

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE323E

Navn:
Ola Haneseth, Daniel Wie Sandbakk og
Christian Kjærås

Innovasjon i offentlig sektor – unnfangelse og utvikling av kreativitet og idéer

Kraften i det uformelle

Dato: 29.november 2021

Totalt antall sider: 109

Abstract

A dramatic demographic development is expected in Norway over the next 20 years, where more people will receive services from the public sector, the expectations regarding the services are higher, and there are not enough resources to simply upscale the capacity to take care of everyone. Perhaps the biggest responsibility lies with the municipalities, where people live. There is agreement that these challenges must be solved with innovation, and there is a lot of talk that the municipalities have to be innovative. On the basis of this, we wanted to find out how the municipalities work to bring out innovation ideas and further develop these by answering the following research question: «How are innovation ideas created and developed in Norwegian municipalities?»

Our understanding and theory related to innovation are the basis for this thesis, but this is set in a framework of resource based- and organizational theory that is relevant to the public sector. Since we examine mechanisms and properties within organizational frameworks, theory related to dynamic capabilities and knowledge about phenomena around creativity and interaction is also important in the theoretical basis. We found a knowledge gap on how employees practically contribute to the organization's innovation work.

We have chosen to do a qualitative study with in-depth interviews and a phenomenological analysis (descriptive / exploratory? Hermeneutics / elements from Grounded theory). In the analysis work, we have used an analysis program called Nvivo.

Based on our analysis, we have arrived at four main findings that answer our research question by describing that the municipality we have investigated creates and develops innovation ideas through *management structure for innovation*, *dedicated innovation arenas*, *individual dynamic capabilities* and *security and alliances in the informal*. It is especially the insight into how important the informal is for idea creation and development in practice that we think can supplement the literature on innovation.

Sammendrag

Det forventes en dramatisk demografisk utvikling i Norge de neste 20 årene hvor det blir flere som skal motta tjenester fra det offentlige. Forventningene til tjenestene øker og det vil ikke være ressurser til å bare oppskalere kapasiteten for å ivareta alle. Det største ansvaret ligger kanskje på kommunene, hvor folk bor. Det er enighet om at disse utfordringene må løses med innovasjon, og det er mye snakk om at kommunene må være innovative. På bakgrunn av dette ønsket vi å finne ut av hvordan kommunene jobber med å få frem innovasjonsidéer og videreutvikler disse gjennom å svare på følgende problemstilling: «*Hvordan skapes og utvikles innovasjonsidéer i norske kommuner?*»

Forståelse og teori knyttet til innovasjon er basis for denne oppgaven, men denne er satt i en ramme av ressursbase- og organisasjonsteori som er relevant for offentlig sektor. Siden vi undersøker mekanismer og egenskaper innenfor organisatoriske rammer er også teori knyttet til dynamiske kapabiliteter og kunnskap om fenomener rundt kreativitet og samspill viktig i teorigrunnlaget. Vi fant et kunnskapshull på hvordan ansatte praktisk bidrar til organisasjonens innovasjonsarbeid.

Vi har valgt å gjøre en kvalitativ studie med dybdeintervju og en fenomenologisk analyse (deskriptiv/eksplorativ, hermeneutikken/elementer fra Grounded theory?). I analysearbeidet har vi benyttet programmet Nvivo versjon 12.

På bakgrunn av vår analyse har vi kommet frem til fire hovedfunn som svarer på vår problemstilling ved å beskrive at kommunen vi har undersøkt skaper og utvikler innovasjonsidéer gjennom *styringsstruktur for innovasjon, dedikerte innovasjonsarenaer, individuelle dynamiske kapabiliteter og trygghet og allianser i det uformelle*. Det er spesielt innsikten i hvor viktig det uformelle er for idéskaping og -utvikling i praksis vi tenker kan supplere litteraturen om innovasjon.

Forord

Vi har alle tre stor interesse for innovasjon og endringsarbeid i det offentlige, ikke minst nysgjerrighet rundt hvordan vi selv i rollen leder for ulike innovasjons- og endringsprosesser kan påvirke utfallet. Dette har vi fått både fra inspirerende kurs og forelesninger under studiet, og gjennom rollen som leder og prosjektleder.

Året som har gått har gitt ulike utfordringer knyttet til en ekstraordinær pandemisituasjon, og det det har vært perioder i prosessen der vi har måtte improvisere og jobbe mye ad-hoc. Betydningen av å ha gode kontakter, nettverk og en blanding av det formelle og uformelle skulle vise seg å bli en rød tråd gjennom oppgaven, også i vår egen gjennomføring av masterarbeidet.

Vi har vært heldig med å få kyndig coaching fra vår veileder Jorun Grande, og etter hvert også Petter Gullmark som gav oss innsikt i sin forskning rundt tilsvarende tema og konkrete råd på veien. Vi fikk ta del i en kunnskapsbase innenfor fagfeltet som løftet og motiverte oss. Tusen takk til dere begge for inspirerende, konstruktive og også direkte tilbakemeldinger gjennom produktiv dialog underveis, det har vært veldig nyttig.

Vi må rette en stor takk til våre informanter som tok seg tid og delte av sine erfaringer og tanker. Vi håper vi kan gi noe tilbake i form av utvidet innsikt gjennom denne masteroppgaven.

Vi må også rette en stor takk til familie og venner som har måtte forholde seg til den isoleringen og utilnærmeligheten som har preget de siste månedene. Time etter time ble tilbragt på hjemmekontor fremfor en PC. De nærmeste har også måtte forholde seg til et ustabil følelsesliv som har vekslet mellom frustrasjon og oppgitthet, til optimisme og euforisk glede! Takk for all tålmodighet, forståelse og støtte!

Bodø, 29.november, 2021

Ola Haneseth, Daniel Wie Sandbakk og Christian Kjærås

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over tabeller	vi
Oversikt over figurer	vii
Oversikt over vedlegg	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.3 Avgrensning	5
1.4 Oppgavens oppbygning	6
2.0 Teori	7
2.1 Ressursbaseteori:	7
2.2 Organisasjonsstruktur	8
2.3 Styringsmodeller i offentlig sektor	9
2.4 Innovasjon	10
2.4.1 Definisjoner - Innovasjon	10
2.4.2 Ulike typer innovasjon	11
2.4.3 Innovasjon i offentlig sektor	12
2.4.4 Praktisk innovasjonsarbeid	13
2.4.5 Innovasjon og risiko	14
2.4.6 Kreativitet og innovasjon	14
2.5 Dynamiske kapabiliteter	15
2.5.1 Dynamiske kapabiliteter med fokus på mekanismer internt i organisasjonen	16
2.6 Formell og uformell organisasjonen	21
2.7 Forskningsmodell og kunnskapshull	22
3.0 Metode	24
3.1 Valg av metode	24
3.2 Forskningsdesign – gjennomføring av undersøkelsen	26
3.2.1 Utvalgsstrategi – informantene	27
3.2.2 Datainnsamlingsmetode - intervjuene	30
3.2.3 Dataanalysemetode – fenomenologisk analyse basert på Gioia-metoden	31
3.3 Studiets kvalitet	34
3.4.1 Pålitelighet	34
3.4.2 Troverdighet	35
3.4.3 Kritisk refleksjon av valgte metode	35
3.5 Forskningsetisk refleksjon	37
4.0 Funn	38
4.1 Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsidéer skapes og utvikles?	39
4.1.1 Styringsstrukturer for innovasjon	39
4.1.2 Dedikerte innovasjonsarenaer	45

4.2 Hva kjennetegner samhandling der innovasjonsidéer skapes og utvikles?.....	52
4.2.1 Individuell dynamisk kapabilitet	53
4.2.2 Trygghet og allianser i det uformelle	67
5.0 Drøfting og konklusjon	76
5.1 Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsidéer skapes og utvikles?	76
5.2 Hva kjennetegner samhandlingen der innovasjonsidéer skapes og utvikles?	77
5.3 Sammenstilling av drøftingen i teoretisk modell	81
6.0 Konklusjon	83
6.1 Praktiske implikasjoner	84
6.2 Teoretiske implikasjoner	84
Litteraturliste	86
Vedlegg	93

Oversikt over tabeller

Tabell 2.1: Ulike definisjoner av begrepet innovasjon s. 10

Tabell 3.1: Oversikt over informantene s. 30

Oversikt over figurer

Figur 1.1: Kommunenes tredelte spagat	s. 3
Figur 1.2: Innovasjonsprosessen	s. 4
Figur 2.1: Innovasjonstyper fra KS og Difi´s strategi	s. 11
Figur 2.2: Salvato og Vassolo – organisatoriske innovasjonsevne	s. 19
Figur 2.3: Forskningsmodell	s. 23
Figur 3.1: Grunnlaget for 3. nivåskode «Styringsstruktur for innovasjon»	s.34
Figur 4.1: Datastruktur for første hovedfunn	s. 39
Figur 4.2: Datastruktur for andre hovedfunn	s. 46
Figur 4.3: Datastruktur for tredje hovedfunn	s. 53
Figur 4.4: Datastruktur for fjerde hovedfunn	s. 68
Figur 5.1: Vår teorimodell	s. 82

Oversikt over vedlegg

1. Vedlegg 1: Intervjuguide
2. Informasjon til informantene med samtykkeskjema
3. E-poster- etablering av kontakt med informanter

1.0 Innledning

«For å møte utfordringene som kommer må offentlig sektor jobbe smartere, mer målrettet og systematisk med innovasjon. En innovativ tilnærming åpner for å tenke nytt og vil være blant regjeringens hovedstrategier for økt bærekraft» (St. meld. St. 30(2019-2020)).

I Norge er det forventet en dramatisk demografisk utvikling fremover, hvor det blir stadig flere eldre, og en mindre andel innbyggere i arbeidsfør alder (SSB, 2020). Innbyggerne kommer også med økte forventninger til innhold og kvalitet i tjenestene fra det offentlige. Det er i kommunene folk bor, og det er kommunene som vil få mye av ansvaret for å møte innbyggernes fremtidige behov. Kombinasjonen av at behovet for kommunale tjenester øker og at færre bidrar til kommunens inntekter, øker gapet mellom innbyggernes behov og kommunens kapasitet til å yte denne hjelpen. Prognosene viser også at tilgangen til kvalifisert arbeidskraft ikke vil holde tritt med utviklingen, og at det vil bli stor mangel på utdannede fagfolk innen en rekke sektorer (NAV, 2021). Som sitatet fra Stortingsmelding 30 (2019-2020) tilsier er det en bred oppfatning om at behov et for innovasjon vil være stor i årene som kommer.

Vi som skriver denne oppgaven, har alle erfaringer som ledere og prosjektledere i ulike deler av kommunen og spesialisthelsetjenesten. Endringene som kommer løses ikke med forbedring og utvidelse av tjenestetilbudet alene, men man vil på et tidspunkt trenge radikale endringer i hvordan kommunene skal løse sine oppgaver. Som ledere og studenter på masternivå lurer vi på hvordan kommunene skal klare å omstille seg til de nye kravene, og hvilken rolle ledere har i dette arbeidet.

Behovet for innovasjon i offentlig sektor har det vært fokus på gjennom flere år, men det har tatt noe tid å få satt fart på dette arbeidet. Mye tyder på en endring i tempo og fokus kan relateres til økt behov og at strategier fra både Forskningsrådet (2012) og Stortinget (Meld. St.30 (2019-2020)) har bidratt med en større konkretisering. Stortingsmelding 30 (2019-2020) «En innovativ offentlig sektor- kultur, ledelse og kompetanse» oppsummerer utviklingstrekk innen offentlig sektor, og hvilke behov det er for endring og innovativt arbeid. I meldingen trekkes det frem betydningen av å utvikle en innovativ kultur, at ledere viser vei og i større grad tar risiko gjennom å prøve og feile. Det er behov for å åpne opp for bredt samarbeid med medvirkning fra innbyggere, frivillige og næringslivet.

Kommunesektorens organisasjon (KS) og Direktoratet for forvaltning og Ikt (Difi) etablerte i 2018 et innovasjonsbarometer for å få oversikt og måle innovasjonsaktiviteten i offentlig sektor. Hensikt har vært å følge utviklingen og gi et kunnskapsgrunnlag blant annet ved å kartlegge faktorer som virker som fremmere og hemmere, i arbeidet med innovasjon (KS 2020).

1.1 Aktualisering

Kommunen har sine definerte oppgaver knyttet til et mangfoldig av tjenester til sine innbyggere. Det er barnehager, utdanning, helse og omsorg, kultur, infrastruktur, næringsutvikling, miljø osv. Innenfor nesten alle disse områdene bygger det seg opp en rekke utfordringer og bekymringer knyttet til ressurser og kompetanse.

Antall eldre over 80 år vil tredobles før 2060 (SSB, 2020). Denne utviklingen har allerede startet. Mens antall eldre øker, går antall institusjonsplasser reelt sett ned. Disse kompenseres noe med boliger med tilgang på heldøgn pleie og omsorgstjenester, men ikke fullt ut. Det er grunn til å reise spørsmål om omsorgstjenestens kapasitet ute i kommunene kan holde tritt med den demografiske utviklingen i befolkningen.

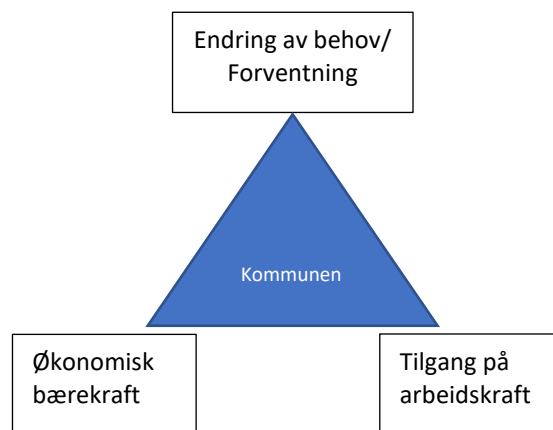
De kommunale helsetjenestene opplever allerede i dag stort press, for eksempel fastlegeordningen og tidspress i hjemmetjenesten. I tillegg til manglende økonomi for å drive slike tjenester vil tilgangen på arbeidskraft og kompetanse reduseres. Spesielt gjelder dette pleie og omsorg. NAV sin bedriftsundersøkelse (2021) viser at vi i dag mangler nærmere 7000 sykepleiere, og Statistisk sentralbyrå (SSB, 2019) viser til at Norge vil mangle 28 000 sykepleiere i 2035. Dette fremtidsbildet tilsier at det trengs radikale endringer i hvordan tjenestebehovene innenfor helse- og omsorg skal løses. Kapasiteten i kommunene på innovasjon og endringer vi bli avgjørende.

Selv om helse- og omsorg er en stor og viktig sektor, viser en undersøkelse at kommunene også er bekymret for økt utenforskap. Flere unge faller ut av skole/utdanning, og møter et vanskelig arbeidsmarked. Dette medfører øke sosiale kostnader og feil bruk av ressurser (Meld St.32 (2020–2021)).

En annen bekymring er knyttet til forventningsgapet. Den generelle velstandsutviklingen i det norske samfunnet, og en stadig utbygging av den offentlige velferdstjenesten har bidratt til en økende forventning om hvilke tjenester velferdsstaten skal yte (Meld St.32 (2020–2021))

Et fjerde område det er knyttet store forventninger til er «*Det grønne skiftet*», der kommunene må ligge i front og være en sentral aktør for å få mer bærekraft på klima og miljø. Dette vil kreve kompetanse og betydelige investeringer for å finne gode løsninger.

Oppsummert skal endringer i behov og økte forventninger veies opp mot den økonomisk bæreevne. Som påpekt innledningsvis vil det kunne hevdes at kommunen står i en tredelt spagat med utfordringer knyttet til økonomisk bæreevne i det ene, økning i behov og forventninger i det andre og utfordringer knyttet til tilgang på arbeidskraft i det tredje.



Figur 1.1 Kommunenes tredelte spagat

Er dette for store utfordringer? Noen forskere er vel pessimistiske og tar til orde for en «kommunal kollaps», mens andre forsøker å peke på et mulighetsvindu innenfor det som er mulig å påvirke politisk, mens andre velger å tenke helt nytt (Rønning, 2021).

Vi velger å se inn i mulighetsvinduet, og bidra til dette ved å forsøke å øke kunnskapsgrunnlaget rundt innovasjon i det offentlige gjennom dette forskningsprosjektet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi har tatt utgangspunkt i kommunenes fremtidige utfordringer. Endringer i behov og forventninger, mer utfordrende økonomisk bærekraft, bekymring rundt tilgang på kvalifisert arbeidskraft og i hvilken grad kommunene vil kunne dekke behovet for tjenester i framtiden.

Bakgrunnen for vår oppgave har sitt utspring i en undring og nysgjerrighet knyttet til hvordan ledere, organisasjon og medarbeidere kan legge til rette for nytenkning og hvordan innovasjonsprosesser kommer i gang. Er det forhold eller mekanismer i organisasjonen som synes å ha større betydning enn andre i oppstarten av en innovasjonsprosess?

Med utgangspunkt i en enkel framstilling av fasene i en innovasjonsprosess, har vi begrenset oss til å se på idéfasen, og i noe grad fasen hvor idéen utvikles. Innovasjonsprosessen som illustrert i figur 1.2 (Helsebiblioteket, 2016) er visualisert og beskrevet i KS (2019) sitt veikart for tjenesteinnovasjon, som nettopp er en metodikk utviklet av KS for at kommunene skal være i stand til å endre offentlige tjenester for å møte fremtiden. Det at idéer skapes og tas videre er en forutsetning for at det i det hele tatt blir innovasjoner. Innenfor rammen av oppgaven ønsker vi å fordype oss i denne fasen, som vi antar er avgjørende.



Figur 1.1 Innovasjonsprosessen i henhold til Samveis veikart for innovasjon

Vi ønsket å finne ut hvordan idéer skapes og utvikles i praksis. Det vil si, på hvilke arenaer skjer det, hvem er involvert, hvilke faktorer er av betydning for at det skal skje, og hva kan vi lære av å studere situasjoner hvor idéer er skapt? Med dette utgangspunktet formuleres problemstillingen i denne oppgaven på følgende måte:

Problemstilling:

Hvordan skapes og utvikles innovasjonsideer i norske kommuner?

Fasen hvor idéer blir til på kan være vanskelig å forske på. Det vil være vanskelig å belyse alle faktorer som bidrar til at idéer popper opp og videreutvikles. Vi antar at overordnede strategier, strukturer og organisering som kan påvirke innovasjonsprosesser. Det er også interessant om kommunene på et overordnet nivå kan legge til rette for å få frem innovasjonsideer. Derfor ønsker vi i forskningsspørsmål 1 å se på faktorer på organisasjonsnivå som bidrar til at innovasjonsideer skapes og utvikles:

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsideer skapes og utvikles?

Videre ønsker vi å se på hvilke andre faktorer som påvirker denne fasen av innovasjonsprosessen. Er det andre praktiske faktorer som er viktig for at idéer skapes og utvikles? Hva skjer helt konkret når det skjer? For å se nærmere på dette spør vi i forskningsspørsmål 2 hva som kjennetegner samhandling der innovasjonsideer skapes og utvikles:

Forskningsspørsmål 2:

Hva kjennetegner samhandling der innovasjonsideer skapes og utvikles?

1.3 Avgrensning

Vi vil i vår oppgave undersøke hvordan innovasjonsideer skapes og utvikles. Av hensyn til oppgavens omfang har vi ikke sett på videre gjennomføring og resultat av innovasjonsprosessen. Vi har begrenset problemstillingen til å omhandle hva som skjer i norske kommuner, og valgt å fokusere på én kommune. Vi har i vår datainnhenting fått inn mye interessant data, og har måtte begrense presentasjonen av dette i vår analyse ved å kun trekke frem hovedfunn. Vi vil senere redegjøre for utvelgelse av våre informanter. Fordi vi har valgt å intervjuere ledere og prosjektledere har vi samtidig begrenset innsiktsarbeidet til hva disse personene opplever. Vi har derfor ikke førstehåndsinformasjon fra medarbeidere på «gulvet», innbyggere, politikere eller andre samarbeidspartnere.

1.4 Oppgavens oppbygning

I forhold til struktur har etablert en tematiske oppbygningen, og delt oppgaven inn i 6 kapitler.

Kapittel 1 – Introduksjon. Beskriver oppgavens formål og bakgrunn for valg av tema, samt presentasjon av oppgavens begrensninger, aktuelle teorier og tidligere forskning. I tillegg presenteres problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2 – Teori. Presenterer teorier, litteratur og forskning av særlig betydning for oppgaven, samt oppgavens plassering i teoriens verden.

Kapittel 3 – Metode. Redegjør for oppgavens valg av metoder for datainnsamling, analyse og litteraturstudie, samt forskerens egne vurderinger rundt studiens kvalitet.

Kapittel 4 – Empiri og resultat. Tar utgangspunkt i presentasjon av oppgavens empiri, før resultater av studiens analyse presenteres.

Kapittel 5 – Diskusjon. Drøfting av analysens resultater sett opp mot presentert teori og empiri.. Vi har også lagt inn modell som tar utgangspunkt i forskningsmodellen og våre hovedfunn.

Kapittel 6 – Konklusjon. Oppsummerer hele oppgaven og svarer på problemstillingen som er utgangspunktet for denne studien. Viser også praktiske og teoretiske implikasjoner for det vi har kommet fram til.

2.0 Teori

Vårt hovedtema er innovasjon, og særskilt innovasjon i offentlig sektor. Derfor redegjør vi for innovasjonsteori generelt, og innovasjon i offentlig sektor spesielt. Innovasjon innebærer endring, ikke minst endring i ressursbase. Derfor ser vi noe på ressursbaseteori generelt, og nokså utfyllende om organisatorers evne til å fange, innlemme og rekonfigurere interne og eksterne ressurser for å kunne innovere, altså organisasjoners dynamiske kapabilitet. Organisasjonsstruktur er også en sentral del av ressursbasen. Derfor redegjør vi for organisasjonsstruktur, ikke minst som et grunnlag for å svare på vårt første forskningsspørsmål; «hvilke faktorer på organisatorisk nivå bidrar til at innovasjonsideer skapes og utvikles».

For å svare på vårt andre forskningsspørsmål; «hva kjennetegner samhandlingen når innovasjonsideer skapes og utvikles», redegjør vi også for litteratur som søker å forklare individers egenskaper, holdninger og handlinger og gruppers samhandling. Derfor ser vi under delen om innovasjon på forhold som praktisk innovasjonsarbeid, kreativitet, kultur og risiko. Holdninger, handlinger og samhandling er også sentral del av vår redegjørelse for dynamisk kapabilitet. Vi ser også noe på ulike styringsmodeller som er og har vært gjeldende i det offentlige, fordi dette påvirker både organisering og samhandling, og reflekterer holdning. Når vi redegjør for det såkalte «tredje styringsparadigmet», New Public Governance, redegjør vi også for begrepet samskaping og hva som ligger til grunn for det som i noen sammenhenger omtales som «samskaping i kommune 3.0» (Asplan Viak, 2019).

2.1 Ressursbaseteori:

I ressursbaseteori ser vi på bedriftens samling av ressurser, og hvordan bedriften forvalter disse ressursene som grunnlaget for å danne seg et konkurransefortrinn (Barney, 1991). Med ressurser mener vi fysiske, organisatoriske og økonomiske elementer, og kompetanse og personell en bedrift har til rådighet for å oppnå sine fastsatte strategiske mål. I følge ressursbaseteorien er det ressursene og måten disse kombineres på som danner grunnlaget for et eventuelt konkurransefortrinn. Barney (1991) tar utgangspunkt i ressursene i en organisasjon, og kategoriserer disse i:

- 1) fysiske (fysiske eiendeler, bygninger),
- 2) organisatoriske ressurser (systemer og strukturer både formelle og uformelle)

- 3) intellektuelle ressurser (individuelle ressurser som utdanning, erfaring og kunnskaper/ferdigheter)

Å fremme innovasjon og utviklingsarbeid i en organisasjon vil forutsette et lederskap som evner å lede og forvalte disse ressursene på en god måte. Barney (1991) viser til at de organisatoriske ressursene må fremme et kreativt arbeidsklima og kultur. Han mener det er flere forhold i organisasjonen som påvirker organisasjonens evne til innovasjon, men det mest sentrale er at det blir gitt oppmuntring som omhandler positivitet til idégenerering, at ledelsen opptrer støttende med kommunikasjon om mål og forventninger og at organisasjonskulturen har sterke verdier knyttet til toleranse, mangfold og ulikheter.

Mål- og resultatstyring er i dag et utbredt ledelsesverktøy i offentlig sektor. Drucker (2007), som ofte defineres som opphavsmann til målstyring, mente at formål med målstyring var å sikre at organisasjoner lykkes i utarbeidelsen og gjennomføringen av en strategisk plan. Det er avgjørende at samtlige ansatte jobber mot organisasjonens overordnede målsetning. Kunnskap om en organisasjons målarbeid kan derfor ikke begrenses til noen få ledere. Alle ansatte i organisasjonen må ha kjennskap til og forståelse for virksomhetens overordnede mål. Videre er det en nødvendighet at de ulike ansatte har en forståelse for egen rolle og ansvar for at målene skal nås (Drucker 2007).

2.2 Organisasjonsstruktur

Offentlige organisasjoner skiller seg fra private på flere områder. Viktige skiller er at offentlige organisasjoner må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier, og har flere hensyn som må veies opp mot hverandre. Det stilles også et større krav til åpenhet, likebehandling, upartiskhet, innsyn og forutsigbarhet ettersom ledere her er mer ansvarlig overfor borgere og velgere (Christensen og Raynor, 2013). I en kommune er det fokus på at tjenestene skal skaffes til veie på en kostnadseffektiv måte og innenfor en tildelte økonomiske rammer (Christensen og Raynor, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2016) viser til hvordan ledere både bygger organisasjonskultur gjennom å utvikle strategier og verdsett, og gjennom sine holdninger og handling. Lederes handlinger og holdninger gir seg utslag i hvordan deltakere i kommunens innovasjonsprosesser samhandler rundt innovasjonsarbeidet (Jacobsen og Thorvik, 2016).

2.3 Styringsmodeller i offentlig sektor

Kommunene vil innenfor sine organisasjoner ha ulike styringsmodeller (Rønning, 2021) viser til at offentlig sektor har elementer av tre styringsmodeller. Den ene modellen er den tradisjonelle offentlig forvaltning, som kjennetegnes av stabilitet, byråkrati og relativt få valgmuligheter. Her vil politikerne i stor grad være en type oppdragsgivere for endrings- og utviklingsarbeid. Forslag kan også komme fra tjenesten og forvaltningen, men disse følger en tjenestevei.

Utover 1980 tallet kom New Public Management (NPM) med fokus på konkurranse, markeder og valg for brukere. Begge disse modellene er fortsatt til stede, men i større grad har vi i dag også en tredje modell, - New Public Governance, (NPG) - nettverksparadigme, - som kjennetegnes av kontinuerlig endring, partnerskap og verdi til brukere. Her har brukerne en større rolle som samskapere av service og innovasjon (Christensen et al., 2015). De tre modellene, eller paradigmene for offentlig forvaltning, har mer eller mindre eksplisitte oppskrifter for hvordan en kan fornye offentlig sektor. I den tradisjonelle byråkratimodellen (TB) skal innovasjonene komme ovenfra, fra politikere og administrativ ledelse (Rønning, 2021). I NPM er det inspirasjonen fra privat sektor med markedstenkning og konkurranse som skal skape endring, og i NPG er det samarbeid med eksterne aktører som bringer inn innovasjonstenkningen, konkretisert gjennom samarbeidsdrevet innovasjon (Rønning, 2021). For både NPM og NPG er det å trekke inn eksterne aktører med nye og annerledes tanker og perspektiver, altså det å skape heterogenitet, et viktig grep. Samskaping er lansert som en viktig modell for å drive fram offentlige innovasjoner på. Torfing (2016) beskriver at i NPG ses offentlig sektor som en arena for samskapelse som bidrar til nye og bedre løsninger gjennom innovasjon, hvor tjenestene utvikles med innbyggere og av innbyggere. For alle de nevnte tilnærmingene er det påpekt svakheter (Rønning, 2021).

- Byråkratiet;- som er regelorientert, standardiserende og forankret i fortidige erfaringer.
- NPM kan bli byråkratisk og tungvint, og konkurransen kan hindre bruk av mange gode ideer.
- NPG har også sine begrensninger; samarbeidet mellom ulike interessenter kan være krevende, og for det offentlige også by på demokratiske utfordringer.

2.4 Innovasjon

Hele vår oppgave setter søkelys på utgangspunkt, unnfangelse og utvikling av idéer som kan lede til innovasjon. Det er ulike definisjoner og teori knyttet til innovasjon, avhengig av kontekst. Felles er at de setter søkelys på hele prosessen fra bakgrunn/idé til at noe er implementert og nyttiggjort. Vi har med tanke på tema for oppgaven bare lagt vekt på den innledende fasen.

2.4.1 Definisjoner - Innovasjon

Det finnes flere ulike definisjoner av innovasjon, men i denne oppgaven legger vi til grunn 4 definisjoner med litt ulike vektlegging av perspektivet.

Definisjoner	Hva med fenomenet er vektlagt
Nytt, nyttig, nyttiggjort , ofte brukt i KS - dokumenter (KS, 2021)	Beskriver hva innovasjon er. I tillegg til at noe er nytt er det en parallell prosess som vurderer om dette nye er nyttig og på hvilken måte det kan gjøres nyttig.
At innovasjon handler om å gjøre noe på en ny måte, - en organisasjons tilpasning til stadig skiftende endringer (Teece et al., 1997).	Opprinnelige måter blir endret Bakgrunn i at det er behov for å tilpasse seg endringer
Johan P. Olsens (2004) viser til at Innovasjon kan defineres som: -kreativitet,- i form av nye idéer, produkter, tjenester, policies, og institusjoner, samt at denne kunnskapen blir akseptert, spredt og iverksatt» (Olsen, 2004, s. 16).	Vektlegger egenskapene som må ligge til grunn. Her er akseptering og integrering av ny kunnskap vektlagt
Det er enighet om at innovasjon må inneholde to sammenknyttede aktiviteter, nemlig;- 1) gjøre noe nytt, og 2) dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst (Fuglsang, 2010, s. 67).	Fullverdig innovasjon fokuserer på at det nye er tatt i bruk
Bricolage – tiltak/endringer før det kan defineres som en innovasjon (Fuglsang, 2010).	Små innovasjoner som ofte går under radaren for mange innovasjonsdefinisjoner, men som likevel er viktige i det daglige praktiske arbeidet.
Innovasjon er en drivkraft i systemet. Være først ute med produkter og tjenester som det ville bli etterspørsel etter. (Schumpeter, 2017) Schumpeters teori var ment for privat sektor, men Windrum og García-Goñi (2008) var ment for offentlig sektor	Her legges til grunn at innovasjon berører ikke bare tjenestene og leveringen av disse, men også den organisasjonen og de politiske prosessene.

Tabell 0-1 Ulike definisjoner av begrepet innovasjon

Tabell 2.1 Ulike definisjoner av begrepet innovasjon

2.4.2 Ulike typer innovasjon

Inkrementell innovasjon betyr at innovasjonen er små, trinnvise forbedringer av enten utførelse eller produkt. Radikale innovasjoner derimot er banebrytende endringer som ansees å revolusjonere enten prosesser eller produkter (Albury, 2005). Dette samsvarer godt til KS og Difis presentasjon av ulike innovasjonstyper, gjengitt fra Stortingsmelding 30 (2019-2020). Denne modellen peker også på ulike former for verdi innovasjonen kan skape, nemlig økt kvalitet, økt effektivitet, innbyggerinvolvering, medarbeidertilfredshet og verdi for næringslivet.



Figur 2.1 Innovasjonstyper fra KS og DIFI's strategi

En innovasjon kan enten bli implementert som et tiltak fra ledelsen, eller som et initiativ fra førstelinje. Brady og Walsh (2007) omtaler disse to tilnærmingene som henholdsvis top-down og bottom-up tilnærming. En top-down tilnærming implementert av ledelsen i organisasjonen gjennomføres gjerne i form av strategi- og handlingsplaner. Bottom-up tilnærmingen på den andre siden kommer som regel som et resultat av ansattes autonomi i det daglige arbeidet, som gjør at de ansatte selv velger en ny og bedre måte å utføre sitt arbeid på. Brady og Walsh (2007)

Salvato og Vassolo (2018) omtaler sin egen modell (presentert senere i dette kapitlet) som en bottom-up-tilnærming, ved at den viser hvordan dynamisk kapabilitet handler om samhandling og den enkelte ansattes kapasitet til å utnytte mellommenneskelige relasjoner som leder til produktiv dialog.

2.4.3 Innovasjon i offentlig sektor

Tradisjonelt sett har innovasjon vært knyttet til privat sektor der behovet for omstilling og ny tenkning var knyttet til å være etterspurt i et marked. (Rønning, 2021). Men hele samfunnet er i endring og også offentlig sektor må forholde seg til endringer i behov og endringer i tilgang på ressurser (Rønning, 2021). Mange norske kommuner har hatt en utvikling med behov for store kutt i budsjetter. Ikke minst gjelder dette kommuner med synkende folketall, som får mindre skatteinntekter og mindre statlige overføringer. Den tradisjonelle arbeidsmåten er at de kommunale ledere går gjennom aktivitet og budsjett og foretar «ostehøvel-nedskjæringer», litt ned for de fleste.

Ringholm et al. (2011) har undersøkt innovasjonsprosesser i Norske kommuner og funnet en del faktorer som synes å ha betydning. Kommunikasjon mellom alle nivå i organisasjonen er viktig, handlingsrommet for ledere i brukernære posisjoner kan løfte flere ideer fram til gjennomføring. Undersøkelsen viser også viktige funn i forhold til evnen til å utnytte ”mellomromskompetansen”. Den beskrives som evnen organisasjonen har til å se sine ulike organisasjonsstrukturer og hvilke problemer og muligheter som kan skapes i de mellomrommene som finnes mellom eksisterende tjenestetilbud. Økt involvering av brukerne og samarbeid, både internt og med eksterne aktører kan gi nye muligheter og uventede utfall.

I forhold til ledelse og forankring så finner Ringholm et al. (2011) at den politiske toppledelsen i enkelte tilfeller er opphavet til ideen, og en helt sentral aktør i forankring og gjennomføringen av innovasjonen gjennom at de støtter opp om prosessene. På toppledernivå har administrative lederne viktige roller som både initiativtakere og tilretteleggere. En god rolleforståelse som kombineres med administrativ ryddighet er viktig. Organisasjoner som dyrker frem sterk profesjonalitet må evne å stille spørsmål og gi vurderinger av egen praksis. I sterke profesjonelle miljø, omtalt som 0-feil kulturer, kan forbedringsarbeid bli begrenset til å handle om effektivisering, men dette kan gjøre at organisasjonen mister sin evne til omstilling og tenke fornyingstiltak. (Ringholm et al., 2011).

Ringholm et al. (2011) viser til at det er en «påfallende tendens for kommunene at de over tid pendler mellom formelle strukturer preget av hhv forankring og fristilling av innovasjonsarbeidet» Dette funn koples til «strømningsteorien» som ble utviklet av Cohen et al. (1976, i Ringholm et al., 2011). Her legges det at rammeverk for å forstå at en organisasjon utvikles i forhold til innovasjon. I tidlig stadier kan det være slik at ulike

problemer, løsninger, deltakelse og beslutninger flyter parallelt i flere deler av organisasjonen. Av og til har de kontakt med hverandre, men av og til kobles de sammen eller møtes mer tilfeldig. Mange innovasjoner blir ikke et resultat av langsiktig planlegging, men det er uventede faktorer som spiller inn. Etter hvert som en organisasjon arbeider med innovasjon, kan det oppstå ønsker om mer styrte prosesser. Slik sett kan spontaniteten i innovasjonen reduseres, samtidig som det skjer en organisatorisk opprustning for innovative prosesser. I Cohen et al. (1976, i Ringholm et al. 2011) sin terminologi skjer det en økt styring av en flere strømmer og beslutningsmuligheter i organisasjonen.

Ringholm et al. (2011) finner også at kultur og ledelse er en forutsetning for, og gjerne et resultat av innovasjonsprosesser. Organisasjonskulturen må preges av tillit, viljen til å ta risiko, villig til å prøve og feile.

Fremtidige utfordringer tilsier at kommunene må være opptatt av innovasjon. Forskningsrådet (2012, s. 7) trekker frem tre årsaker.

- 1) den økonomiske utviklingen utfordrer samfunnet og stiller krav til innovative løsninger,
- 2) det forventes økende krav og utfordringer innenfor omsorg-, velferd-, og helsesektorene, arbeidsmarkedet og utdanning
- 3) det er store muligheter for å finne frem til bedre og riktigere løsningene i årene som kommer på grunn av forskning og utvikling.

Potts og Kastle (2010) viser til den store betydningen offentlig sektor utgjør i forhold til makroøkonomien, og at det må tilstrebes en god måloppnåelse gjennom effektivisering og god styring. Et annet poeng at offentlig sektor bør kunne sammenligne og lære av hverandre og innovasjon bidrar til å holde seg oppdatert, og ikke bli utdatert på teknologi og nyvinninger.

2.4.4 Praktisk innovasjonsarbeid

Rønning (2021) tar til orde for at innovasjon i større grad bør være en integrert del av måten vi arbeider på. Gjennomgang av oppgaver og arbeidsformer, analyser og vurdering av andre perspektiv kan medføre tiltak som f.eks. annen ressursfordeling, andre arbeidsformer, og annen organisering (Rønning, 2021). Rønning (2021) beskriver en to-delt holdning til utvikling og innovasjon der vi på noen områder er opptatt av å følge utviklingen, mens vi på

andre områder kan være konservative. Han peker på mekanismer om at nye arbeidsformer kan representere usikkerhet knyttet til rolle, oppgaver og ansvar. Selv om det innenfor offentlig sektor er uvanlig med nedlegging av aktivitet og opphør av oppgaver, vil mangel på fornying og omstilling kunne resultere i at omorganisering foreslås av folk utenfra, og man mister mulighetene for påvirkning og kontroll. Virksomheter som ikke tar signalet om å tilpasse aktiviteten sin til gitt budsjett, kan fort stå i fare for omorganiseringer og løsninger definert av andre (Rønning, 2021).

I offentlig sektor vil måloppnåelsen være avgjørende når effektivitet og tjenesten skal vurderes og om en innovasjon har bidratt til bedre kostnadseffektivitet og kvalitet. Er målet å tilby helsetjenester til et gitt antall mennesker så er det målet. Hvordan dette gjøres er gjenstand for innovative grep (Rønning, 2021).

2.4.5 Innovasjon og risiko

Å arbeide med innovasjon innebærer å ta risiko. Flemming et al. (2016, i Rønning, 2021) skiller mellom risiko og usikkerhet. Risiko er knyttet til en mulig prognose for å mislykkes, mens usikkerhet brukes i situasjoner hvor en ikke kan forutse hvordan det vil gå. Det er for mange ukjente forhold som kan virke inn. I offentlig sektor vil det være en høy terskel for å ta sjanser og evt. mislykkes. Det er fellesskapet sine midler som forvaltes, og feildisponeringer kan gå ut over andre tjenester og fellesskapet. På den andre siden kan det medføre risiko for at en ikke klarer å levere tjenester fram i tid og innenfor budsjetttrammer om en ikke gjennomfører fornying og omstilling. For kommunen er det viktig at det etableres en aksept for at det kan gå galt. Et nødvendig utgangspunkt her er at det etableres tillit mellom administrasjon og politikere, og mellom posisjon og opposisjon i politikken (Rønning, 2021).

2.4.6 Kreativitet og innovasjon

I Olsen (2004) sin definisjon av innovasjon legges det vekt på at kreativitet ligger som en egenskap og forutsetning for nye idéer, produkter og kunnskap. Amabile (1997) definerer kreativitet som "*produksjon av nye og nyttige ideer*". En idé må altså være ulik fra måten det er gjort på tidligere, og samtidig være anvendelig for et problem. Vedrørende organisasjonsnivå definerer Amabile (1997) noen kulturelle komponenter som må tilrettelegges fra ledelsen for å fremme kreativitet: Utfordringen må ikke være for enkel, og ikke for vanskelig. Som leder bør man forsøke å matche rett menneske til rett arbeid for å stimulere den ansattes indre motivasjon og dermed kreativiteten. Hun vektlegger betydningen

av å en kultur oppmuntrer til idégenerering. Det er viktig at man har en positiv holdning til kollegaers idéer, og opptrer støttende overfor hverandre. Hun sier også noe om betydningen av at støtte også innebærer trygghet, og om man jobber i en kultur preget av redsel for å feile og ikke tørre å prøve noe nytt, så svekkes kreativiteten (Amabile, 1997). Om ledelse viser hun til at leder må være støttende og åpen slik at medarbeiderne føler et engasjement og eierskap til oppgavene. Det er også viktig at leder ikke skal være for kontrollerende, men likevel være til stede og tydelig i sin kommunikasjon om hva som forventes (Amabile 1997).

I artikkelen «*Dypdykk 2013: ledelse av innovasjon*» skriver KS (2018) at det å skape kreativitet i en virksomhet, starter hos ledelsen. En leder som ser på feil som læring, etterspør nye løsninger og hindrer konflikt, vil bidra til å fremme kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen. Derimot vil en ledelse som er opptatt av å kontrollere arbeidet, kunne gi en følelse av begrensning og i verste fall redsel for å tenke utenfor boksen hos sine medarbeidere. Dette vil virke hemmende for kreativiteten (KS, 2018). Av andre faktorer som synes å ha betydning for å fremme kreativitet vises det til at organisasjonen har arbeidsgrupper og møter mellom mennesker med ulike forkunnskaper, og opplevelse av eierskap og ansvar. Også tilgang på ressurser er av betydning, men det gjelder å finne en balanse da både for mye og for lite ressurser kan påvirke evnen til å være kreativ og innovativ (KS, 2018).

2.5 Dynamiske kapabiliteter

Det er stor variasjon i hvordan organisasjoner klarer å holde tritt og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Flere fokuserer på at dette har med en type evner og egenskaper som organisasjonen har, og disse defineres som dynamiske kapabiliteter (heretter forkortet DC) (Madsen, 2007).

Teece og Pisano sin artikkel «*Dynamic Capabilities and Strategic Management*» (1997) anses som selve opphavet til teorien om DC. «*The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*» (Teece et al., 1997, s.516). Teece et al. (1997) kategoriserer DC inn i 3 hovedgrupper: Den ene er evnen til å ane muligheter og trusler. Denne omtales som en «sensing- kapabilitet». Den andre er evnen til å gripe muligheter ved å handle, etablere investeringer og skaffe til veie ressurser. Det siste punktet er knyttet til organisasjonsevne til å omkonfigurere og transformere organisasjoner.

DC viser til virksomhetens evne til å omstille deres ressurser for å imøtekomme nye behov, og dermed har betydning for om en virksomhet klarer å bevare eller konstruere nye konkurransefortrinn (Madsen, 2007). Dette samsvarer blant annet med tilsvarende forskning av Ambrosini og Bowman (2009).

I vår oppgave legger vi til grunn at DC er en evolusjonær prosess. I det første trinnet søker virksomheten etter nye idéer og måter for hvordan man kan håndtere og løse ulike utfordringer. Dette skjer på grunnlag av kombinasjoner av eksterne stimuli og organisatoriske prosesser. Det handler om å bygge, skaffe, innpasse og reorganiserer ressurser som svar på omgivelsesendringer (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

2.5.1 Dynamiske kapabiliteter med fokus på mekanismer internt i organisasjonen

Ut fra problemstilling og forskningsspørsmål vil kunnskap knyttet til mekanismer på organisasjonsnivå være viktige. Hva skjer av prosesser mellom mennesker og mellom grupper av mennesker når virksomheten arbeider med idéer og utvikling. Dynamiske kapabiliteter handler om å bygge, skaffe, integrerer og reorganiserer ressurser som svar på omgivelsesendringer (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Som utgangspunkt for å kunne lykkes med utvikling og ny tilpasning må virksomheten ha tilstrekkelig med kompetanse, ressurser, vilje og evner. Dette fokuset kommer til uttrykk gjennom at strategier viser en entreprenørorientering, og at virksomheten vil inneha evner som omtales som dynamiske kapabiliteter. Madsen (2007) beskriver ekstern observasjon og evnen til å vurdere omgivelsene som dynamiske kapabiliteter. Dette gir tilgang på nye idéer, oppdager nye muligheter og vurderer disse.

Salvato og Vassolo (2018) utviklet en ny teori om at det er en form for kopling mellom mikro (individnivå) og makro (organisasjonsnivå), og de foreslår å definere mesonivå som skaper menneskelig forbindelser mellom de ansatte i organisasjonen. Salvato og Vassolo (2018) viser til at det integrasjon mellom disse tre nivåene som er kilden til de dynamiske kapabilitetene. I dette ligger å sette pris på andres tankeverdener, ha forståelse av andres behov og kunnskap, og oppleve et ansvar for i fellesskap utrede og løse problemer.

Individnivå

I Salvato og Vassolo (2018) sin modell er et førstenivå definert som individnivå. Her vil handlinger ha utgangspunkt i kognisjon, vaner og følelser. Det er en integrasjon mellom disse tre som er kilden til de dynamiske kapabilitetene. Eksempelvis vil vanlig lærte handlinger og vaner bli utfordret ved en endring i miljø/oppgave. Dette vekker en følelse fordi det blir et misforhold mellom det som er lært og etablert, og dette nye (Salvato og Vassolo (2018)). Et individ kan etablere to forskjellige typer forhold til andre mennesker, som subjekter og som objekter. Blir menneske oppfattet som et objekt, et middel, til et mål, hemmes mellommenneskelig forhold og den kreative prosessen hindres. Der det derimot etableres miljøer der enkeltpersoner føler seg frie og trygge, vil det både oppstå et engasjement for å finne løsninger, og et slik miljø evner bedre å godta endringer (Salvato og Vassolo 2018).

Mesonivå.

Det ultimate meso-nivået, - er der ledere og ansatte har en mellommenneskelig relasjon til å handle sammen for å nå et mål. Mesonivåets oppførsel er knyttet til sosial oppførsel. Som enkeltpersoner prøver vi å tilpasse oss en situasjon for å oppnå felles mål – ekte dialogiske øyeblikk – som gir betydning for de som deltar – opptre sammen kooperativt.- aktørene tar ansvar. Dette skjer gjennom å forsterke individets integrasjon av vane, kognisjon og følelse gjennom produktiv dialog. Uten deltakelse kan det bare bli sporadiske og usammenhengende individforsøk på ressursdynamisering. DC kommer bare av forbindelser av høy kvalitet som inviterer til deltakelse. (Salvato og Vassolo 2018).

I dette ligger å sette pris på andre sin tankeverdener, ha forståelse av andre sine behov og kunnskap, og oppleve et ansvar for i fellesskap utrede og løse problemer (referanse).

Et mesonivå forklares som de relasjonene som er mellom ansatte og som er utviklet og understøttet gjennom produktiv dialog (Salvato og Vassolo 2018).

Produktiv dialog beskrives som en konstruktiv prosess. Relasjonsengasjement fremmer produktiv dialog fordi «fordomsfri» diskusjon oppstår når folk jobber sammen, forstår hverandres ideer, integrer motstridende synspunkter, - opptre sammen kooperativt, ikke bare oppgavene, men forholdet til en annen som man samhandler med. Produktiv dialog kan også inneholde konflikt, i alle ledd fra tolkning, beslutning og handling. Et annet forhold er at dialog bidrar til å justere følelser og nivået av samhørighet. Vi blir forpliktet til hverandre (Salvato og Vassolo 2018).

For å kunne samhandle med hverandre slik at man får en produktiv dialog og kan utveksle tanker og idéer, ser vi at det er viktig å oppleve trygghet. Denne tryggheten opplever informantene på de uformelle arenaene, hvor de kan danne seg viktige allianser som både er med å skape og videreutvikle idéer i det uformelle, men som også gjør det lettere å løfte idéene inn i de formelle møtene. Golemann et al (2002) viser til at emosjonelt velvære øker medarbeidernes mulighet for å yte godt.

Salvato og Vassolo (2018) har utarbeidet en figur som viser faktorer og samspill på de ulike nivåene i organisasjonen. Figuren viser også sammenhengen knyttet til å utvikle ressursdynamisering gjennom den produktive dialogen. Figuren inneholder 7 trinn som viser sammenhengen:

P1, - viser til at der ansatte er en del av det dynamiske miljøet, (organisasjonsstrukturer og kultur) vil gjenkjenne og handle i forhold til at det er et behov for endring dynamiske miljøer.

P2, - viser til at det er en interaksjon mellom medarbeider. Denne samhandlingen er preget av åpenhet, inkludering og bekreftelse. Det oppstår et høyt nivå av relasjonelt engasjement.

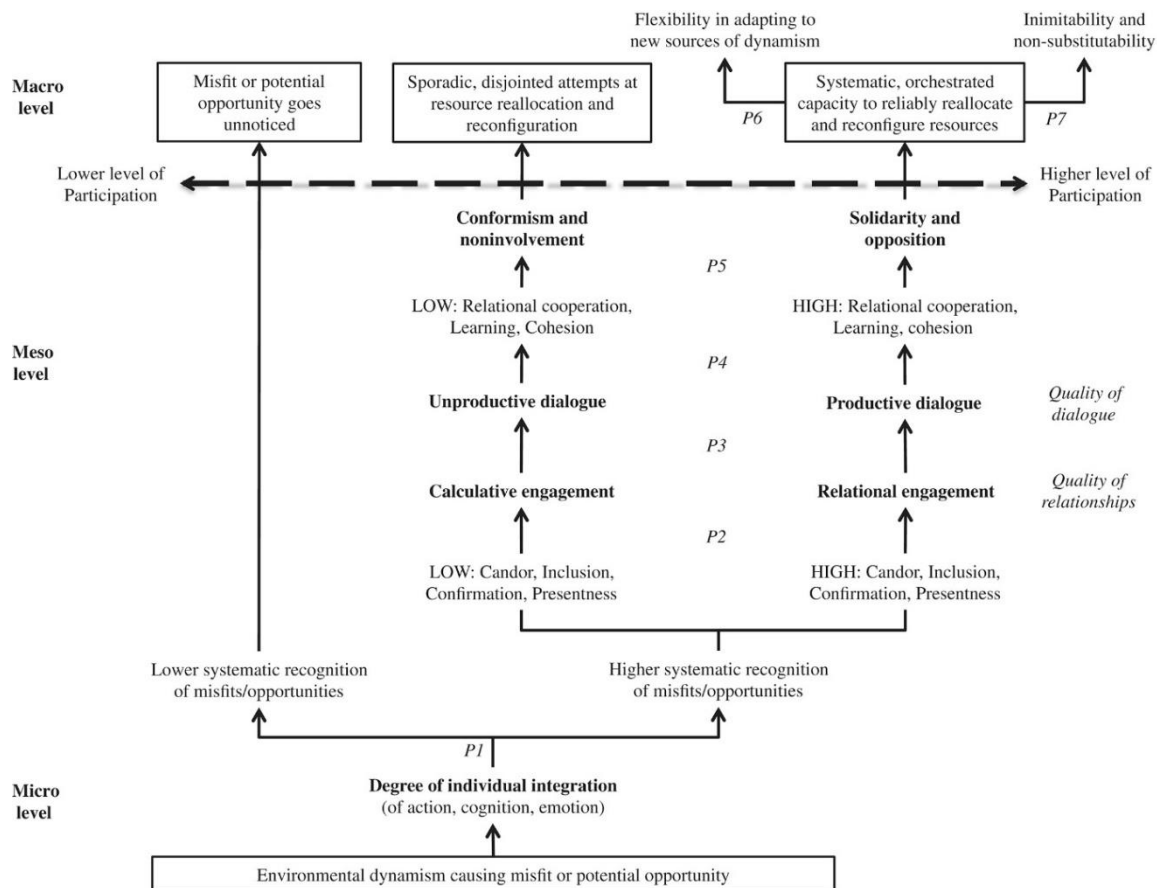
P3, - viser til at engasjement og interaksjoner preget av relasjonelt engasjement vil ha behov for produktiv dialog, spesielt der det er motstridende synspunkter

P4, - viser til at god bruk av produktiv dialog vil forbedre relasjonssamarbeid og det fremmer gjensidig læring og samhold blant ansatte som er engasjert

P5, - viser til høyt nivå av relasjonelt samarbeid, gjensidig læring, og samhold fra produktiv dialog vil resultere i atferd med høy solidaritet og konstruktive prosesser
Om organisasjonen ikke får til konstruktivt samarbeid, læring og samhold vil Resultatet blir konformisme og ikke-involvering.

P6,- viser til at organisasjoner som med bakgrunn i gode prosesser med mye produktiv dialog kan raskere endre ressursfordeling (ressursdynamisering). Organisasjonen oppnår større evne til endring og kan mer fleksibelt tilpasse seg omgivelsene.

P7,- Den produktive dialogen og samspillet bidrar til å etablere helt særegne mønstre for den organisasjonen det gjelder. Disse kan ikke kopieres eller etterlignes. Ressursdynamiseringsprosesser blir derfor noe unikt for organisasjonen.



Figur 2.2 Salvato og Vassolo – organisatoriske innovasjonsevne

Figuren viser mønstre, faktorer og mekanismer på ulike nivå i organisasjonen (faktorer som er sentrale i den organisatoriske innovasjonsevnen, og dette gir behov for ulike leder egenskaper (ledelse egenskaper). Salvato og Vassolo (2018) mener at det i ulike strukturer hvor ansatte samhandler oppstår det sosiale og mellommenneskelige prosesser som er unike. Det etableres kritiske mønstre basert på interaksjon, samspill og konstruktiv dialog. Disse kan ikke kopieres eller flyttes over i andre deler av organisasjonen, men må utvikles ifølge Salvato og Vassolo (2018).

2.5.2 Faktorer som er avgjørende for dynamisk innovasjonsevne

Organisatoriske evner og ledelsesevner utgjør grunnlaget for dynamiske kapabiliteter i organisasjonen og gjør dem i stand til å utvikle og implementere innovasjoner (Gullmark, 2019). Gullmarks forskning er presentert i hans Ph.D «Unraveling the Building Blocks of Local Government Organizations' Innovativeness: *Insights from a Dynamic Capabilities*

Perspective» (2019), hvor han har sett på ulike sider av denne dynamikken og egenskaper som synes å være viktige, for å fremme innovasjonsevne i kommunale organisasjoner.

Gullmark (2019) viser flere faktorer og dynamikk i det han definerer som «interaksjon mellom ledelsesmessige og organisatoriske evner». Evnene som skal utvikles er evnen til kontinuerlig å transformere kunnskap og ideer til nye tjenester, prosesser og systemer som kan gi gode løsninger og gevinst for organisasjonen, andre interessenter og lokalsamfunnet. En forutsetning mener Gullmark (2019) er at det må være en bevisst innsats, bygd over tid. Politisk forankring er viktig og det samme er støttende ledere og at det blir lagt til rette for et godt innovativt miljø bla. gjennom deltakelse i prosjekter. Disse miljøene består av entusiastiske ansatte som kommer opp med forslag til innovasjoner

Når det gjelder ledersmessige evner viser Gullmark (2019) sin forskning at ledere må vise en type mot og klokskap, der leder gir de ansatte autonomi og mulighet til å bruke sine kunnskaper og ferdigheter. Her viser han også til at leder da signaliserer en høyere risikovillighet, og at det er høyere toleranse for feil og det oppmuntres til å prøve ut, evaluere og justere.

Når det gjelder dynamiske organisatoriske evner viser han til betydningen av samarbeid og læring på tvers av enheter og «siloer». Det å ha lite hierarki og tilstrebe åpenhet mellom enhetene, dele erfaring, bruke flere verktøy/metoder og lære av hverandres erfaring. Han mener også det er grunnlag for å hevde at to-nivå organisering og arbeidsmetodikken knyttet til LEAN er å foretrekke i forhold til innovasjonsarbeid (Gullmark, 2019).

Gullmark (2019) er også inne på det som vi tidligere har omtalt som elementer i samskaping, blant annet viser han til betydningen av å delta i tverrsektorielle nettverk, internt og eksternt, samarbeid med frivillig sektor og åpenhet for ideer utenfra. Kunnskapsutvikling og kultur for å tenke nytt og annerledes er faktorer som fremmer den dynamiske innovasjonsevnen.

Både knyttet til organisatoriske evner og ledelsesmessige evner finner Gullmark (2019) at noen viktige faktorer er at det gis oppmerksomhet, og det «heies» på initiativ og nytenkning. Organisasjonsstrukturen bør støtte opp under «bottom-up» og «top- down» prosjekter.

Dette gjelder alle enheter og hele organisasjonen. Samtidig viser hans studier at det å ha enheter som koordinerer arbeidet med innovasjoner og forbedrer innovasjons mulighetene ytterligere er viktig.

I Gullmarks artikkel «Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities» (2021), presenteres funn fra en studie som har undersøkt ulike kilde til innovasjon og knyttet dette opp mot betydningen av tilstedeværelse av dynamiske ledelsemessige evner, eller dynamiske organisatoriske evner. En oppfatning av at innovasjonsevnen ligger i strukturer og at innovasjon stimuleres gjennom dynamiske organisatoriske evner som er lokalisert på meso- og organisasjonsnivå. Kulturen og kollektive evner er da sentrale. Men kilden til innovasjon kan også ha sitt utspring i en type dynamikk i forhold til dynamiske lederegenskaper, - altså av offentlig entreprenør rolle (Gullmark, 2021). Disse to forskjellige typer innovasjonsevne definerer Gullmark (2021) som «low-routinized innovation capability» og «highly routinized» innovasjonsevne. De to formene for innovasjonsevne bygger på forskjellige elementer, begge formene vil være til stede i en organisasjon som preges av innovasjon. Gullmark (2021) finner ikke at det er noe forskjell i måloppnåelse, og begge typer innovasjonsevne resulterer i en kontinuerlig utvikling og implementering av innovasjoner.

Gullmark (2021) viser også til at dynamiske evner utvikles som et resultat av prosesser og beslutninger som danner en type kultur. Tidligere beslutninger fra politikere og topp ledere resulterer i organisatorisk strategisk endring. Disse beslutningene setter i gang og forsterket prosessene og bygger "kilden" til dynamikken til organisatorisk innovasjonsevne. Dette viser at offentlige organisasjoner bør ha politikere og topp ledere som besitter dynamiske evner til å utvikle innovasjonsevne både for å forme de organisatoriske evnene og for å forme de dynamiske ledelsesferdighetene. Gullmark (2021) sine funn viser også til at utvikling av innovasjonsevne skjer over mange år og i flere stadier. En innovasjonsevne kan ikke lages på kort sikt.

2.6 Formell og uformell organisasjonen

Utgangspunktet for kreativitet, idéer og alternativ tenkning vil ofte være en noe mer uformell ramme. Stacey (1996) Vi ser i flere sammenhenger at kontormiljø og arbeidsplasser får åpne løsninger, sosialsoner rundt kaffemaskiner etc. nettopp for å tilrettelegge for å ivareta en mer uformell ramme. I noen sammenhenger er det uformelle en del av miljøet og kulturen.

Vennskap og kollegaer som har ulike uformelle samtaler og drøftinger. I andre sammenhenger ser vi mer tilrettelegging for det uformelle og at dette samhandler med det mer formelle. (Stacey, 1996)

Innenfor tradisjonell organisasjonsteori anses den uformelle organisasjonen som oftest som en potensiell barriere, men Stacey (1996) bringer inn et annet perspektiv. Han mener at forskjellige endringssituasjoner krever forskjellige prosesser og forskjellige innfallsvinkler. Stacey (1996) operer med et begrep han kaller «skyggesystem», der en del mennesker i organisasjonen er en del av en «uformell organisasjon». De kan ses på som et sosialt system der det gis meningsbryting og gjensidig støtte. Det blir en interaksjon der mennesker lærer av hverandre. Her skiller Stacey (1996) mellom selvorganiserte grupper og selvstyrende grupper, der selvorganisert gruppe er en gruppe som samles uformelt og begynner å diskutere et tema. Disse gruppene er selvorganiserte og kan ikke styres av ledelsen. Selvstyrende grupper er formelt etablerte. De har autoritet fra ledelsen og gruppene skal lede til konsensus gjennom spredt makt (Stacey, 1996).

Organisasjoner kan ha behov for slike uformelle grupper som arbeiderer friere i forhold til å finne løsninger. Gruppen er ofte innovativ og leder kan se nytten i et prosessen knyttet til endring er iverksatt lenge før den blir formalisert (Stacey, 1996).

2.7 Forskningsmodell og kunnskapshull

Forskningsmodellen under skal vise hvilke faktorer vi ser på for å finne ut hvordan man kan skape og utvikle innovasjonsideer i norske kommuner. Vi ser på tre elementer, det organisatoriske, deltakerne i innovasjonsprosessene og samhandling. Når vi har plassert politikere, borgere, brukere og andre aktører som i tradisjonell organisasjonsteori regnes under organisasjonens omgivelser, innenfor de organisatoriske rammene for innovasjonsarbeidet, henger dette sammen med et stadig sterke preg av New Public Govournance som styringsprinsipp i det offentlige Norge. Innen dette prinsippet er det offentlige i større grad en arena for samskapelse, preget av samarbeidsdrevet innovasjonstenkning (Tofring, 2017); Rønning, 2021). Derfor er det rimelig at alle aktørene plasseres på samme arena. Forskningsmodellen viser også hvilke teoretiske elementer vi forventer vil ha relevans med tanke på vår undersøkelse av hva som skaper og utvikler innovasjonsideer i norske kommuner. De blå rutene med spørsmålsteget representerer aktuelle

funn og svar på våre forskningsspørsmål og problemstilling. En viktig motivasjon for å gjennomføre vår undersøkelse er at det fortsatt er behov for mer forskning på innovasjon i offentlig sektor. I så måte vil vårt prosjekt være et bidrag til et område som har stor aktualitet framover, nemlig å sikre at kommuner og andre offentlige aktører er godt rustet for å gjøre nødvendige endringer som skal til for å sikre fortsatt bærekraftige tjenester. Gullmark (2019) peker blant annet spesifikt på at forhold rundt dynamisk kapabilitet på mesonivå, altså rundt organisasjonens samlede evne til å samhandle rundt endringsarbeidet, trenger mer forskning. Aasen og Amundsen (2018, s.164) peker også på at det er behov for mer forskning på hva som konkret foregår når medarbeidere bidrar til virksomhetens innovasjonsarbeid når de hevder at «*det mangler kunnskap på mikronivå om hvordan det konkret foregår når medarbeidere bidrar til virksomhetens innovasjonsarbeid*». Basert på dette har vi utarbeidet forskningsmodellen under, som vil være sentral når vi i siste kapittel oppsummerer og konkluderer. Der vil vi presentere en teoretisk modell basert på denne forskningsmodellen og våre hovedfunn.

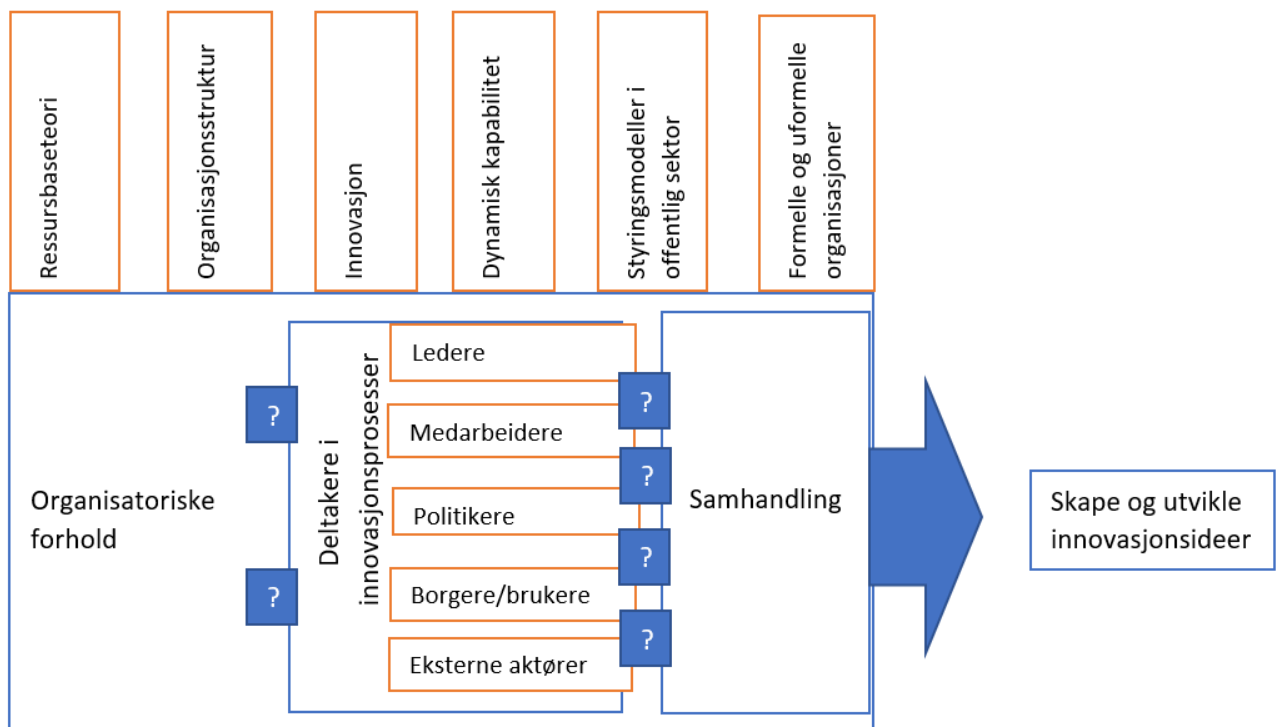


Fig 2.3 Forskningsmodell

3.0 Metode

I metodekapittelet vil vi beskrive og begrunne valgt metode og forskningsdesign for vårt forskningsprosjekt. Vi vil kort gi en teoretisk beskrivelse av metodevalgene en forsker har, med særskilt fokus på hvordan problemstillingen er styrende for valg av metode og forskningsdesign. Sentralt i kapittelet er å beskrive hvordan vi har gjennomført studiet og begrunne valget av et kvalitativt design tuftet i fenomenologisk-hermeneutisk tradisjon, med analysemetodikk inspirert av Gioia-metoden. Her ser vi blant annet på utvalgsstrategi, datainnsamling, analyse og ikke minst vurdere studiets kvalitet gjennom å se på kjente styrker og svakheter ved tilnærmingen vi har valgt og den konkrete gjennomføringen vår. Sist vurderer vi egen rolle som forsker og gjør noe etiske betraktninger rundt både valgte design og selve gjennomføringen.

3.1 Valg av metode

«Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analysere, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser» (Johannesen et al., 2011, s.33).

Metode er altså et verktøy for å finne ut noe om verden. Forskningsprosjektets problemstilling er den viktigste faktoren for å gjøre valg av metode. Det største skillet i samfunnsvitenskapelig metode står mellom kvalitative og kvantitative metoder. Tjora (2017) viser til det han oppfatter som typisk argumentasjon at valg tas ut fra generelle karakteristikk, som at kvalitative metoder søker dypere innsikt og forståelse for fenomenet man undersøker, mens kvantitative metoder søker oversikt og forklaring. Når vi i vår problemstilling spør om *«hvordan innovasjonsideer skapes og utvikles»*, gjør vi det ut fra det Tjora (2017, s. 29) beskriver som en *«genuin nysgjerrighet på hvordan folks liv formes, hvordan sosial orden oppstår uten å anta at dette kan forklares ut fra noen spesifikke faktorer»*. I vår studie ønsker vi blant annet å finne ut av hva som gjør at deltakere i innovasjonsprosessene føler, tenker og handler som de gjør, hva som påvirker dette i relasjoner og samhandlingen eller på organisatorisk nivå, og hvordan dette spiller inn på hvorvidt dette medfører at det skapes og utvikles innovasjonsideer.

Tjora (2017, s.29) gjør videre et poeng av at «*samfunnsforskning vil ha mye å tjene på å arbeide for å bygge ned de skarpe skillene mellom de ulike «forskingsparadigmene»*», og påpeker videre at man kan undersøkt andre aspekter ved et fenomen med ulike metodiske tilnærminger ved å stille noen andre spørsmål. Eksempelvis kunne vi i vårt studie utarbeidet en survey (spørreskjema), som er typisk metode for datainnsamling i kvantitative undersøkelser (Johannesen et al, 2011), og eksempelvis bedt et større antall kommuner svare på spørsmål relatert til hypotesetestende problemstilling som; «*Innovasjonsidéer skapes og utvikles i større grad når kommuner organiserer sitt innovasjonsarbeidet i dedikerte innovasjonsenheter*», eller nøytral problemstilling som; «*hvordan er innovasjonsarbeidet organisert i norske kommuner(?)*». Slike problemstillinger som enten bidrar til å avkrefte eller bekrefte hypotese eller viser utspredning, vil også gi oss større innsikt i faktorer som bidrar til at innovasjonsidéer skapes, men fra et annet perspektiv. Kvantitative undersøkelser beskrives gjerne som mer overflatisk, hvor kvalitative går i dybden. Johannesen et al. (2011) problematiserer dette: For begge foreslåtte kvantitativt orienterte problemstillingene for vårt tema vil man også gå betydelig i dybden ved å stille mange spørsmål knyttet til et relativt smalt fenomen. Det er dessuten fullt mulig å kombinere kvalitativ og kvantitative undersøkelser. Johannesen et al. (2011) peker på tre måter å kombinere metoderetningene: Det ene er å bruke kvalitativ studie som forberedelse til kvantitativ studie. For vårt prosjekt kunne det vært interessant å gå videre med kvantitativ undersøkelse for å avkrefte, bekrefte, eller avdekke utbredelse av ulike side av våre funn, og slik også bidra til mer generaliserbare svar. Vi kunne også gått motsatt vei, ved å følge opp en kvantitativ undersøkelse med kvalitativ for å i dybden for større innsikt på utvalgte deler (Johannesen et al., 2011). En tredje tilnærming er å kombinere kvalitative og kvantitative teknikker parallelt.

For vårt studium var det verken aktuelt å se fenomenet fra et perspektiv som krevde kvantitativ metode, eller å kombinere metodebruk. Det er perspektivet til ledere og deltakere i innovasjonsprosessene vi ønsker å lære mer om. Hvilke egenskaper er viktig, hvordan foregår samhandlingen, hva skaper god dynamikk i grupper og relasjoner, hvilke organisatoriske faktorer mener de bidrar positivt i innovasjonsarbeidet, hva opplever de selv fremmer og hemmer innovasjonsarbeidet og på hvilke måte mener de leder og lederskap er viktig, er noen spørsmål vi ønsker å få større innsikt i. Formålet med vår undersøkelse er å få mer innsikt i et tema som trenger mer forskning, nemlig innovasjons i offentlig sektor og at undersøkelsen kan være et lite bidrag til ledere i praktisk innovasjons- og endringsledelse. For tematikk hvor vi har lite forskning vil kvalitativ metode med induktivt design som utforsker fenomenet,

såkalt eksplorativ tilnærming være hensiktsmessig (Johannesen et al., 2011). Vi har også et mål å gjennom våre informanter, våre funn og vår drøfting presentere noen fortellinger om hvordan innovasjonsidéer skapes og utvikles, som tilsier at prosjektet også har et mål om å være beskrivende, eller deskriptiv. I neste avsnitt vil vi vise hvordan vi har gjennomført vår forskning, når vi presenterer vårt forskningsdesign.

3.2 Forskningsdesign – gjennomføring av undersøkelsen

Når valgte metode er gjort blir neste steg å avgjøre hvilket forskningsdesign undersøkelsen skal ha. Johannesen et al. (2011) beskriver at forskningsdesign er hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, og ikke minst, hvem eller hva som skal undersøkes. Samtidig som det er et stort mangfold av mulige design på kvalitative undersøkelser, og det er stor fleksibilitet i hvordan man tilpasser design til akkurat «din» undersøkelse, er det ikke fritt frem (Johannesen et al., (2011): Forsker må ta begrunnede valg som er gyldige (valide) for å kunne studere det aktuelle fenomenet. Forsker må også vise transparens (gjennomsiktighet), ved å beskrive alle faser i forskningsprosessen slik at resultatene er mest mulig etterprøvbare. Johannesen et al. (2011) viser til at en tydelig forskningsdesign bidrar til å sikre gyldig gjennomføring (validitet) og gjør det lettere å synliggjøre alle stegene i undersøkelsen.

For vårt design har vi utnyttet fleksibiliteten som ligger i kvalitative metoder, og tilpasset et design med utgangspunkt i ulike forskningsdesign. Designet vårt har sin basis i fenomenologi og hermeneutikken. Fenomenologi som filosofi handler om å studere fenomener slik de fremstår for oss som subjekter (Alvesson og Sköldberg, 2017). Samtidig som det er et mål å møte «verden» slik den er forutsetningsløst, er det ikke mulig å observere et fenomen uavhengig av forskerens forforståelse og teoretiske antakelser (Alvesson og Sköldberg, 2017). Det er her hermeneutikken kommer inn, som blant annet handler om at forsker må være bevisst egen rolle at han tolker verden også ut fra sine forkunnskaper og ut fra kontekst og fenomenet forstås ut fra (Alvesson og Sköldberg, 2017).

Fenomenologi som metode, fenomenologisk forskningsdesign, handler om å utforske og beskrive et fenomen ut fra mennesker og grupper av menneskers erfaringer med og forståelse av dette fenomenet (Johannesen et al., 2011). Vi har tatt utgangspunkt i Kirsti Materuds (2003, i Johannesen et al., 2011) sine fire hovedsteg for analyse av meningsinnhold, som består av: 1 Etablere et helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. 2 Utarbeide koder, kategorier og begreper. 3. Gjennomføre kondensering. 4. Gjøre en sammenfatning.

Selv om vi primært har valgt ut informanter basert på kriterieutvalg, inneholder designet også elementer av casestudie fordi vi kun har rekruttert informanter fra en og samme kommune og slik får et relativt bredt bilde av kommunens innovasjonsarbeid som helhet. Dette gjør vi rede for under avsnittet om utvalgsstrategi, hvor også informantene presenteres. Vi valgte tidlig å innhente data primært gjennom semistrukturerte intervjuer. Intervjuer er den klart mest brukte måten å samle inn data i kvalitativ forskning og egner seg godt for å få fram informantenes erfaringer og oppfatning av komplekse sosiale fenomener på en nyansert måte (Johannesen et al., 2011, s. 144). Observasjon er i utgangspunktet også godt egnet for å undersøke samhandling mellom mennesker, for å avdekke hvordan sosiale fenomener oppstår (Mason, 2002, i Johannesen et al., 2011). Men innenfor rammene for en masteroppgave vil dette være alt for tids- og ressurskrevende. Datainnsamlingsprosessen redegjør vi for i eget avsnitt under. Vår analysemetode er gjennomført med utgangspunkt i en kombinasjon av stegene i fenomenologisk design og stegene i den såkalte Gioia-metoden for dataanalyse (Gioia et al., 2013). Slik vi har bygd opp en datastruktur for våre funn bestående av et førstekodenivå med grad åpne koder, har vi også hentet sentrale elementer fra grounded theory. Disse forholdene redegjør vi for under avsnittet om analysemodell.

3.2.1 Utvalgsstrategi – informantene

I samfunnsforskning er det avgjørende å velge ut informanter som faktisk kan belyse fenomenet vi forsker på. Vi foretok derfor det Patton (1990, i Johannesen et al., 2011) omtaler som strategisk utvelgelse, hvor en først velger ut målgruppe som må delta for å kunne samle relevant data, og deretter velger ut konkrete personer for intervjuene.

I forarbeidet til intervjuene vurderte vi om vi skulle finne relevante caser for et casestudium, eksempelvis en eller to relevante kommuner med dokumentert stor innovasjonsgrad som analyseenheter, eventuelt 4-5 konkrete gjennomførte eller pågående innovasjonsprosesser som analyseenheter. Aksel Tjora (2017) beskriver at man i casestudier går i dybden og avdekker så mye som mulig for et eller flere caser, og velger ut informanter basert på de konkrete casene. Vi avklarte underveis etter de tre første intervjuene at det ikke var mest relevant å få størst mulig innsikt i konkrete innovasjonsprosesser, eller alle aspekter med en eller flere kommuners innovasjonsarbeid. Vi valgte derfor heller en strategi som Tjora (2017) og Johannesen et al. (2011) omtaler som kriterieutvalg, hvor man plukker ut eller inviterer

deltakere til undersøkelsen ut fra spesielle kriterier. Formålet med kriterieutvalg er å optimalisere at deltakerne bidrar til å kunne svare på problemstillingen, og belyse et fenomen som de i utvalget representerer gjennom erfaringer, opplevelser og kunnskap har et grunnlag for å snakke om.

For å gjøre vårt utvalg så vi først på hvilke kommuner vi skulle rekruttere deltakere til prosjektet fra. Da dette i utgangspunktet ikke legges opp som case-studie var det for så vidt ikke valg av kommune det mest avgjørende. Her vil jo erfaringsgrunnlaget til deltakerne være det avgjørende. Likevel hadde vi både en praktisk tilnærming til valg av kommune, samt noen kriterier ved kommunen som økte sannsynlighet for at deltakerne hadde et relevant erfaringsgrunnlag. Det ble vurdert om vi skulle kontakte flere kommuner, hvor vi vurderte ulike kriterier vi skulle legge til grunn for utvalget: Eksempelvis - en liten og en stor kommune, eller en kommune som har markert seg som særlig aktiv innen innovasjon og utvikling, og en som ikke er det. Vi falt ned på å rekruttere fra kun en kommune. I valg av kommune ønsket vi å rekruttere deltakere fra en kommune som fronter deg som innovativ og utviklingsorientert. Samtidig ønsket vi også en kommune som står i typiske utfordringer som svært mange kommuner må forvente å stå i framover. Demografien gir utfordringer med økt press på tjenestene og stadig større utfordring å sikre nok og rett arbeidskraft, krevende kommuneøkonomi og begrenset befolkningsvekst hvor tilflytting fra utlandet er avgjørende for veksten. Tjora (2017) gjør et poeng av at pragmatiske hensyn spiller inn i all forskning, og at forskningsaktivitet preges av begrensede ressurser som kan begrense metodologisk mangfold. Slik var det også for vår studie, hvor krevende jobber ved siden av MBA-studiet, kombinert med en pågående pandemi som satte noen begrensninger gjorde at vi ønsket å finne en kommune som både var relativt nært geografisk, og hvor vi vi raskt kunne få kontakt og tilgang på aktuelle deltakere til forskningsprosjektet vårt. Valget falt på Bodø. Bodø kommune oppfyller våre kriterier både relatert til å ha relevante utfordringer, og at kommunen har særlig fokus på utvikling og innovasjon gjennom visjon, mål og satsingsområder i kommuneplanen (referanse) og gjennom flere store utviklingsprosjekter av nasjonal og internasjonal interesse.

Målgruppe var altså avklart, vi ønsket å finne informanter i Bodø kommune som har erfaring og kjennskap til relevante sider av fenomenet vi forsker på, altså hva som skaper og utvikler innovasjonsideer i norske kommuner. Vi kontaktet rådmannen og ba om å kunne komme i kontakt med aktuelle ledere og andre (for eksempel prosjektledere) som hadde erfaring med

innovasjonsprosesser (vedlegg 3). I svaret fra rådmann, som hadde drøftet vår forespørsel med sin ledergruppe, fikk vi tips om syv konkrete innovasjonsprosesser, noen konkrete navn, og fikk også tillatelse til å selv ta kontakt med de ulike avdelingene i kommunen direkte for å rekruttere aktuelle informanter til å delta i forskningsprosjektet vårt. Basert på listen fra rådmannen kontaktet vi tre personer med sentrale roller i tre av de foreslåtte innovasjonsprosessene. Disse tre har også betydelig koordineringsansvar opp mot andre innovasjonsprosesser og innovasjonsnettverk, noe vi vurderte som viktig da vi håpet de kunne veilede oss videre til andre aktuelle informanter. Johannesen et al. (2011) omtaler dette som «snøballmetoden», og resultatet ble at de veiledet oss videre til andre informanter, i tillegg til at de selv bidro med sentrale data.

På bakgrunn av de tre første intervjuene gjorde vi en ny vurdering av både antall informanter vi ønsket å intervju, og kriterier for videre utvelgelse. For å få et bredt bilde på hvordan samhandling rundt innovasjon foregår har vi valgt informanter med ulike roller og ulike faglige utgangspunkt. Vi har delt de ti informantene i tre grupper. Tre inngår i gruppen «koordinatorer». Dette er ansatte med koordinerende rolle i ulike innovasjons- og utviklingsoppgaver. Fem informanter finner kaller vi «prosjektlederne». Dette er ansatte som har eller har hatt prosjektlederansvar for konkrete utviklings- og innovasjonsprosjekter. De siste to er «topplederne», hvor en har ansvar for stor driftsavdeling og en har ansvar for en utviklingsavdeling. Den store variasjonen av informanter gjør at analysen nok kan betraktes som nokså komplisert, hvor vi altså får ulike perspektiver på felles opplevelser og erfaringer. Alternativt kunne vi valgt det Johannesen et al. (2011) omtaler som et homogent utvalg, eksempelvis ved å kun intervju prosjektledere, hvor vi ville fått innblikk i hvordan noe forstås i én gitt kontekst og i et perspektiv som deles av flere. Fordi vi ønsker å se på ulike sider rundt samhandlingen vurderte vi det som hensiktsmessig å få innblikk i ulike perspektiver av disse samhandlingsprosessene. Derfor rekrutterte vi informanter med ulike roller og ulike posisjoner. Vi tok så kontakt med de aktuelle, og endte opp med de ti informantene listet i tabell 3.1. For å lettere gjenkjenne hvilken rolle de ulike informantene representerer i vår gjennomgang av data og funn har informantene fått fiktive navn som indikerer rolle basert på forbokstaven. Informanter med koordinatorrolle har navn som begynner på K, prosjektledere har navn på P og topplerere har navn på T. Tabell 3.1 viser også antall sider transkribert tekst for hvert intervju, og lengde på intervjuene:

Utvalget				
Navn	Rolle	Avdelingstilknytning	Lengde intervju	Antall sider
Kjersti	Prosjektleder med koordineringsoppgaver	Utviklingsavdeling	01:11	18
Knut	Kontorleder med koordineringsoppgaver	Utviklingskontor i driftsavdeling	00:58	16
Karianne	Områdeleder med koordineringsoppgaver	Driftsavdeling	01:31	22
Per	Prosjektleder	Driftsavdeling	00:55	11
Pia	Prosjektleder	Driftsavdeling	01:33	16
Patrik	Prosjektleder	Stabsavdeling	02:01	21
Petra	Prosjektleder	Driftsavdeling	01:15	19
Pål	Prosjektleder	Driftsavdeling	01:40	16
Tore	Toppleder	Driftsavdeling	01:17	15
Truls	Toppleder	Utviklingsavdeling	01:10	12

Informanter med koordineringsoppgaver har navn som begynner på K, prosjektleder har navn på P og toppledere navn på T

Tabell 3.1 Oversikt over informantene

3.2.2 Datainnsamlingsmetode - intervjuene

Vår primære datakilde er altså ti semistrukturerte dybdeintervju. Tjora (2017) beskriver at målet med dybdeintervjuene er å skape relativt fri samtale rundt tema som er relevant for å belyse fenomenet vi forsker på. I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide for å strukturere intervjuene. Johannesen et al. (2011, s. 144) fremhever at «*menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når informantene kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet*». I den sammenheng er semistrukturerte intervju med bruk av åpne spørsmål, oppfølgingsspørsmål og mulighet for å ta intervjuet i en retning informanten ønsker det, godt egnet for å fram betydningsfulle historier (Nilssen, 2012).

I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre intervjuene ved å være fysisk til stede med informant, for å sikre en mer åpen og nær dialog hvor man også letter kan oppfatte non-verbale sider av kommunikasjonen. På grunn av pandemien ble det nødvendig å gjennomføre et flertall av intervjuene som videokonferanse over Teams. Alle intervjuene ble tatt opp som lydopptak. I etterkant ble intervjuene transkribert. De ble så lagt inn i analyseverktøyet NVivo, som ble et viktig verktøy for oss for å gjennomføre dataanalysen.

I tillegg til intervjuene har vi også samlet noe skriftlig data fra tre av kommunens overordnede strategidokumenter, som er tilgjengelig via kommunens hjemmesider. Formål med å bruke disse skriftlige kildene var å avdekke politisk vedtatte overordnede strategier relatert til innovasjon og utvikling.

3.2.3 Dataanalysemetode – fenomenologisk analyse basert på Gioia-metoden

Johannessen et al. (2011, s. 186) beskriver at det å analysere, «betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen." I vår redegjørelse av dataanalysen følger vi de fire stegene beskrevet tidligere som kan benyttes for en fenomenologisk analyse.

Vårt design er inspirert av den såkalte Gioia-metoden. Denne metodiske tilnærmingen passer godt for å sikre kvalitativ styrke når man gjennom induktive undersøkelser fundamentert i grounded theory ønsker å utvikle nye konsepter (Gioia et al., 2013). Formål med metoden er å fange informantenes mening, som jo er kjernen i en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. Den fenomenologiske siden av dette handler om at vi som forskere er ute etter hvordan fenomenet fremtrer fra et førsteperson-perspektiv, altså hvordan verden kan være, ikke hva verden er (Gioia et al., 2013). I vår studie handler det om å forstå verden gjennom å tolke hvordan informantene oppfatter fenomenet vi undersøker. Resultatet ved å følge Gioia-metoden er en datastruktur med koder på flere nivåer, som samlet utgjør undersøkelsens funn. 1.orden-kodene er en åpen koding av transkriberingen. Her er det informantfokus hvor vi som forskere gjennom koding beskriver hva det er vi tolker at informantene ser. Bruk av åpen koding er hentet fra grounded theory som metode. Vi kan si at vi «grunder» data gjennom de åpne kodene på første nivå. 2.orden-kodene er en teoretisering av kodene på første orden, altså forskers tolking av hva 1.orden-kodene handler om. 3.orden-koder er ytterligere teoretisering av dataene. Man kan på en måte si at man skal kunne fortelle samme historie gjennom de ulike kodenivåene, men i stadig mer teoretisert og abstrakt form.

Første steg – Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold:

Målet for forsker her er å bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamaterialet. I vår gjennomgang endte vi opp med sammenfattede versjoner som fremhevet det vi oppfattet som det mest sentrale fra vårt datamateriale. Thagaard (2009, i Johannessen et al., 2011) viser til et dette er framgangsmåte som en del forskere benytter for å skape seg en første forståelse av datamaterialet. Vi etterstrebet å gjennomføre denne prosessen kort tid etter at vi hadde gjennomført og transkribert intervjuene.

Andre steg – Koder, kategorier og begreper:

Johannesen et al. (2011) beskriver at denne fasen handler om å sette mening til data, den transkriberte teksten fra intervjuene. Til denne kodejobben brukte vi analyseverktøyet NVivo. Nilsen (2012) beskriver at slike dataprogrammer er nyttige blant annet å lagre og finne fram i datamaterialet og som hjelp til en dynamisk tolkningsprosess. Kodingen brukes for å avdekke mening i teksten, og til å redusere og strukturere datamaterialet slik at det er lettere å analysere den.

Vi startet først med en systematisk gjennomgang av alle intervjuene hvor vi etterstrebet en mest mulig åpen koding. Derfor deltok alle i denne første åpne kodingen, både ved at vi kodet ulike intervjuer, tok nye runder på intervjuer andre hadde kodet, og drøftet underveis kodesettet ettersom vi jobbet oss gjennom intervjuene. Vi brukte mye tid på å avklare hva den enkelte av oss tre forskere la i de ulike kodene. Her erfarte vi at de samme uttalelsene ble oppfattet nokså ulikt. Vi erfarte også at denne runden med avklaring oss imellom var svært viktig ikke bare for å skape felles forståelse, men også for å få fatt i hva informantene faktisk prøver å si om fenomenet vi forsker på. Etter et par runder med åpen koding satt vi igjen med rundt 300 koder. For noen koder var det få, helt nede i en referanse (tekstutdrag fra den transkriberte teksten, og for andre koder var det langt flere referanser. Samtidig som vi allerede her så tendens mot det som til slutt ble endelig datastruktur, så vi også at det både var mange koder som nok hadde samme betydning, og at det også var mange koder som omhandle tematikk som ikke var særlig relevant for å belyse problemstillingen vår. Det er verdt å nevne at vi gjennom intervjuene, transkriberingen og kodingen justerte både problemstillingen og forskningsspørsmålene flere ganger.

Grunntema, hva bidrar til innovasjoner i det offentlige, har vært det samme hele veien, men fokus er justert noe underveis. Data hjalp oss å se andre sider ved fenomenet, og også Vi gjorde så en jobb med å slå sammen likelydende koder og «kassere» koder som ikke var relevante. Samtidig som vi har etterstrebet åpen koding, har vi jo også fokusert på å lete etter elementer i teksten som belyser deler av fenomenet vi undersøker, altså hva som skaper og utvikler innovasjonsidéer. Tidlig i prosjektet, i forarbeidet og da vi startet intervjurundene, var vi blant annet mye opptatt av hva som fremmer og hemmer innovasjon. Etter hvert i prosjektet har slike fremmere og hemmere fått mindre fokus. Videre så vi også at vi i noen av intervjuene ikke klarte å peile informantene inn på tema, både fordi våre oppfølgingsspørsmål eller deres fokus var på andre interessante, men kanskje ikke alltid like relevante tema relatert

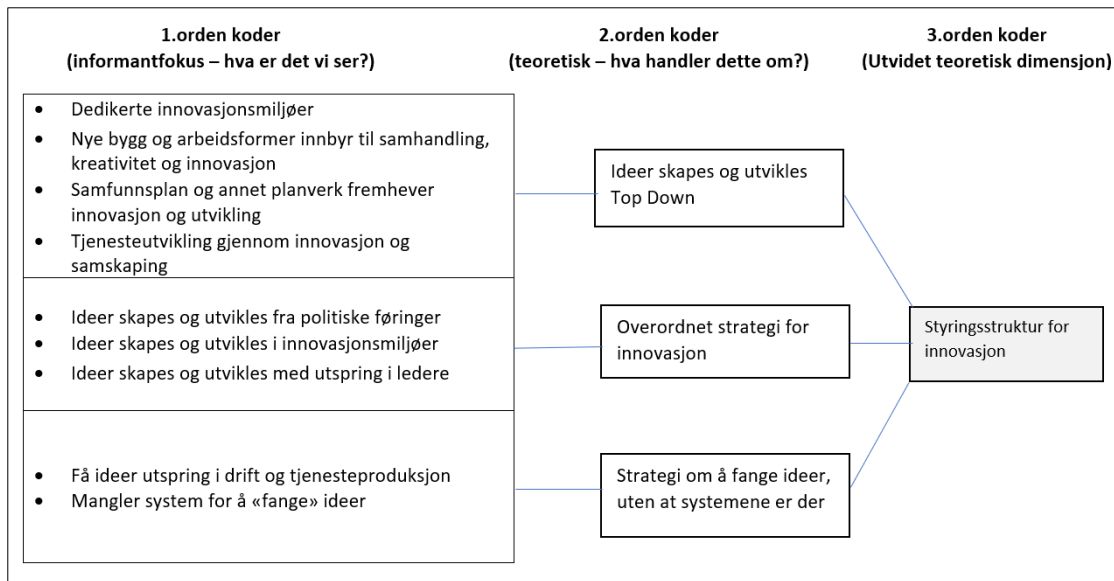
til problemstillingen vår. Data (sitater) og koder som ble «kassert» hadde i mindre grad det Johannesen et.al (2011) omtaler som «begrepsvaliditet», ved at de i mindre grad representerte det generelle fenomenet vi undersøker. Til slutt satt vi igjen med drøye 60 koder på første nivå i vår datastruktur. Dette er koder hvor vi har etterstrebet informantfokus, altså koder som sier noe om hva vi ser informantene er opptatt av. Til hver av kodene var det på dette tidspunktet knyttet alt fra et par referanser til så mange som 15 referanser (sitater).

Tredje steg – Kondensering:

Kondensering handler om å få fram meningsinnholdet som ligger i kodene vi utledet i andre steg (Johannesen et al., 2011). I denne fasen sortere vi kodene på første nivå i mer teoretiske andrenivå-koder. Målet var at disse kodene på andrenivå i større grad skulle si noe om hva dette handler om, hva betyr dette, hva har disse kategoriene for mening? Vi endte her opp med 16 slike teoretiske kategorier. Det siste vi gjorde i vår analyse var å se om disse kodene igjen kunne sorteres i enda mer utvidet og abstrakt teoretisk dimensjon. Selv om Gioia-metoden ofte er visualisert med disse tre nivåene (Gioia et al., 2013, s. 21), er det ikke et krav med tre nivåer. Gioia et al. (2013) omtaler selv kodene på andre nivå som de mest sentrale byggesteinene når resultatet av analysen skal knyttes sammen i ny kunnskap. I vår analyse så vi likevel at det for oss var fire tydelige kategorier som kom til syne på tredje nivå. Vi omtaler dette som våre hovedfunn, og kodene på andre nivå som delfunn.

Fjerde steg – Sammenfatning:

Resultatet av vår analyse, som utgjør våre funn, satte vi så opp i en datastruktur generert gjennom Nvivo. Denne datastrukturen tilpasset vi så til formatet til Gioia-metoden, og fikk så en datastruktur med dette formatet under. Figuren under viser datastruktur for første hovedfunn, «styringsstruktur for innovasjon». Sammen med datastrukturene gjengitt i kapitelene 4.1.1, 4.1.2, 4.2.1 og 4.2.2 utgjør dette samlet det Gioia et al. (2013) omtaler som datastrukturen, som er undersøkelsens samlede funn.



Figur 3.1 Grunnlaget for 3. nivåskode «Styringsstruktur for innovasjon»

Før vi gikk i kapittel 4 redegjorde for analysen som ledet fram til funnene, samlet vi alle referansene (sitatene) sortert under respektive 1.nivåkoder, i det Gioia et al. (2013) omtaler som en datatabell. Dette arbeidet gjorde vi ved å generere tabeller gjennom NVivo. De sterkeste og mest representative sitatene er gjengitt fortløpende i kapittel 4, og utgjør slik vår presentasjon av datamaterialet. I tillegg har vi samlet de sterkeste av de resterende sitatene i en datatabell som ligger som vedlegg 4. Johannesen et al. (2011) omtaler data, eller undersøkelsens empiri, som utgangspunktet for undersøkelsen.

3.3 Studiets kvalitet

Johannesen et al. (2011) refererer til at ulike forfattere bruker ulike begreper for å beskrive kvalitet i kvalitativ forskning. Yin (2018, i Johannesen et al., 2011) bruker reliabilitet og validitet, som er samme begrepsbruk vi finner i kvantitativ forskning. Guba og Lincoln (1989, i Johannesen et al., 2011) bruker andre kriterier og snakker om pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvaliteten. Vi bruker hovedoverskriftene pålitelighet, pålitelighet og «kritisk refleksjon av valgte metode» når vi ser på kvalitet i vår egen forskning.

3.4.1 Pålitelighet

I vår forskning har vi etterstrebet pålitelighet gjennom å gi en så utfyllende beskrivelse av både informanter og kontekst for situasjonene vi refererer til, uten at dette går på bekostning av å oppgi sensitive opplysninger som bryter personvern eller andre forhold med

organisasjonen. Vi har også etterstrebet å gjengi så åpent og detaljert som mulig hvordan vi har gjennomført forskningsprosessen, som ut fra Johannesen et al. (2011) er sentralt element for å styrke påliteligheten.

3.4.2 Troverdighet

Spørsmålet her er ifølge Johannesen et al. (2011) om undersøkelsen og metoden vi bruker er egnet til å finne svar på det vi undersøker. I denne sammenheng mener vi at begrunnelse og beskrivelse av valgte metode og forskningsdesign tilsier at studiet bør ha troverdighet. Vi har rekruttert informanter som har relevant erfaring, intervjuene har gitt innsikt i forhold som er relevant for problemstillingen og vår analyse og drøfting er gjennomført ut fra anerkjente metodiske retningslinjer. Troverdighet viser til begrepsvaliditet. Et annet element er det som omtales som ekstern validitet, eller overførbarhet. Dette handler om i hvilken grad vi har gjennomført intervjuene og undersøkelsen slik at det er overførbart til andre situasjoner (Johannesen et al., 2011). Selv om svarene fra vår kvalitative studie ikke er generaliserbare, vil de likevel kunne være interessant og nyttig både for enkeltledere som søker å utvikle seg som innovasjonsledere, og for kommuner og andre organisasjoner som ønsker å utvikle sitt innovasjonsarbeid og hvordan man skaper produktiv dialog og kultur som fremmer innovasjon og utvikling.

3.4.3 Kritisk refleksjon av valgte metode

Et første moment er at vi under kodingen ser at det er flere tema i intervjuguiden vi i mindre grad benytter videre i undersøkelsen. Som vi var inne på i redegjørelsen av dataanalysen henger dette sammen med at vi underveis i intervjuene gjorde noen justeringer på både problemstilling og forskningsspørsmålene. Dette har vi ivaretatt ved at aktuelle referanser og koder er tatt ut av datatabellen og datastrukturen, slik at disse kun representerer det som er relevant for undersøkelsen.

Gioia-metoden er mye brukt siste årene, kan også sees på som et sett med maler og standardisert måte å gjennomføre undersøkelser på, spesielt datainnsamling og analyse (Pratt et al., 2020). Det kan være noen utfordringer ved å bruke spesifikke maler i undersøkelser. Føler man en mal slavisk kan det hende man ikke treffer godt på særegenhetene ved det konkrete prosjektet. Pratt et.al. (2020) trekker fram at en fordel med maler i kvalitativ forskning blant annet er at forskere uten mye trening lettere kan gjennomføre undersøkelser. Samtidig har det blitt stadig større mangfold i ressurser og metoder tilgjengelig for kvalitative undersøkelser

(Cunliffe, 2011, i Pratt et al., 2020). Pratt et al. (2020) mener disse to forholdene kan medfører konflikt, ved at forskere kan bli hemmet i å utfolde seg i dette mangfoldet av ressurser. De fremhever viktighet av å være kreativ i design av undersøkelser, gjennom å støtte seg på mangfoldet av ressurser, metoder og muligheter innen kvalitativ forskning. Dette fremhever også Gioia et al. (2013), som nettopp peker på faren med å bruke Gioia-metoden stramt som en metode. De påpeker at dette er mer en metodikktilnærming som er fleksibel og åpner for innovative grep for å tilpasse metodikken til den konkrete undersøkelsen og problemstillingen. Gioia et.al. (2013) mener også at man ved å bruke metoden slavisk kan hindre hovedformålet med metoden, nemlig å klare å vise forbindelsene mellom data og teori. I vårt design har vi nettopp prøvd å tilpasse metodikken til vårt behov for å kunne besvare vår problemstilling, og slik utnyttet kvalitativ forsknings fleksibilitet og mangfold, snarere enn gå inn i en strikt mal som kanskje ikke treffer så godt på akkurat vår forskning.

Et annet element er at to av oss forsker på egen organisasjon, hvor en av oss også har vært nokså tett på som deltaker i noen av innovasjonsprosessene informantene referer til. En utfordring ved dette kan være at det blir fristende å bruke informasjon vi har fra andre kilder enn intervjuene, fra observasjon enten litt på siden eller som deltaker selv. Som hermeneutikken har lært oss er det krevende å legge all forkunnskap til side. Dette kan potensielt gi feile slutninger i vår tolking av data, for eksempel ved å være preget av forutgående erfaringer, følelser eller meninger om fenomenet eller det informantene beskriver (Johannesen et al., 2011). For å kompensere for dette har vi vært særdeles bevisst å ikke bruke data vi ikke har fra intervjuene. Vi har også fordelt oppgaver med intervju, koding, kodensering og drøfting så godt det lar seg gjøre slik at de med minst forkunnskap har hovedansvar.

Et siste element har også sin rot i hermeneutikken, og det som også omtales som dobbel hermeneutisk sirkel (Johannesen et al., 2011). Vi er tre forskere, med ulik forkunnskap og ulikt «tolgings-repertoar», som igjen tolker utsagt til informanter som igjen presenterer sin oppfatning av verden. Dette har vi kompensert for ved å drøfte ulike tema hyppig, snakke oss gjennom hverandres tolkninger med nysgjerrighet og grundighet, og lande på en så nær felles mening som vi klarer.

3.5 Forskningsetisk refleksjon

Når vi redegjør for hvordan vi har ivaretatt forskningsetiske hensyn, tar vi utgangspunkt i aktuelle punkter fra «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora», gjengitt i Johannesen et al. (2011, s. 95-97). Det ene handler om informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette handler blant annet om at deltakere skal gi informert og frivillig samtykke til å delta, og at de på et hvert tidspunkt kan trekke seg uten begrunnelse. Det andre handler om forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, som blant annet handler om at opplysninger ikke skal brukes slik at deltakere i undersøkelsen kan identifiseres.

I forberedelsene til intervjuene sendte vi epost til informantene med informasjon om forskningsprosjektets formål, annen relevant informasjon og med invitasjon til å delta. Invitasjonen inneholdt også samtykkeskjema med nødvendig informasjon blant annet om personvern og behandling av data fra intervjuet (vedlegg 2). Samtykkeerklæringen lovet informantene at de ikke ville bli gjenkjent, og at hvis dette likevel kunne bli aktuelt måtte vi innhente særskilt samtykke for dette. Underveis i undersøkelsen etter gjennomgang av sitatbruk og beskrivelser av kontekst for vår oppgave, så vi at noen av informantene nok ville kunne bli gjenkjent, hvis vi presenterte data slik vi helst ønsket. Vi bruker ikke navn, og heller ikke presis beskrivelse av stillingstittel eller presist navn på avdeling eller virksomhet. Likevel så vi at kombinasjon av at vi informerer om at kommunen er Bodø og at rollebeskrivelse og avdelingstilknytning vanskelig kan gjøres helt anonym gjorde at vi det ifølge personopplysningsloven og begrensninger i tidligere gitt samtykke måtte avtale bruk av personopplysningene særskilt med hver enkelt informant. Vi sendte derfor ut forespørsel om utvidet samtykke, hvor vi opplyste om hvordan de som informant ville bli presentert. I tillegg sendte vi over alle aktuelle sitater som kunne bli brukt i oppgaven, og informerte om at de kunne reservere seg mot dette, også deler av det de ble forevist av informasjon og sitater. Vi fikk da utvidet samtykke fra informantene, etter at noen av sitatene ble tatt ut fra oppgaven.

Ut over dette har vi ivaretatt de retningslinjer som gjelder med tanke på krav som Norsk Senter for Datasikkerhet (NSD) gir relatert til å blant annet søknad og innrapportering av forskningsprosjektet og erklæring om oppbevaring av data og personopplysninger.

4.0 Funns

I dette kapittelet vil vi gi en redegjørelse for analysen av våre funns. Utgangspunktet for analysen er vår problemstilling og våre to forskningsspørsmål:

Problemstilling: Hvordan skapes og utvikles innovasjonsidéer i norske kommuner?

Forskningsspørsmål 1: Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsidéer skapes og utvikles?

Forskningsspørsmål 2: Hva kjennetegner samhandlingen der innovasjonsidéer skapes og utvikles?

Vi har systematisk gjennomgått våre data i programmet Nvivo og vil i analysen ta for oss ett og ett funn på andrenivå, for hvert av våre fire hovedfunns (tredjenivå). Her vil vi redegjøre for hva som ligger til grunn for vår tolking, med gjennomgang av de mest relevante 1.nivåkodene slik at vi viser dybden i vår analyse, eksemplifisert med sitater fra informantene som underbygger vår tolking. Hvert punkt innleder med figur som viser datastrukturen som leder fram til det konkrete hovedfunnet. Redegjørelse i punkt 4.1 og 4.2 er beskrivelse og analyse av funn relatert til vårt første forskningsspørsmål. Punkt 4.3 og 4.4 er beskrivelse og analyse av funn relatert til vårt andre forskningsspørsmål.

Våre analyse har gitt 4 hovedfunns og til sammen 16 delfunns, også illustrert under i tabell 4.1

1. Styringsstrukturer for innovasjon
2. Dedikerte innovasjonsmiljøer
3. Individuell dynamisk kapabilitet
4. Trygghet og allianser i det uformelle

	FS 1: Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsidéer skapes og utvikles?		FS 2: Hva kjennetegner samhandling der innovasjonsidéer skapes og utvikles?	
3.nivå	Styringsstrukturer for innovasjon	Dedikerte innovasjonsarenaer	Individuell dynamisk kapabilitet	Trygghet og allianser i det uformelle
2.nivå	Overordnet strategi for innovasjon	FoU-enheter i organisasjonskartet	Innovasjonskompetanse	Det uformelle sentralt for at idéer skapes og utvikles
	Ideer skapes og utvikles Top Down	Prosjektorganisering av innovasjonsarbeid	Gode teambyggere - relasjons kompetanse	Det uformelle er en sentral ramme for samarbeid og nettverk
	Strategi for å fange ideer, uten at systemene er der	Innovasjons- og samhandlingsarenaer sammen med eksterne	Personlige egenskaper viktige for å «Sense» innovasjonsidéer	Trygghet og produktiv dialog i det uformelle

			Personlige egenskaper viktig for at innovasjonsidéer gripes	Først uformelt, så formelt
			Ledere sikrer handlingsrom gjennom økonomi og ressurser	
			Ledere skaper kultur for innovasjon	

Tabell 4.1 Hovedfunn tilknyttet forskningsspørsmålene

4.1 Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsidéer skapes og utvikles?

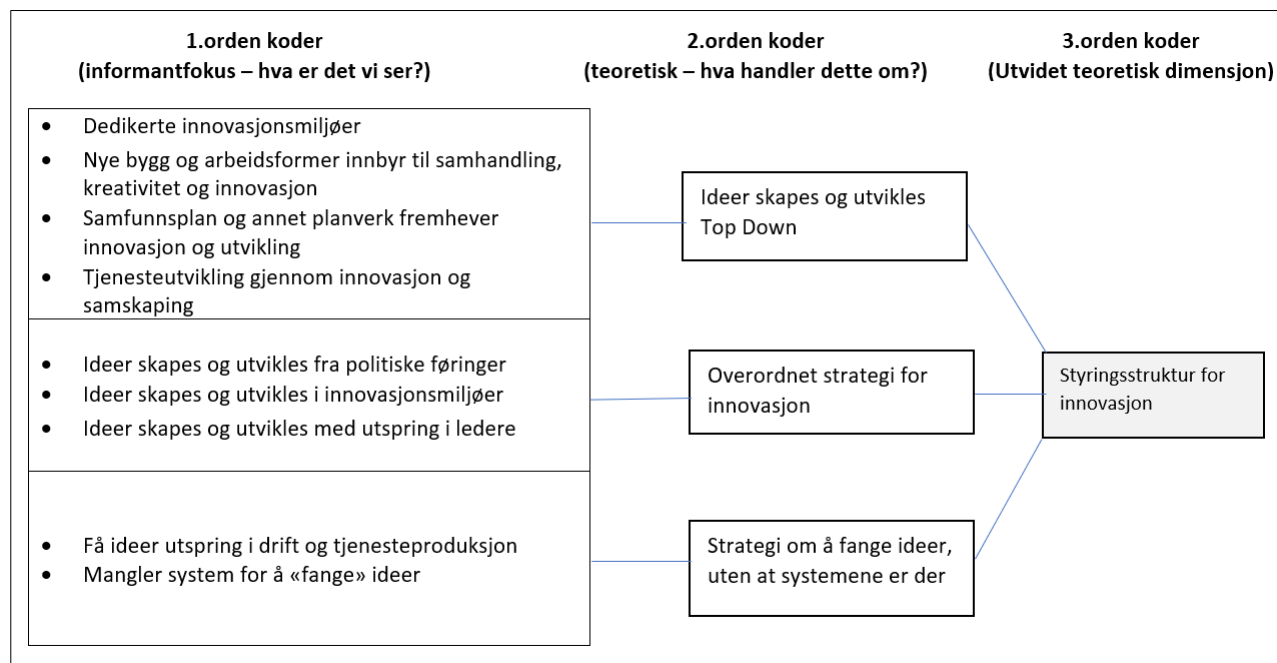
Vi har under forskningsspørsmål 1 fått to hovedfunn som vi i vår struktur kaller 3.orden koder

Dette er: «Styringsstrukturer for innovasjon» og «Dedikerte innovasjonsarenaer». Begge to består videre av 3 stk. 2. orden koder hver som vi vil gjennomgå.

4.1.1 Styringsstrukturer for innovasjon

Første hovedfunn handler om at kommunen har styringsstrukturer for innovasjon. Som datastrukturen under (figur 4.1) viser, har vi funnet tre 2.orden kodene som svarer til vårt hovedfunn. I vår redegjørelse ser vi nærmere på én og én 2.orden kode. Bak dette hovedfunnet har vi i tillegg til intervjuer med informanter også innhentet skriftlige kilder som kommunale planer, organisasjonskart og andre kommunale dokumenter.

Hovedtrekkene i styringsstrukturer for innovasjon er at kommunen har en overordnet strategi for innovasjon, at idéer skapes og utvikles top-down og at det er en strategi for å fange idéer, uten at systemene er der.



Figur 4.1 Datastruktur for første hovedfunn

4.1.1.1 Overordnet strategi for innovasjon

Med begrepet «overordnet strategi for innovasjon» mener vi forhold på organisatorisk nivå som viser at det satses på innovasjon. Gjennom klare føringer i planverk, som også ledere og ansatte trekker fram som sentralt for sin praksis, har kommunen en overordnet strategi for innovasjon. I denne overordnede strategien ligger det, slik vi tolker det, at tjenesteutvikling skal skje gjennom innovasjon og samskaping, og at etablering av dedikerte innovasjonsmiljøer og fysiske rammer er vedtatte grep som skal underbygge tjenesteutvikling gjennom innovasjon og samskaping.

Kommuneplanens samfunnsdel og andre sentrale plandokument utgjør nettopp en kommunes vedtatte, overordnede strategi. «*Kommuneplanen inneholder langsiktige mål og innsatsområder for kommunesamfunnet, og for kommunen som organisasjon*» (Bodø kommune, 2021). I kommuneplanen heter det blant annet under satsingsområde 6. Kompetanse og innovasjon, at: «I omstillingen av norsk økonomi utfordres vi til å satse enda sterkere på kunnskap, innovasjon, forskning, utvikling, IKT og digitalisering (...)» (Bodø kommune, 2021).

I Kommunedelplan for Helse-, omsorg- og sosialtjenestene (Bodø kommune, 2018) heter det i hovedmål 3 at «samskaping og innovasjon optimaliserer tjenestene», og at «Innovasjon kan oppsummeres som «nytt – nyttig – nyttiggjort». Det kan omhandle endring i arbeidsflyt, å ta i bruk ny kunnskap, utvikle nye arbeidsmetoder samt utvikle eller ta i bruk ny teknologi». Hovedmål 3 for kommunens HR-strategi sier at kommunen skal ha en «Kultur for nytenking» (Bodø kommune, 2017). Dette underbygges ved å peke på at «Kravene til kommunens tjenester endres i tråd med samfunnsutviklingen. For fortsatt å kunne levere gode tjenester må vi lete etter nye måter å løse oppgavene på. Vår kultur preges av nysgjerrighet, fleksibilitet og raushet» (Bodø kommune, 2017). Disse tre planene er eksempler på politisk vedtatte føringer om at kommunen satser på innovasjon.

Også våre informanter trekker fram vedtatte planer når de beskriver hvorfor det er fokus på innovasjon. Prosjektleder for et stort innovasjonsprosjekt fremhever viktighet av at samfunnsplanen peker på innovasjon og utvikling:

«Å ha en overordnet visjon på at vi skal dit som en kommune i fellesskap, det er litt viktig. Men så klart, det har som sagt kommet ting på plass, blant annet med samfunnsplanen, som har gitt noen tydelige signaler, og det var jo godt når den kom» (Kjersti).

Områdeleder for en driftsavdeling viser at kommunens HR-strategi ligger til grunn for en kultur som fremmer innovasjon:

«Vi har prøvd å omsette HR strategien i Bodø kommune til dette med at ledere skal være åpne for nytenkning, skal være villig til å prøve ut ting og til og med ha lov til å gjøre feil. Det prøver jeg å holde varmt, og holde oppe. Og jeg synes vi er gode på det» (Karianne).

Toppleder for en driftsavdeling viser til vedtatt kommunedelplan for å underbygge fokus på innovasjon:

«Vi har en kommunedelplan hvor vi har vedtatt at vi skal satse på innovasjon, så er den satt opp og politisk behandlet» (Tore).

Kommunedelplanen peker på tjenesteutvikling gjennom innovasjon og samskaping. Tore viser at han har vært helt sentral i å få etablert etablere dedikerte innovasjonsarenaer innenfor egen drift for å få til tjenesteutvikling gjennom innovasjon:

Jeg kom på det ved å se at de fleste andre private organisasjoner, men også mer av de litt mer teknologistyrte deler av offentlig sektor, har gjerne en utviklingsenhet. På ingeniørsiden er det veldig naturlig. Innenfor store selskaper setter man jo av prosenter av driftsmidler til å drive innovasjon. Mens innen [egen avdeling] har man hatt et veldig sterkt driftsfokus, og ikke i like stor grad hatt den her strukturelle innovasjonsbiten i kommunal sektor. Det betyr ikke at det ikke skjer innovasjoner, men de skjedde for lite systematisk, og for lite dyrket fram på et strategisk nivå (Tore).

Også i arbeidet opp mot brukeren trekkes dette med å utvikle tjenestene gjennom innovasjon frem, hvor brukerperspektiv og samskaping er langt fremme:

«(...) altså at vi har etablert en offentlig Ph.d. i [driftsavdelingen] i dag, som skal ha fokus på dette med [brukeren] sin medvirking, og at vi har lyst å forske på hvor gode vi egentlig er på dette. Og hvordan kan vi trekke det enda lengre?» (Karianne).

Vi ser også at kommunen, gjennom nye bygg, ønsker å tilrettelegge for økt samhandling og innovasjon. Et nytt kommunalt bygg er utformet med tanke på aktivitetsbasert arbeidsform,

og et annet prosjekt for nytt kommunalt bygg legger også opp til åpne kontorløsninger som skal styrke samhandling, samskaping og et miljø for innovasjonskraft. Flere av våre informanter trekker fram hvordan de opplever, eller har forventninger til hvordan fysiske rammer i byggene innbyr til samhandling, kreativitet og innovasjon:

«... en kjempefremmer, det kan jeg og si, (...) det er faktisk det fysiske lokasjon, sånn som rådhuset. Jeg merker en kjempestor endring i, ... som sagt, når jeg startet måtte jeg farte rundt mellom mange lokalisasjoner» (Kjersti).

«Så vi tenker jo det vi snakker om nytt [kommunalt bygg]. Vi snakker om forskning og utvikling, et innovasjonsmiljø og å sitte mer samlet der og kanskje få et større fokus på innovasjon» (Knut).

«Vi har jo et rådhus nå som understøtter den type samtaler, kaffesamtaler» (Tore).

I neste avsnitt viser vi hvordan ledere er stekt involvert i å skape og utvikle innovasjonsidéer. Her vil vi få forsterket at utvikling gjennom innovasjon er sentralt, men at samskaping og medarbeiderdrevet innovasjon i mindre grad viser seg i praksis, tross intensjoner om dette på strategisk nivå.

4.1.1.2 Ideer skapes og utvikles Top Down

I dette kapittelet tar vi for oss funnet at idéer skapes og utvikles top-down.

Som datastrukturen viser er dette funnet knyttet opp mot ulike funn som tilsier at idéer er skapt og videreutviklet med utspring direkte fra administrative ledere eller politikken, eller indirekte gjennom arenaer som er etablert med utspring i ledere. Vi har tolket det slik at ledere har bevissthet til å legge til rette for idéskaping, og at dette i størst grad skjer top-down.

Toppleder for driftsavdeling sier nettopp noe om det siste, hvordan det i liten grad er rom for innovasjon i hverdagen, hvor det er søkelys på driftsoppgaver:

«I vår driftsavdeling hvor vi har noen klarer oppgaver vi skal løse innenfor tjenesteyting, er det mindre rom i hverdagen til å tenke innovativt» (Tore).

Et tydelig funn er at ledere selv er svært aktiv i både unnfangelsen, når idéer skapes, og i videre utvikling og bearbeidelse av idéer. Dette gjelder både toppledere og ledere på lavere nivå. Tore har flere eksempler på dette, blant annet hvordan han som toppleder systematisk legger til rette for at han og ledergruppen hans jobber fram og utvikler idéer:

«Det var første gang hele ledergruppen var på en tur med et faglig innhold, men hvor poenget egentlig var å få til disse uformelle samtalene. Det kommer fram gode forslag, man får testet idéene sine, man får raffinert dem og man får komme med; kan vi ikke gjøre noe nytt her?»

Tore viser også til hvordan han selv er kilde til innovasjonsideer, denne gangen en idé om egen utviklings- og innovasjonshub som en del av driftsavdelingen. Deretter viser han hvordan andre toppledere var kilde til idé om et nytt kommunalt bygg som innovasjonshub og samhandlingsarena i et stort innovasjonsprosjekt:

«... det gjorde jeg i stor grad selv. Så når det var formulert, at det var i den retningen jeg ønsket å gjøre noe, så viste det seg at det var noe som traff, det gav gjenklang det å tenke litt nytt rundt at vi ikke bare må gå rundt og se på effektivisering av driften (...).»

«Det var [øverste leder for samarbeidspartner] som er «barnets far» i veldig stor grad. Det her er en hjertesak for han. Det har det vært over flere år, å få til noe større fellesskap og bygg rundt det. Det har han vært veldig tydelig på. Så nådde det nok fram til rådmannen.»

Også politikken og politisk ledelse er kilde til innovasjonsideer, eller i alle fall gjennom vedtak kilde til at det jobbes videre med å utvikle idéer. Et siste funn som tilsier at innovasjonsideer i stor grad skapes top-down er at det i stor grad legges opp til at idéer skapes gjennom ulike innovasjonsmiljøer. Dette er et helt tydelig trekk, som vi også kommer nærmere tilbake til i 4.1.2, som nettopp handler om at dedikerte innovasjonsarenaer er et helt sentralt organisatorisk grep kommunen har tatt i sitt innovasjonsarbeid. I denne sammenheng handler det om at lederes søkelys på utvikling gjennom ulike innovasjonsarenaer indirekte er å anses som top-down. Fordi disse innovasjonsarenaene, om det er prosjekter, kontorer, avdelinger eller nettverk, i stor grad er etablert og styres gjennom ledere. I noe grad er ansatte ute i tjenestene involvert, men det er de ofte i rollen som prosjektmedarbeider, prosjektleder eller deltaker i en dedikert innovasjonsarena. Truls, som er toppleder for utviklingsavdelingen, sier til og med at det ofte er slik at idéer skapes og plukkes opp nokså frigjort fra drift:

Så vår oppgave er på en måte å være ute og sniffe på det som skjer, komme i posisjon, bli med i ting som utvikler seg, ta det med oss tilbake til Bodø kommune sånn forenklet sagt, og så slipper vi egentlig saken. Da er det slik at vi har sagt at dette skal være mulig, men det gjennomføres i de andre avdelingene. Vår oppgave er på en måte å synliggjøre mulighetene.

Videre er Truls klar på at han mener det også må være slik:

«Hvis du skal få til innovasjon er du nødt til å ha dedikerte folk, som i utgangspunktet har kunnskap og kompetanse, som er ute og ser etter nye muligheter (...) men skal man ut å finne nye løsninger så må man ligge i forkant, det er det som er mitt utgangspunkt.»

Kjersti, som er prosjektleder og koordinator ved avdeling til Truls, bekrefter at dette er noe ledelsen legger til rette for:

«... den avdelingen jeg tilhører blir sett på som et «annerledesland» av de andre vet jeg. (...) det var en eller annen som sa det til meg da jeg startet at: «ja dere får jo lov til å gjøre som dere vil og springer rundt». Men så klart, vi har et annet mandat og en annen rolle i forhold til nettopp dette med innovasjon og utviklingsarbeid»

Også Tore viser til at disse utviklingsenhetene er helt sentrale for å skape innovasjonsidéer, samtidig som han også peker på noen av farene ved å konsentrere innovasjonsarbeid for mye i dedikerte innovasjonsenheter:

«Det er fordeler med å ha en racerbåt foran oss, som det utviklingsenheten i vår avdeling eller utviklingsavdelingen. Men ulempen er at de er så langt foran «Hurtigruta» med sine innovasjoner. Man må ikke glemme å dra med «Hurtigruta» inn i oppstartsarbeidet. Det er jo en balansekunst.»

4.1.1.3 Strategi om å fange idéer, uten at systemene er der

I analysen ser vi at de fleste idéene skapes og utvikles Top-down. Samtidig ser vi noen, men relativt få eksempler som viser det motsatt, at ideer skapes bottom-up. Det legges bare i noe grad til rette for dette fra ledere, ut fra våre funn. Generelt ser vi at det på tross av en strategi for å fange opp idéer bredt i organisasjonen, så er ikke systemene der.

Tore peker også på at det nok mangler, eller i alle fall har manglet, systemer for å fange idéer bredt:

«(...) veldig sterkt driftsfokus, og ikke i like stor grad hatt den her strukturelle innovasjonsbiten i kommunal sektor. Det betyr ikke at det ikke skjer innovasjoner, men de skjedde for lite systematisk, og for lite dyrket fram på et strategisk nivå» (Tore).

Leder for utviklingskontor i driftsavdeling, som jobber tett både på utviklingsmiljøer, mot toppledelse og ut mot tjenestene som skal ta i bruk nytt og nyttig er enda klarere når han sier:

(...) [lokal samarbeidspartner] har som sagt et system for å fange opp idéer, vurderer idéer, og gå videre med idéer en ønsker å satse på. Det har vi ikke i Bodø kommune, og det er ingen tvil; jeg tror jo at de som jobber på gulvet, den enkelte [faggruppe 1], eller [faggruppe 2] eller hvem det nå enn er, garantert har idéer rundt det man jobber med. Så et sånt type system vil garantert være gunstig for Bodø kommune. (Knut).

(...) vi har mangel på sånn der, både fra innbyggere og fra egne ansatte på innmelding, på sånne gode idéer. Vi prøvde jo det på [et innovasjonsprosjekt]. Vi testet det ut der (...) så vi testet ut et verktøy som vi kjøpte inn fra [ekstern part], hvor man nettopp kunne komme med idéer til nye innovative løsninger eller forbedringer, eller kall det hva du vil. Men ikke sant, vi mangler den systematiske delen av det, sånn som jeg ofte opplever det da (Tore).

Disse informantene viser at kommunen altså mangler system for å fange idéer blant ansatte og også innbyggere, selv om det både er intensjoner om dette og man har prøvd å etablere dette. Selv om det er langt flere funn som viser innovasjon top-down, har vi også funnet noen eksempler på det motsatte, at innovasjonsidéer skapes bottom-up. Karianne er den informanten som i størst grad viser til at det foregår innovasjon og utvikling bottom-up, hvor hun blant annet påpeker at: «(...) det er mye plass og rom for at folk skal komme med sine idéer og tanker». Videre trekker hun fram noen eksempler, blant annet følgende: «[fagperson] i [institusjon] kom nok som en idé fra tjenesten, eller fra enkeltpersoner i [deler av tjenesten]» (Karianne).

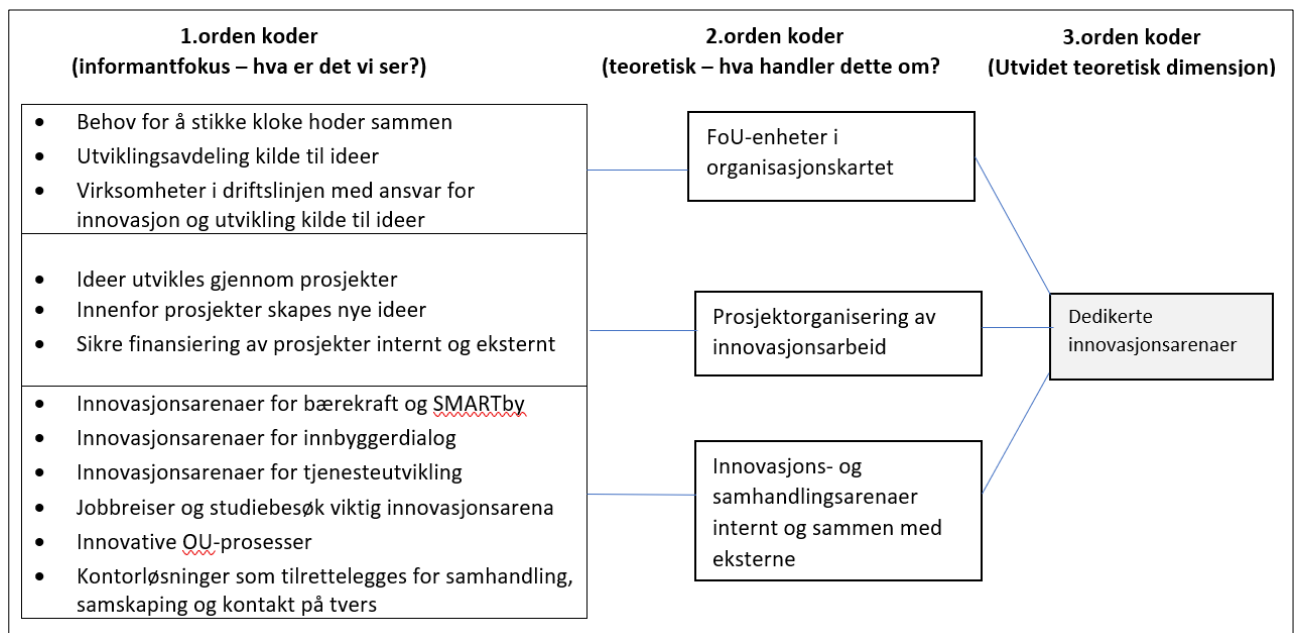
Også Tore påpeker at det også skjer innovasjon ute i tjenestene:

«Jeg synes vi tenker innovativt i hverdagen i små og store ting. Alt fra om vi bruker rett type utstyr og om vi kan gjøre ting på en annen måte, til de større ting som hvordan vi gir større tjenester.»

4.1.2 Dedikerte innovasjonsarenaer

Andre hovedfunn handler om at det er etablert dedikerte innovasjonsarenaer i kommunen. Videre har vi 3 stk. 2. orden koder som understøtter hovedfunnet. Disse er «FoU-enheter i organisasjonskartet», «prosjektorganisering av innovasjonsarbeid» og «Innovasjons- og samhandlingsarenaer internt og sammen med eksterne». Funnene er illustrert i figur 4.2 under. Funnene viser at kommunen har både etablert en organisering som definerer egne miljøer som arbeider med utvikling og innovasjonsoppgaver, men vi ser også at organisasjonen har arenaer i

form av prosjekter, eller interne og eksterne prosesser som fremmer utviklingsarbeid. På disse arenaene har aktørene en aktiv rolle med stor grad av ressurskobling.



Figur 4.2 Datastruktur for andre hovedfunn

4.1.2.1 FoU-enheter i organisasjonskartet

Et av våre funn er at det er etablert miljøer og avdelinger som har oppgaver knyttet til utvikling- og innovasjonsarbeid og at disse skiller seg ut fra den vanlige driftslinjen som har løpende tjenesteproduksjon eller forvaltningsoppgaver. Våre informanter viser til to viktige behov for å få til innovasjon. Det ene er å ha arenaer der ansatte med kompetanse og kreativitet kan møtes og utvikle idéer og forslag sammen, og det andre behovet er å få et organisatorisk skille mellom FOU aktivitet og driftslinjen.

Organisasjonen har enkeltmennesker som innehar egenskaper og roller knyttet til nysgjerrighet, kreativitet og fremme nye tanker og forslag. Tore som er toppleder i en driftsavdeling viser til at han bevisst legger til rette for kopling av folk med disse egenskapene. Han beskriver et behov for «å stikke kloke hoder sammen», og så gjelder det å få samlet en kritisk masse av den type tenkende mennesker. Som tenker litt nytt og litt annerledes.

Samme informant viser til at et utviklingskontor vil være kilde til idéer. Etablering av en type ressurscenter med oppgaver knyttet til utvikling og innovasjon, som skal være en innovasjonsarena:

«... vi har laget et [utviklingskontor] med mennesker som evner å sette spor og tenke innovativt. Som er ganske bra, synes jeg» (Tore).

I kommunen er det definert en avdeling som skal ligge i forkant og drive med utvikling og kreativ tenkning. Avdelingen beskrives å ha funksjon som å være en racerbåt som går i forkant av de store tunge driftslinjene. Arbeidsoppgaver for dem er å være i forkant, prøver ut nye ting, initiere prosjekter og så videre. En av informantene beskriver det slik:

«Jeg tenker at vi i forhold til den avdelingen jeg tilhører så blir jo vi sett på som litt sånn der annerledeslandet av de andre vet jeg» (Kjersti).

I tillegg til å ha etablert en utviklingsavdeling, har vi eksempler på at en driftsavdeling har etablert egne miljø som har ansvar for innovasjon og utvikling. Disse miljøene er etablert både gjennom å allokere ressurser og nødvendig politisk forankring. Bakgrunn er knyttet til at det er vanskelig å finne rom for utviklingsarbeid i en ordinær driftslinje. Kontorleder med ansvar for utviklingsoppgaver uttrykte det slik:

«Vi må skille på innovasjon og forvaltning, eller daglig drift. Mitt team driver ikke med daglig drift. Det er det [driftsavdelingen] som gjør» (Knut).

Det er primært en strategisk begrunnelse for etablering av slike FOU/innovasjonsarenaer fordi man ser verdien av å ha en gruppe mennesker sammen i et miljø:

«Et av de konkrete tiltakene vi har gjort for å strategisk satse på innovasjon er å etablere dette [driftskontoret] vårt, hvor vi ønsker å samle disse enkeltmenneskene som setter spor, i en gruppe. I stedet for at de jobber alene. Satt av ressurser til det. Det tror jeg i veldig stor grad er et eksempel der vi har tenkt radikalt nytt» (Tore).

Samtidig er det interessant å se at inspirasjon og refleksjon blant annet er hentet fra større private aktører som ut fra behovet for å tilpasse seg kundekrav og reflektere mulighetsbilde må ha en viss aktivitet knyttet til utvikling og innovasjon. Dette så vi i tidligere sitat fra Tore som lot seg inspirere av private aktører og teknologistyrte deler av offentlig sektor.

4.1.2.2 Prosjektorganisering av innovasjonsarbeid

Blant våre informanter er det noen prosjektledere. Disse er involvert i ulike prosjektrelaterte oppgaver. Organiseringen av et prosjekt tilsier i de fleste tilfeller en bredere involvering av flere typer kompetanse og med oppdrag om å finne en type løsning som den ordinære linjen

ikke kan utvikle alene. Oppgaven kan være krevende i form av krav til struktur, samarbeid, tidspress og grad av risiko. Våre funn viser at prosjekter er en arena for kopling av ressurser både internt og eksternt som gir grunnlag for videre kreative prosesser, idéer og utvikling. Workshop, ROS-analyser, tverrfaglig samarbeid bidrar alle til å gi grunnlag for kreative prosesser.

Bekjentskap og koplingen mellom folk fra ulike fag og organisasjoner kan også gi nye perspektiver og muligheter som kan styrke arbeidet som gjennomføres i prosjektet og gi større legitimitet. En informant viser til at:

« (...) da vi skulle på en workshop i forprosjektet så satt jeg ved siden av en som jobbet med forskning. Så fortalte jeg om [prosjektet]. Så sier han til meg; ta kontakt med forskningsstedet, prøv å få forskning på dette, så løfter du det» (Petra).

Nedenfor ser vi et eksempel på hvordan et prosjekt kan bidra til nye idéer og muligheter for å finansiere å utvikle noe nytt. Dette kan også handle om faglig støtte:

«(...) så tok jeg kontakt med [utenlandsk offentlig part] og ba de om å komme til Bodø. Men de sa de hadde så mange forespørslers, så vi måtte komme dit. Og vi søkte da om, ja vi søkte Husbanken (...) og vi fikk midler til å dekke den. Pluss en workshop i [en norsk kommune] litt senere» (Petra).

«Så vi reiste ned til [skandinavisk kommune], og der var jo fagpersoner, innbyggere, og politikere, som sa: Dette er vårt prosjekt i [skandinavisk kommune], alle ser at hvis vi ikke gjør noe nå, så [går det dårlig]. For vi har jo ikke noen oljemilliarder å lene seg på. Også tok vi med oss de tre grepene som de hadde gjort. Vi måtte ha penger (...)» (Petra).

Innenfor en av kommunenes avdeling er arbeidet med innovasjon og utvikling sentral. I et senere sitat opplyser en av informantene våre om at over halvparten av de ansatte som jobber med innovasjon der, er på prosjektmidler. Det bygges opp en type erfaring, dyktighet og erkjennelse i det å drive prosjekt som igjen etablerer en trygghet. En informant sier:

«Det skaper en trygghet og vilje til at neste gang du kommer med et prosjekt så er du ikke hvem som helst. Det blir en sånn «Matheus-effekt» der den som har, får mer; er du inne i et prosjekt som er forankret, nasjonalt for eksempel, så er det lettere neste gang du skal gjøre noe» (Tore).

4.1.2.3 Innovasjons- og samhandlingsarenaer internt og sammen med eksterne

Neste funn knyttet til dedikerte innovasjonsarenaer er det vi samlet sett ser på som innovasjons- og samhandlingsarenaer internt og sammen med andre.

Kommunen har valgt en aktiv strategi knyttet til bærekraft og konkrete prosjekter for byutvikling. I forbindelse med oppfølging av dette arbeidet er en rekke arenaer for samhandling opprettet. Informanter viser til at det her blir etablert nettverk mellom mange aktører fra både offentlig sektor, næringsliv og organisasjoner. En informant sier:

«Der tenker jeg min rolle oppi dette med næringslivet er at jeg er en fasilitator (...) Der prater man med alle, med samme mål om å få i innovasjon og utvikling i regionen. Så det oppleves ikke som noe sånn problematisk i det hele tatt» (Kjersti).

Kommunene og lokalsamfunn speiler en global føring gjennom blant annet FN sine bærekraftsmål, og kommunen må legge vekt på miljø- og livsløpsregnskap i planlegging, tjenesteproduksjon og forvaltning. Samtidig må kommunen som offentlig aktør få etablert forpliktende samarbeid med private, næringsliv, lag og organisasjoner. En informant sier det slik:

«... så er det jo sånn at vi er ute i verden og ser at dette med bærekraft blir viktig. Vi ser at flere og flere virksomheter rundt omkring i verden ikke lengre bare spør om pris, men de spør om du har rett type energi; om den er grønn og om det er smart det du leverer ... vi ser at bærekraftsmålene har stor betydning for mange» (Kjersti).

For kommunen skjer det en interessant kopling og samarbeid med en populær lokal organisasjon. Denne organisasjonen ønsker å sette fokus på FNs bærekraftsmål. Sammen med lokale sponsorer, næringsliv og kommunen utvikles et samarbeid, og det blir en viktig del av en profil og et verdivalg. En informant som har arbeidet en del med dette viser til verdien av samarbeid og at flere tenker og kommer med innspill:

«... så kopler vi på [lokal bedrift] (...) og så blir [populær lokal organisasjon] med på en arena så er plutselig dette med bærekraftsmålene ikke bare noe noen få tullinger på [avdelingen] sitter og snakker om, men det er faktisk en [populær lokal organisasjon]» (Kjersti).

Kommunen har et uttalt ønske og behov for å få reell brukermedvirkning og ha en god dialog med innbyggerne. Et tiltak er etablering av et samhandlingsprosjekt. Kommunen ble med en

av flere utvalgte kommunene, der det ble tildelt statlige midler for å videreutvikle et arbeid knyttet til innbyggerinvolvering og demokratisering.

Arbeidet med å videreutvikle samhandlingsprosjektet skjer i samarbeid mellom en nasjonal organisasjon, Digitaliseringsdirektoratet og utvalgte kommuner.

Truls som er topplerer, ser et behov for innovasjonsarenaer for innbyggerdialog:

«... dette er et slik klassisk eksempel der vi ser en arena der vi må kommunisere med folk for å synliggjøre hva vi gjør, og få aksept for de tankene man har (...) det er jo derfor vi har [samhandlingsprosjektet] og de andre tingene. Vi må finne ut hvor vi når mennesker i langt større grad enn vi har vært vant til i kommunen, på mange områder» (Truls).

Et viktig forhold innenfor innovasjons- og samhandlingsarenaer er at utvikling av tjenestene må innebære et samarbeid og etablering av arenaer mellom flere aktører på tvers av forvaltnings- og ansvarsområder. En informant er inne på at det oppstår verdifullt samarbeid og relasjon som gjør det mulig å se sammenhenger og også bruke dette for å søke midler der det er nødvendig. Informanten sier:

«Det tror jeg er et relasjonsbasert samarbeid som vi har med [lokal samarbeidspartner]. Fortrinnet vi har da er at det gjør det lettere å koble prosjekter sammen, også med [regional samarbeidspartner], og søke innovasjonsmidler. For da har vi den nødvendige koblingen» (Tore).

«Vi har et samarbeid med [lokal samarbeidspartner] som er veldig nært og solid, som i veldig stor grad har fremmet innovasjon på begge sider. Vi utfordrer hverandre, vi tenker sammen og vi prøver å finne løsninger sammen» (Tore).

Samhandlingsarenaer som kan fremme idéutvikling og innovasjon etableres også som en del av studiebesøk og jobbreiser. Det å møte andre med kompetanse og erfaring er verdifullt for den videre prosessen. Det gir nye perspektiv og inspirasjon. En av informantene som har jobbet med et prosjekt knyttet til nytt kommunalt bygg referer til konferanse og også studietur:

«Ja, jeg tror at vi var ganske enige da vi var på denne konferansen i [en annen kommune] at det for eksempel var mye spennende, inspirerende og at det va hjelp å få. Det var jo faktisk noen som jobbet med dette her rundt om i landet i konsulentmiljø» (Patrik).

«Og der tror jeg vi så et felles mulighetsrom, vi dro på konferansen og fikk mange øyeåpnere. Det var der vi kom i kontakt med [konsulentfirma] som vi knytta til oss etterpå. Vi fikk også høre fra andre ulike aktører som hadde tatt i bruk [lignende konsept] (...) så der skjedde det mye» (Patrik).

Det er også flere eksempler på at det oppstår en kopling mellom folk og det blir god stemning når en gruppe med en felles oppgave drar på tur. En informant referer til en studietur for å innhente erfaringer:

... i erfaringsinnhenting som vi etter hvert gjorde, så var jo hele arbeidsgruppen som arbeidet med [prosjektet] på tur. Vi reiste først til [norsk kommune], så til [annen norsk kommune]. Og det er rart med det, når det er uformelt og man får felles opplevelser, så løsner det litt på tungebåndet og på stemningen, det skjer noen ting. Så, ja, vi gjennomførte jo det. Veldig inspirerende å treffe andre miljøer som har kommet et stykke foran oss (Pål).

Det er også eksempler fra en driftsavdeling i kommunen at forskningsbasert kunnskap internasjonalt og andre sine erfaringer utgjør et grunnlag for et utviklingsarbeid i kommunen. Besøk til andre kan være verdifullt, selv om det lokale prosjektet må tilpasses og ta hensyn til de lokale forholdene. Informanten viser til:

«(...) så kom det opp at internasjonal forskning viste at det med å gå mot [tjeneste der pasienten bor] (...) det var mulig å gjøre. Han som formulerte dette, tok det opp, og så var det en tur til en liten kommune (...)» (Tore).

Evnen til å kople folk og se muligheter kommer også fram som egenskaper som blir brukt under reiser. En informant viser til studieturer til et nordisk land, som i mange sammenhenger er et spennende land i forhold til offentlig innovasjonsarbeid. Her var en gruppe på besøk i en kommune for å så på en arbeidsmodell for en konkret tjeneste til innbyggerne. Arbeidet i denne kommunen innebærer noe nytt og blir en inspirasjonskilde der Bodø etter hvert introduserer en tilsvarende modell:

«[nærmeste leder], hun var med på den turen, og hun sitter bak meg i bussen og så sier hun: du [Petra], jeg leser om et kjempespennende utviklingsprosjekt i [Skandinavisk land] (...) Det var flere [kommuner i et skandinavisk land] som startet, men det var [skandinavisk kommune] som hadde gjort de kloke grepene» (Petra).

I materiale vårt har vi en del funn knyttet til at organisasjonsutviklingsprosesser generelt og etablering av nytt kommunalt bygg, synes å være en ramme for innovasjon gjennom interne prosesser. Kommunen har hatt flere prosesser knyttet til et behov for å omstrukturere tjenester pga. kostnader og kvalitet i tjenestetilbud. I tillegg har behovet for nye kommunale bygg gitt mulighet for prosesser knyttet til tjenesteinnovasjoner og nye arbeidsformer.

I forbindelse med innføring av et nytt arbeidsplasskonsept viser informanter til prosesser med bred involvering og engasjement, både fra medarbeidere og ledere:

«... i tillegg til det vi hadde om [medvirkning av ansatte] da, så hadde vi jo et parallelt løp med alle ledere som skulle inn (...) og det var en fantastisk opplevelse å se på disse første samlingene hvor «på» de var» (Patrik).

Samtidig som funnene viser at det er god tilrettelegging og engasjement, så viser funnene at det må være en prioritering som også innebærer økonomiske midler for å kunne gi et handlingsrom. Det kan være viktig å tilføre kompetanse og gjennomføre gode interne prosesser som involverte mange ansatte. En informant gir et eksempel på et slikt prosjekt:

«(...) da fremstår det jo for rådmannen, styringsgruppe og politikere at det her er en krevende prosess som vi må ha ekspertise for å [løse]. Så det som skjedde var at (...) vi fikk et økonomisk handlingsrom. Det ble satt av nok penger til [utviklingsprosessen]. Det er jo en forutsetning for i det hele tatt klar å gjøre noe her» (Patrik).

En informant er opptatt av betydningen av å ha gode prosesser og riktig rekkefølge på de. Å bygge et nytt bygg kan fremstå som en stor og ressurskrevende prosess, men forut for diskusjoner om bygg ble forhold rundt organisasjon, tjenesteutvikling, samhandling diskutert. Dette la føringer for etablering av bygget. En informant ordlegger seg slik:

«det er innovasjon i den forstand at det ikke er tradisjonelt å gjennomføre [en utviklingsprosess] før man egentlig har begynt å tegne bygg. Så det største innovative grepet her er at vi begynner å tenke før vi tegner» (Pål).

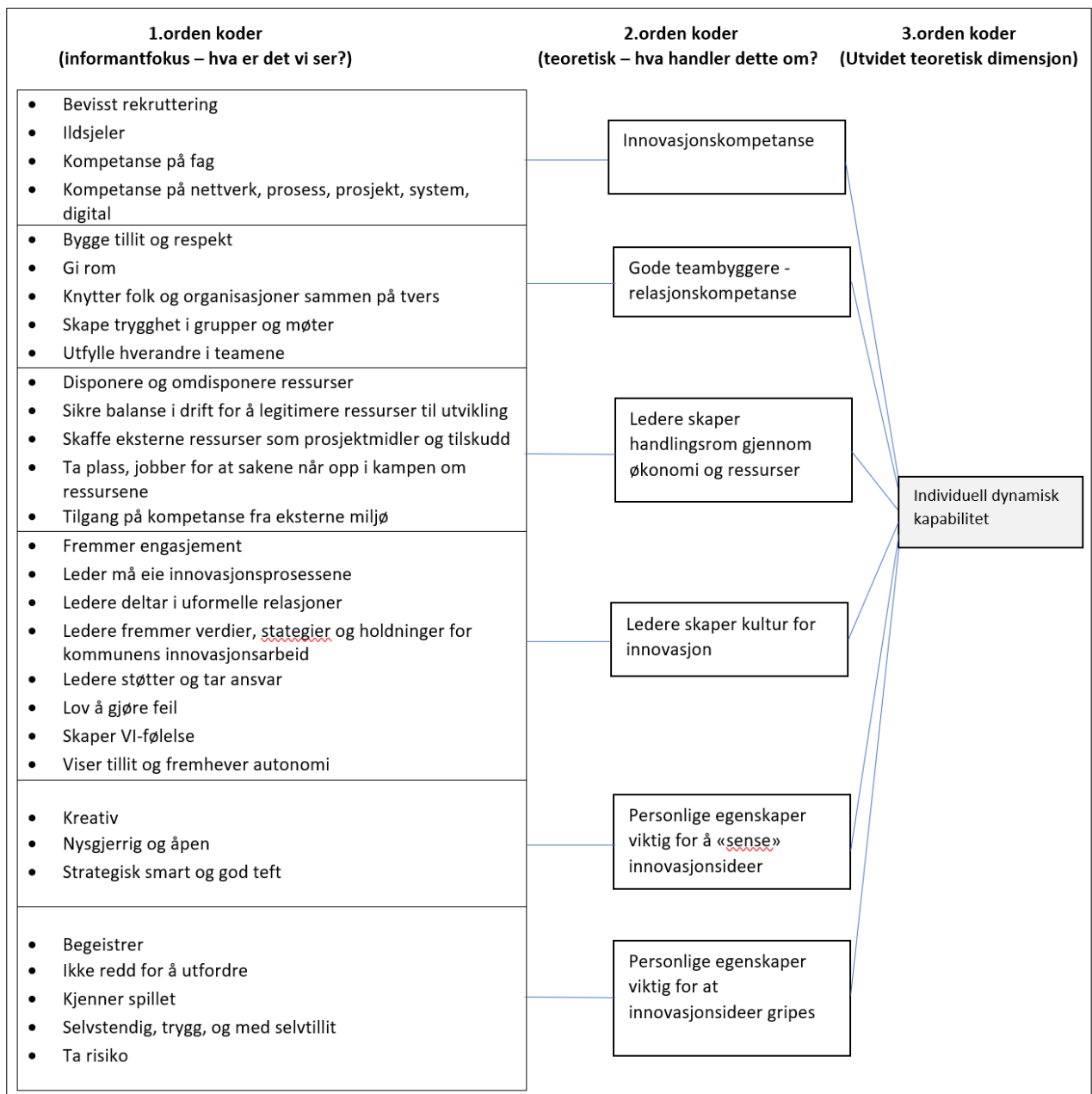
4.2 Hva kjennetegner samhandling der innovasjonsidéer skapes og utvikles?

Vi har under forskningsspørsmål 2 fått to hovedfunn som vi i vår struktur kaller 3.orden koder. Dette er: «Individuell dynamisk kapabilitet» og «Trygghet og allianser i det uformelle». «Individuelle dynamiske kapabiliteter» består av 6 stk. 2. orden koder, og «Trygghet og allianser i det uformelle» består av 4 stk. 2. orden koder.

4.2.1 Individuell dynamisk kapabilitet

Tredje hovedfunn handler om at aktørene i innovasjonsarbeidet innehar individuell dynamisk kapabilitet. Vi har 6 stk. 2. orden koder som understøtter dette. Disse er:

«Innovasjonskompetanse», «Gode teambyggere – relasjonskompetanse», «Ledere sikrer handlingsrom gjennom økonomi og ressurser», «Ledere skaper kultur for innovasjon», «Personlige egenskaper viktig for å «sense» innovasjonsidéer» og «Personlige egenskaper viktig for at innovasjonsidéer gripes». Funnene er illustrert i figur 4.3 under.



Figur 4.3 Datastruktur for tredje hovedfunn

4.2.1.1 Innovasjonskompetanse

Vi ser i våre funn at det er en søken etter kompetanse og egenskaper knyttet til utviklings- og innovasjonsarbeid. Innovasjonskompetansen omhandler både fagkompetanse, kompetanse på nettverk, prosess, prosjekt og system, men det involverer også ildsjeler. Innhenting av disse kompetansene skjer gjennom bevisst rekruttering, og gjennom å vite om, og kople ressurspersoner som allerede er i organisasjonen. Dette gjelder ledere og prosjektledere, men også øvrige ansatte i organisasjonen. En informant sier:

«Hvis du skal få til innovasjon så er du nødt til å ha dedikerte folk som i utgangspunktet har kunnskap og kompetanse, som er ute og ser etter nye muligheter. Hvis du skal ha et snev av sjanse til å kunne plukke opp ting (...) så må man ligge i forkant (...)» Truls.

Å finne personer som allerede er i organisasjonen og som kan være ressurspersoner i utviklingsarbeid er en viktig oppgave, men det gir et behov for litt undersøkelser og «bli kjent arbeid». En prosjektleder som har ansvar for vurdering og igangsetting av ulik type innovativt arbeid påpeker:

«Gjennom de «bli-kjent»-møtene vi hadde, så fant jeg nøkkelpersoner som jeg skjønnte er viktige å ha med seg for å drive arbeidet videre» (Kjersti).

En av topplederne i kommunen viser til at det foregår en helt bevisst rekrutteringsprosess for å sikre mangfold av kompetanse og erfaring. Det å sette sammen grupper med variasjon og mangfold er det en bevisst tanke bak:

(...) vi har ... sett etter folk med god kompetanse og lang erfaring (...) det vi prøver hos oss er å sette sammen i grupper så vi ikke blir det ene eller andre, men at vi får en dynamikk i disse tingene. At vi setter sammen organisasjonen med flere typer kompetanser selv om de jobber med forskjellige ting. Så har det med alder, det og tenkte nytt, og det har noe med de kombinasjonene (Truls).

I andre sammenhenger finner vi at personer som tenker litt annerledes, som stiller spørsmål og som bidrar konstruktivt har blitt rekruttert inn i roller for å komplementere organisasjonen og fremme nye tanker og perspektiv:

(...) sånn strategisk vil jeg jo si at en av de jeg ble kjent med ganske fort, i [en annen avdeling], ble for meg en typisk grunder, altså en som hadde veldig spennende tanker

og idéer. (...) hun hadde ingen formell lederkompetanse eller lederansvar, men hun satt i lederteamet mitt i starten (...) det var et strategisk grep for å få hennes gode spørsmål inn i det utviklingsarbeidet som vi skulle gjøre (Karianne).

Relatert til et annet utviklingsarbeid der hele sektoren skulle omstruktureres ble det fra leder for dette arbeidet vist til en bevisst og målrettet rekruttering av medarbeidere som skulle involveres. Her gikk det ikke nødvendigvis på kompetanse og erfaring, men er et dyptliggende engasjement, som vi vil kalle ildsjeler:

«Da så jeg jo fort at vi må ut og finne de brennende hjertene. Altså vi må finne dem i hver sektor som ønsker å utvikle sin sektor. Jeg må få inn folk fra gulvet, inn i de her prosessene» (Pia).

En annen informant er opptatt av at man må få tak i de personene «*som setter spor, og tør å utfordre og tenke nytt*» (Tore). Vi har også i våre funn eksempler på at ledere peker ut enkeltpersoner som de vurderer å ha de riktige egenskapene. De rekrutteres mer eller mindre gjennom å bli pekt på og får et oppdrag. En informant sier:

«(...) så sitter man en kveld og så sier han [topplederen]: kunne du ikke tenke deg å være [ny type stilling]? Jeg trodde jo han fleipet» (Pia).

En annen prosjektleder viser også til sin leder:

«(...) hun oppdaget jo at jeg var en sånn idéskaper, og har evne til å se masse muligheter (...)» (Petra).

Som vi ser er rekruttering og bruk av kompetanse viktig. Det er et mangfold av ulike kompetanser som utfyller hverandre, og våre funn viser at kompetanse er viktig for å etablere en god kultur og arbeidsform. Bredde og mangfold i kompetansen har betydning og det å ha kunnskap gir en type legitimitet. Toppleder for en driftsavdeling uttrykker det slik:

«Primært for å få i gang en innovasjonskultur, eller innovasjonsarbeidsform, som er fast og har en struktur, så var det først å få ressurser i form av kompetanse» (Tore).

En annen informant viser til at behovet for mangfold og kompetanse også er knyttet til nettverksjobbing og ikke bare direkte kunnskap om spesifikke fagområder:

Vår avdeling består også av dem som elsker saksbehandling, som sitter der og gjør det og syns det er flott, og det trenger man jo. Men jeg tror også man trenger personer

som meg selv, som ikke har fagansvar eller kompetanse på hverken vann og avløp eller infrastruktur eller [annen teknisk kompetanse] eller uansett hva man kanskje skulle tro at man hadde når man jobber med [byutviklingsprosjekt]. Men det å ha personer som evner å se helheten og jobbe med nettverk, altså jobbe nettverksstyrt, og med innovasjon, det er viktig (Kjersti).

Selv om utvikling og innovasjonsarbeid handler om metodekunnskap knyttet til prosess, prosjektgjennomføring osv. så er et viktig funn knyttet til at inngangen til travle fagmiljø går gjennom å oppnå legitimitet gjennom fagforståelse.

(...) da tror jeg det handler om legitimitet. Det igjen tror jeg handler om at vi har flinke folk ... det handler om kompetanse. For det er klart; har vi ikke hatt kompetanse på det vi holder på med så blir vi avkledd med en gang. Det er klart at hvis vi kommer med nye idéer til [spesifikk faggruppe] (...) og så viser det seg at vi har ikke har peiling, da tar det 2,5 sek og de skjønner at vi ikke har noe å bære fram. Da er løpet kjørt (Truls).

4.2.1.2 Gode teambyggere - relasjonskompetanse

Vi ser i våre funn at egenskaper knyttet til å bygge team og knytte relasjoner er viktige egenskaper for å fremme innovasjon. For å få til dette ser vi at informantene blant annet er opptatt av å bygge tillitt og respekt, gi rom og utfylle hverandre i teamene.

Informantene viser til at det i innledende fase er viktig å bli kjent gjennom nysgjerrighet på de andre som man skal samarbeide med i utviklingsarbeidet. Formidling av tanker fra den som skal lede prosjekter er viktig som en modningsprosess, og gjennom å se og gi teamet anerkjennelse bygges det opp en type trygghet og tillit.

En av informantene referer til en oppstartfase da mye var ukjent og det var viktig å komme i kontakt med folk:

«Og så begynte jeg egentlig bare å prate med nøkkelpersoner på de ulike avdelingene rett og slett. (...) gjøre kjent hvilke tanker jeg hadde ... men ikke minst høre hva som foregikk ute på de ulike avdelingene» (Kjersti).

En prosjektleder viser til at det er viktig å se mekanismene i relasjonene. Det å forstå betydningen av god kommunikasjon, klare budskap, følelse av fellesskap og hva som gir god selvfølelse:

«Det handler nok mye om det relasjonelle. Det handler kanskje både om hva man uttrykker og hva man vektlegger. (...) jeg er bevisst på hva jeg sier, hva slags ord jeg bruker, hva jeg vektlegger, men også hvordan vi jobber. Jeg gir dem muligheten til å skinne hver sin gang, der de får lov å legge frem ting som dem er stolt over å ha fått til» (Karianne).

Også felles opplevelser, eks turer og sosiale arrangement, kan gi en type verdi i form av forpliktelse og engasjement. En informant uttrykte:

«Så jeg tror at den største gevinsten fra disse turene var at jeg hadde en kapital å «gå på» neste gang jeg traff dem igjen, slik at jeg ikke mistet dem i prosessen, for å si det slik» (Pia).

Betydningen av tillit blir påpekt av flere informanter:

«Ja, det uformelle er ganske vesentlig. (...) Det som absolutt må være til stede er tillit. Hvis en sånn prosess skal fungere så må du ha tillit hos de du har rundt deg, både over, men også på siden» (Per).

Det er flere måter å etablere tillit på, men funnene våre viser at ifm. utviklingsarbeid er det vesentlig hvem som sier hva, og hvordan både enkeltpersoner og gruppen løftes fram. Tillitt og trygghet henger sammen og dette kommer til uttrykk i hvordan bl.a. feil blir tatt opp:

«det er viktig at man ikke da sitter rundt et bord og peker på hvor feil det var, men heller lærer av feilene og heller spør om hvordan skal vi gå fram neste gang for å lykkes» (Truls).

«(...) det har betydning hvem som sier hva. (...) men også at det er lov å feile» (Tore).

En viktig del av teambyggingen er å gi rom til andre. Som et eksempel gir en av våre informanter uttrykk for at det er positivt med unge og nyutdannede som kommer inn med sin iver og sitt pågangsmot. Det kan være vanskelig å komme inn som ny og skal bidra til å endre noe, men det å se på de nye ansatte som ressurser og gi dem rom er en viktig egenskap for å få frem innovative egenskaper i teamene:

«Jeg opplever at en god del av de ganske nyutdannede som kommer inn på de ulike avdelingene, er utrolig mye spennende folk (...) for dem er det ingenting som er problem, når du er ung og nyutdannet. ... det å faktisk gi de litt rom til å se om det faktisk fungerer på denne måten [er viktig]» (Kjersti).

Et helt konkret eksempel på at ny kunnskap og nye perspektiver gir erkjennelse av situasjonen og grunnlag for forbedring er knyttet til en undersøkelse som gjennomføres av en ansatt i forbindelse med videreutdanning:

«hun ville se på assistentbruken i [kommunal institusjon]. Og så viser det seg at når hun kommer tilbake så slakter hun alt som er gjort tidligere på den [institusjonen] i forhold til [brukernes] perspektiv. Det var en øyeåpner for meg som [leder] fordi her gjør vi jo feil. Så da må vi gjøre noe med det» (Pia).

Når jeg fikk for mye sektortanker og kjente at jeg sto fast (...) så hadde hun en annen type utdanning som (...) gjorde at hun med en gang kunne slakte meg (...) Så hun var nok en av de viktigste personene» (Pia).

Vi ser at våre informanter synes det er viktig at man utfyller hverandre i teamene når man skal jobbe med innovasjon. Det er derfor ønskelig å ha mangfold i en slik gruppe. Sammensetning av ulike personligheter og egenskaper er bra, og det er å få etablert åpne prosesser der det er mulig å stille kritiske spørsmål som bidrar med nye perspektiv er av stor verdi. Informantene våre sier:

«Med de rette ressurspersonene rundt omkring, som har komplementære egenskaper, så fant man den retningen som var nødvendig for å komme i mål» (Per).

«Det er det som er fint med den gruppa (...) hvis du tar sånne personlighetstester så er gruppa sammensatt av alle bokstavene. Og det trenger man. I innovasjonsarbeid så trenger man disse som hele tiden stiller de kritiske spørsmålene, om hvordan vi skal komme oss dit, og hvem skal implementere det i etterkant, og så videre. Også har du de som spinner opp og finner på ting» (Kjersti).

4.2.1.3 Ledere sikrer handlingsrom gjennom økonomi og ressurser

Våre informanter legger stor vekt på at økonomi og ressurser er viktig for å skaffe seg et handlingsrom for å jobbe med innovasjon. Det fremkommer at ledere er helt sentral for å sikre dette handlingsrommet. Dette har vi kommet fram til ut fra informantenes beretninger om hvordan ledere aktivt disponerer og omdisponerer ressurser, sikrer balanse i drift for å legitimere ressurser til utvikling, skaffer eksterne ressurser som prosjektmidler og tilskudd, ved å ta plass i kampen om ressursene og at de får tilgang på kompetanse fra eksterne miljøer. Tore er klar på at ressurser til innovasjon blant annet hentes fra drift, og at mangel på ressurser er en barriere for innovasjon:

«Men, mye av innovasjonspengene er midler vi har tatt av drift, rett og slett (...) Det å ikke ha tilstrekkelig økonomiske ressurser er en stor barriere for å få en kultur som fremmer innovasjon. Det tar tid og det må satses på» (Tore).

Toppleder for utviklingsavdeling, Truls, støtter dette, og er også opptatt av at innovasjon ikke bare koster, men også har en merkostnad for organisasjonen en periode før innovasjoner gir effekt. Truls peker også på at det er krevende for driftsavdelingene å både levere på de daglige tjenestene og drive innovasjonsarbeid:

«(...) for å få til en endring så må man tåle kostnaden som endringen bærer med seg. Det betyr egentlig at skal man få til en innovasjon, så må man ta med hele innovasjonskostnaden, og det vil si hele organisasjonskostnaden som kommer som en følge av at man får økte kostnader en periode før du tar ned kostnaden på sikt.»

«Og det er klart at det å drive utvikling i en organisasjon som er så basert på produksjon er krevende fordi de er opptatt av å levere det de skal levere.»

Tore gir en beskrivelse hvordan han og organisasjonen aktivt jobber for å få til denne balansen og sikre nødvendig handlingsrom for innovasjon ved å få en legitimitet for det:

Men det å bygge tillit hos rådmannen og politikerne på at vi leverer innenfor rammen, vi gjør det vi er satt til, vi løser oppgaver innenfor det politikerne har bestemt, det har de siste årene gitt oss en helt annen tyngde, en helt annen troverdighet. Og den troverdigheten kan man omsette til innovasjonskapital. For når jeg nå går til rådmannen og sier; vet du hva, slik er utfordringsbildet framover, sånn og sånn, vi har behov for å gjøre dette her, om det er 2 millioner eller vi må gjøre noen store satsinger. Så blir vi tatt mye mer alvorlig. Så om vi ikke hadde levert på drift og vist at vi tar det seriøst, den store oppgaven, så er det vanskelig å få tillitt til de mindre innovasjonene. Og man kan ikke gjøre det motsatt. Jeg tror i alle fall ikke det. Vi må først vise at vi er verdig å få den der tillitten.

Flere av informantene peker på at det krever aktiv påvirkning fra ledere for å gjøre seg gjeldene. Pål beskriver det slik:

«Mens behovet til avdelingene er jo der, så er det den som roper høyest som får.»

Tilgang på eksterne ressurser, både økonomisk gjennom tilskudd, eller faglig gjennom nettverk og eksterne fagmiljø, trekkes fram som sentral del av måten ledere og kommunen skaffer seg et handlingsrom for innovasjon. Tore peker på at flere av innovasjonsmiljøene i stor grad er finansiert gjennom prosjektmidler:

(...) på Næring- og utviklingsavdelingen er 60 % av de ansatte som jobber med innovasjoner på prosjektmidler. Der er vel den tydeligste satsingen [på innovasjon]. Hos [utviklingskontor i driftsavdeling], som jo har vært veldig tydelig og flink på nasjonale prosjekter og innovasjonsprosjekter, så er de fast ansatt, men det er jo i veldig stor grad eksterne midler som finansierer driften.

Både Truls og Tore sier noe om hvor viktig det er å koble seg på eksterne kompetansemiljø, det være seg nasjonalt og internasjonalt, eller mer lokalt:

«(...) så ser vi at FN lager et bærekraftssystem rundt de tingene. Så spør vi om vi får være med rundt det, og ser etter noen byer i Norge, som da var [storby] og [mellom-stor by], som jobber med de her tingene. Så kommer vi inn i de prosessene rundt det her» (Truls).

«Vi har et samarbeid med [lokal samarbeidspartner] som er veldig nært og solid, som i veldig stor grad har fremmet innovasjon på begge sider. Vi utfordrer hverandre, vi tenker sammen og vi prøver å finne løsninger sammen. Så kan man være uenig også. Men evnen til å kunne samarbeid med andre tror jeg er en rimelig, sånn økonomisk sett, måte å fremme innovasjon på» (Tore).

4.2.1.4 Ledere skaper kultur for innovasjon

Vår analyse viser at lederne er helt sentrale i å skape en kultur for innovasjon, og at lederne gjør dette gjennom sine holdninger og sine handlinger. Dette handler om å formidle behov for innovasjon, fremme engasjement, ta eierskap til innovasjonsprosesser, samt formidle kommunens verdier og overordnede strategier. Videre ser vi det å støtte, ta ansvar, vise tillit og gi rom for både engasjement og at medarbeidere kan prøve og feile, og lære av feil, trekkes frem som viktig.

Våre finn gir oss en rekke eksempler både på hvilke holdninger lederne har om innovasjon, og at de er bevisst på å formidle sine holdninger. I eksemplene under har viser Tore hvordan han formidler kommunens behov for innovasjon og hvordan han er bevisst det å skape en innovasjonskultur:

«(...) Det å presentere på en tydelig måte, hva utfordringsbildet til kommunen er, og hva de største utfordringene faktisk er. Få det på plass, gjenta det ofte nok til at det blir erkjent og uttalt i en slik gruppe; vi er enige om at det her er de største utfordringene. Det gir rom for deretter å si; flott, da er det noen satsinger vi må gjøre, og et av de er å få til satsing på innovasjoner og utviklinger (...)» (Tore).

«(...) en kultur som tillater at man tør å tenke litt nytt og utenfor boksen. Også hvor man tør å bryne seg og få litt motstand, og det går bra. At man har en tillitskultur og åpenhetskultur, det er viktig. Skal man få innovasjoner så må folk oppfordres til å tørre å tenke nytt. Vi må ha en form for kultur som synes det er greit, og gir deg rom for det» (Tore).

Truls viser hvordan han formidler holdninger til samarbeid og åpenhet:

«Ja, vi har invitert med oss virksomheter. Som jeg sier; vi er helt åpen, så de som ønsker å være i lag med oss, de får lov. Vi tar jo med oss folk på alle arenaer for nettopp å få bred forankring. Blir det bare [egen avdeling] igjen så hjelper det ikke. Vi har med oss næringsliv, andre virksomheter, og fra egen organisasjon» (Truls).

Karianne viser oss at hun er bevisst sin rolle som leder og kulturskaper gjennom hva hun sier og hva hun vektlegger:

«Det handler nok mye om det relasjonelle. Det handler kanskje både om hva man uttrykker og hva man vektlegger. (...) jeg er bevisst på hva jeg sier, hva slags ord jeg bruker, hva jeg vektlegger, men også hvordan vi jobber. Jeg gir dem muligheten til å skinne hver sin gang, der de får lov å legge frem ting som dem er stolt over å ha fått til» (Karianne).

Knut er tydelig både at det må etableres innovasjonskultur for å få til innovasjon og han peker på at ledere må sette en tidlig føring for denne innovasjonskulturen:

«(...) veldig fokus på innovasjon og hvordan man må rigge organisasjonen for å nå fram (...) Innovasjon i det daglige må foregå ute i organisasjonen (...) Det er ikke nok å bare ha innovasjonsprosjekter, du må ha en innovasjonskultur» (Knut).

Tores siste sitat leder oss over på en holdning som ble veldig tydelig for oss i våre funn, nemlig at for å tørre å prøve, som er forutsetning for å få til innovasjon, må det være lov å gjøre feil. Dette er en holdning som både prosjektledere og ledere fremmer som svært viktig.

Både Kjersti, Truls og Tore er opptatt av læringselementet i det å feile. Begge topplederne, Truls og Tore, er opptatt av å både si at det er lov, og vise gjennom handling at det er lov: «(...) det husker jeg var noe av det første når jeg skrev en politisk sak og så videre på det, at vi skulle få lov å gå litt på tryne. Altså, det står i papirene at vi skulle prøve og feile. Og det å få lov å feile er veldig, veldig viktig» (Kjersti).

«Det å gjøre feil, det er det man lærer av. Skal man gå gjennom livet uten å gjøre feil så kommer ingen ting til å skje» (Truls).

«(...) hvis det nå blir feil, så er det jeg som står til ansvar for det som skjer (...) Når man driver med sånn type arbeid, må du skape trygghet til de som står i fronten, for her kommer det til å bli feil, her kommer vi til å gjør feil, det kommer til å smelle innimellom. Da må de som står i førstelinjen vite at det er ikke de som må bære sekken, den sekken den må jeg bære og den må jeg bære alene. Sånn at det er viktig, hvis ikke så vil man bli for forsiktig i de prosessene som man er i. For nyskaping er i utgangspunktet å trø feil» (Truls).

«Vi gjøre alle feil, og jeg ønsker å ha en kultur der det å gjøre feil ikke bare er trygt, men det å omtale det å gjøre feil som lærdom for andre, da er vi kommet et sted» (Tore).

Det å få lov til å feile er for oss et tegn på en kultur hvor ledere viser tillit og fremhever selvstendighet. Både Kjersti på utviklingsavdelingen og Per som er på en driftsavdeling gir uttrykk for at de opplever tillit og selvstendighet. Samtidig viser de til at det er klare forventninger og rammer som gir retning på arbeidet:

«(...) med det at han har gitt veldig mye frihet, under ansvar [er positivt], men vi har klare rapporteringslinjer og vi har strukturer på månedlige møter, annen hver uke, en-til-en oppfølging og så videre. Men det er ikke noe sånn følelse av kontroll, det er mer det at [nærmeste leder] er en veileder og en hjelper i den prosessen» (Kjersti).

«Så, en veldig høy grad av autonomi i prosessen. Men den var helt nødvendig for å komme i mål på tid. Vi hadde ikke mere tid av veien. Hvis alt skulle gjennom komiteer og konsensus, så hadde vi sannsynligvis enda holdt på» (Per).

«(...) hvis jeg som leder ikke hadde troen på noe, så ville det jo ganske fort kom frem (...) men hvis du har troen på det og du gir de folkene makt og myndighet, og fullmakt til å drive på, så går det helt av seg selv, og så støtter jo jeg opp da selvfølgelig» (Truls).

«Det viktigste jeg har gjort er å hindre at det må til meg for at det skal bli innovasjon eller idéer kommer på bordet. Man må ha et sett med folk, eller et system som gjør at der er noen å prate med» (Tore).

Som vi har sett i noen eksempler over er lederne klare for å støtte og ta ansvar om noe skjer. Som når Truls sier: «(...) hvis det nå blir feil, så er det jeg som står til ansvar for det som skjer (...)». Og når Tore forfekter en tillitskultur hvor det er lov å gjøre feil, tolker vi at det også betyr at han som leder støtter og tar ansvar når det går galt. Våre informanter er veldig opptatt av hvor viktig det er at leder støtter, både gjennom å ta ansvar der det trengs, og ikke minst gjennom å ta eierskap til ideer og innovasjonsprosesser. Per sier noe om hvor viktig han synes det er at leder «har ryggen din», og sier også noe om at han er usikker på om alle i organisasjonen opplever samme støtte som han:

«Jeg tror det er veldig avhengig av hvem som er din leder. Jeg oppfatter at enkelte er ganske nervøse for å bli kastet under bussen hvis de feiler. Mens andre har en helt annen frihet hos sin nærmeste leder for å prøve ut ting. Og dermed også, når du har den friheten, så vet du at om din leder, om han så er to nivå opp, har ryggen din. Og vil både forstå, men også forsvare en negativ hendelse» (Per).

Når det kommer til eierskap til innovasjonsprosessene viser informantene både konkrete eksempler på dette, og de sier mye om viktigheten av dette. Karianne og Patrik viser to eksempler hvor eierskap var veldig viktig for framdriften, altså hvor støtte fra ledelse gav trygghet til jobbe videre i to prosesser hvor det var noe motstand:

«Øverste leder må skjønne. Og, det hadde vi. Det var en kjempeviktig sak» (Karianne).

«Min leder, leder for annen avdelling og rådmann var tre ledere som skjønt dette, og som jobbet i samme retning» (Patrik).

Så har vi også funn som viser viktighet av eierskap fordi det motsatte kan være hemmende for idéutvikling og innovasjonsprosessen. Per forteller om hvordan en idé med stor entusiasme rundt stopper opp når idéutviklingen er kommet til et stadium hvor innovasjonsidéen begynner å bli så moden at det kan bli en tjenesten «noen» i organisasjon til slutt må eie:

«Forankringen var ganske løs i organisasjonen. Den var ikke veldig definert. Og det så vi også når vi kom til avslutningen av den innledende prosjektperioden, som jeg nevnte; noen må ta eierskap for det. (...) jeg tror det var ingen som følte at de faktisk eide denne utfordringen» (Per).

Knut viser et eksempel på noe han beskriver som en typisk situasjon, hvor videre idéutvikling er avhengig av at medarbeidere i tjenesten bidrar inn. Det typisk er at ledere ute i tjenestene ikke tar eierskap, som resulterer i at medarbeidere ikke stiller opp:

«Ja så får vi en liste med de 9-10 personen som skal møte [for opplæring], og så når vi møter opp så kommer det 1 av de 9. Hvorfor det gjør det kan ikke lederne svare på, de antar at de [ansatte] var så opptatt. Det er de daglige utfordringene vi har» (Knut)

Sist viser Patrik til hvor viktig toppledelsen hadde vært tidlig i et prosjekt, og hatt eierskap til tidlig versjon av innovasjonsideén. Etter hvert som prosessen gikk videre stor del av toppledelsen falt av, samtidig som mellomledere og noen i toppledelsen fortsatt har eierskap til elementene som utvikles underveis. Dette resulterte til at topplederne ikke tok med seg den utviklede innovasjonsideén når denne skulle besluttes og implementeres:

«Vi mistet mye av toppledelsen underveis. De var en veldig god kraft tidlig i prosjektet. Men så er det kanskje sånn toppledere er, de har ikke anledning til å sett seg inn i mekanismer og er mindre deltakende på lederprogram enn virksomhetslederne var. Så gikk virksomhetslederne forbi [topplederne] i modenhet, og så flere muligheter enn toppledernivået gjorde» (Patrik).

Som en motvekt til det Patrik sier om topplederne i denne situasjonen, kan vi avslutte med et sitat fra toppleder Tore som befester at også toppledere forstår at de må eie innovasjonsprosessene, en holdning vi gjennom våre data og flere av sitatene over også oppfatter at toppleder Truls deler:

«Men jeg tror alle vet at føringen er at hvis man skal jobbe med et innovasjon- eller utviklingsprosjekt, så må det forankres hos ledelsen. Både for å få en aksept for å sette av ressurser til det, og om det er tid eller penger eller sånt» (Tore).

4.2.1.5 Personlige egenskaper viktige for å «sense» innovasjonsideer

I analysen ser vi at personlige egenskaper, både hos ledere, medarbeidere og andre aktører, er forhold våre informanter trekker fra som viktig i denne sammenhengen. De tydeligste

egenskapene vi fant var kreativitet, det å være nysgjerrig og åpen, og at man er strategisk smart med god teft.

I våre funn er kreativitet en viktig personlig egenskap. Dette fremkommer både i en kontekst hvor personer blir rekruttert av sin leder til å drive utviklingsarbeid, men også at grupper av mennesker legger til rette for de kreative prosessene gjennom turer og utfordrende «ut av komfortsone-arbeid». Med tanke på å bli utpekt av leder så sier en informant:

«det startet vel egentlig når jeg var [leder i driftsavdeling] (...) [nærmeste leder] oppdaget jo at jeg var en sånn idéskaper, og [hadde] evne til å se masse muligheter (...)» (Petra).

Det er også funn som viser at en overordnet politisk føring/en bestilling blir gjenstand for relativ individuell kreativ prosess. Det utvikles noe nytt som gir ønsket resultat i forhold til opprinnelig føring, men det bygger på og utvikler noe av det eksisterende:

«Ja det lå et politisk vedtak om noe annet, men kombinert med noen tanker og idéer jeg hadde før jeg startet, så ble det [samhandlingsprosjekt]» (Kjersti).

Nysgjerrighet og åpenhet trekkes fram som avgjørende for å fange opp innovasjonsideer. Her peker informantene både at man strategisk gir rom for dette, som vi allerede har sett tidligere. Patrik forteller om hvordan han og noen andre var mer nysgjerrige og undersøkte dypere noe de mente kunne være en god idé:

«så var vi en lengere krets som gikk enda dypere i dette [konseptet] og prøvde å få en forståelse for det sjekket ut om det passet i vår organisasjon og våre bygg. Det var den prosessen vi skulle i gang med da» (Patrik).

Truls beskriver hvordan sine ansatte er åpne og ser etter muligheter:

«Vi er satt sammen slik at vi skal drive utvikling. (...) vi ser ikke etter problemene, vi bare ser etter mulighetene» (Truls).

Kjersti beskriver sin åpenhet ved å være mer følelsesstyrt, og at det skaper et engasjement:

«(...) noen vil komme inn og være superanalytisk (...) mens er du som meg, så er du rett og slett følelsesstyrt, så er det jo helt andre ting du går inn og tenker med, også får du et helt annet engasjement» (Kjersti).

Et annet funn er hvordan personer som jobber med utvikling kan være taktiske smarte, både hvordan hva som er lurt og hvordan bruke organisasjonen på en lur måte. Pia og Knut viser taktisk «smartness» gjennom sin innsikt i hvordan hun forstår relasjoner og strukturer, og organiserer utviklingsarbeidet deretter:

«... kommunaldirektøren og jeg hadde møter med dem, men det fant jeg ut ikke var lurt. Fordi han hadde en annen status i organisasjonen, og en annen tilnæringsmåte. Da fikk jeg hans aksept for at vi måtte jobbe i lag i utvikling» (Pia).

«Det var enkelt, men den store oppgaven var å få de [fagpersonene] eller lederne til å skjønne at dette var en fornuftig måte å gjøre det på» (Knut).

Knut trekker her fram viktighet av at ledere forstår hva som er fornuftig, eller klarer å «sense» innovasjonsideer. Vi har også belyst hvordan ulike ledere, eksempelvis toppleder Truls, fanger opp de gode idéene som egne ansatte og også samarbeidspartnere kommer til bords med.

4.2.1.6 Personlige egenskaper viktig for at innovasjonsideer gripes

Vi ser videre at det ikke er nok at idéen er skapt, og at det ikke uten videre vil føre til en innovasjon. Funnen viser at idéen må «gripes», altså formidles til noen, forankres på ledernivå, og at idéen til slutt forankres hos andre sentrale medarbeidere.

Det å skape begeistring for «det lure» har vi allerede vært inne på, og er noe som trekkes fram som viktig. Patrik forteller hvordan de fikk inn en ekstern «entusiast» som med fagkunnskap og formidlingsevne bidro både i å fremme idéen og bidro til forankringen:

«(...) en rådgiver hos en av leverandørene (...) han var frikjøpt fra denne leverandøren og var en veldig god formidler. Han hadde noen runder både med ledergruppen med flere, og der tror jeg vi hadde en finger med i spillet. Han ble leid inn i flere runder» (Patrik).

Pia forteller hvordan hun selv klarte å begeistre, og hvordan hun bevisst brukte elementer som hun «visste» ville begeistre, og slik skape forankring:

«... jeg må innrømme at jeg sa at; det er ingen andre som har gjort det her enn oss. Jeg spilte jo på det at vi er gode. Vi er unike. Jeg gjorde jo det. Og jeg mener det. Bodø kommune har gjort ting fordi folk har fanget idéen. Folk har sett at dette er fornuftig, og at det går an å gjøre ting. At det setter seg i deler av organisasjonen, som lever» (Pia).

En egenskap som også følger med evnen til å begeistre, er at man tørr, at man har selvtillit. Selvtillit, trygghet og selvstendighet er faktorer vi allerede har sett at ledere leter etter når de rekrutterer, og noe prosjektlederne selv trekker fram som egenskaper de besitter. Her ser vi at Pia og Pål viser trygghet og selvtillit:

«... jeg ville jo gjøre en forskjell. Jeg ville jo tape lønnsmessig på det her, og det gjorde jeg (...) Men jeg hadde så lyst å gjøre dette her, og hadde såpass mange år på baken, at det var vel mer det at han kanskje skulle hatt mere styring på meg. Så hadde jeg politisk erfaring. Og jeg tenkte, ja, ja, går det ikke, så får de finne en annen» (Pia).

«Jeg er uredd, ganske fullstendig uredd» (Pål).

Ledere ønsker at disse innovasjonsmedarbeiderne tørr å utfordre, tørr å stole på egen vurdering, teft og kløkt. Som vi har vist tidligere sier toppleder Tore det ganske konkret; *«(...) man må få de enkeltpersonene som setter spor, og tørr å utfordre og tenke nytt.»*

Av våre funn ser vi at det kan krever en betydelig trygghet å utfordre, trygghet både i seg selv som person og trygghet på at idéen man presenterer har en verdi og er verdt å kjempe for. Eksemplene til Patrik og Petra viser nettopp dette, at det kan oppstå konflikt mellom ulike miljø, og at nye idéer kan skape usikkerhet hos ansatte og begge deler kan medføre motstand og press:

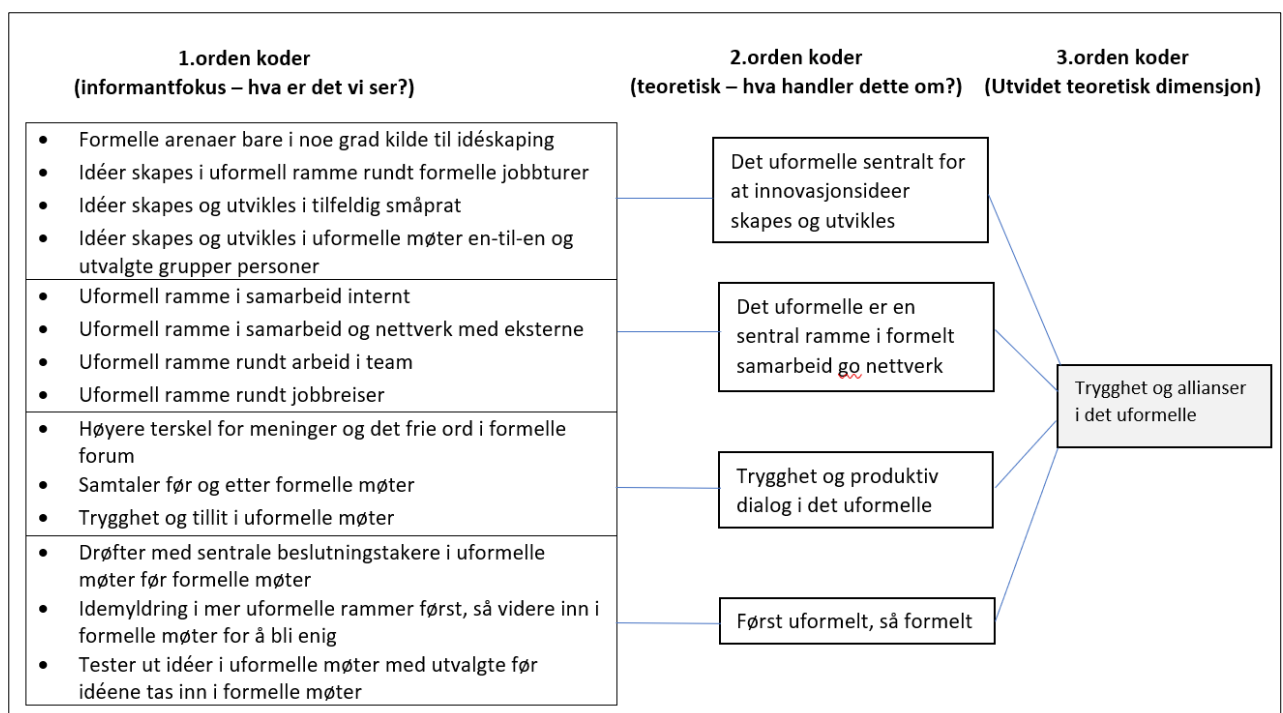
«det som sitter igjen hos meg etter denne her tiden er en ganske slitsom dragkamp imellom [én part av prosjektet] som ville behold så mye som mulig av det arbeidet de hadde gjort (...) og vi som så at; skal vi klare å få et annet konsept til å fungere så måtte veldig mye at det som allerede var bestemt, justeres» (Patrik).

«(...) jeg er ikke redd for å banne i kirka vet du heller (...) det har jo vært både og det da. Og når du kommer som [yrkesgruppe 1] og skaper angst både hos [yrkesgruppe 2] og [yrkesgruppe 3] så har det ikke bestandig vært så enkelt» (Petra).

4.2.2 Trygghet og allianser i det uformelle

Fjerde hovedfunn handler om at ledere søker trygghet og allianser i det uformelle. Våre informanter legger mye vekt på at idéskaping og -utvikling skjer på uformelle arenaer. Dette gjelder både på jobb, på jobbreiser, på fritiden, i møte med tilfeldige personer og med utvalgte

personer. Det uformelle er en sentral ramme for å få til slikt samarbeid og nettverksarbeid, både internt og eksternt. Flere ledere er bevisst hvordan de legger opp til slike uformelle arenaer for å fremme grunnlaget for innovasjonsarbeid, for eksempel å dra på en jobbreise. Informantene våre gir oss innsikt i at det er en høy terskel for å prate om ting formelt, og at de uformelle arenaene bygger trygghet, tillit og allianser som bygger opp under produktiv dialog. Mange av våre informanter foretrekker derfor å starte innovasjonsarbeidet i det uformelle først, for så å ta det opp i formelle møter etter hvert når de har testet ut idéene og blitt tryggere på hvordan det vil bli mottatt. Funnene er illustrert under i figur 4.4.



Figur 4.4 Datastruktur for fjerde hovedfunn

4.2.2.1 Det uformelle sentralt for at ideer skapes og utvikles

Et av våre funn er at idéer i stor grad skapes og jobbes videre med i uformelle relasjoner og «settinger». Informantene våre forteller at dette skjer både tilfeldig, og mer planlagt, både på arbeidsplassen og på jobbreiser, og vi ser at ansatte også kommer opp med idéer på fritiden i uformelle samtaler med utvalgte kollegaer. Flere av informantene forteller hvordan de bevisst planlegger eller legger til rette for uformelle arenaer i den hensikt at det skal bidra til at det skapes nye idéer til innovasjon, eller at de savner flere slike arenaer. Det skjer også idéskaping og -utvikling på formelle arenaer, men i liten grad.

Et eksempel på hvor tilfeldig en slik prat kan være er svaret til Karianne: «Ja, den skjer ofte i *forbifarten*».

Et annet interessant funn er når disse samtalene finner sted. Tore forteller oss at han har uformelle samtaler med utvalgte personer som innehar innovative egenskaper, og at dette skjer både i- og utenfor arbeidstiden:

«Og de her diskusjonene har vi både på dagtid, vi har noen samtaler på kveldstid. Og da kom det opp det her, når vi pratet om utfordringsbildet.»

På et annet spørsmål om hvor en konkret idé kom fra, er svaret fra Tore:

«Det var nok [i en uformell setting]. på privaten.»

Tore er toppleder i en driftsavdeling og forteller oss at det er vanskelig å finne nok tid til de uformelle samtalene i arbeidstiden, men at det er noe han ønsker å få til:

«Jeg hadde ønsket å legge mer til rette for å lage disse rommene i arbeidstiden hvor man var litt mer uformell, for man trenger å snakke sammen. Få sparre litt på idéer og meningene sine, å bryte, da tror for det oppstår gode idéer sammen» (Tore).

Flere av våre informanter forteller at jobbreiser er en viktig uformell arena hvor idéer oppstår og utvikles sammen med andre. Et slikt eksempel er fra en konferanse:

Så begynte vi å snakke med dem uformelt om hva som skjer i Bodø og hvordan ting var, og løst til det store prosjektet vi har, og vi snakket om [stort kulturarrangement], litt uformelt. Så sier [internasjonalt selskap] plutselig at dette var interessant; kan vi få lov å komme til Bodø? Så først kommer Europa-direktøren til Bodø og vi snakker uformelt, og de snakket vi om [teknologiutvikling] (...) og til slutt ender det opp med at direktøren for [internasjonalt selskap] kommer til Bodø og ser på om vi skal lage et prosjekt (...). Så det begynner med en slik uformell samtale, der vi bare diskuterer uten at det er en [formell] arena for det, uten at vi lager noen saker på det. Vi begynner å snakke sammen og begynner å se på hvordan ting er (Truls).

Her ser vi hvordan det kan være utløsende å komme i kontakt med andre aktører, og at de uformelle samtalene var sentralt. Også på jobbturer kan disse møtene kan skje tilfeldig, eller de kan være mer planlagt:

Idéen ble «pitchet» litt uformelt egentlig, over en kopp kaffe mellom noen folk vi traff på [Nasjonalt samhandlingsarena]. Representanter fra et [internasjonalt selskap] som ikke er leverandør inn i dette prosjektet, vi bare satt og snakket om mulighetsrommet

innenfor en gitt økonomisk ramme. Der konseptet [teknologiløsning] ble nevnt som en mulighet for å komme i mål. Og, derifra var det bare å gjøre en utlysning (Kjersti).

(...) når vi reiser på messe, reiser vi ikke bare for å være på messe. Vi legger en plan; hvem er det vi ønsker å snakke med, hvem er det som vi i utgangspunktet tror er viktige, og så får vi endre kurs underveis. Vi prøver jo når vi skal reise noen steder, til [Europeisk by] eller [nasjonal storby] eller [lokal kommune] eller hvor det nå er hen, (...) så prøver vi å se; hvem tror vi det er som har nye og gode ideer? De ønsker vi å komme i kontakt med, så vi legger en plan om hva vi ønsker å oppnå når vi drar dit (Truls).

Jobbreiser kan også handle om å skape en uformell ramme for interne deltakere for å kunne få frem innovasjonsideer, slik Tore beskriver her:

«Jeg gjorde også en ting med ledergruppen til helse- og omsorg, så dro vi, før korona, en tur til Oslo. Det var første gang hele ledergruppen var på en tur, med et faglig innhold, men hvor poenget var å få til disse uformelle samtale. Det kommer fram gode forslag, man får testet ideene sine, man får raffinert dem og man får komme med; kan vi ikke gjøre noe nytt her? Men man må legge til rette for det. Og det var en måte å gjøre dette på for oss, skape dette rommet hvor slike samtaler ville komme»

Vi har eksempler på at idéer skapes og formes i formelle møter også, men informantene våre legger mer vekt på det uformelle. Tore og Truls beskriver det slik:

«(...) noe får vi gjennom formelle møter, men i liten grad» (Tore).

«(...) sånn at rådmannens ledergruppe var vel egentlig ment for at vi skulle jobbe i lag, men det har blitt mye; at vi informerer, snakker om nye ting og så tar man det ut i organisasjonen på de respektive kommunaldirektørene som da selvfølgelig skal følge det opp» (Truls).

Karianne er leder for driftsavdeling og har et bevisst forhold til å også få frem innovasjon i sine ledergruppemøter:

«Og for meg er det en viktig del av det som skal skje i det teamarbeidet der, det er utvilsomt. Sånn at jeg har lagt til rette for at vi har det som tema, altså er det noe vi trenger å forbedre, eller gjøre annerledes, sånn at det er på en måte plass og rom for å komme med idéer».

Vi skal i neste delkapittel se videre på hvilke rolle det uformelle har for samarbeid og nettverk.

4.2.2.2 Det uformelle er en sentral ramme for samarbeid og nettverk

Vår analyse viser at samarbeid og nettverksarbeid skjer mye på uformelle arenaer. Dette gir grunnlag for at innovasjon kan skje, både ved at idéer kan skapes og utvikles i situasjonen, eller man kan bygge relasjoner i det uformelle som bidrar til bedre prosesser senere. De uformelle arenaene er gunstige både for samarbeid internt og eksternt, og flere legger vekt på nytten av å dra på jobbturer for å skape disse uformelle arenaer.

I vårt materiale har vi eksempler på at individer kan komme opp med idéer alene, men i større grad at det skjer i samarbeid med andre nært i organisasjonen, eller i mer utbredte nettverk: *«Man kan komme på innovasjoner alene, absolutt. Men min erfaring er at man gjør det sannsynligvis mye bedre med å gjøre det i grupper. Da er det [viktig] å tilrettelegge også i arbeidssituasjonen for det uformelle» (Tore).*

«Jeg jobber mer og mer i nettverk. Men så klart mye utenom kommunen, altså utenom rådhuset også» (Kjersti).

Det legges vekt på at slikt samarbeid eller nettverksarbeid skjer på uformelle arenaer, i mye større grad enn i formelle. Pia og Truls uttaler det slik:

«Veldig mye uformelt. Ja, jeg vil si ca. 80 %» (Pia).

«... det som skjer på de uformelle arenaene er at man snakker med [fylkeskommunal samarbeidspartner], så snakker vi med [lokal samarbeidspartner], snakker med andre. Kanskje skal vi kople på andre, så blir det en større mengde mennesker som knytter seg til det, og det kan bli business ut av det. Så det er eksempel på hvordan ting skjer på de uformelle arenaene» (Truls).

Flere gir eksempler på at jobbreiser gir muligheter for å skape uformelle samtaler og at dette fremmer samarbeidet internt:

«... i erfaringsinnhenting som vi etter hvert gjorde, så var jo hele arbeidsgruppen som arbeidet med [prosjektet] på tur. Vi reiste først til [norsk kommune], så til [annen norsk kommune]. Og det er rart med det, når det er uformelt og man får felles opplevelser, så løsner

det litt på tungebåndet og på stemningen, det skjer noen ting. Så, ja, vi gjennomførte jo det. Veldig inspirerende å treffe andre miljøer som har kommet et stykke foran oss» (Pål).

«Så jeg tror at den største gevinsten fra disse turene var at jeg hadde en kapital å «gå på» neste gang jeg traff dem igjen, slik at jeg ikke mistet dem i prosessen, for å si det slik» (Pia).

Toppleder for utviklingsavdelingen legger vekt på at man i uformelle nettverk kan prate sammen og ta opp ting, og at det der er lettere å prate sammen om vanskelige ting. Dette vil vi se nærmere på i neste delkapittel:

«De uformelle nettverk hvor man kan snakke sammen, ta opp ting, og kan ta si ting som er vanskelig [er viktige]» (Truls).

I neste avsnitt skal vi se nærmere på funn som viser hvordan mekanismer som trygghet og produktiv dialog oppstår gjennom de uformelle arenaene og kontaktene.

4.2.2.3 Trygget og produktiv dialog i det uformelle

Tidligere har vi vist til flere sitater som understrekker at det er forskjeller mellom det formelle og det uformelle når vi snakker om idéskaping, innovasjon og utvikling.

Informantene våre gir oss innsikt i at det er en høyere terskel for å ta opp egne tanker, utfordre etablerte sannheter og være ærlig i formelle møter, og at det derfor foretrekkes å gjøre dette uformelt. De beskriver trygghet, tillit og en arena hvor de får testet ut hvem man kan spille på lag med i det uformelle. Dette gir grunnlag for at det på uformelle arenaer kommer frem mye produktiv dialog. Det er flere eksempler på at det er mye som skjer i samtaler før og etter formelle møter.

Våre informanter forteller at det kan være tydelige forventninger for hvordan man snakker, eller ikke snakker sammen, i formelle og uformelle møter eller samtaler. På spørsmål om Pia, som prosjektleder, tok opp et konkret problem i et ledermøte sier hun dette:

«Nei, er du gal. Altså, kommunaldirektørene, som andre mennesker, de må ikke miste ansikt. Lederne måtte lære seg å kommunisere med sine egne ledere. (...) vi var til og med i [Skandinavisk land] (...) for jeg leitet etter en måte hvor vi kunne løst opp det med kommunikasjon mellom lederne og kommunaldirektøren»

Pia trekker frem noen spilleregler, sett fra hennes perspektiv, på at det er begrensninger på hva man kan ta opp i slike ledermøter. Hun forteller videre at hennes strategi er å bygge en relasjon på tomannshånd, og at dette ofte var en uformell prat på kontoret:

«Veldig, inn på kontoret, lukke døren, du [kommunaldirektør]. Eller han hentet meg [for å prate]» (Pia).

Truls, som er toppleder for en utviklingsavdeling, er også bevisst hvor han tar opp ting og om han har tillit til de han snakker med:

«Man må ha arenaer hvor man må kunne snakke med folk, og hvor du kan stole på folk, og du kan si akkurat det du mener. Noe kan du si i det offentlig rom, og noe kan du ikke si i det offentlige rom» (Truls).

Tore, som er toppleder for en driftsavdeling, er inne på at det er viktig å kunne utfordre etablerte sannheter, og at det er lettere å tørre å gjøre dette i uformelle møter:

«(...) det er tryggere i de uformelle møtene å ta opp idéer (...) Det å tørre å utfordre noen etablerte sannheter, det er lettere å gjøre i uformelle møter, enn i formelle hvor du tar på deg en rolle og skal representere. I alle fall på et slik nivå.»

«vi møttes både i arbeidstiden og vi [møttes på fritiden] et par ganger for å tenke litt sånn innovativt rundt det, i sånne uformelle arenaer, for da var det mye lettere å slenge noe på bordet bare for å få testet noe. Man må jo være mere på plass og strukturert i de formelle møtene.»

Flere av informantene trekker frem at det formelle og det uformelle kan spille ulike roller. Selv før og etter et formelt møte, kan de samme personene oppleve en annen mulighet til å utvikle idéer sammen, enn på selve møtet:

«(...) at jeg kan gå trappa ned, eller vi møtes i kantina, eller denne uformelle kaffekoppen etter et møte (...) Vi har en agenda på et møte, også sitter de mest engasjerte og interesserte igjen, også kan vi diskutere oss frem til nye prosjekter og nye løsninger» (Kjersti).

«de uformelle samtalene har vært sentrale i det her. For å få et konsept på plass og aksept for at det er noe vi kan ta opp. Tar man noe opp for tidlig i en ledergruppe, kan det fort falle tilbake på bakken igjen, av mange grunner» (Tore).

Det er ikke alle idéer som blir innovasjoner, og uformelle samtaler gjør det lettere å snakke om idéer som ikke vil fungere:

«Hun har vært så god, når jeg har fått en kjempeidé så kunne hun ta den ned veldig raskt, fordi jeg ikke hadde sett hele bildet. Eller hun fikk meg til å reflektere. Hvis ikke jeg hadde hatt [kollegaen] kunne jeg gjort veldig mye mer galt» (Pia).

I det neste delkapittelet vil vi se nærmere på hvordan disse prosessene forløper i en kommune.

4.2.2.4 Først uformelt, så formelt

Vi ser i vår analyse at idéer skapes og utvikles i stor grad på uformelle arenaer først, før de tas inn i formelle møter. Dette skjer både ved idémyldring i det uformelle, at man tester ut konkrete idéer med utvalgte og gjennom uformelle samtaler sentrale beslutningstakere, før de kan få en formell forankring, ofte i et ledermøte eller et politisk vedtak. Vi ser samtidig at det ikke er en lineær prosess, men at det veksles mellom det uformelle og det formelle.

Tore beskriver hvordan en slik prosess kan forløpe:

«Jeg tenker at der sår man de kornene som kan bli saker. (...) Så jeg tror det er viktig. Men det betyr ikke at beslutningene treffes der. De skal jo forankres formelt, vi er jo en offentlig [organisasjon]» (Tore).

Knut er leder for et utviklingskontor i driftsavdeling. Han gir oss et eksempel på hvordan idéer oppstår og tas videre:

«Vi kalte inn til et uformelt møte, så kommer dette opp som idéer uten at det verken er planlagt eller noe som helst. Sånn oppstår egentlig en idé, idémyldring, og sånn tas en idé videre. Så når vi har snakket sammen løfter [lederkollega] det opp til [kommunaldirektørens ledergruppe] som [leder på det nivået] og tar det opp med de andre [lederne] og kommunaldirektør. Så blir vi enige» (Knut).

Truls beskriver hvordan dette også er gjeldene på toppnivå i kommunen:

«Så det er eksempel på hvordan ting skjer på de uformelle arenaene. Det gjør at vi begynner å snakke og så transformeres det inn til politiske saker som ender med beslutninger, til syvende og sist i bystyret» (Truls).

Ledere tar også opp idéer med ledere høyere opp i kommunen, i uformelle samtaler, for å få forankret prosessen i toppledelsen gjennom de formelle møtene der:

«Det var et uformelt [møte], og i det uformelle går man direkte til kommunaldirektør [i egen avdeling]. Går man dit med det, og det har man gjort i de fleste tilfeller, så blir det en diskusjon i kommunaldirektøren sitt ledermøte. Det som i Bodø kalles [avdelingsledelsen] (...) så går det videre nedover i organisasjonen [via ulike lederledd] og ned til den enkelte ansatte» (Knut).

Dette er ikke lineære prosesser hvor det enten går fra det uformelle til det formelle, eller motsatt. Idéer skapes på et tidspunkt, men idéer og innovasjonsprosesser må utvikles og jobbes med for at de skal realiseres i en organisasjon. Vi ser at denne prosessen veksler mellom det uformelle og det formelle:

... så hadde jeg noen samtaler med [direktøren for lokal samarbeidspartner] i løpet av året. Kommunen hadde jo noen formelle møter der med rådmannen, og jeg hadde noen småsamtaler med han, vi hjalp hverandre med powerpointpresentasjoner, for å få dette forankret (...) Da blir man jo også trygg på at vi er enige om hvor vi vil ... og hva vi ønsker å få til. At den forankringen fra det var tydelig fra hans side også. Rådmannen og han hadde noen telefonsamtaler, så det var jo greit, når jeg hadde uformelle samtaler med rådmannen mellom de her formelle møtene, ble man trygg på at her var det viktig å bare tenke høyt nok. Så det er ikke alt som skjer i de formelle møtene, selvsagt, det er viktig å ha de her uformelle arenaene, det er min erfaring (Tore).

5.0 Drøfting og konklusjon

5.1 Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsideer skapes og utvikles?

«Styringsstrukturer for innovasjon» og bruk av «dedikerte innovasjonsmiljøer» er i våre data de tydeligste faktorene på organisasjonsnivå som bidrar til at innovasjonsideer skapes og utvikles.

Planverk og andre styringsdokumenter vi har sett på, peker tydelig på nødvendighet av tjenesteutvikling gjennom innovasjon. Kommunedelplan for helse-, omsorg- og sosiale tjenester har et hovedmål om at «*tjenestene skal utvikles gjennom innovasjon og samskaping*» (Bodø kommune, 2018), og kommunens HR-strategi sier at kommunen skal ha en «*kultur for endring*» (Bodø kommune, 2017). Peter Drucker (2007) vektlegger at komplekse organisasjoner må ha felles mål og oppdrag, og disse må være klare. Funnene våre viser at lederne både tror på nødvendighet av innovasjon, og formidler det ut i sine avdelinger. Vi har også sett betydelig involvering fra ledelse i innovasjonsarbeidet, direkte gjennom egen deltakelse, og indirekte ved at ledelsesinitierte og ledelsesstyrte innovasjonsarenaer er kilder til innovasjonsideer. Disse funnene har vi kategorisert som at «*idéer skapes og utvikles top-down*». Dette samsvarer med Christensen et al. (2015), som peker på bruk av strategi- og handlingsplaner som en typisk form for top-down tilnærming, hvor strategi og holdninger, satt på spissen, tres nedover organisasjonen fra lederne. Når Salvato og Vassolo (2018) presenterer sin multinivå-modell for dynamisk kapabilitet peker de på at flere andre modeller forholder seg til dynamisk kapabilitet nettopp som en top-down tilnærming, definert av holdninger og handlinger hos enkelte toppledere.

Som vi innledet med er samskaping en sentral del av kommunens overordnede strategi, som tilsier at planverk også fremmer strategier som er det motsatte av top-down, det Christensen et al. (2015) kaller bottom-up-tilnærming. Det er dermed ikke fullt samsvar mellom strategi og praktisk innovasjonsarbeid når det kommer til hvilke deler av organisasjonen og omgivelsene som involveres. Strategiene om at innovasjonsideer skal fanges gjennom medarbeiderinvolvering og samskaping er der, men det er ikke systemer for fange opp idéene, og få idéer har sitt utspring i samskaping og tjenesteproduksjon. Med et økende fokus på samskaping for å bruke alle ressursene som finnes i medarbeidere, innbyggere, næringslivet og det frivillige (Guribye, 2016), er dette et viktig funn med tanke på utfordringene som venter i fremtiden. Når vi i mindre grad ser dette i våre funn, hva er det da som gjør at vi likevel kan hevde at organisatoriske forhold bidra til at innovasjonsideer skapes og utvikles?

Bruk av dedikerte innovasjonsmiljøer er en tydelig strategi i planverket, og vi ser dette igjen i praksis. Egne kontorer i driftslinjen, egen utviklingsavdeling, utstrakt bruk av prosjektform i innovasjonsarbeidet og en rekke interne og eksterne innovasjonsarenaer er stedet mange innovasjonsideer skapes, og enda flere videreutvikles, slik våre informanter har presentert det. Disse innovasjonsmiljøene kan på én side sees på som indikatorer på det Gullmark (2021) omtaler som «highly routinized innovation capability», blant annet ved at noen av disse miljøene delvis utgjør sentralisering av innovasjonsstøtte. De jobber i stor grad i nettverk, fra lokalt til nasjonalt, de er ute og leter etter idéer, og i egen organisasjon jobber de for samskaping og læring på tvers av sektorene i kommunen. Samtidig vil vi i diskusjonen rundt forskningsspørsmål 2 se at det likevel er elementer av det Gullmark (2021) omtaler som «Low routinized innovation capability», som er mest gjeldende når innovasjonsideene skapes og utvikles. I våre funn har vi nemlig vist at det er en rekke bevisst rekrutterte, engasjerte, dyktige, kreative og modige prosjektledere, ansatte og ledere, det Gullmark (2021) kaller «offentlige entreprenører», som står i bresjen for innovasjonsarbeidet.

Det vi likevel har sett er at disse elementene av «dynamic managerial capability», preget av det Gullmark (2021) kaller «low routinized innovation capability» og bottom-up tilnærming, i stor grad forekommer innenfor dedikerte innovasjonsarenaer. På den ene siden kan vi derfor hevde at de dedikerte innovasjonsmiljøene er et tegn på at kommunen har en «highly routinized innovation capability» ved at de yter en sentralisert innovasjonsstøtte til resten av kommunen. På den andre siden ser vi tydelige tegn på at det innenfor de dedikerte innovasjonsmiljøene foregår mye som kan kategoriseres som Low-routinized innovation capability» og også prosesser som isolert på disse avdelingene kan omtales som bottom-up. Vi vil likevel legge vekt på at det i større grad er top-down styrte prosesser, da brukerne av innovasjonene gjerne står utenfor disse miljøene og opplever å få de presentert gjennom sine ledere. Dette er en av utfordringene vi ser med innovasjonsprosessen når det kommer så langt som implementeringsfasen, men dette er utenfor vår oppgaves fokus.

5.2 Hva kjennetegner samhandlingen der innovasjonsideer skapes og utvikles?

Det at aktørene innehar «Individuelle dynamiske kapabiliteter» og at aktørene finner «trygghet og allianser i det uformelle» er de viktigste funnene vi har på hva som kjennetegner samhandlingen der innovasjonsideer skapes og utvikles.

Vi ser at samhandlingen i stor grad skjer mellom ledere, prosjektledere og andre utvalgte personer, som alle innehar et sett med individuelle dynamiske kapabiliteter. Ledere med disse egenskapene er viktige for å sikre et handlingsrom for å kunne drive innovasjon, blant annet gjennom å skaffe tilstrekkelig med økonomi og menneskelige ressurser. Uten dette oppleves det en mangel på tid og mulighet for å tenke og snakke om innovasjon.

Som Salvato og Vassolo (2018) påpeker, finner også vi at det er avgjørende at mennesker samhandler med hverandre for at en organisasjon kan gjøre nytte av sine medarbeideres individuelle dynamiske kapabiliteter. Slik oppstår produktiv dialog og vi ser i våre funn at dette skaper innovasjonsidéer og videreutvikling av disse. Aasen og Amundsen (2018, s.167) viser til at det mangler kunnskap om hvordan det helt konkret foregår når medarbeidere bidrar til virksomhetens innovasjonsarbeid. Gjennom våre informanter har vi fått innsikt i at dette i stor grad skjer i det uformelle. Det oppleves et tydelig skille hos mange av informantene, mellom de formelle og uformelle arenaene, og at de har hver sin hensikt med tanke på innovasjonsprosesser. I formelle møter forteller våre informanter om at det er forventninger knyttet til hva man kan si og mene, og at dette er relatert til hvilken stilling eller funksjon man har i kommunen. Her oppleves det en høy terskel for å kunne løfte uferdige idéer, utfordre etablerte sannheter eller være direkte og ærlig. Forankring av innovasjonsidéer og innovasjonsprosesser må likevel skje i det formelle på et tidspunkt for å få det ut i organisasjonen.

For å kunne samhandle med hverandre slik at kan utveksle tanker og idéer, ser vi at det er viktig å oppleve trygghet, noe som også støttes av KS (2018) som også påpeker at lederrollen er viktig i å skape disse rammene. Denne tryggheten opplever informantene på de uformelle arenaene, hvor de kan danne seg viktige allianser som både er med å skape og videreutvikle idéer i det uformelle, men som også gjør det lettere å løfte idéene inn i de formelle møtene.

Flere ledere skaper egne nettverk med nære kollegaer i tillegg til mer fjerne kollegaer og eksterne aktører. Dette skjer både på jobb, men også på fritiden eller på jobbreiser. I disse nettverkene preges samhandlingen av en uformell setting som gjør det lettere å prate løst og fast om nye tanker, store utfordringer, eller bare det å være direkte og ærlig. Flere trekker frem viktigheten av å kunne stole på de andre, og at det er lettere på en uformell arena. Det oppleves at man ikke kan si hva som helst i formelle møter, og at det derfor er viktige med det uformelle som en motvekt, som utfyller mulighetsrommet for idéskapning og -utvikling. Andre

trekker frem at det rent strategisk er viktig å kunne teste ut idéer i det uformelle for å få nyttige tilbakemeldinger, og kunne forbedre idéen før den er klar for å løftes opp i et formelt møte.

Flere av våre informanter trekker frem viktigheten av å komme seg bort fra arbeidsstedet for å kunne jobbe med innovasjon, og for å kunne komme opp med nye idéer. Det informantene beskriver er at man på jobbreiser har et sterkt uformelt preg på samhandlingen og at dette bidrar til at det er lettere å få til en produktiv dialog. Andre viktige perspektiver på dette med jobbreiser tenker vi er at man kommer i kontakt med nye folk, får nye inntrykk og at man har dedikert tid disponibelt til å prate med folk på uformelle arenaer.

Et sentralt funn som viser lederes individuell dynamisk kapabilitet, eller «dynamisk managerial capability», er at ledere er kulturbyggere. Her ser vi at ledere, med sine handlinger, holdninger og verdier, fremhever en kultur som skaper rom for innovasjon gjennom tillitt, autonomi, involvering og at det er lov å gjøre feil. Jacobsen og Thorsvik (2016) viser til hvordan ledere både bygger organisasjonskultur gjennom å utvikle strategier og verdsett, og gjennom sine holdninger og handling.

Våre funn viser som tidligere nevnt at disse offentlige entreprenørene opererer relativt fritt. De er ute og leter etter nytt og nyttig, på reise, i eksterne nettverk og hos næringslivsaktører og andre. Gode idéer tar de med hjem for å bearbeide de mer og presentere idéene for resten av organisasjonen. De både tørr og får lov til å utfordre, og de har en selvtillit og et engasjement, kompetanse og teft, som begeistrer. Videre er de ute og søker samarbeid, kobler seg på nettverk og kobler til seg ressurser og personer de mener bygger laget godt, og skaper trygghet i gruppene de selv har et lederskap i. Vi ser i våre funn at det er skapt trygghet både i rammene rundt selve idéskapingen og ideutviklingen, og i de forum hvor idéskapning skjer. Dette er mekanismer som Salvato og Vassolo (2018) peker på som viktige for organisasjoner som har dynamisk kapabilitet på mesonivå, altså en produktiv dialog preget av at deltakerne er solidariske selv, og kan utfordre hverandre på en konstruktiv måte, med en dialog preget av åpenhet, inkludering, bekreftelse og tilstedeværelse, frihet til å lufte idéer, osv. Det vi likevel har sett relativt tydelig er at dette i størst grad skjer i de uformelle kontaktene og uformelle møtepunktene. Det er før og etter de formelle møtene, når man får testet idéer på utvalgte personer, i den uformelle settingen rundt jobbreiser, og uformell ramme rundt nettverk og samarbeid at innovasjonsideéene har materialisert seg. Noen av eksemplene fra informantene

viser at man finner større trygghet i det uformelle, selv om det er akkurat de samme personene de samhandler med i de formelle møtepunktene. Vi går ikke dypere ned i dette her da vi ikke har data som kan belyse det i stor grad, men registrerer det som et interessant funn.

De formelle rammene og møtepunktene fungerer i mindre grad som tankesmier, kreative verksteder eller kilde til innovasjonsideer. Likevel så vi at spesielt én av informantene, Karianne, hadde et veldig bevisst forhold til dette med å skape et klima for produktiv dialog i sine ledermøter. Som KS (2018) beskriver, er det viktig at ledere skaper en trygg ramme for å fremme innovasjon. Vi har i størst grad sett at våre informanter finner dette i det uformelle, mens Karianne forsøker å også dra dette inn i det formelle. Så kan vi da diskutere om det handler om å dra med seg trygghet, tillit, autonomi og andre trekk ved uformelle arenaer, inn i formelle møter, eller om det handler om å gjøre de formelle møtene mindre formelle. Vi tar samtidig høyde for at dette er Karianne sine erfaringer, og ikke noe vi har spurt hennes ansatte om hvordan de opplever det. Fokuset og hennes opplevelse av å klare å skape en tryggere arena også inn i de mer formelle arenaene er likevel interessant.

Formelle møter fungerer primært som arena hvor man informerer om innovasjonsideer, og for å forankre idéene. Et par interessante funn var at informantene i noen sammenhenger gjør nødvendige avklaringer med sentrale beslutningstakere i uformelle møter før de formelle møtene. Dette har vi tolket som et behov for trygghet inn i de formelle møtene, eksempelvis når innovasjonsideer skal forankres. Vi ser samtidig eksempler på at dette ikke er en lineær prosess, men at disse innovasjonsprosessene kan veksle mellom det uformelle og det formelle for å utnytte fordelene med begge og optimalisere sjansene for å lykkes med en innovasjonside.

I tillegg til at det skapes et klima for produktiv dialog som frigjør innovasjonsideer, ser vi at både ledere og prosjektledere evner å «sense», altså oppdage de gode idéene.

Under drøfting av første forskningsspørsmål viser vi hvordan ledere, også toppledere, er helt sentralt i å fange opp idéene. Lederne både ser hva som er lurt, og ser det i sammenheng med driften man står i. Det kan tyde på at overordnet strategi for innovasjon, og klare styringsstrukturer som peker på at kommunen *skal* innovere, gjør at mange sentrale aktører har et «mindset» som fremmer innovasjon. Man er åpen, kreativ, og viser teft og at man er strategisk smart. Olsen (2004) fremhever at nettopp kreativitet er en av forutsetningene for nye idéer, produkter og kunnskap. Amabilie (1997) vektlegger også kreativitet når nye og

nyttige idéer skal skapes, samt viktighet av å ha en kultur som oppmuntrer til at innovasjonsidéer skal skapes. Funnene våre tilsier at vi ser vi tegn på at organisasjonen allerede har eller er i ferd med å utvikle en «kultur for endring», som kommunens HR-strategi har som et av tre hovedmål.

Videre ser vi at disse offentlige entreprenørene både har evnen å begeistre, tørre å utfordre, forstår når de skal handle, hvem de skal involvere, og er trygg i situasjonene. Dette gjør at de klarer å skape oppslutning blant ledere og andre nøkkelpersoner slik at innovasjonsidéene faktisk gripes, og bringes inn til videre bearbeiding. Og lederne evner å ta nødvendig risiko. Et viktig element i dette med å ta risiko er å vekke risiko, både ved å gripe innovasjonsidéen, og ikke gjøre det. Dette samsvarer med Flemming et al. (2016, i Rønning, 2021), som peker på at det også er risiko ved å ikke gjennomføre fornying og omstilling, og at det etableres aksept for at det kan gå galt.

Ressurser er sentralt for å kunne utvikle og etter hver implementere innovasjonsidéer, og det å sikre gode rammer er en sentral aktivitet når idéer skapes og utvikles. I våre funn har vi sett at ledere er helt sentrale for å sikre ressursmessig handlingsrom, gjennom å disponere egne budsjetter, skaffe ekstern finansiering og koble seg på eksterne miljø som kan bidra inn. Barney (1991) påker at det er avgjørende for å få til innovasjon og endring at ledere evner å lede og forvalte organisasjonens ressursbase, og at ressursene må fremme et kreativt arbeidsklima og kultur for innovasjon. Dette støttes av Teece (2012), Madsen (2007) og Ambrosini og Bowman (2009), som også peker på at evnen til å rekonfigurere ressursbasen er et sentralt element i individuell dynamisk kapabilitet hos ledere.

5.3 Sammenstilling av drøftingen i teoretisk modell

Figuren under viser hvordan våre hovedfunn henger sammen med fenomenet vi har undersøkt. Vi har i drøftingen over vist hvordan struktur for innovasjon er tydelig, og bidrar til at innovasjonsideer utvikles. Det er spesielt ledere som påvirker strukturen, og som tar denne inn i organisasjonen gjennom sine handlinger og holdninger. Det andre organisatoriske trekket vi har funnet er at samhandling om innovasjonsideer primært skjer innenfor dedikerte innovasjonsarenaer. Samhandlingen kjennetegnes av to tydelige forhold. Det ene er at aktørene som deltar, innehar det vi har kategorisert som individuell dynamisk kapabilitet, som både er sentralt når innovasjonsideer utvikles, og også påvirker positivt det siste hovedfunnet,

nemlig at det er innenfor uformelle arenaer og kontakter deltakerne i størst grad opplever trygghet og allianser oppstår.

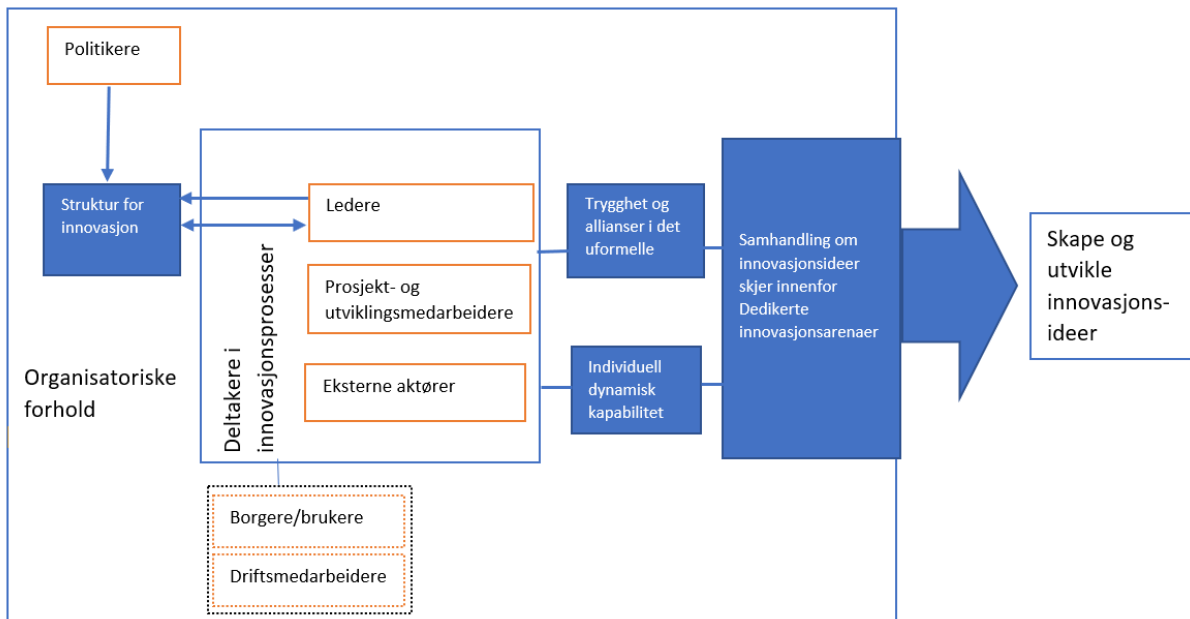


Fig 5.1 Vår teoretiske modell

6.0 Konklusjon

Vår problemstilling var «Hvordan skapes og utvikles innovasjonsideer i norske kommuner?». Vi har i vår oppgave sett at kommunen vi har undersøkt skaper og utvikler innovasjonsideer gjennom styringsstruktur for innovasjon, dedikerte innovasjonsarenaer, individuelle dynamiske kapabiliteter og trygghet og allianser i det uformelle.

I forskningsspørsmål 1 spør vi «Hvilke faktorer på organisasjonsnivå bidrar til at innovasjonsideer skapes og utvikles?». Her ser vi at kommunen har en overordnet strategi som tydelig peker på at det er nødvendig med samskaping og innovasjon for å skape bærekraftige tjenester i framtiden, og organisasjonen viser klare tegn på at den klarer å tilpasse ressursbasen for å møte skiftende omgivelser og utfordringer. Selv om vi ikke finner alle deler av denne strategien igjen i det praktiske innovasjonsarbeidet, registrerer vi at det foregår betydelig innovasjonsaktivitet på sentrale områder, som å snu tjenestebildet til helse- og omsorg, omfattende byutvikling og fokus på det grønne skiftet. Dette er på organisasjonsnivå styrt til dedikerte innovasjonsarenaer, som prosjekter, egne utviklingsenheter og ulike samarbeids- og innovasjonsarenaer.

I forskningsspørsmål 2 spør vi «Hva kjennetegner samhandlingen der innovasjonsideer skapes og utvikles?». Her ser vi at ledere innehar individuelle dynamiske kapabiliteter, og bruker disse til å skape et handlingsrom hvor offentlige entreprenører får relativt fritt spillerom for å søke opp og utvikle innovasjonsideer. Dette gjør lederne som kulturskaper for innovasjon, og ved å sikre ressurser og koble sammen personer med rett kompetanse. Ledere viser også en evne til å sense og gripe muligheter for innovasjoner.

Innovasjonsideer skapes og utvikles i hovedsak i det uformelle, hvor informantene opplever en større trygghet og mulighet for å danne allianser og få til produktiv dialog. De uformelle arenaene hvor ideer skapes og utvikles finner vi både på arbeidsplassen, på fritiden og på jobbreiser. Innovasjonsprosessen begynner ofte i det uformelle før idéene tas inn i formelle møter, men vi ser samtidig at dette ikke er en lineær prosess, men at aktørene veksler mellom det formelle og uformelle etter hva som er hensiktsmessig

6.1 Praktiske implikasjoner

Vi mener å ha funnet eksempler på at innovasjonsidéer kan fremmes med ulike metoder. Vi ser både elementer av top-down og bottom-up prosesser. I kommunen vi har undersøkt mangler det systemer for å fange opp innovasjonsidéer for organisasjonen generelt, og det vil kunne være hensiktsmessig å vurdere å få på plass dette.

Et av våre hovedfunn er at mye av idéskapingen skjer i det uformelle. Flere informanter er også bevisst på hvordan man kan benytte de uformelle arenaene for å fremme innovasjon, men opplever også vansker med å få dette til i stor nok grad. Som ledere kan det være hensiktsmessig å prioritere, og legge til rette for uformelle arenaer både for en selv, og for sine ansatte, slik at man kan fremme innovasjon i egen organisasjon.

Vi har også sett at det er mulig å hente inn elementer fra uformelle arenaer inn i f.eks. formelle møter.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Som det fremgår av drøftingen så støttes mange av våre funn i av tilgjengelig litteratur. At av våre mest sentrale funn, - betydningen av det uformelle, vil det være behov for flere studier. Dette handler om koplinger og nettverk som ivaretar viktige behov. Arbeid med innovasjon innebærer risiko og usikkerhet, og det uformelle reduserer belastningen gjennom at disse forbindelsene ivaretar tillitt, trygghet og en regi inn i det formelle. Dette behovet er interessant og få mer kunnskap om. Her kan det ligge kunnskap om hvordan de formelle strukturene kan og bør utvikle seg.

Våre funn viser at det etableres dedikerte innovasjonsmiljø som har utviklingsfokus. En interessant studie vil være å se på samspillet mellom disse miljøene og den del av organisasjonen som er mer knyttet til direkte tjenesteproduksjon. Hva skal til for å at de etablerte Tekno- og støttefunksjonene har godt samspill med den operative kjernen. Dette samspillet vil være interessant å se nærmere på i forhold til behovet om mer bottom-up initert arbeid, og det vil være interessant i forhold til prosessen; - nytt, nyttig og nyttiggjort.

Våre funn er knyttet til en kommune med som er organisert med 3 ledernivå. Gullmark (2019) påpeker 2.nivå modell som gunstig i forhold til innovasjonsarbeid. Det er behov for mer kunnskap hva som konkret fremmer og hemmer innovasjonsarbeid i forhold til valgt organisering.

Vi har også reflektert over at kommunen har elementer av tre ulike styringsformer. (1.0 - tradisjonell, 2.0 preget av New Public Management, og 3.0 Samskapingskommune). En utvikling i retning av å bli en samskapingskommune med større grad av involvering av borgerne for å få mer attraktive og innovative lokalsamfunn, vil utfordre etablerte strukturer.

Hva kan vi lære om samspillmekanismer mellom de dedikerte innovasjonsmiljøene og linjeledelsen i tjenesteproduksjonen når kommunene skal utvikles og gå inn i et nytt paradigme.

Litteraturliste

Aasen, T.M. & Amundsen O. (2018). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse* (2.utg.).

Gyldendal akademisk

Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money & Management*, 25(1), 51-

56. DOI:[10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x)

Amabile, T.M. (1997). Entrepreneurial Creativity Through Motivational Synergy. *Journal of*

Creative Behavior, 31(1), 18-26. DOI: 10.1002/j.2162-6057.1997.tb00778.x

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.

DOI:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Talking och refleksjon. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB.

Asplan Viak (2019, 5.april). *Prioriterte mål i kommunal og fylkeskommunalt planarbeid: Kartlegging*

av prioriterte politikkområder i et utvalg kommuner og fylkeskommuner (KS FoU Prosjekt 1840111). KS.

https://www.ks.no/contentassets/9b46a6940db54fae865da7dcd06fb7ec/rapport-fou-prosjekt-184011.pdf?fbclid=IwAR3SNciJ_LsAhGrAQs1wqemwz2RptdHRSXSZK7G4MpGnJqEmLu7l-H824Ow

Barney, J. (1991). Special theory Forum The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects. *Journal of management*, 17(1), 97-98. DOI: 10.1177/014920639101700107

Bodø kommune. (2017, 30.mai). *HR-strategi – Bodø kommune*. Bodo.kommune.no.

<https://bodo.kommune.no/getfile.php/133453-1545038671/Politikk%20og%20medvirkning/Verktøy%20og%20reglement/Møtepresentasjoner/Administrasjonsutvalg/PowerpointHR-strategi%20-%20Bodø%20kommune%20-%20arbeidsprosess%20OU%202017%2005%2030.pdf>

Bodø kommune. (2018). *Kommuneplan for Helse-, omsorg og sosialtjenestene*. Bodo.kommune.no.

<https://bodo.kommune.no/getfile.php/133923-1556789287/Bunntekst/Planer%20og%20strategier/Kommuneplan%20for%20Helse-%20omsorg%20og%20sosialtjenestene.pdf>

Bodø kommune. (2021, 28. oktober). *Kommuneplanens samfunnsdel 2021-2033*. Bodo.kommune.no.

<https://pub.framsikt.net/plan/bodø/plan-57c1b62a-a6ec-4db2-b759-6679025875c9-13049/#/>

Brady, M. & Walsh, A. (2007). Setting strategic direction: a top down or bottom up process?

Business Strategy Series 9(1), 5-11. DOI: 10.1108/17515630850064

Christensen, C. & Raynor M. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Review Press.

Christensen T., Egeberg M., Læg Reid P., Rosness P.G. & Røvik K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utgave). Universitetsforlaget.

Drucker, P.F. (2007). *The Practice of Management*. Taylor & Francis Ltd

Forskningsrådet (2012) *Innovasjon i offentlig sektor: en ny policy for Forskningsrådets arbeid*.

Forskningsradet.no.

<https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1253983166544.pdf>

Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics*, 5(1), 67. DOI:10.3917/jie.005.0067

Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

DOI: 10.1177/1094428112452151

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal Leadership, Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. *American review of public administration*, 51(7), 509-525.

DOI:10.1177/02750740211010464

- Gullmark, P. (2019). *Unraveling the Building Blocks of Local Government Organizations' Innovativeness: Insights from a Dynamic Capabilities Perspective* [Doktorgradsavhandling]. Nord Universitet
- Guribye, E. (2016). *Mot «kommune 3.0»? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal.* (FoU-rapport nr. 3/2016). Agderforskning.
<https://www.kommunetorget.no/globalassets/kommune-3-0-fou-rapport-3-2016-endelig2.pdf>
- Helsebiblioteket. (2016, 30.mai). *Samveis – veikart for tjenesteinnovasjon.* Helsebiblioteket.no.
<https://www.helsebiblioteket.no/kvalitetsforbedring/metoder-og-verktoy/samveis>
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, A.T. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag AS
- KS. (2018) *Dypdykk 2013: Ledelse av innovasjon.* Ks.no.
<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/arbeidsgivermonitoren/dypdykk-2013-ledelse-av-innovasjon/>
- KS. (2019). *Veikart for tjenesteinnovasjon.* KS.no
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>

KS. (2020, 23.april). Innovasjonsbarometeret 2020. Ks.no.

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/innovasjonsbarometeret-2020-metodeskriv/>

KS. (2021). *N3 (Nytt, nyttig , nyttiggjort)*. Ks.no. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

Madsen, E.L. (2007). *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter* [Doktorgradsavhandling]. Nord Universitet.

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

Meld. St. 32 (2020–2021) *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-32-20202021/id2856870/?ch=1>

NAV. (2021). *NAVs bedriftsundersøkelse 2021: Nedbemanning og lavere mangel på arbeidskraft under koronakrisen*. (Arbeid og velferd, 2). NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/navs-bedriftsundersokelse-2021-fortsatt-hoy-mangel-pa-arbeidskraft>

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget

- Olsen, J.P. (2004). Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk, *ARENA Center for European Studies*, 2004(4).
- Potts, J. & Kastle, T. (2010). Public Sector Innovation Research: What's Next? *Innovation (North Sydney)*, 12(2), 122-137. DOI: 10.5172/impp.12.2.122
- Pratt, M.G., Sonenshein, S. & Feldman, M.S. (2020). Moving beyond templates: A bricolage approach to conducting trustworthy qualitative research. *Organizational research methods*. 1-28. DOI 10.1177/1094428120927466
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M.B. (2011) *Innovasjonsprosesser i norske kommuner: Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*, (Rapport nr. 2/2011, ISSN 1890-5226, ISBN 978-82-7492-243-3). Norut Tromsø
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor; innover eller bli innover*, Universitetsforlaget.
- Salvato, C. & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. DOI: 10.1002/smj.2703
- Schumpeter, J.A. (2017). *The Theory of Economic Development*. Routledge.

SSB. (2019, 9. mai). *Arbeidsmarkedet for helsepersonell fra mot 2035*. Statistisk sentralbyrå.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/arbeidsmarkedet-for-helsepersonell-fram-mot-2035>

SSB. (2020, 3. juni). *Nasjonale befolkningsframskrivinger, 2020-2100: Et historisk skifte: snart flere*

eldre enn barn og unge. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/et-historisk-skifte-flere-eldre-enn>

Stacey, R. (1996). *Complexity and Creativity in organizations*. Berrett-Koehler

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.

Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO2-Z

Teece, D.J. (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of*

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis (3. utg.)*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Torring, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Djøf Publishing.

Windrum, P. & García-Goñi, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation.

Research policy, 37(4), 649-672. DOI: 10.1016/j.respl.2007.12.011

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide

Før intervjuet:

- Samtykkeskjema:
 - o Gå igjennom samtykkeskjema og informer om de viktigste hovedpunktene i det at samtalen blir tatt opp og lagret for en periode
 - o (frivillig deltakelse, dokumentasjon, anonymitet osv.)
- Informasjon om prosjektet:
 - o Gå igjennom tema og problemstilling
 - o Hensikt med prosjektet (hvorfor og hvordan)
- Kort presentasjon av den informasjonen vi har om den aktuelle innovasjonen/utviklingsarbeidet den som skal intervjues har vært involvert i.
- Informasjon om varighet (maks én time), med mulighet for at det kan bli et oppfølgingsintervju i etterkant
- Er det noe deltakeren lurer på før vi starter intervjuet

1. Innledende spørsmål

- 1.1. Hva er din stilling?
- 1.2. Hvilke ansvarsområder og oppgaver?
- 1.3. Hva er din utdanningsbakgrunn og erfaring før du begynte å arbeide i Bodø kommune?
- 1.4. Hvor lenge har du jobbet i Bodø kommune og hvor lenge med utvikling-/innovasjonsoppgaver?

2. Organisasjonen

- 2.1 Kan du si litt om organisasjonen
- 2.2 Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen på din arbeidsplass på generell basis?
- 2.3 Er det mye skiftende behov? På hvilken måte oppstår de?
- 2.4 Vil du si at organisasjonen har stor fleksibilitet i forhold til endringer (komp., arbeidsformer)
- 2.5 Er det stor turnover i stillinger? Har det skjedd noen dreininger i forhold til kompetanse?
- 2.6 Brukes det mye eksternt kompetanse?
- 2.7 Kan du si noe om stemningen innad i gruppen ved eksempelvis endringer, utvikling av nye tjenester eller arbeidsformer
- 2.8 Kan du si noe om implementeringsfasen, - forhold som krever avlæring i forhold til å få til nye arbeidsformer, og der dere kompetanse endres og blir supplert med annen kompetanse for å få an annen kompetanse

3. Spørsmål knyttet til enkeltpersoner som har en egen kreativ evne og kapasitet.

- 3.1 Kan du gjøre noen betraktninger om enkeltpersoners rolle og betydning i endringsarbeid?
- 3.2 Hvor stor rolle spiller de, hva med det uformelle på jobb/utenfor jobb, nettverk.
- 3.3 Hvordan håndteres dette i forhold til andre kollegaer, og ledelse?

4. Prosessene

Kan du ta utgangspunkt i en eller flere utviklingsprosesser du har vært involvert i.

- 4.1 Hvordan kom dette i gang: (søking, utvelgelse prosesser)

Ut fra det du forteller så er det viktig for oss å få mer informasjon og betraktninger knyttet til hva som kjennetegner de ulike fasene.

- 4.2 Kan du si noe om både den formelle og uformelle delen av prosessene ide, uformelle prosesser, utvikling mot noe mer formelt utvikling/innovasjons prosess
Hva skjer i disse ulike fasene, hva er viktige faktorer for få født ideen, og hvilke faktorer er viktige i de neste fasene.

Ut fra det som blir sagt er det behov for flere oppfølgings spørsmål

- 4.3 Hva tenker du om dynamikken i et utviklingsarbeid, - hva skjer uformelt og idealistisk, kontra det formelle?

5. Forutsetninger

5.1 Har du noe tanker om hvilke forutsetninger som ligger til grunn?

5.2 Er dette faktorer knyttet til personer, kompetanse, samhandling og prosesser mellom nivå individ, mellom kollegaer, på tvers av fagområder eller annet som synes å være forutsetninger for å lykkes?

5.3 Hvilke faktorer anser du som viktigst for å etablere en god innovasjonskultur?

5.4 Er det forhold du vil peke på som kan ødelegge og være til hinder for en god utvikling-/innovasjonsprosess

6. Lederskapet

6.1 Hvor viktig er lederskapet for få igangsatt utviklingsprosesser?

6.2 Hvilken type lederstil ? Utdyp ?!

Avslutning

Helt til slutt: Er det noen ting som er viktige som vi ikke har vært innom?

Vedlegg 2. Informasjon og samtykkeskjema til informantene

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Innovasjonsprosesser i kommunesektoren”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvilke faktorer som er avgjørende for å lykkes med innovasjon i kommunesektoren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave på studiet MBA i ledelse på Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Tema for oppgaven er innovasjonsprosesser i kommunal sektor. I denne forbindelse ønsker vi å se nærmere på 3-5 innovasjonsprosesser i Bodø kommune. Formålet med oppgaven er bedre forstå de iboende ressursene (dynamiske kapabiliteter) i organisasjonen, og hvilke faktorer som synes å være avgjørende for å lykkes med utviklingsarbeid og innovasjoner.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet, avdeling for marked, organisasjon og ledelse er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriteriene for å bli spurt om å delta i undersøkelsen er:

- At du er leder, prosjektleder eller overlege i Bodø kommune
- At du har erfaring med en innovasjonsprosess de siste 5 årene
- At du er mellom 20 og 70 år

Vi ønsker å rekruttere inntil 10 informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det deltakelse i et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om innovasjonsprosesser og hvilken form for samhandling/interaksjon som fører til innovasjoner. Under intervjuet vil vi ta lydopptak og notater, og senere transkribere innholdet.

Det er frivillig å delta

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

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.

- Studentene og veileder vil ha tilgang til dine opplysninger
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navnet og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alt datamaterialet vil bli lagret på en passordbeskyttet tjeneste som har databehandleravtale med Nord Universitet
- Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen, hvis det ikke er gjort avtale om direkte sitat, inkludert skriftlig samtykke om dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25.05.21. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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, avd. for marked, organisasjon og ledelse 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, avd. Marked, organisasjon og ledelse ved:
 - Veileder Jorunn Grande – jorunn.grande@nord.no
 - Daniel Wie Sandbakk – daniel.w.sandbakk@student.nord.no (student)
 - Ola Haneseth – ola.haneseth@student.nord.no (student)
 - Christian Kjærås – christian.kjaras@student.nord.no (student)
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen – personvernombud@nord.no

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jorunn Grande
(Forsker/veileder)

Daniel Wie Sandbakk, Christian Kjærås og Ola Haneseth
(Studenter ved Handelshøgskolen)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Innovasjonsprosesser i kommunesektoren», 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. Det avtales hvilke sitater dette vil gjelde – (hvis aktuelt)

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

(Signert av prosjektdeltaker)

Vedlegg 3. E-poster / for etablering av kontakt med mulige informanter.

Mail sendt kommunaldirektørene : 3. november 2020, og senere til rådmann

Emne: Forslag til innovasjonsprosesser som kan studeres i forbindelse med Master i ledelse

Til kommunaldirektørene.

Vi er to studenter som er i gang med masteroppgaven på MBA i ledelse ved Handelshøgskolen i Bodø. Tema for oppgaven er innovasjonsprosesser i kommunal sektor. I denne forbindelse ønsker vi å se nærmere på 4-5 innovasjonsprosesser i Bodø kommune.

Målet for oppgaven er bedre forstå de iboende ressursene i organisasjonen, og hvilke faktorer som synes å være avgjørende for å lykkes med utviklingsarbeid og innovasjoner.

Vår henvendelse er kort og godt en forespørsel om;

- Å få forslag på innovasjonsprosesser som pågår, eller har vært gjennomført i din fagsektor, eller i samarbeid med andre.
- Ut fra de forslagene vi får, ønsker vi å gå videre med 4-5 av disse og gjennomføre intervju med relevante ledere og sentrale ressurspersoner (f.eks. prosjektledere)

Dersom det er ønskelig med mer informasjon kan vi kontaktes på mail eller telefon, evt. stille på ledermøter eller lignende.

(For vår planlegging og gjennomføring av oppgaven er det ønskelig med en tilbakemelding innen 10. november)

Med vennlig hilsen

Ola Haneseth og Christian Kjærås

Tlf: 41258708 Tlf: 92863566

Svarmail fra Rådmann Rolf Kåre Jensen

Fra: Rolf Kåre Jensen <Rolf.Kare.Jensen@bodo.kommune.no>

Sendt: 25. november 2020

Til: Ola Haneseth <Ola.Haneseth@bodo.kommune.no>; christian.kjaeras
<christian.kjaeras@gmail.com>

Emne: SV: Forslag til innovasjonsprosesser som kan studeres i forbindelse med Master i ledelse

Saken er drøftet i møtet i dag i rådmannens ledergruppe.

Generelt er Bodø kommune åpen for å tilby denne type masteroppgaver. Vi er også åpen for at det tas kontakt med linjeledere for å drøfte mulige masteroppgaver, og ikke minst avtal hvordan oppgaven skal gjennomføres – og hvilken bistand/ støtte som forventes ut over selve intervjuet.

Vi drøftet også hvilke temaer som er av interesse for oss, og ønsker å foreslå:

- Nytt rådhus – erfaringer med nytt arbeidsplasskonsept. Her kan xx kontaktes.
- For øvrig er det en rekke innovative prosjekt i Bodø kommune:
- Smart arkitektur (TA)
- Ny prosjektering av utbyggingsprosjekter (UE)
- Bosetting av flyktninger (OK)
- Organisering av tjenester i barne og familiekontoret (OK)
- En rekke «smart by/ grønn omstilling og bærekraftsprosjekter» (NU)
- Invest/ utvikling av næringsnettverk (NU)

Og en rekke andre prosjekt finnes også. Hvis dere har konkrete fagområder dere har interesse for kan avdelingene/ kommunaldirektørene kontaktes.

Mvh

Rolf Kåre Jensen
Rådmann
Bodø kommune

Mob. +47 415 09 430

Epost: rolf.kare.jensen@bodo.kommune.no



Daniel Wie Sandbakk

Sendt: 15. november 2021 20:30

Til: Informant

Emne: VS: Forespørsel utvidet samtykke - masteroppgave "innovasjonsprosesser i kommunesektoren"

Hei, xx,

Viser til hyggelig og interessant intervju med deg i forbindelse med vårt forskningsprosjekt «Innovasjonsprosesser i kommunesektoren», som vi gjennomfører for vår masteroppgave i MBA ved Nord Universitet. Oppgaven skulle opprinnelig leveres mai 2021, men har ny innlevering 29.november 2021.

Etter gjennomgang av sitatbruk og beskrivelser av kontekst for vår oppgave, ser vi at du og andre informanter vil kunne bli gjenkjent, hvis vi presenterer det slik vi helst ønsker. Vi bruker ikke navn, og heller ikke presis beskrivelse av stillingstittel eller presist navn på avdeling eller virksomhet. Likevel ser vi at kombinasjon av at vi informerer om hvilken kommune vi undersøker, rollebeskrivelse og avdelingstilknytning gjør at du vil kunne bli gjenkjent i publikasjonen. For å ha tillatelse til å presentere deg som informant slik vi helst ønsker og bruke sitater som forteller noe om din rolle og avdelingstilknytning, krever det ifølge personopplysningsloven og tidligere oversendt informasjonsbrev med samtykkeskjema for dette prosjektet at vi avtaler dette særskilt med hver enkelt informant.

Vedlagt følger liste over aktuelle sitater som kan bli tatt inn i oppgaven hentet fra transkripsjon av intervjuet med deg. Det vil ikke bli bruk andre sitater enn de som er liste. Gi beskjed hvis du ønsker å se hele transkripsjonen.

I oppgave ønsker vi å presentere deg med følgende opplysninger:

- Rolle: --
- Avdelingstilknytning: --
- Kommunetilknytning: Bodø kommune
- Navn: Fiktivt navn

Vi ber deg svare om du samtykker til eller reserverer deg mot at vi kan bruke vedlagte sitater og presentere deg med opplysningene over. Du kan også reservere deg mot deler av dette, inkludert reservere deg mot bruk av enkelte sitater. Ber deg i så fall merke i vedlagt fil hvilke sitater du ønsker slettet.

Samtykke kan gis skriftlig ved å svare på denne eposten.

Vi beklager kort frist, men **håper du har anledning å svare så raskt som mulig, og innen 22.november.**

Vennlig hilsen

Christian Kjærås, Ola Haneseth og Daniel Wie Sandbakk

Vedlegg 4 Datatabell