisasjonskulturen. Informantene sier at det kunne være enkle grep på ting som kunne skape gnisninger og irritasjon, og at det med å aktivt tenke endringsmuligheter og få en kanal til å komme med forslag endret irritasjon til handling.

- *“Oppsamling av skittentøy i kjelleren ble et irritasjonsmoment over tid. Klær hopa seg opp, folk skula på hverandre og synes andre skulle rydde opp – et forslag kom inn om å flytte skittentøysdunken til en plass som var mer hensiktsmessig og problemet ble løst”.*
- *“Folk handla mat og småspiste gjennom dagen og la igjen søppel i bilen. Forslag om å sette opp en søppeldunk i direkte forbindelse med parkering i garasjen løste problemet”.*

Dette er eksempler på inkrementelle innovasjoner i form av små endringer som medførte økt trivsel blant ansatte og bedre samarbeid. Tidd og Bessant (2009) sier at dette er selve hjertet i innovasjonsprosessen - evnen til å se muligheten for innovasjon og deretter å handle for å skape endring.

En innovasjon som hadde stor effekt var endring av kjørelister og samkjøring i tjenestebilene. Denne organisatoriske endringen medførte en besparelse av en arbeidsbil, men også bedre arbeidsforhold og miljø. Det å kunne være to i bilen om noe spesielt hadde inntruffet både praktisk eller mentalt; å kunne snakke med en kollega om sine opplevelser under kjøringen mellom brukerne opplevdes som en forbedret arbeidssituasjon og gir også mer rom for å bruke småprat på uformelle arenaer som verktøy i arbeidet slik Ekman også påpeker (2012).

Et funn vi gjorde var at innovasjonstanken ble utvidet og de ansatte hadde ikke bare fokus på egen enhet men på hele kommunen, eller alle bedrifter og organisasjoner. Dette gir et bilde på det Johannessen og Olsen (2017) sier om selvløse mål om å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet. *“Blitt bedre til å stille meg spørsmål om hvordan man gjør ting og*

om det kan være annerledes (...) mer variasjon i arbeidsdagen (...) Spira videre på lederambisjoner etter dette, har snakka med en kollega om hvordan lage dette til verktøy som kan brukes av andre, for eksempel å lage en app som kan gjøre oppstarten enklere for andre arbeidsplasser”.

6.3.2 Det interne klima - organisasjonskultur

Smith, Kesting og Ulhøi (2008) viser til studier av organisasjonskultur som sier at ansatte ser etter signaler på “riktig” adferd. Vi mener at dette ligger tett opp til det Schein peker på i sin definisjon der han fokuserer på de grunnleggende antagelsene i en organisasjon:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe som (...) læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på (...)” (Jacobsen og Thorsviks oversettelse, 2016). Riktig atferd på Lade synes å ha vært knyttet til en kultur med mye humor, åpenhet og vilje til å prøve nye ting. Gjennom arbeidet med MDI har man fått nye begreper og nye praksiser, men mye av atferden synes å være den samme jf. utsagn som: *“Ser i ettertid at dette er noe vi har gjort hele tida, bare at vi nå har fått satt det i system”.*

Dimensjoner ved grunnleggende antagelser

Av Schein sine syv dimensjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2016) ved de grunnleggende antagelsene er det flere som berøres i våre funn. Om vi ser på hvordan organisasjonen oppfattes sett i forhold til sine omgivelser, ser vi gjennom en informant refleksjon rundt at man ser på seg selv som en organisasjon med særlige forutsetninger: *“En ting er å gjøre det her, men å få med hele kommunen og gjøre det sentralt kan være vanskelig”.* Gjennom intervjuene forstår vi at dette er en forsterkning av en grunnleggende antagelse gjennom prosjektet, noe en avdelingsleder uttrykker ved utsagnet *“Enheten har alltid vært kjent for å prøve nye ting”.*

Schein peker på syn på mennesket som passiv eller aktiv, eller som rasjonell eller emosjonell i sine handlinger som en viktig grunnleggende antagelse. MDI er basert på at mennesker er aktive når de gis mulighet til å være det, og at mennesker ønsker å ta ansvar for seg selv og sine omgivelser. Dette sammenfaller med leder sin lederfilosofi og hvordan hun ønsket å bygge kultur når hun begynte på enheten. Hennes strategiske tilnærming med å *“få med*

folket” bekreftes av informantene at har påvirket grunnleggende antagelser om alles evne og vilje til å bidra for å bygge kulturen. Schein peker også på organisasjonens forhold til tidshorisonter. På Lade planlegger man for både kort og lang sikt. Oppgavene planlegges for dager og uker, men organisasjonen og dens kultur skal eksistere på lang sikt. Helsetjenester vil finnes så lenge det finnes en velferdsstat og kulturen vil utvikles i den tidshorisonten. En utfordring med det kan være at man stivner i mønster og mister evnen til å fornye seg. MDI kan være et verktøy for å motvirke dette, og synes å ha påvirket kulturen på Lade i retning av at man selv må ta ansvar for organisasjonens utvikling fordi man skal eksistere i et langt løp der omgivelser, forskrifter, teknologi og kunnskap vil endres og kreve nye løsninger for oppgavene som skal utføres.

Vi har ikke undersøkt antagelsene man har om menneskets natur, men det ligger implisitt en antagelse om at mennesker er gode og vil godt i teorier om MDI, slik Amble også hevder (idebanken.org, 2019). Dette ser vi også er noe leder jobbet bevisst med, og som vi mener har blitt en tydeligere del av kulturen på Lade gjennom arbeidet med MDI. Når flere får bidra i innovasjonsarbeidet mener vi også at de får vise fram sine gode sider, noe som igjen skaper en kultur for å tenke godt om sine kollegaer: *“vi fikk frem flere stemmer også alle de som ikke er så høylytte”*. Den største endringen i de grunnleggende antagelsene finner vi trolig i hvordan man ser på relasjoner mellom mennesker. Om man ser på tanker om hierarki vs. flat struktur, hvem som tar avgjørelser og hvordan man skal fungere sammen i et arbeidsfelleskap ser vi at kulturen allerede fra da leder begynte endres fra å være toppstyrt og tradisjonsbunden, slik at man ofte vil finne det i helsevesenet, til at avgjørelser tas på lavest mulig nivå og at forslag fra hele organisasjonen verdsettes. Dette tok ifølge leder tid, men hun peker selv på *“viktigheten av oss for å bygge kultur og få med folket. Åpenhet helt var sentralt rundt økonomi m.m.. Jeg ville gi eierskap og ansvar”*. Vi ser en overgang fra en hierarkisk kultur til en noe flatere struktur. Organisasjonskartet er fortsatt hierarkisk, men den opplevde organisasjonen som vi finner den i kulturen oppfatter vi som flat i den forstand at man har fjernet terskler for å ta kontakt, foreslå endringer og bidra til utvikling. Vi finner også sitat som støtter dette som: *“Økt eierskap til arbeidsplassen fordi en kan være med å påvirke”* og *“Gav motivasjon til å hive seg på nye ting, har sjølvtilit på at vi kan få til ting i lag”*.

Schein fremhever også at kulturen utvikles gjennom læring. På Lade hjemmetjeneste ser vi at ressursgruppa også fungerer som et rom for læring fordi man får tid til evaluere og diskutere, og man gjør det systematisk over tid. Dette er et argument for at de har fått et bevisst forhold til hvordan kulturen skal læres videre. Kombinasjonen med kompetanseheving gjør også at man får mer formell kunnskap som kan tas over i den uformelle konteksten og bidra til nye læringsmomenter i kulturen. Schein fremholder at en organisasjonskultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig, og kultur vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte tenke og føle på rundt ulike problemstillinger. Det systematiske arbeidet med MDI er et element i dette, slik vi også hører fra en informant: *“MDI er noe som må snakkes om ofte og holdes varmt. Det kommer stadig nye ansatte, da det er høy turnover i helsesektoren”*. Vi ser altså en bevissthet rundt kultur som læring.

Kulturdimensjoner

Schein foreslår også at man forstår organisasjonskultur etter tre kulturdimensjoner; verdier, normer og artefakter (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Vi ser at arbeidet med MDI har gjort noe med alle disse dimensjonene på Lade. Slik vi tolker informantene kan man snakke om at MDI-arbeidet har ført til en tydeliggjøring av verdier, normer og artefakter mer enn store endringer. Det snakkes både om at man har jobbet med innovasjon lenge uten å kalle det for innovasjon, og at man alt hadde en raus organisasjonskultur.

Verdier er det som sier noe om hva som er ønskelig og godt i en kultur, og kan forstås som filosofien som ligger til grunn for kulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). På Lade hjemmetjeneste ser vi at leder peker på organisasjonskulturens verdier som åpenhet, deltagelse, raushet, samhold, og humor. Samtidig peker hun på at hun overtok en “kommunal kultur” preget av båstenking som snakket om «*mine folk og mine penger*”. Som vi forstår arbeidet med MDI på Lade har hun brukt MDI til å endre på det siste punktet og forsterke de første punktene. Verdier kan komme til uttrykk gjennom f.eks en strategiplan, men like mye kommer de til uttrykk i beslutninger. Her ser vi at MDI forsterker og tydeliggjør dette. Det er viktig å skape sammenheng mellom verdiene og den faktiske atferden og dette er også noe vi ser hos Lade hjemmetjeneste. Hvordan dette skjer har noe med ledelsesfilosofi og lederstil å gjøre, men vi mener å også å se at støtten fra forskerne ved NTNU og OsloMet i riggingen av prosjektet har gjort at man må uttrykke verdiene sine tydeligere og innrette

organisasjonskulturen etter dette. Leder uttrykker også dette i omtale av samarbeidet med forskerne *“kunne ikke gjort dette uten støtte i gruppa utenfra”*.

Normer er mer knyttet til regelverk og rutiner (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Hos Lade hjemmetjeneste vil man finne en kombinasjon av helsevesenet sine nasjonale forskrifter og lover for hele feltet. Disse er selvsagt førende for organisasjonskulturen fordi de påvirker hvordan man tenker og hva man gjør. Normene er likevel ikke statiske fordi de også omfatter både skrevne rutiner og uskrevne regler om passende oppførsel som kan man gjøre noe med. Vi ser noen endringer på Lade hjemmetjeneste gjennom MDI, spesielt på det som er knyttet til det å foreslå løsninger. Tidligere var det akseptabelt å påpeke problemer og forvente at ledelsen skulle løse det, nå er det kun akseptabelt å komme med et forslag til løsninger om du påpeker et problem. Endringer i normer uttrykkes som dette av en informant: *“endra noe på tankeprosessen rundt det med å finne løsning og hvordan man angriper utfordringene sine”*. I arbeidet med ressursgruppa kan man også si at det utvikles normer for en ny del av organisasjonskulturen. Fordi gruppa møtes over tid og jobber med metoder for innovasjon vil det både utvikles nye normer og være en arena for læring av grunnleggende antagelser.

Med **artefakter** menes det observerbare ved en kultur. I dette ligger alt som uttrykker grunnleggende antagelser som igjen påvirker tenkning og atferd. Artefakter må forstås som symboler og må derfor alltid tolkes (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Hvordan symboler kommuniseres, tolkes og brukes til å påvirke kulturen i ulike retninger kan forstås som samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2013). På Lade kan vi tolke artefaktene i lys av MDI på flere områder. Når det gjelder det man sier så kan vi forstå det som fortellingen om hvem man er, altså hvordan man snakker om seg selv. På Lade hjemmetjeneste ser vi at MDI-arbeidet har blitt til en historie om at de er den arbeidsplassen som er fremoverlent, som mestrer og som tør å tenke nytt. Utsagn som: *“Enheten er kjent for å prøve nye ting”* og *“vi var veldig stolt av det og snakka om det”* peker på dette. Dette fremstår også som sammenfallende med det Schein omtaler som læring som grunnlag for å opprettholde kulturen. Man kan også si at felles fortelling gjør det enklere å dele erfaringer mellom kollegaer innenfor kulturen fordi man deler forståelse av begreper, historie og retning på arbeidet. Vi mener å se at MDI har forsterket og tydeliggjort fortellinger om Lade hjemmetjeneste som arbeidsplass som de allerede hadde en kime til. Vi ser at ansatte selv

reflekterer over denne helhetlige tilnærmingen til innovasjon som en del av organisasjonskulturen: *“Om man skal ha en god kultur for innovasjonsarbeid så må det være innprenta fra intervju til kontrakt til oppstart”*. MDI har trolig bidratt til å integrere ulike meninger som folk har om organisasjonen og dermed endret kulturen. Utsagn om at flere stemmer har fått slippe til tyder på dette: *“alle får si noe om det og alle som kjenner på det har en stemme inn i det, det er noe med å bli hørt og å få være med å prioritere”*.

Når det gjelder de tingene man gjør innen artefakter kan man se på ting som hvorvidt leder er til stede blant ansatte, hvordan man uttrykker man følelser og kroppsspråk og hvilke relasjoner som finnes mellom ansatte. I funnene og kapitlet om lederstøtte ser vi at leder er tilgjengelig og engasjert selv om i hun ikke deltok direkte i #Læringslivet. Vi har ikke hatt observasjon som en del av vår forskningsmetode, men har likevel observert ved gjentatte besøk på enheten at leders dør alltid står åpen, at man småprater i gangen og at kulturen fremstår som åpen og med lav terskel for å ta kontakt med ledelsen. MDI synes å ha forsterket dette også. *“Folk som jobber her er veldig åpne, det er kultur for å være forskjellige”*. De fysiske artefaktene betyr også noe for organisasjonskulturen, men fordi dette er en enhet i Trondheim kommune vil all uniformering osv. være den samme som for andre enheter innen hjemmetjenesten i kommunen.

MDI har gjort noe med relasjoner i det fysiske arbeidsmiljøet fordi man samkjører ut til bruker i stedet for å kjøre en og en som man gjorde før. Dette skaper en rekke små rom gjennom en arbeidsdag med mulighet for å debriefe og snakke seg gjennom dagens gjøremål og erfaringer. Vi mener at dette også skaper rom for læring, deling av grunnleggende antagelser og implementering av nye meninger i kulturen.

Kulturtyper

Cameron og Quinn (2013) gir et godt bidrag til å forstå hvordan kulturen har endret seg fra en type til en annen. Før leder ble ansatt var organisasjonen preget av hierarkiet der grunnleggende antagelser er knyttet til effektivitet og kontroll. Dette er helsevesenet slik det tradisjonelt er med en ovenfra og ned styring med fokus på at oppgaver utføres innenfor tid og økonomi. Leders rolle er å kontrollere at alt utføres slik man er pålagt. Allerede før

#Læringslivet var kulturen på Lade hjemmetjeneste i endring pga enhetsleder sin lederstil og syn på ledelse. Men man kan likevel si at som type var kulturen “hierarkiet” frem til prosjektet begynte. Det enhetsleder jobbet med før #Læringslivet var å berede grunnen for at kulturen skulle bli mer i tråd med en “klankultur” der grunnleggende antagelser er knyttet til at verdier skapes i samarbeidet (Cameron og Quinn, 2013) . Lade hjemmetjeneste slik vi kan forstå det i dag kan kalles en klankultur fordi man har en sterk følelse av fellesskap, utvikler egen arbeidsplass, faglighet og arbeidsmiljø innenfor en struktur der alla kan delta. Man har en grunnleggende antagelse om at alle kan potensielt komme med gode ideer som gjør arbeidsplassen bedre for fellesskapet og tjenesten bedre for brukerne. Man kan også si at i innovative organisasjoner finner man element av ad-hoc-kratiet der grunnleggende antagelser er knyttet og evne til nytenking og fleksibilitet. er. Man kan gjerne si at lederstilen var preget av en ad-hoc-tilnærming, og måten #Læringslivet ble startet på er et godt eksempel på dette uten at det er et uttrykk for kulturen som sådan.

En innovativ organisasjonskultur

Det ble identifisert ni kulturelle kjennetegn på innovative organisasjonskulturer som påvirker, støtter og styrker hverandre (Aasen og Amundsen, 2005): engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, åpenhet og autonomi. Aasen og Amundsen knytter dette til forutsetninger for å lykkes med MDI. På Lade hjemmetjeneste gjør vi funn på alle disse dimensjonene både hos øverste leder og hos ansatte. Fra leder ser vi at dette er begrep hun har jobbet med ikke bare for å skape en innovativ kultur opp mot #Læringslivet, men like mye for å skape et rammeverk som gjør at ansatte både yter best mulig jobb, at sykefraværet går ned og ikke minst at man uavhengig av arbeid med MDI har eierskap og stolthet knyttet til kulturen man inngår i. Vi ser i funnene at begrepet stolthet går igjen og ser at det har effekter på samhold og mestring som viktige element av kulturen. Vi ser også at dette er noe man framhever med arbeidsplassen i eksterne relasjoner: *“Adressa laga reportasje om det, vi var veldig stolt av det og snakka om det på ledelseskolen, de vart vel lei av oss”*

Amundsen et al. trekker også i sin kunnskapsstatus om MDI fra 2011 frem trivsel som et viktig kulturelt trekk ved arbeidsplassen som lykkes med MDI: *“Et annet aspekt ved MDI er at medarbeidere som trives på jobben, synes mer tilbøyelige til å foreslå*

forbedringsmuligheter og støtte implementering av ideer” (Scott og Bruce, 1994). Vi har ikke innsikt i arbeidsmiljøundersøkelser fra Lade, men utsagn knyttet til f.eks humor i arbeidsmiljøet tyder på at man også her har en kobling mellom forskningsfunn om trivsel og kulturelle trekk ved Lade hjemmetjeneste. Tidligere leder beskriver dette i sin forståelse av forutsetninger for arbeidet med MDI: “Humor var viktig, men krever trygghet på arbeidsmiljøet. Det var en viktig faktor, og kulturen var preget av humor og raushet fra «gammelt» av”.

6.4 Kritikk av resultater og funn

Vi mener våre funn er gyldige og relevante for forståelsen av MDI fordi vi har gjort et systematisk arbeid med gjennomgang av våre funn, og finner sammenfall med resultater fra tidligere forskning som understøtter våre funn. Samtidig er det begrensninger ved denne oppgaven som man må være oppmerksom på, spesielt når det gjelder hvor allmenngyldige resultatene av oppgaven er. Siden vi har en enkeltstående studie gjør vi ingen sammenligning med praksis på andre enheter i offentlig helsetjeneste. Vi er kjent med at det har vært et lignende prosjekt i Overhalla kommune, men valgte å ikke ta med de i en sammenligning. Vi har også valgt å ikke intervju de andre tre kommunene i #Læringslivet fordi vi heller å ønsket å gå i dybden på en case heller enn å gå i bredden med flere bedrifter. Skulle vi gjort det måtte vi valgt en annen metodikk. Våre resultater bør ikke sees som allment gyldige for innføring av MDI i offentlig helsetjeneste, men tjene som et eksempel på en mulig måte å gjøre det som man har oppnådd gode resultater med. Et begrenset utvalg informanter taler også mot at resultatene må forstås som generiske. Det er heller ikke gjennomført deltakende observasjon i denne studien. Man kan tenke seg at det å observere for eksempel ressursgruppa i arbeid ville gitt informasjon vi ikke har fått gjennom intervjuene. Observasjon av gruppedynamikk, kroppsspråk m.m. kunne fortalt noe annet enn det informantene fortalte, men det kunne også understøttet våre funn. Vi vet derfor ikke om det faktiske arbeidet stemmer med våre informanternes informasjon, men vi mener den er sannsynliggjort gjennom en konsensus i funnene.

Vi har studert en bedrift som har hatt suksess med sitt MDI-prosjekt, noe som betyr at vi har fått informasjon om en bedrift som har anvendt teorien i praksis og lyktes. Det vil derfor være

grunn til å anta at når vi finner samsvar mellom teori og praksis så er det ikke nødvendigvis et bevis på at all teori om MDI er gyldig for alle situasjoner. Om man hadde undersøkt en annen kontekst som jobbet med samme teoretiske grunnlag, men med andre lederfilosofiske, organisatoriske eller ressursmessige forutsetninger, kunne man kommet fram til andre svar. Vi har rekruttert bedriften selv, og vurdert andre bedrifter i prosessen. Lade hjemmetjeneste sa umiddelbart ja til å stille opp for oppgaven, men som Amundsen et al. skriver: *“suksessbedrifter kan være mer villige til å stille seg til rådighet for forskere enn bedrifter som strever.”* (Amundsen et. al 2011). Dette gir en risiko for at våre funn ikke representerer det som er typisk ved innføring av MDI, eller at om vi hadde studert en bedrift som ikke hadde lyktes etter samme dimensjoner ville vi fått andre svar.

KAPITTEL 7 - AVSLUTNING

7.1 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å vise hvordan man kan jobbe med MDI i offentlig sektor eksemplifisert ved offentlig helsetjeneste, nærmere bestemt Lade hjemmetjeneste. Vi har gjort rede for definisjoner og teorier basert på forskning på begrepene innovasjon og MDI. Vi har gjort en kvalitativ enkeltcasestudie av Lade hjemmetjeneste og undersøkt hvordan MDI har blitt prøvd ut og implementert gjennom deres deltagelse i prosjektet #Læringslivet.

Prosjektets suksess synes å være knyttet til strategiske grep fra ledelsen, og MDI som arbeidsform synes å påvirke organisasjonskulturen.

Vi mener våre funn viser at en av de viktigste suksessfaktorene for å implementere MDI er lederstøtte. På Lade hjemmetjeneste ser vi også en leder med mot til å ta en mulighet, som sammenfalt med hennes ledelsesfilosofi, når den dukket opp. Hun turte å ta beslutninger basert på begrenset rasjonalitet og opptrer i tråd med teorier om relasjonsledelse (Erichsen, Solberg og Stiklestad, 2015). Leders rolle i oppstarten, leders evne til å strukturere og prioritere arbeidet med MDI har vært sentrale suksesskriterier. Vi finner at dette støtter Tidd og Bessant (2009), som peker på tydelig ledelse og strukturer med lite byråkrati og stor grad av autonomi som fremmere for MDI, og Gjelsvik (referert i Amundsen et al., 2011) som sier at lederstøtte er viktigst i det tidlige stadiet.

Vi ser også at Lade hjemmetjeneste hadde støtte fra et sterkt kompetansemiljø gjennom forskere fra NTNU og OsloMet. Funnene viser at samarbeidet med forskerne har vært viktig for å utvikle et felles språk og forståelse av begrepet innovasjon slik også Tidd og Bessant (2009) peker på. Siden kunnskapen om innovasjon var lav før prosjektet begynte virker dette å ha vært en nøkkel til å skape interesse og engasjement for MDI. Den viktigste metoden har vært IPE-metoden, og denne synes å ha fungert svært godt på Lade. Videre ser vi at viktige suksessfaktorer var tid, ressurser og skalering av innovasjoner. Det synes helt sentralt at MDI inngår i de faste oppgavene og vurderes fra leder som like viktig som alle andre oppgaver man skal utføre. MDI må kobles til faste personer som har som oppgave å strukturere arbeidet med det.

Vi finner støtte til Aasen og Amundsen (2011) sine faktorer knyttet til kultur og verdier som vektlegger innovasjon og risikovilje og en lederstil som henger sammen med dette. Alpkan et al. (2010) og McLean (2015) viser til fem faktorer som er viktige for å skape en innovativ bedrift, og vi ser også her at alle faktorene er jobbet med på Lade, og styrker det teoretiske fundamentet.

Vi ser at MDI har positiv påvirkning på organisasjonskulturen i den forstand at det fremmer eierskap til arbeidsplassen, autonomi i arbeidet, samarbeid om utviklings- og driftsoppgaver og at det interne klimaet endres gjennom at de grunnleggende antagelsene om organisasjonskulturen påvirkes. Våre funn viser at Schein (referert i Jacobsen og Thorsvik, 2016) sin definisjon av organisasjonskultur er et nyttig verktøy for å forstå endringer i de grunnleggende antagelsene om en arbeidsplass. På Lade hjemmetjeneste ser vi en dreining av kulturtypen fra hierarkisk til klankultur i tråd med Cameron og Quinn (2013) sine teorier. Lade hjemmetjeneste sin utvikling mot en klankultur støttes av teorien som fremmede for MDI.

I våre funn ser vi at verdier og normer både forsterkes fordi MDI har fungert som en tydeliggjøring og en systematisering av noe de egentlig har holdt på med lenge, og at man får en endring i hvordan man tenker, snakker om seg selv, hva som er greit å si og hva man forventer av sine kollegaer når det gjelder å bidra til utvikling av arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Vi ser at mange av innovasjonene handler om å skape mer og bedre samarbeid slik som samkjøring og tiltak som bedrer samarbeidsforholdene på enheten. Våre informanter styrker det Aasen og Amundsen (2005) sier er grunnlag for å lykkes med en innovativ organisasjonskultur; *autonomi, engasjement, samarbeidsorientering, stolthet, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering og åpenhet*. Her kan vi også se likhetstrekk med De Jong og Kemp (2003) sine seks faktorer for utvikling av innovativ adferd; *arbeidet må oppleves som utfordrende, autonomi i oppgaveløsningen, et støttende organisasjonsklima, strategisk fokus på innovasjon, hyppig kontakt med eksterne relasjoner og innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold*. Med tanke på leders holdning til de ni kulturelle kjennetegnene og de seks faktorene har vi grunnlag for å si at Lade hjemmetjeneste hadde forutsetningene for å

lykkes, og vår konklusjon er at man har lyktes med å omsette teori til praksis på en måte som styrker teorien og etablerer nye praksiser.

Målet med denne studien er ikke å foreslå en generisk løsning for innovasjonsarbeid i offentlig helsetjeneste, men vi håper at studien kan bidra til en forståelse av hvilke faktorer som påvirker og hvilke strategiske grep som kan være gunstige.

7.2 Anbefalinger til videre forskning

I vår gjennomgang av teorien kom det frem at det er gjort lite forskning på effekten av MDI. Dette kan vi slutte oss til som et viktig felt for videre forskning. Vi har i vår oppgave sett noe på effekter gjennom å undersøke påvirkning på organisasjonskultur, men her bør det gjøres bredere forskning, og også forskning over tid. Vi vil spesielt peke på at det bør gjøres flere sammenlignende studier for å få et større mangfold i datatilfanget og et bedre grunnlag for å forstå hvilke effekter som gjør seg gjeldende i hvilke kontekster. Vi har også påpekt at flere kvalitative studier på MDI vil kunne gi grunnlag for framtidige kvantitative undersøkelser av effekten av MDI i arbeidslivet. Vår studie tar for seg en begrenset tidsperiode, men det ville være svært interessant og forstå mer om hvilke effekter man oppnår over tid fordi man vet at endringsprosesser tar tid, og det å bygge en innovativ kultur krever at man også tåler å mislykkes før man finner sin måte å jobbe på.

Den viktigste anbefalingen fra oss vil være at det gjøres mer forskning på lederens betydning for vellykket implementering av MDI. Vi har sett at det finnes lite forskning på dette i dag. Leders rolle synes viktig for hele prosessen med MDI, men vi vil spesielt peke på viktigheten av å forske på leders betydning for hvordan et MDI-prosjekt kommer i gang og hvordan det organiseres. Også her bør det forskes på flere enn en enhet for å få frem forskjeller i måter å lede MDI-arbeidet, og hva dette kan bety for utvikling av teori om leders rolle innen MDI.

8. LITTERATUR

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

Amble, N. 2016. *Bra arbeid for grepa damer*. i: Ingstad, Kari. red. *Turnus som fremmer heltidskultur*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Amble, N., Oscar Amundsen, Ida Marlen Gabrielsen, Else Marie Johansen, Marit Rismark, Sigrun Saur Stiklestad, Solveig Waaler. Håndbok for MDI i omsorgsarbeid (2018).

Tilgjengelig fra:

https://www.ntnu.no/documents/1266706089/1281735295/Ha%CC%8Andbok_MDI_omsorgsarbeid_digi.pdf/a5b3f7a7-6f15-4a9d-b286-f81cee62f763 (Hentet: 1. mars, 2019).

Amundsen, Aasen, Gressgård, Hansen: *Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus*. Rapport IRIS - 2011/175. International Research Institute of Stavanger (IRIS) og NTNU Samfunnsforskning.

Briseid, E.M. Slutning (2017) Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ledelse> (Hentet: 20. februar, 2019).

Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D. & Vessey, W.B (2009). *Examining the leaders of creative efforts; What do they do, and what do they think about?* Creativity and Innovation management, 18(4), 256-268.

Cameron, K og Quinn (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*, Oslo: Cappelen Damm

Christensen, Tom, Per Lægneid, Paul G. Roness og Kjell Arne Rørvik (2009).

Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget

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

Ekman, Gunnar (2012). *Fra prat til resultat*. Oslo: Abstrakt forlag.

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget

Forskningsrådet & Damvad (2012). *Hovedrapport: Kunnskapsoversikt og muligheter for innovasjon i offentlig sektor: Aktiver det offentlige innovasjonspotensialet*. Oslo: Norges Forskningsråd.

Gadamer, Hans Georg (2012). *Sannhet og metode: grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax

Halvorsen, T, J. Hauknes, I. Miles, R. Røste. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: NIFU STEP.

Hasu, Mervi, Eveliina Saari, and Tuuli Mattelmäki (2011): 251-278. *Bringing the Employee Back In: Integrating User-driven and Employee-driven Innovation in the Public Sector*. Edward Elgar Publishing

Helse- og omsorgsdepartementet, (2010). *Arbeid for helse. Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*. NOU 2010:13. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Helse- og omsorgsdepartementet (2011). *Innovasjon i omsorg*. NOU 2011:11. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Høyrup, S. (2012) *Employee-driven innovation: A new phenomenon, concept and mode of innovation*. I Høyrup, S., Hasse, C., Bonnafous-Boucher, M., Møller, K., & Lotz, M. (Eds.). *Employee-driven innovation: A new approach*. Palgrave Macmillan.

Jacobsen og Thorsvik (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen og Olsen, (2017) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Koch and Hauknes (2005) *On innovation in the public sector – today and beyond*. Publin Report No. D20. Oslo: NIFU STEP

Kvernes, O. og Kaasin, E. (2018) *Medarbeiderdrevet innovasjon - få de ansatte på banen* Tilgjengelig fra: <https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/-fa-de-ansatte-pa-banen> (Hentet: 10. februar, 2019).

LO Danmark (2006) *Undersøgelse af medarbejdere drevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentasjonsrapport. Rambøll management - på oppdrag fra dansk LO.

Lystad, Hanne (2015) *Hvordan lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon*. Dagens perspektiv. 30.01.2015. Tiggjengelig fra: <https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/hanne-lystad/hvordan-lykkes-med-medarbeiderdrevet-innovasjon> (Hentet: 10. februar, 2019).

Manz, C.C, D.T Bastien, T.J Hostager & G.L Shapiro (1989). *Leadership and innovation: A longitudinal process view*. I.A.H. van de Ven, H.L Angle & M.S Poole (Red). Research on the management of innovation (s. 613 - 638). New York: Oxford University Press

McCracken, G. (1988). *The long interview*, Qualitative research method series 13, Beverly Hills, CA: SAGE

McLean, L.D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the litterature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 7(2), 226-246

Nærings- og handelsdepartementet (2009) *Et nyskapende og bærekraftig Norge*.

St. Meld. nr. 7 (2008 - 2009). Oslo: Nærings- og handelsdepartementet

Regjeringens handlingsplan for en helhetlig innovasjonspolitik (2003). *Fra ide til verdi*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet

Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31

Sagberg I. Ledelse (2018) Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/ledelse> (Hentet: 3. januar 2019).

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

Scott, S.G & R.A. Bruce (1994). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace.* Academy of Management Journal 37(3), s. 580-607.

Senge, P.M, (1990). *Den femte disiplin. kunsten å skape den lærende organisasjon.* Oslo: Hjemmets bokforlag.

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

Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse.* Oslo: Universitetsforlaget.

Statistisk Sentralbyrå (2019) Sysselsetting registerbasert. Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar/2016-05-27> (Hentet: 10. mai 2019).

Sundby, I. J. og Strålberg, E. Difi-rapport 2017:01. Innovasjon i offentlig sektor - både helhet og mangfold. Tilgjengelig fra:

https://www.difi.no/sites/difino/files/innovasjon_i_offentlig_sektor_-_bade_helhet_og_mangfold_difi-rapport_2017_1.pdf (Hentet: 2. mars 2019).

Tidd J., J. Bessant (2009). *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organisational Change*. Chichester: John Wiley and Sons.

Ugreninov, Elisabeth: (Samfunnsspeilet 5/2005) Tilgjengelig fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/179002/Kap2-Ugreninov.pdf?sequence=1> (Hentet: 3. mars 2019).

Aasen, Merethe & Oscar Amundsen: *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS, 2011.

Aasen, Tone Merethe, Oscar Amundsen, Leif Jarle Gressgård & Kåre Hansen (2012) *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738 (Hentet: 10. oktober, 2018).

Aasen, Tone Merete & Oscar Amundsen (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

9. VEDLEGG

9.1 Informanter

Informant 1	Mann 29 år	Sykepleier og en bachelor i spill og opplevelse. Jobbet på enheten i 2,5 år. Er en av de fire i ressursgruppen som møtes jevnlig og jobber med MDI.
Informant 2	Kvinne 40 år	Avdelingsleder og utdannet sykepleier. Jobbet i feltet i 13 år. Er en av de fire i ressursgruppen som møtes jevnlig og jobber med MDI, med et overordnet ansvar for å prioritere de ideer som kommer inn.
Informant 3	Kvinne 45 år	Avdelingsleder siste 2 år. Vært utøvende sykepleier på Lade hjemmetjeneste siden 2011.
Informant 4	Kvinne 45 år	Avdelingsleder, tidligere fagleder drift. Har jobbet på enheten siden 2005. Utdannet sykepleier med spesialisert videreutdanning.
Informant 5	Mann 42 år	Helsefagarbeider, jobba der i 10 år, tillitsvalgt, er i ressursgruppa, tok studiepoeng, jobber i førstelinja, masse ekstraoppgaver som ansvar for IT og PC'er, publisering på intranett, jobber 80%.

Tabell 1: Informanter

9.2 Intervju med daglig leder

Intervju med daglig leder

Kan du fortelle litt om deg selv som leder? Lederfilosofi?

Litt om hvor lenge du jobbet som leder på Lade?

Kjennskap til personalet? Kjennskap til arbeidsmiljøet over tid som fordel eller ulempe ved endringsarbeid?

Begynnelsen

Hvordan ble Lade hjemmetjeneste rekruttert til prosjektet?

Hva var prosessen i kommunen? Pålagt ovenfra og ned eller ønsket nedenfra og opp? Pga av leders kunnskap og evne til innovasjon?

Hvordan ble de som deltok i prosjektet valgt/ rekruttert? Gikk man ut bredt eller “sila” du deltakere?

Brukte du som leder andre metoder/ grep ved oppstart av dette prosjektet enn vanligvis?

Om enheten gjorde strukturelle endringer ved oppstart?

Om enheten gjorde kulturelle endringer ved oppstart?

Underveis

Hvordan foregikk innovasjonsprosessen? Kan du beskrive konkret hvordan dere jobbet med metoder? (ideinnhenting m.m.)

Kan du beskrive hvilke konkrete tiltak dere gjorde for å legge til rette for MDI?

Hvilke utfordringer møtte du på som leder underveis?

Skaffet du deg lederstøtte, nettverk, mentoring m.m.?

Hvilke utfordringer møtte de ansatte på underveis?

Resultat

Hvordan implementerte dere innovasjoner i den daglige driften?

Hvilke tanker har du gjort deg etterpå? Noe som burde blitt gjort annerledes?

Hva har du lært / hva er det viktigste du har lært av å delta i prosjektet?

Jobber du med MDI i din nye jobb? / Bruker du metoder i nye jobben som du har lært i prosjektet?

9.3 Intervjuguide ansatte

1. Intro

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

2. Hvordan ble Lade hjemmetjeneste en deltager i prosjektet og hvordan ble dette presentert til de ansatte?

3. Kjennskap til innovasjon

Kan du fortelle hva du legger i ordet innovasjon? Har du gjort deg noen nye tanker om innovasjon etter å ha vært med i prosjektet?

4. Om innovasjonsprogrammet

a. Hvordan startet arbeidet, hvilken informasjon fikk ansatte, hva var “startskuddet”?

b. Hvordan ble innovasjonene fanget opp?

c. Hvordan gjorde man utvalget av ideer / forslag som skulle realiseres?

d. Hvilke faktorer mener du er viktigst for vellykket MDI?

e. Hvilke organisatoriske tiltak har du mest tro på for å fremme MDI?

f. Om du skal trekke frem en viktig ting, hva er det?

5. Ledelsens rolle

g. Hva slags kontakt og samhandling hadde du med ledelsen?

h. Hvordan har du opplevd ledelsens rolle?

i. Hva har vært viktig for deg med tanke på lederstøtte?

5. Avslutning

Hvordan opplever du å være med i innovasjonsprogrammet?

9.4 Forespørsel om deltakelse i intervju

Sendt til alle avdelingsledere på Lade hjemmetjeneste

Hei

Vi skriver en masteroppgave om medarbeiderdrevet innovasjon ved Nord Universitet og ønsker å jobbe med Lade hjemmetjeneste som case. Vi er spesielt interessert i prosjektet *#læringslivet* og har hatt dialog med Oscar Amundsen på NTNU om prosjektet, samt intervjuet tidligere leder ved hjemmetjenesten. Vi treng nå flere informanter for å lage oss et godt datasett for analyse av prosjektet. Vi lurer derfor på om det er mulig å få intervju deg, samt 5-6 medarbeidere i hjemmetjenesten om prosjektet. Det er spesielt interessant å få intervju deg som enhetsleder, tillitsvalgt som har vært involvert i prosjektet og noen som har jobbet der lenge og var med på prosjektet, Vi har fått noen tips fra Solveig om hvem vi bør snakke med, men vil gjerne få råd fra deg også. Intervjuene tar maks 45 minutter og vi lurer på om det er mulig å gjennomføre dem i de ansattes arbeidstid? Vi har mulighet til å gjøre intervju på kveldstid om det passer best med noens turnus.

Mvh

Arnfinn Stendahl Rokne

Jessica Malmberg

9.5 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ”MDI ved Lade hjemmetjeneste”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *finne ut hva som fremmer MDI ved en offentlig helsetjeneste*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å se på hvordan Lade hjemmetjeneste har deltatt i prosjekt #Læringslivet og hvordan de ansatte har opplevd dette. Hva er kommet frem av strategier eller fremmende tiltak for MDI?

Forskningsspørsmålene er:

Hovedspørsmål: Hvordan foregår MDI i offentlig helsetjeneste?

Forskningsspørsmål: Hvilke strategier ble brukt for å utvikle MDI ved Lade Hjemmetjeneste?

Dette er en masteroppgave, og de innsamlede dataene skal kun brukes til denne oppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er bedt om å delta fordi du har vært en del av forskningsprosjektet #Læringslivet

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta vil vi foreta et intervju med deg, og for å sikre fakta og fortellinger vil intervjuet registreres med lydopptak og notater. Intervjuet vil ta maks 45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes *01.06.2019* og *alle opptak vil da slettes*.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *Nord Universitet* ved Ingebjørg Vestrum, 95 78 14 68
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

Ingebjørg Vestrum

Jessica Malmberg og Arnfinn Stendahl Rokne

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.

- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkrysningsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkrysningsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (sett inn tittel), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes– hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

01.06.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)