

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE307E_2

Navn / kandidatnr.:6

Hvordan utvikler ledelsen dynamiske kapabiliteter i kommunale sykehjem gjennom håndtering av kunnskapsprosesser?

Dato:

20.05.2019

Totalt antall sider: 63

Abstract

Today's organizations are facing a gradually more dynamic environment, and the organizations' ability to adapt to the consistently changing surroundings are crucial for the organizations' long-run survival. An organization's capabilities to adjust to these changes are defined as an organization's Dynamic Capabilities.

The frameworks of these capabilities are mostly constructed from a perspective of the private sector.

Organizations in the public sector are not driven by economic growth, which is said to be one of the critical drivers for innovation. The aim of this study is to seek out which forces drive the innovation in this sector. There exists almost no theoretical frameworks that define the nature of dynamic capabilities in public sectors. The public sector is also often criticized for being poorly innovative.

The above-mentioned points distress the need for research in the field.

The public sector in Norway is enormous. Which forces me to narrow my field of study down to a smaller section of the sector.

To find the most relevant section to research, I chose to look at the demographic trends in Norway in relation to the goods the public sector is providing. Norway is nowadays facing major challenges in relation to our elderly population, which leaves the public sector with an increased demand for the offerings of nursing homes, and a lesser resource base than previous years. This makes nursing homes a very relevant object to study in today's environment.

To shed light on the above-mentioned crises in hope to find solutions, I have constructed the following research question:

How can the management of nursing homes evolve dynamic capabilities through the handling of knowledge processes?"

Forord

Dette er min avsluttende oppgave for min Master of Science in Business/Siviløkonomutdannelse, ved Handelshøgskolen, Nord universitet.

Masteroppgavens problemstilling er hentet ut i fra min spesialisering innen Entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Virksomheters evner til å holde følge med de stadig mer dynamiske omgivelsene er en viktig faktor for at bedrifter skal overleve i det lange løp. Teori om Dynamiske kapabiliteter har til nå hovedsakelig blitt utarbeidet med hensyn til privat sektor, og det foreligger per dags dato lite forskning på begrepets rammeverk for offentlig sektor.

Siden offentlig sektor er utsatt for et noe differensiert omgivelsesbilde, ønsket jeg å utforske hvordan disse differensierte omgivelsene utgjorde en forskjell på virksomheter i denne sektorens tilpasningsevner.

Grunnet mye fokus på eldrebølgen, som i disse dager er på vei ut i pensjon, og etter hvert skal benytte seg av kommunale sykehjem anså jeg dette som en veldig aktuell sektor å ta for meg i dette forskningsarbeidet. Ved at de av den grunn er nødt til å tenke i nye baner for å holde unna den kommende etterspørselen, men den reduserte ressurstilgangen dette medfører.

Jeg ønsker å takke alle mine informanter som med begeistring har stilt opp på intervju, og gitt meg et rikelig med datagrunnlag å basere denne oppgaven på.

Jeg vill også takke min veileder, Tommy Høyvarde Clausen, som har bistått med konstruktiv kritikk og innspill, som har vært til god hjelp gjennom hele forskningsprosessen.

Bodø 20. Mai 2019

Haakon Solgaard Ingvaldsen

Sammendrag

Vi lever i en verden i stadig endring, og endringer skjer stadig raskere. For organisasjoner blir det stadig viktigere å holde følge med disse endringene for å holde seg i live. Virksomheters evner til å holde seg oppdatert på endringer i omgivelsene for så å tilpasse seg dem er definert som virksomhetens dynamiske kapabiliteter.

Grunnet de stadig mer dynamiske omgivelsenes økende betydning for organisasjoner har begrepet også fått fokus innen forskning de siste årene. Teori om dynamiske kapabiliteter har til nå hovedsakelig tatt sitt utgangspunkt fra bedrifter i privat sektor.

Offentlig sektor på den andre siden er kritisert for å være lite innovativ.

Offentlig sektor (Offentlig forvaltning) styres ikke etter økonomisk vekst, hvilket hevdes å være en driver av innovasjon. Uten denne elementære driveren for innovasjon i offentlig sektor må det altså være andre endringer i omgivelsene som både driver og styrer innovasjonen i sektoren.

Det foreligger per i dag lite teori på virksomheter i offentlig sektor sine evner til å imøtekomme sine dynamiske omgivelser på en levedyktig måte uten økonomiske vekst som hovedelement i vurderinger av strategiske beslutninger.

Denne oppgaven stiller derfor spørsmål til hva som sørger for at innovasjonen i denne sektoren drives i en forsvarlig retning.

For å finne ut mer av dette må jeg finne ut av offentlig sektors hensikt siden det som forklart ikke er økonomisk vekst.

“...the coordination, production and delivery of goods and services by publicly owned and accountable organizations. This defines economic output including education, health, social welfare and the provision of public goods that is neither the household nor private sector.”

Potts & Kastle, 2010

Offentlig sektor er en enorm sektor, og lar seg ikke studere som helhet grunnet oppgavens begrensninger. For å finne en aktuell del av sektoren har jeg valgt å se på den demografiske utviklingen i det norske samfunn. Vi ser her en tendens til en aldrende befolkning, hvilket resulterer i redusert ressurstilgang og en økning i etterspørsel av tjenester for eldreomsorg.

Av den grunn så jeg det hensiktsmessig å ta for meg innovasjon i kommunale sykehjem som et veldig aktuelt tema.

I et forsøk på å i noen grad finne svar på de overnevnte utfordringene har jeg valgt å konstruere følgende problemstilling.

Hvordan utvikler ledelsen dynamiske kapabiliteter i kommunale sykehjem gjennom håndtering av kunnskapsprosesser?

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering av tema	1
1.2 Problemstilling og avgrensning	3
2.0 Offentlig sektor	5
3.0 Teori	8
3.1 Ressursbasert perspektiv	9
3.2 Innovasjon	10
3.2.1 Forskjellige typer innovasjon	10
3.3 Dynamiske kapabiliteter	11
3.3.1 Dynamiske kapabiliteter som et rammeverk	12
3.3.1.1 ekstern observasjon og vurdering	15
3.3.1.2 intern ressursfornyelse	15
3.3.1.3 ekstern ressursanskaffelse	17
3.3.1.4 intern ressursomforming	17
3.3.2 Dimensjoner av Dynamiske kapabiliteter	18
3.3.3 Kunnskapshåndtering	19
3.3.4 Marked Dynamikk	20
3.4 Innovasjon i offentlig sektor	20
3.4.1 Hvorfor innovasjon i offentlig sektor?	20
3.4.2 Dynamiske kapabiliteter i offentlig sektor	21
4.0 metode	23
4.1 Valg av metode	23
4.2 Forskningsdesign	24
4.2.1 Utvalgstrategi	25
4.2.2 Presentasjon av caser og utvalg	26
4.2.3 Datainnsamling	30
4.2.4 Dataanalyse	30
4.3 oppgavens kvalitet	31
4.3.1 Reliabilitet	31
4.3.2 Begrepsvaliditet	31
4.3.3 Ekstern validitet	32
5.0 Relevante prosjekter	33
5.1 Prosjekter i objekt A	33
5.1.2 livsgledehem	33
5.1.2 Prosjekt A	34
5.2 Prosjekter i Objekt B	34
5.2.1 Prosjekt B	34

6.0 Analyse.....	36
6.1 Utforskende DC.....	36
6.1.1 ekstern observasjon	37
6.1.2 Intern ressursfornyelse	40
6.2 utnyttende DC	41
6.2.1 ekstern ressursanskaffelse	42
6.2.2 intern ressursomforming	43
6.3 kunnskapsprosessene.....	44
6.3.1 kunnskapsdannelse og absorbering	45
6.3.2 Kunnskapsintegrering.....	46
6.3.3 Kunnskapsrekonfigurering	49
7.0 Konklusjon	51
7.1 Kunnskapsabsorbering og kunnskapsdannelse	51
7.2 Kunnskapsintegrering.....	52
7.3 kunnskapskonfigurering	52
7.4.1 objekt A	52
7.4.2 Objekt B	52
Litteraturliste	54
Vedlegg:	57

1.0 Innledning

I dette kapitlet skal jeg legge frem, drøfte og begrunne valg av temaet denne oppgaven skal ta for seg. Dette gjøres først gjennom en aktualisering av det overordnede temaet for oppgaven. Her skal det begrunnes hvorfor jeg har valgt følgende tema og hvilke faktorer som gjør oppgaven relevant i dag. Deretter skal jeg gå grundigere inn på valg av problemstilling og utdype og forklare de forskjellige begrepene problemstillingen består av. Jeg vill også i dette avsnittet definere de nødvendige avgrensningene jeg har vært nødt til å ta høyde for i forskningsarbeidet. Farmor var veldig variert fornøyd med behandling hun fikk ved forskjellige sykehjem før hun dro.

1.1 Aktualisering av tema

Kort fortalt skal oppgaven ta for seg innovasjon i offentlig sektor. Følgende sitat definerer hva jeg i denne oppgaven omtaler som offentlig sektor.

“...the coordination, production and delivery of goods and services by publicly owned and accountable organizations. This defines economic output including education, health, social welfare and the provision of public goods that is neither the household nor private sector.”

Potts & Kastle, 2010

Jeg vil drøfte denne definisjonen videre og begrunne valget av denne definisjonen i teorikapitlet.

Denne sektoren har en sterk og etablert posisjon i det norske samfunnet. Offentlig sektor har en enorm innvirkning på landets totale verdiskapning og ressursforvaltning. Tall fra SSB viser at offentlig sektor hadde inntekter på om lag 1948 milliarder kroner i 2018, og utgifter på ca. 1693 milliarder. Dette er en stor sektor som står for i overkant av 30% av landets sysselsetting (SSB, 2019), og det vill derfor være legitimt å hevde at fokus på innovasjon er like viktig i denne sektoren som i privat sektor. Allikevel eksisterer det adskillig mindre forskning på feltet.

Den offentlige sektorens enorme størrelse gir ikke bare forskere en enorm arena av ressursforbruk å forske på, men også et godt intensiv å forske på det. Dette fordi det kan potensielt spares mye penger der, som kan komme samfunnet til gode på en annen måte.

Sektoren kritiseres også for å ha et minimalistisk fokus på innovasjon. Offentlig sektor forbindes ofte med gigantisk maskinbyråkrati, uten rom for nytenkning og eventuelle endringer tar tid(Godø, 2009). Dette betyr ikke nødvendigvis at offentlig sektor ikke har potensiale eller behov for innovasjon og endring, og det er derfor rettet mer fokus mot forskning på området de siste årene(De Vries et al. 2015, s. 146).

Grunnet økt press i konkurransemarkeder verden over som en årsak av økt globalisering og teknologisk utvikling tvinges virksomheter i dag til å hele tiden til å tenke nytt og fornye seg selv. Vi snakker her om en dynamisk økning i makroomgivelsene organisasjonene befinner seg i. De stadig mer dynamiske omgivelsene krever økt fleksibilitet og endringsvilje fra virksomhetene som opererer der. I hvilken grad en industri preges av de økte dynamiske kreftene i markedet kan være veldig variabel fra industri til industri, og sektor til sektor. I følge ressursbase teorien er det ressursene og måten disse kombineres på som danner grunnlaget for et eventuelt konkurransefortrinn(Barney 2001b, s. 644).

Selv om offentlig sektor ofte ikke har noen form for konkurrenter innen de virksomhetsområdene de opererer i bør de fortsatt pålegges krav til effektivisering og kostnadskutt, slik at samfunnet kan få mest mulig i gjengjeld for sine skattepenger(Albury, 2005).

Dynamiske kapabiliteter er begrepet for en virksomhets evne til å omstille deres ressurser til å imøtekomme nye behov de dynamiske omgivelsene avdekker. Dynamiske kapabiliteter er altså det som bestemmer om en virksomhet klarer å bevare eller konstruere nye konkurransefortrinn(Madsen, 2009). Dagens teori om dynamiske kapabiliteter har sitt utgangspunkt i privat sektor. Jeg ønsker derfor å se nærmere på om, og eventuelt hvordan, teori om innovasjon og dynamiske kapabiliteter kan overføres til den offentlige sektor.

Siden offentlig sektor er såpass stor har jeg vært nødt til å og består av mange differensierte sektorer og virksomheter har jeg vært nødt til å rette meg inn mot en bestemt type virksomhet. Valget falt da naturlig på helsesektoren, og nærmere bestemt kommunale sykehjem, som vil begrunnes videre i følgende.

I Norge i dag ser man tendenser til en aldrende befolkning, som ofte omtales som eldrebølgen. Den avtroppende eldrebølgen som gradvis går ut i pensjon vill på sikt skape et økt behov av tjenestene sykehjemmene leverer og lavere skatteinntekter, som igjen betyr mindre ressurser til rådighet, danner sammen en økt aktualisering av innovasjon i denne sektoren. Pasientenes krav til standarden på tjenestene som ytes vil trolig også bli høyere i

årene fremover, grunnet Norges økonomiske vekst knyttet til oljeindustrien i løpet av 70-tallet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Som jeg var inne på i aktualiseringen av temaet er altså teori om innovasjon og dynamiske kapabiliteter i hovedsak utarbeidet med hensyn til privat sektor. Min problemstilling er derfor formulert med intensjonen om å forske på hvordan disse teoretiske begrepene kan overføres til organisasjoner innen offentlig sektor.

Jeg har derfor konstruert følgende problemstilling, som jeg ønsker å finne svar på gjennom dette forskningsarbeidet:

Hvordan utvikler ledelsen dynamiske kapabiliteter i kommunale sykehjem gjennom håndtering av kunnskapsprosesser?

Siden offentlig sektor er så stor og kompleks som den er har jeg vært nødt til å avgrense problemstillingen til å ta for seg helsevesenet, fordi helsevesenet har en hierarkisk struktur, og leverer målbare tjenester. Dette valgte jeg også fordi det er en stor sektor innen offentlig forvaltning, som samtlige forbrukere av det norske velferdssystemet er nødt til å forholde seg til på et tidspunkt.

I denne oppgaven benytter jeg meg av begrepet sykehjem som en samlet betegnelse på kommunale døgnbemannede sengeplasser. Det vil si at jeg ikke bare vill se på tradisjonelle sykehjem for behandling av eldre, men også se på det som kommunen jeg har valgt å studere har kalt helse og velferdssenter. Helse- og velferdssenteret jeg har omfatter både avdelinger for tradisjonell sykehjems virksomhet, samt korttidsavdelinger, langtidsavdelinger for somatisk syke, avdeling for lindrende behandling og øyeblikkelig hjelp og avdelinger for multifunksjonshemmede barn og unge voksne.

Som jeg oppfatter foreligger det lite forskning på dynamiske kapabiliteter innen kommunale sykehjem, hvilket gir rom for nye funn og bidrag til videreutvikling av teori.

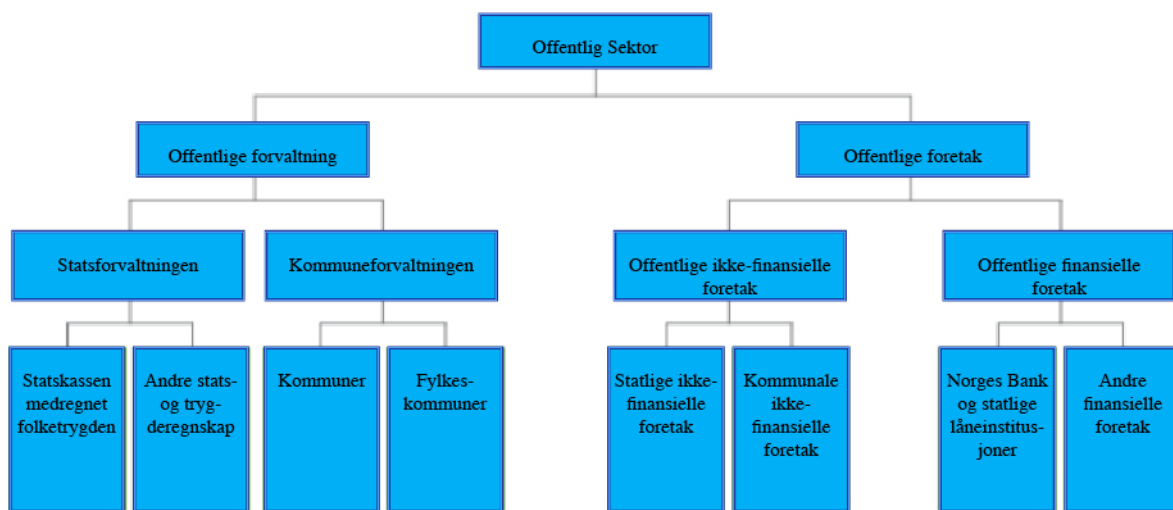
Jeg skal gjennom dette forskningsarbeidet se på hvordan det teoretiske rammeverket om dynamiske kapabiliteter kan påføres denne type virksomhet. Da med hensyn til effektivisering og økt kvalitet på de tjenester som leveres her. Jeg ønsker å fokusere denne artikkelen på de 4 forskjellige hovedkategoriene av utnyttende og utforskende dynamiske kapabiliteter som er definert i tidligere teori. Deretter vil jeg se på hvilke prosesser ledelsen kan håndtere for en

konstruktiv effekt på disse DC-kategoriene. Jeg vill gjennom teorikapittelet definere rammeverket for dynamiske kapabiliteter, for så å se nærmere på 3 kunnskapsprosesser som hevdes å være drivere for kontinuerlig innovasjon(Verona og Ravasi, 2003).

2.0 Offentlig sektor

Offentlig sektor er i Norge er underlagt regjeringen. Offentlig sektor deles inn i offentlig forvaltning og offentlige foretak. Offentlige foretak, på den ene siden, er kommersielle virksomheter hvor staten besitter en aksjeandel på over 50% (SSB, 2013). Eksempel på denne type virksomheter er Equinor, Telenor, Statkraft og Hafslund.

Offentlig forvaltning på den andre siden står for distribueringen av velferdstjenester Norges befolkning. Organisasjoner underlagt offentlig forvaltning driver altså ikke kommersialisert virksomhet, da de heller hovedsakelig finansieres av skatteinntekter, gjennom statlige budsjetter.



Siden bedrifter underlagt offentlige foretak driver kommersielt, og av den grunn kan sies å være mer eller mindre identiske med foretak i privat sektor, vil jeg i denne oppgaven referere til offentlig forvaltning når jeg omtaler offentlig sektor. Som jeg var inne på i innledningen er altså følgende definisjon en god beskrivelse av hva jeg i denne oppgaven refererer til med begrepet offentlig sektor.

“...the coordination, production and delivery of goods and services by publicly owned and accountable organizations. This defines economic output including education, health, social welfare and the provision of public goods that is neither the household nor private sector.”

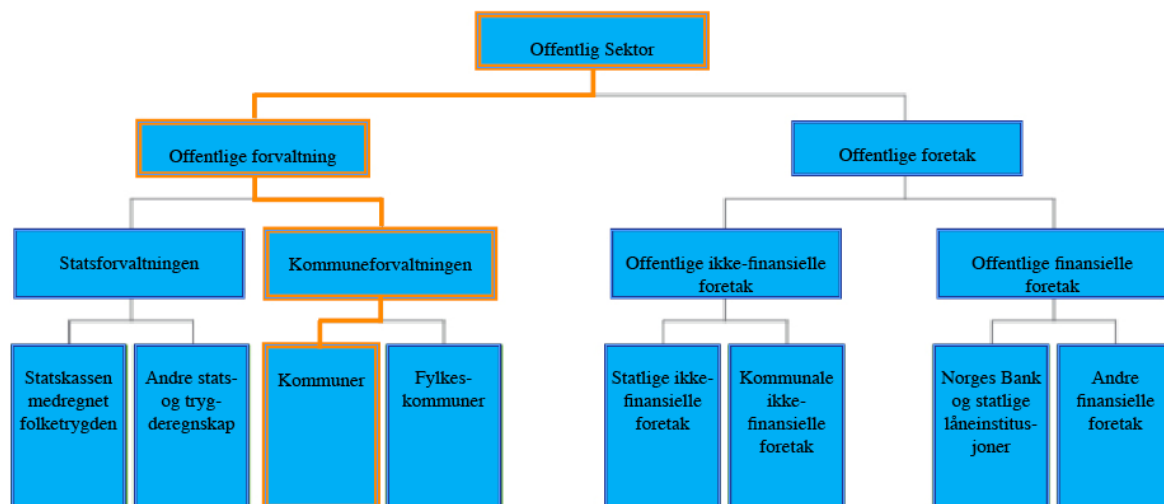
Potts & Kastle, 2010

Jamfør SSB omfatter offentlig forvaltning både statlig forvaltning og kommuneforvaltning. Statsforvaltningen utgjør det administrative apparatet, og består i hovedsak av departementer

og direktørater, som under ledelse av regjeringen har til hensikt å iverksette vedtak fra Storting og regjering(Aukrust et al. 2009). Statsforvaltningen består blant annet av:

- Departementer og underliggende direktorater
- Forsvar, politi, retts- og fengselsvesen
- Kirkeadministrasjon
- Folketrygden (NAV).
- Regionale helseforetak(sykehus)

Sykehjem driver distribuering av velferdstjenester som forvaltes av kommunale myndigheter. Sykehjemmene er altså underlagt kommuneforvaltningen. Kommuneforvaltningen er det laveste nivået av forvaltning i offentlig sektor, og utgjør en stor del av sektoren, da det finnes over 400 kommuner på landsbasis. Basert på dette har jeg illustrert følgende figur for å vise hvor i sektoren denne oppgaven har sitt fokus.



Jamfør Klein et al. (2013) er et viktig element for organisasjoner i offentlig sektor at deres ressursbase ikke kontrolleres av noen andre aktører enn staten selv. Dette er faktoren som danner kontrasten mellom organisasjoner i offentlig og privat sektor. Dette distanserer organisasjoner i offentlig sektor fra konkurransemarkedet, som gjerne danner motivet for privat sektor for å skape en mer lønnsom drift, mens offentlig sektor på den andre siden heller retter virksomhetens fokus mot økt velferd for befolkningen. Vi ser ut i fra dette at organisasjoner i privat og offentlige sektor legger fundamentale forskjeller til grunn ved utformingen av deres målsettinger(Klein et al., 2013).

Mens målsetningene for bedrifter i privat sektor som regel vil gå ut på å øke avkastningen for sine investorer, vil organisasjoner innen offentlig sektor gjerne ha mer kompliserte og

kvalitative men også uklare og vanskeligere uttrykte målsettinger(Klein et al., 2013). Dette skyldes i følge Klein (2013) at målene for offentlige organisasjoner alene forhandles frem av motstridende interessegrupper uten noen tydelig definering av hvilken strategiske retning organisasjonen skal ledes. Dette danner en form for tvetydighet i målene i seg selv. Denne tvetydigheten kommer av at det er vanskelig å definere en retning for organisasjonen uten noen mål for hvordan man fanger verdi.

Dette gir grunnlag for å hevde at organisasjoner i offentlig sektor ikke motiveres på det samme grunnlaget som organisasjoner i privat sektor. Det vil altså foreligge andre drivere og faktorer miljøet for å drive med innovasjon. Dette tyder igjen på at dynamiske kapabiliteter også bør defineres med hensyn til denne sektoren.

3.0 Teori

Under dette kapitlet skal jeg legge frem det teoretiske rammeverket oppgaven skal bygges på. Rammeverket skal altså omfatte og definere de begreper problemstillingen berører, og brukes som et verktøy for innsamling av relevant empiri.

Kapitlet vil først ta for seg de overordnede begrepene, som ressursbase teori og innovasjon. Ressursbase teori vil være det fundamentale perspektivet oppgaven skal basere seg på. Kort fortalt går dette perspektivet ut på at det er selve ressursene og måten disse ressursene er satt sammen på som potensielt sett kan skape verdi for kunden(Barney, 1991).

Deretter ønsker jeg forklare innovasjonsbegrepet for å rette oppgaven inn mot å se til nye måter ressursene kan kombineres på for å øke denne oppfattede kundeverdien, eller å få større nytte av de ressursene organisasjonen besitter. Her vil jeg definere ulike typer innovasjon, før jeg retter fokus mot hvordan organisasjoner kan innrette bruken av interne og eksterne ressurser mot endringer og nye behov i omgivelsene.

En virksomhets evne rekonfigurere sine ressurser til å stadig tilpasse seg endringer i omgivelsene gir uttrykk for det jeg i denne oppgaven kaller virksomhetens dynamiske kapabiliteter, og kan på den måten anees for å være virksomhetenes drivere til innovasjon. Dynamiske kapabiliteter vill derfor være oppgavens mest sentrale begrep. DC er igjen et fragmentert begrep, bestående av 2 overordnede kategorier, utforskende og utnyttende DC, som videre kan deles inn i 2 underkategorier hver. Henholdsvis ekstern observasjon og vurdering og intern ressursfornyelse, og ekstern ressursanskaffelse og intern ressursomforming(Madsen, 2007), som vill utdypes ytterligere, før jeg skal se nærmere på kunnskapsprosessene Verona og Ravasi (2003) hevder å fremme hver av disse kategoriene.

I kapitlets avslutning definerer jeg hva jeg i denne oppgaven mener med offentlig sektor, utfordringer ved bruken av disse teoretiske begrepene i offentlig sektor, og måter jeg ønsker å se hvordan disse begrepene kan overføres til organisasjoner innen offentlig forvaltning.

3.1 Ressursbasert perspektiv

Før jeg begynner å forklare de spesifikke begrepene oppgaven har som tema ønsker jeg å forklare perspektivet disse begrepene har sitt utspring i. Det ressursbaserte perspektivet ser på bedriftens samling av ressurser, og hvordan bedriften forvalter disse ressursene som grunnlaget for å danne seg et konkurransefortrinn. Innovasjon og dynamiske kapabiliteter bygger altså ressursbase teori, ved at disse begrepene handler om at bedrifter skal benytte seg av sine ressurser på en ny måte for å oppnå vekst eller imøtekomme den stadig økende dynamikken i omgivelsene (Teece et al. 1997). 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 (Borch, 2009).

For at ressursene skal kunne danne et konkurransefortrinn må de være sjeldne, unike, ikke imiterbare og vanskelig for konkurrentene å tilegne seg. De skal også ha egenskaper som utnytter muligheter, og/eller reduserer trusler (Barney, 1991/Dollinger, 1999).

Siden offentlig sektor gjerne ikke forholder seg til konkurransemarkedet på samme måte som privat sektor, ved at de kan belage seg på fast finansiering fra staten, har de heller ikke det samme incentivet for å drive med innovasjon. De er altså ikke nødt til å effektivisere eller tillegge produktet økt verdi for omsetningen de disponerer. Innovasjonsteori er derfor i utgangspunktet fremstilt med hensyn til den privat sektor. Vi skal av den grunn se på hvordan denne teorien kan være overførbart til offentlig sektor.

3.2 Innovasjon

Som vi kan se i tabellen nedenfor finnes det mange ulike definisjoner av innovasjon, men kort oppsummert handler innovasjon om å gjøre noe på en ny måte. Alle økonomiske og sosiale fremskritt er resultater av å utfordre måten oppgaver utføres på i dag, for å oppnå effektivisering eller forbedring(Dodgson og Gann, 2010).

Forfatter	Definisjon
<i>Drucker (1985)</i>	<i>“Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or service.”</i>
<i>Rogers (2003)</i>	<i>“...an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or another unit of adoption.”</i>
<i>OECD (2005)</i>	<i>“An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations.”</i>
<i>Albury (2005)</i>	<i>“Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality.”</i>
<i>O’Sullivan et al. (2008)</i>	<i>“Innovation is the process of making changes to something established by introducing something new that adds value to customers and contributes to the knowledge store of the organization.”</i>
<i>Jacobs (2014)</i>	<i>“...something new which is realized, hopefully with an added value.”</i>
<i>Tidd et al. (2009)</i>	<i>“...innovation is a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice.”</i>

3.2.1 Forskjellige typer innovasjon

Innovasjon er et forholdsvis omfattende begrep, så man har gjerne behov for å kategorisere forskjellige typer innovasjoner på forskjellige måter.

Først vil jeg forklare at man kategoriserer innovasjoner i forhold til hvor drastiske de enten innvirker i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Man kategoriserer innovasjoner i henhold til dette som enten inkrementelle eller radikale. 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(Dodgson og Gann, 2010).

Man kan også kategorisere innovasjoner i henhold til hvilket aspekt av virksomheten innovasjonen tar for seg. Schumpeter (1934) definerte her 4 forskjellige innovasjonsformer:

1. *Produktinnovasjon* - innovasjon knyttet til produktet eller tjenestens egenskaper
2. *Prosessinnovasjon* - innovasjon innen produksjonen eller logistikken knyttet til produktet eller tjenesten
3. *Markedsinnovasjon* - ny markedsføringskampanje, ny pris eller nytt design
4. *Organisasjonsinnovasjon* - forbedring av organisasjonsstruktur, filosofi eller handlemåte

Innovasjoner kan også defineres i forhold til hvor i organisasjonens hierarki den finner sin opprinnelse. En innovasjon kan enten bli implementert som et tiltak fra ledelsen, eller som et initiativ fra førstelinje. Nielsen et al. (2012) 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.

3.3 Dynamiske kapabiliteter

Innovasjon går altså ut på å anvende ressurser og kunnskap på en måte som tilfredsstillende et kundebehov. Kundebehov vil skifte over tid. Som vi også kan lese ut ifra OECD (2005) sin definisjon av innovasjon tar begrepet også for seg eksterne relasjoner i implementeringen av innovasjoner. Disse relasjonene vil også kunne endres over tid. Innovasjon handler altså om en organisasjons tilpasning til det eksterne miljøet, som vi tidligere har nevnt er i en stadig dynamisk endring (Teece et al. 1997). Enten om det er relatert til kunden i form av å gi dem en bedre kundeopplevelse for prisen de betaler, eller om det er for å kunne drive virksomheten mer lønnsom enn konkurrentene. Dynamiske kapabiliteter er begrepet for en bedrifts evner til å fange, integrere og rekonfigurere intern eller ekstern kompetanse for å drive innovasjon.

The firms ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competence to address rapidly changing environment.

Teece et al., 1997

Denne definisjonen presiserer at dynamiske kapabiliteter er bedriftens evne til å integrere, bygge, og konfigurere intern og ekstern kompetanse i takt med de hurtige endringene i miljøet. Dynamiske kapabiliteter gir altså uttrykk for en virksomhets evne til å drive innovasjon.

På samme måte som det finnes forskjellige definisjoner som på forskjellige måter beskriver begrepet innovasjon, finnes det også forskjellige definisjoner som forklarer begrepet dynamiske kapabiliteter. Uavhengig av hvilken definisjon man velger å støtte seg på hevder Ambrosini & Bowman (2009) at alle definisjonene er enige om at hensikten med dynamiske kapabiliteter er å konfigurere ressursbasen på en måte som skaper, opprettholder eller forbedrer bedriftens konkurransefortrinn.

The firms behavioral orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environment to attain and sustain competitive advantage

Wang & Ahmed, 2007

Denne definisjonen presiserer at dynamiske kapabiliteter hovedsakelig går ut på å oppgradere og rekonstruere virksomhetens kjerne kapabiliteter for å respondere på endringer i miljøet for å tilegne seg og opprettholde sitt konkurransefortrinn.

3.3.1 Dynamiske kapabiliteter som et rammeverk

Zollo et al. (2003) definerer Dynamiske kapabiliteter bestående av 3 kronologiske prosesser, Søking, evaluering og rutinisering.

Prosess en, søking, blir iverksatt når bedriften er nødt til å løse utfordringer på nye måter som en følge av endring. Denne prosessen går ut på å ta for seg både intern og ekstern informasjon i avgjørelsen for å finne en mest gunstig løsning på utfordringen.

Prosess 2, evaluering, går ut på å evaluere de alternative løsningene i forhold til egne erfaringer. Her ser man altså på hvilken potensiell gevinst de alternative løsningene kan ha for virksomheten. Gevinsten veies også opp mot risikoen heftet ved alternativene.

Prosess 3, rutinisering, handler om å iverksette det utvalgte løsningen, og gjøre den til en del av virksomhetens rutiner.

Prosessen kan ha til hensikt å utforske alternative løsninger og utnytte eksisterende måter å tenke på(Zollo & Winter, 2002).

Hensikten med å utforske, vill være å generere alternative aktiviteter og ideer, evaluere variasjonen av alternativer med hensyn til gevinst og risiko i forhold til problemstillingen. Før man foretar en beslutning av hvilket alternativ man skal implementere erkjenner man først en variasjon av forskjellige ideer med hensikt til å løse den aktuelle problemstillingen, for så å evaluere deres gevinst opp mot risiko før man foretar en overveid avgjørelse om hvilket tiltak som skal implementeres(Zollo & Winter, 2002). Utforskning medfører dannelse av variasjon i virksomhetens erfaring, som igjen kan føre til at endring i handlinger kan bli rutine.

Utnyttelse på den andre siden baserer seg på atferds aktiviteter for reproduksjon av nye rutiner tilpasset miljøet, og implementering av disse rutinene for å løse problemstillingen (Zollo & Winter, 2002). Utnyttelse medfører mer forutsigbare handlinger hvor erfaring og ressurser er basisen som anvendes. Prosessen for utforskning og utnyttelse kan gå begge veier og kan ha gjensidig innvirkning på hverandre(Zollo & Winter, 2002), noe som i følge Madsen (2007) gjør det mulig å konseptualisere utfordringer en virksomhetsleder møter på når disse prosessene håndteres samtidig.

Søking og utvelgelse kan sees som underaktiviteter av utforskning, mens det siste trinnet i prosessen, rutinisering, kan sees som en underaktivitet av utnyttelse(Madsen, 2007).

Man kan også se på DC som organisatoriske prosesser og mekanismer med hensikt til å bygge, skaffe, integrere, reorganisere og frigjøre interne og eksterne ressurser for å imøtekomme omgivelsene i endring(Eisenhardt & Martin, 2000).

(1)Koordinering og integrering av interne og eksterne aktiviteter, (2)Sosial og kollektiv læring, i form av repetering og eksperimentering som gjør det mulig å utføre oppgaver raskere og bedre, og (3)rekonfigurering og omforming av ressursene basert på datainnsamling av marked og miljø er 3 elementære organisatoriske og ledelsesmessige nøkkelprosesser for DC(Teece et al., 1997).

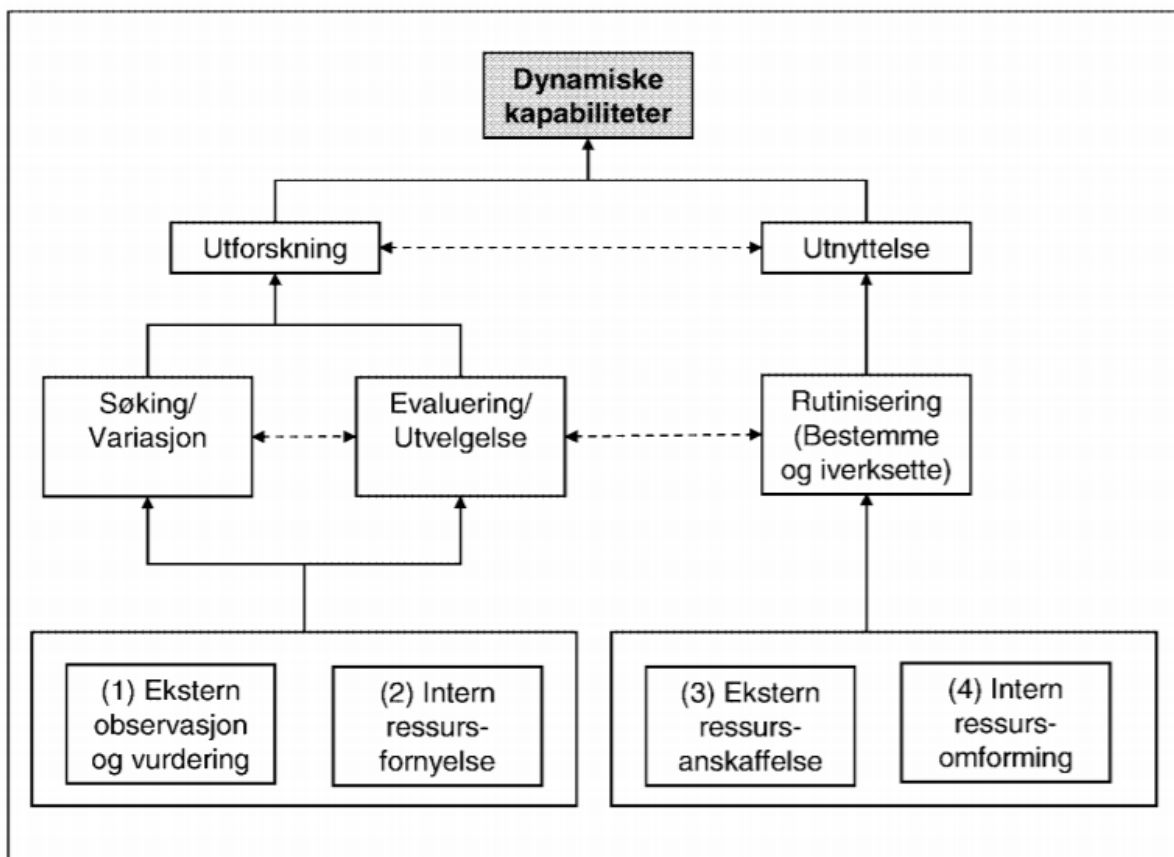
Eisenhardt og Martin (2000) hevder at DC kan kategoriseres som 3 hovedgrupper.

1. DC som integrerer ressurser(Strategiske beslutnings og produktutviklingsrutiner).
2. DC med hensikt å rekonfigurere interne ressurser(Ressurstilpasning prosessen, ledelsens samarbeidsrutiner, realoeringsrutiner for tilpasning til omgivelsene)
3. DC som tilfører eller frigjør ressurser(Alianse og akvisisjonsrutiner, interne kunnskapsfostrende rutiner, rutiner for å fjerne ressurser)

På samme måte som søking og utvalgelse(Zollo & Winter, 2002) kan sees som underaktiviteter av utforskning, kan vi alternativt se på Eisenhardt og Martins (2000) ressursbygging og -integrering som underaktiviteter av utforskning, og reorganisering og anskaffelse kan sees på som underaktiviteter av utnyttelse, i likhet med rutinisering(Madsen, 2007).

Det er også et skille mellom interne og eksterne ressurser som kan relateres til både utforskning og utnyttelse(Madsen, 2007).

Madsen (2007) argumenterer derfor for at man kan se på DC gjennom et rammeverk bestående av 3 nivåer, illustrert i følgende modell.



I et overordnet nivå har vi utforskning og utnyttelse. Underlagt utforskning finner vi prosesser for søking og utvalgelse, mens man under utnyttelse finner prosesser for rutinisering(Madsen, 2007). Deretter hevder Madsen(2007) at man kan kategorisere disse tre prosesskategoriene videre inn i 4 typer DC:

1. ekstern observasjon og vurdering
2. intern ressursfornyelse
3. ekstern ressursanskaffelse
4. intern ressursomforming

3.3.1.1 ekstern observasjon og vurdering

Dette er DC som følger med på endringene i omgivelsene for å gi tilgang til nye ideer og muligheter for så å vurdere disse (Madsen, 2007). Stevenson og Jarillo (1990) hevdet at evnen til å oppdage potensielle muligheter er kjernen til innovative handlinger. En virksomhet må hele tiden se etter muligheter og ideer i omgivelsene til å tilegne seg beste praksis (Teece, 1997). Denne DC går også ut på å veie gevinsten av muligheten eller ideen opp mot risikoen som er heftet ved den, som gjør den nært relatert til Zollo og Winters (2002) søking og utvalg (Madsen, 2007).

Virksomhetens visjon danner grunnlaget for evalueringen og utvalget. Virksomhetens styre og ledelse har derfor en sentral rolle i denne DC (Madsen, 2007).

Teece et al. (1997)	<i>Evne til ekstern søking</i> <i>Evne til overvåking av markeder og teknologier</i> <i>Vurdering av strategiske alternativer</i> <i>Villighet til å adoptere beste praksis</i>
McKelvie og Davidsson (2009)	<i>Idegenereringskapabiliteter</i>
Kickul og Liao (2004)	<i>Eksternt ressursintegrerende kapabiliteter</i>
Coh et al. (2005)	<i>Oppfatning/tolking av omgivelsene</i>
Griffith et al. (2006)	<i>Markedsoppmerksomhet</i>
Zollo & Winter (2002)	<i>Evaluering av ideer</i> <i>Evne til ekstern søking</i>

3.3.1.2 intern ressursfornyelse

Dette er DC som går ut på å integrere nye ressurser i inn i de allerede eksisterende ressurskombinasjonene for å skape økt grad av lønnsomhet (Eisenhardt og Brown, 1999). Det er altså snakk å forbedre og tilpasse virksomhetens konsept når ressurser blir tilført, kombinert eller omdannet.

Eksempler på denne type DC kan være rutiner for produktutvikling, og beslutningstaking der ledelsen kombinerer en variasjon av ferdigheter og praktisk bakgrunn for å øke verdiskapningen (Eisenhardt & Martin, 2000).

Her er ledelsens evne til å kombinere ressurser og de ansattes evne til å praktisere denne kapabiliteten særdeles viktig. Mobilisering av ansatte med hensikt i å øke verdiskapningen og oppmuntring til kreativ tenkning kan ha stor betydning, og ansatte må være åpen for hyppig endring i arbeidsrutiner og ansvarsområder(Madsen, 2007).

Teece et al. (1997)	<i>Delegering/desentralisering i organisasjonen</i> <i>Medarbeideres innsats og kreativitet</i> <i>Integrering/koordinering av interne aktiviteter</i>
Eisenhardt og Martin (2000)	<i>Rutiner for ressursallokering</i> <i>Produktutviklingsrutiner</i> <i>Medarbeideres innsats og kreativitet</i> <i>Ledelsens strategiske beslutningstaking</i> <i>Frigivelse/fjerning av ressurser</i>
Eliasson et al. (2002)	<i>Ressurskombinasjonsaktiviteter</i>
Verona og Ravasi (2003)	<i>Kunnskapsomdanning</i>
MeKelvie og Davidsson (2009)	<i>Ny produktutviklingskapabilitet</i>
Kickul og Liao (2004)	<i>Internt integrerende kapabiliteter</i> <i>Innovative kapabiliteter</i>
Coh et al. (2005)	<i>Utvikling av spesialiserte tilbud</i>
Rindova og Taylor (2002)	<i>Utvikling av ny markeds- og kundekompetanse</i> <i>Delegering/desentralisering i organisasjonen</i>
Griffith et al. (2006)	<i>Markedsoppmerksomhet</i>
Sher og Lee (2004)	<i>Dynamisk kapabilitet</i>

3.3.1.3 ekstern ressursanskaffelse

Ekstern ressursanskaffelse er DC som forbinder virksomheten med og anskaffer eksterne ressurser. Ressurser anskaffes av eksterne kontakter og koblinger.

Madsen (2007) argumenterer for at man ved å redusere fokuset på organisasjonsstruktur, vill man gjennom personlig kontakt med enkeltpersoner skape tillit som kan gi tilgang til komplementerende ressurser, og redusere risikoen for opportunistisk atferd. Slike nettverksressurser skaper gjensidighet og vekselvirkning mellom partene med fokus på å finne en beste løsning for begge parter, emosjonelle og kulturelle bånd(Madsen, 2007).

Madsen (2007) argumenterer videre for at nettverket fungerer som en buffer mot endringer i omgivelsene.

Teece et al. (1997)	<i>Eksternt samarbeid og kompaniskap</i>
Eisenhardt og Martin (2000)	<i>Ressursanskaffelser</i> <i>Kunnskapsinnhenting fra andre</i> <i>Ledelsens strategiske beslutningstaking</i>
Verona og Ravasi (2003)	<i>Kunnskapsabsorbering og -skaping</i>
Coh et al. (2005)	<i>Forbindelse m\hjørnesteinsbedrift (key player)</i> <i>Integrering av ekstern kompetanse</i>
Rindova og Taylor (2002)	<i>Nyrekruttering av ledelse og ekspertise</i>

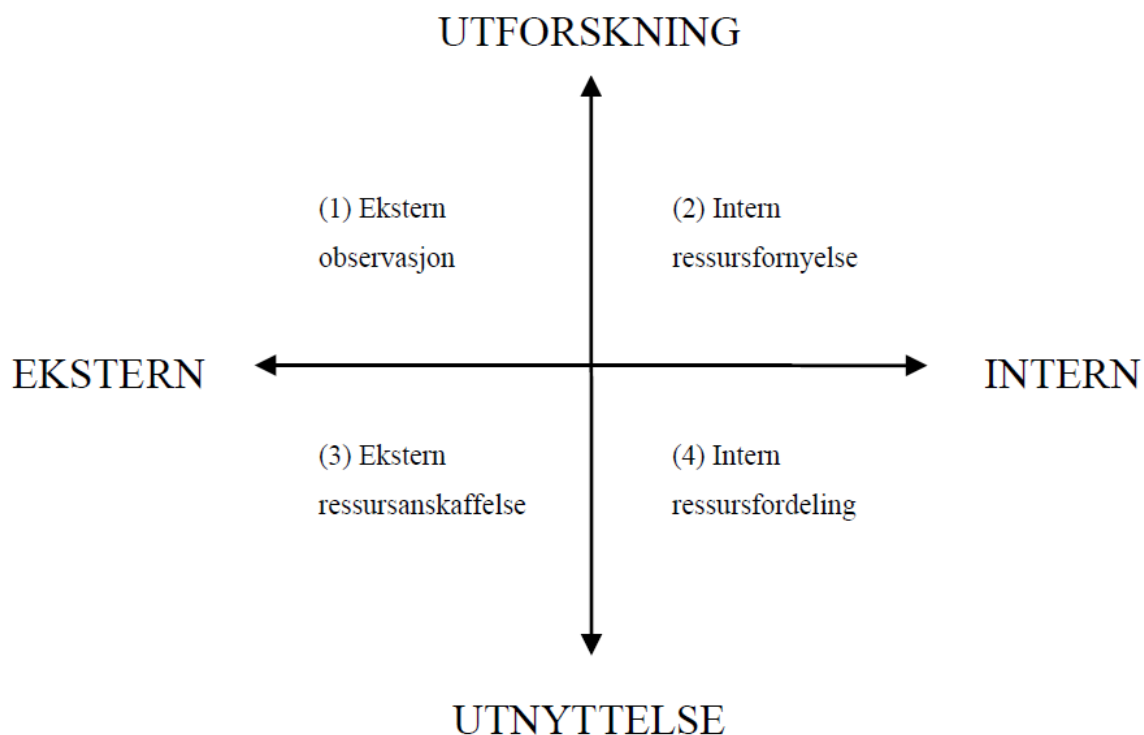
3.3.1.4 intern ressursomforming

Denne dynamiske kapabiliteten handler om virksomhetens evne til å omdanne og omforme sine interne ressurser. Denne evnen kan forekomme som aktiviteter for å spre og iverksette implementeringen i virksomheten(Madsen, 2007). Disse aktivitetene kan gjøre det mulig for virksomheten å reorganisere sine ressurser, og gi rom for å eksperimentere med nye ideer(Dougherty, 1995). Virksomheter med enkel organisasjonsstruktur kan dra store fordeler av dette, ved at de har færre interne hindre. Dette gjør veien til beslutninger kortere, og enklere å koble ressurser fra forskjellige deler av virksomheten(D'Amboise & Muldowney, 1988).

Teece et al. (1997)	<i>Evne til omdanning/omforming av ressurser</i> <i>Nye interne rutiner og handlingsmønster</i> <i>Læring (repetisjon og eksperimentering)</i>
Eliasson et al (2002)	<i>Ressursomgjøringer</i>
Verona og Ravasi (2003)	<i>Kunnskapsintegrering</i>
Eisenhardt og Martin (2000)	<i>Rutiner for kunnskapsutvikling</i> <i>Kontakt med FoU institusjoner</i>

3.3.2 Dimensjoner av Dynamiske kapabiliteter

Gjennomgangen over tyder på at dynamiske kapabiliteter dannes og utvikles i 2 dimensjoner. Den første dimensjonen utfolder seg mellom utforskning av nye muligheter og utnyttelse av eksisterende ressurser. Den andre dimensjonen handler om virksomhetens aktiviteter er av ekstern eller intern karakter. For å utdype de forskjellige hovedtypene DC kan det i følge Madsen(2007) være hensiktsmessig å illustrere dem som gjort i følgende figur, for å vise hvordan de forholder seg til de forskjellige dimensjonene.



Av figuren kommer det frem at (1) ekstern observasjon handler om utforskning av eksterne muligheter. (2) Intern ressursfornyelse omfatter utforskning av interne aktiviteter. (3) Ekstern

ressursanskaffelse dreier seg om utnyttelse av eksterne ressurser, og at (4) intern ressursomforming går ut på utnyttelse av interne ressurser.

I disse rammeverkene for dynamiske kapabiliteter er læring og kunnskapshåndtering sentrale komponenter i endringsprosesser. I følge Madsen eksisterer det en rekke studier av slike kunnskapsprosesser for kontinuerlig innovasjonsevner. I neste kapittel skal jeg se nærmere på en av disse.

3.3.3 Kunnskapshåndtering

Som forklart i forrige kapittel handler dynamiske kapabiliteter om håndtering og nyskaping av kunnskap i forhold til omgivelsene for å skape endring. Verona og Ravasi (2003) hevdet at denne typen innovasjoner består av 3 kontinuerlige kunnskapsprosesser; kunnskapsabsorbering og -skaping, kunnskapsintegrering, og kunnskapsomdanning.

Kunnskapsdannelse og absorbering handler om å kontinuerlig investere i basiskunnskap og å tilegne seg kunnskap fra andre (Verona og Ravasi, 2003).

Kunnskapsintegrering handler om evnen til å skape eller håndtere en sammensetning som danner kunnskapsrike ressurser som i fellesskap tilpasse seg omgivelsene og tilfredsstille etterspørselens krav (Verona og Ravasi, 2003).

Kunnskapsomdanning handler om å holde en åpen struktur for som gjør det mulig for virksomheten å redefinere systemer og samhandlingsmønstre fleksibelt for enklere å rekombinere ressurser (Verona og Ravasi, 2003).

Disse tre kapabilitetene fungerer som drivkrefter for kontinuerlig innovasjon. Verona og Ravasi (2003) argumenterer for at en prosjektbasert struktur kan fremme kombinerings av kunnskapskomponenter som befinner seg spredt i organisasjonen, og organiserer disse for å sammen tilfredsstille kundens behov. Denne typen innovasjon gjør det mulig å dra nytte av kunnskap og virksomheten ellers ikke ville fått tilgang på gjennom en rutinebasert drift. Ved å koordinere aktiviteter ved å allokere ressurser til prosjekter og definere prosjektets strategiske kontekst endrer den overordnede prosessen av endring (Verona og Ravasi, 2003). (mer relevant i artikkelen, få inn mer)

3.3.4 Marked Dynamikk

Konseptualiseringen av dynamiske kapabiliteter omfatter markedsdynamikk som en influerende faktor på en bedrifts kapabilitetsutvikling og evolusjon (Eisenhardt & Martin, 2000)

Et dynamisk miljø kan forårsakes av en ledende faktor, eller en kombinasjon av forskjellige faktorer, som industri teknologisk innovasjon, regulatoriske endringer, økonomisk endring og endring i konkurransemarkedet (Wang & Ahmed, 2007).

Markedsdynamikk er en innledende faktor for en bedrifts dynamiske kapabiliteter; desto mer dynamisk markedet er, desto sterkere er behovet for bedriftene å utforme sine dynamiske kapabiliteter (Wang & Ahmed, 2007).

Som forklart her er markedsdynamikk en forutsetning for teori om dynamiske kapabiliteter. Jeg kommer derfor til å benytte meg av dette begrepet når jeg senere skal argumentere for og i mot bruken av dynamiske kapabiliteter for organisasjoner i offentlig forvaltning.

3.4 Innovasjon i offentlig sektor

Som vi har vært inne på tidligere handler innovasjon om å imøtekomme endringer i det eksterne miljøet, og er noe organisasjoner i privat sektor er avhengig av for å holde seg levedyktig i forhold til sine konkurrenter. De må kontinuerlig tilpasse seg teknologi og markeder i stadig endring. De er i en kontinuerlig konkurranse for å sikre seg størst andel av profitten i markedet, og oppnår dette ved å effektivisere eller forbedre ytelsen.

Organisasjoner i offentlig sektor derimot er fullstendig skjermet for denne effekten. Deres ressurser bestemmes av stat og regjering gjennom forhandlinger med diverse interessenter, uavhengig av hvor effektivt de driver. Om det er slik at konkurranse presset, som utgjør en stor driver for innovasjon generelt, ikke er en del av økosystemet offentlig sektor opererer i, hvorfor er det da noen hensikt i å studere innovasjon i offentlig sektor?

3.4.1 Hvorfor innovasjon i offentlig sektor?

Innovasjon innebærer risiko, og ønsket om å ta risiko er lavere i offentlig enn privat sektor (Willumsen, Sirnes og Ødegård, 2015). Dette fordi organisasjoner i offentlig sektor ikke har noen mulighet for å øke omsetningen av virksomheten. Med andre ord, uavhengig av hvor hardt de ansatte i offentlig sektor jobber eller hvor godt de presterer vil ikke dette arbeidet

nødvendigvis gi organisasjonen noe økt handlingsrom i form av flere ressurser til rådighet,. Det er altså kritisk for offentlig sektor å se til løsninger for å effektivisere serviceytelsen uten at det går på bekostning av kvaliteten på tjenesten de tilbyr (Albury, 2005). Dette for å være i stand til å imøtekomme en potensielt økende etterspørsel til tjenestene, til tross for et statisk og fastsatt budsjett fra høyere hold.

Nødvendigheten av innovasjon i offentlig sektor kan argumenteres for gjennom 5 momenter (Potts & Kastle, 2010):

1. Grunnet offentlig sektor sin størrelse utgjør offentlig sektor en viktig del av makroøkonomien. Offentlig sektor må altså ta del i utviklingen i miljøet for å kunne drive utviklingen videre, for å utgjøre en faktor i økonomisk vekst.
2. Innovasjon kan føre til bedre måloppnåelse, gjennom effektiviserte rutiner og bedre styring.
3. Innovasjon i offentlig sektor kan føre til intern benchmarking og konkurranse sektorer i mellom, med hensyn til innovasjon. Dette kan stimulere like effekter som konkurransepresset privat sektor forholder seg til. Avdelinger i offentlig sektor kan lære av hverandre, som også vil drive innovasjon.
4. Offentlig sektor må også drive innovasjon for å holde seg oppdatert på endringer i miljøet for å ikke bli utdatert på teknologi eller organisasjonelle rutiner.
5. Om offentlig sektor øker sitt fokus på innovasjon, kan dette også gi innvirkning i økt fokus på privat sektor.

Som vi kan se gjennom Potts og Kastes (2010) argumentering for innovasjon i offentlig sektor er det et klart behov for å fokusere på innovasjon i offentlig sektor for å øke velferdsgodene offentlig sektor tilbyr, enten om det er interne i form av effektivisering og økt kvalitet, eller om det er eksterne i form av økt utvikling i samfunnet. Det foreligger fortsatt utfordringer knyttet til motivasjonen for å ta risikoen innovering innebærer i offentlig sektor (Willumsen et al. 2015).

3.4.2 Dynamiske kapabiliteter i offentlig sektor

Nå som jeg har forklart hvorfor innovasjon er viktig i offentlig sektor, skal vi se nærmere på hvilke innvirkninger dette differensierte økosystemet har for en organisasjon og hvilke

kapabiliteter organisasjoner må anlegge for å forholde seg til deres endringer. Jeg snakker om dynamiske kapabiliteter for organisasjoner i offentlig sektor.

Litteraturen om dynamiske kapabiliteter, som jeg har vært inne på tidligere i dette kapittelet er definert i henhold til virksomhet i privat sektor. I dette avsnittet skal jeg derfor argumentere for om denne teorien er overførbart til offentlig sektor med dens respektive markedsdynamikk, og isåfall hvordan.

Som jeg var innom i defineringen av dynamiske kapabiliteter er det altså markedsdynamikken som gir organisasjonene i miljøet grunnlaget for å utvikle dynamiske kapabiliteter. Det ble videre presisert at dynamikken i markedet påvirkes av flere faktorer. I den anledning ble faktorene teknologisk innovasjon, regulatorisk endring, økonomiske endring og endring i konkurransemarkedet nevnt. Av disse faktorene kan det kun argumentere for at konkurransemarkedet er den eneste faktoren offentlig sektor ikke trenger å forholde seg til. Vi kan underbygge dette videre med at de resterende faktorene som for eksempel teknologisk innovasjon, økonomisk endring og utvikling utgjør elementer for hvorfor man bør fokusere på innovasjon i offentlig sektor (Potts & Kastle, 2010). Regulatoriske endringer utgjør også klar faktor for markedsdynamikken virksomheter i offentlig sektor står overfor, ved at det er stat og regjering som enerådende regulerer hvilke midler offentlig sektor har til rådighet, og hvilket handlingsrom virksomheten skal forholde seg til. Man kan se at det er flere av de samme faktorene som spiller inn i de dynamiske miljøene Wang og Ahmed (2005) hentet sin teori om dynamiske kapabiliteter ut i fra, som i de miljøene offentlig sektor opererer i. Det vil derfor være legitimt å hevde at det dynamiske miljøet en offentlig forvaltet organisasjon befinner seg i også er en innledende faktor for bruk av teorier om DC, på samme grunnlag som bruken av DC for privat sektor.

Jeg har nå argumentert for at teorien om DC kan være overførbart til offentlig sektor. Nå som jeg har påpekt tilstrekkelig grunnlag for at den er overførbart, ønsker jeg å gå videre inn på den komponent faktoren jeg har tenkt til å studere nærmere på gjennom dette forskningsarbeidet, i et offentlig tjeneste organ.

4.0 metode

Gjennom denne masteroppgaven ønsker jeg å finne svar på en problemstilling som baserer seg på hendelser i samfunnet. For å samle inn og tolke relevant data til min problemstilling er jeg derfor nødt til å basere meg på en samfunnsvitenskapelig forskningsmetode.

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å beskrive måten man går frem når man samler inn, analyserer og tolker informasjon om virkeligheten (Johannessen et al. 2011).

Metodelæren er et verktøy for å foreta hensiktsmessige valg, og danne en oversikt over alternative tilnærminger og konsekvenser av de forskjellige tilnærmingene, i arbeidet med å finne svar på et forskningsspørsmål (Johannessen et al. 2011).

Jeg skal i dette kapittelet presentere mine metodiske valg for å besvare problemstillingen.

4.1 Valg av metode

I valget av metode er det essensielt å velge den forskningsmetoden man mener besvarer problemstillingen i høyest mulig grad. Metode definerer en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al. 2011). Målet for denne rapporten vil være å svare på problemstillingen jeg introduserte i innledningen, og jeg skal videre definere veien jeg har valgt for å besvare denne.

Innen samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom to overordnede tilnærminger til forskningsarbeidet, kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode går i korte trekk ut på å kartlegge utbredelse eller telle opp fenomener, mens kvalitativ metode på den andre siden har til hensikt å gi en dypere forståelse av et fenomen (Johannessen et al. 2011). Johannessen et al. (2011) presiserer at kvalitativ metode er spesielt hensiktsmessig om man skal ta for seg fenomener man ikke har god kjennskap til og det finnes lite forskning på.

Jeg har derfor med grunnlag i mitt forskningsspørsmål valgt å basere meg på en kvalitativ tilnærming, siden jeg i hovedsak er interessert i hvordan innovasjon fungerer i offentlig sektor, og dette er et fenomen det eksisterer lite forskning på i dag.

Ved å begrense utvalget av informanter åpnes det muligheter for å tilegne seg dypere innsikt i fenomenet det forskes på, hvilket kjennetegner kvalitative tilnærminger. I kvalitative undersøkelser kan datainnsamlingen gjøres gjennom 2 grunnleggende forskjellige måter. Enten gjennom observasjon eller intervju, som begge gir tilgang til detaljert og nyansert data (Johannessen et al. 2011). Kvalitative tilnærminger gir også indikasjoner på kjennetegn

og egenskaper i fenomenet som utforskes gjennom observasjon av mønstre, subjektive holdninger og atferd, i motsetning til overfladisk opptelling og kartlegging av utbredelse en kvantitativ tilnærming ville gitt (Johannessen et al. 2011), hvilket vil være hensiktsmessig i arbeidet med å belyse og besvare den problemstillingen jeg har valgt.

4.2 Forskningsdesign

“Research designs are about organizing research activity, including the collection of data, in ways that are most likely to achieve the research aims.”

Easterby-Smith et al. 2015

Forskningsdesignet skal beskrive fremgangsmåten man benytter seg av for å finne en best mulig løsning på problemstillingen. Forskningsdesignet skal altså være en formulert beskrivelse og begrunnelse av de forskningsaktiviteter man foretar i det metodiske arbeidet. Det skal beskrive og begrunne hvilken data som er samlet inn, hvordan og hvor fra (Easterby-Smith et al. 2015).

Innen forskningsdesign skilles det hovedsakelig mellom positivistiske og sosial konstruksjonistiske design, som representerer forskjellige filosofiske perspektiver man tar utgangspunkt i når man skal studere et fenomen (Easterby-Smith et al. 2015).

I følge Easterby-Smith et al. (2015) er positivistiske design basert på en ide om at den sosiale verden eksisterer eksternt, og kan måles gjennom objektive metoder, fremfor subjektiv tolkning. Dette gjøres ved at forskeren først enten konstruerer en eller flere hypoteser for så å bekrefte eller avkrefte disse gjennom det metodiske arbeidet.

Konstruksjonistiske design på den andre siden tar utgangspunkt i at det ikke eksisterer noen konkret sannhet. Her går forskerens jobb heller ut på å belyse forskjellige sannheter, og begrunne hvordan sannheter skapes i hverdagslivet. Dette perspektivet baserer seg altså på at virkeligheten bestemmes av menneskene, og deres subjektivitet, og ikke eksternt og objektivt.

Selv om jeg hadde noen antakelser om hva som ville avdekkes gjennom mitt forskningsarbeid hadde jeg ikke dannet meg noen hypoteser jeg var interessert i å verken bekrefte eller avkrefte. Jeg var heller interessert i hvilken sannhet som var danner hverdagslivet til de menneskene mine forskningsobjekter besto av, og det er derfor legitimt å hevde at jeg basert meg på et konstruksjonistisk forskningsdesign.

Videre har jeg valgt å basere meg på casesdesign for å besvare mitt forskningsspørsmål. En casestudie handler om å utforske en eller et lite antall organisasjoner, hendelser eller individer i dybden, og vi skiller mellom enkeltcasestudier og flercasestudier (Easterby-Smith et al. 2015). Utvalget er ikke ment for å generalisere funnene i casen man undersøker, men heller analytiske formål (Halvorsen, 2008). Casestudier kan benyttes til både markeds-, samfunns-, og organisasjonsforskning. I denne type studie samles det inn rikelig med data fra et fåtall caser gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Datainnsamling til kvalitative casestudier skjer som oftest gjennom observasjon eller åpne intervjuer (Johannessen et al. 2011).

Jeg skal gjennom denne oppgaven basere meg på et flercasesdesign, med flere analyseenheter. Det vil si at jeg vil ta for meg 2 caser, altså to virksomheter, hvor jeg skal hente informasjon om virksomhetene gjennom flere informanter innen hver virksomhet. Informasjonen skal innhentes gjennom direkte semistrukturerte dybdeintervjuer. Ved dybdeintervjuer er det mulig å oppnå fyldige og detaljerte beskrivelser av casen det forskes på, og oppmuntrer informantene til å svare utfyllende, ved at informantene føler de blir lyttet til, og de selv får være med å bestemme hva samtalen går ut på (Johannessen et al. 2011).

Jeg tok utgangspunkt i 2 virksomheter hvor begge hadde pågående tidsavgransede innovasjonsprosjekter. Jeg hadde ikke anledning til å følge utviklingen i virksomhetene over tid, grunnet forskningsprosjektets tidsbegrensning. Ved å intervju sentrale personer med lang erfaring innen virksomhetene, og innen sektoren generelt, føler jeg allikevel at jeg har oppnådd en god forståelse av det innovative arbeidet virksomhetene driver.

4.2.1 Utvalgstrategi

For kvalitative forskningsprosjekter er hensikten å hente inn mest mulig relevant kunnskap for å kunne besvare problemstillingen. Valget av informanter i denne type undersøkelser har derfor et klart mål. Denne utvalgsstrategien kalles ifølge Johannessen et al. (2011) for strategisk utvelgelse. Gjennom strategisk utvelgelse definerer man først målgruppen som er best egnet for gi nødvendig data. Deretter velger man ut informanter fra målgruppen som skal delta på undersøkelsen (Johannessen et al. 2011).

I denne sammenheng valgte jeg først ut en kommune jeg ønsket å hente mine informanter ut i fra. Grunnen til at jeg ønsket å ta for meg virksomheter innen samme kommune var for å forsørge et jevnt mulig grunnlag i form av økonomiske rammebetingelser, kommunal

praksis og politikk, hvilket gjør det mer legitimt å sammenlikne virksomhetene. Jeg ønsket også at utvalget mitt skulle bestå av virksomheter med fokus på innovasjon, og med pågående innovasjonsprosjekter. Dette fordi jeg anså det som en elementær egenskap for å kunne gi meg informasjon som kunne besvare min problemstilling. For å kartlegge potensielle informanter tok jeg først kontakt med institusjonsleder for institusjonsområdet i den utvalgte kommunen for å forhøre meg om hvilke institusjoner som utmerket seg med hensyn til innovasjon. Jeg ble derfra henvist til to institusjoner, et sykehjem og et helse- og velferdssenter. Deretter tok jeg kontakt med virksomhetsleder for hver av institusjonene for å avtale intervju og i samme anledning spørre etter andre informanter som hadde en sentral rolle i forhold til innovasjonen i virksomhetene. Denne metoden å velge ut informanter på kalles snøballmetoden (Johannessen et al. 2011). Ved hjelp av denne metoden forsikret jeg meg at begge virksomhetene jeg hadde valgt ut hadde et godt grunnlag for å gi data til å besvare problemstillingen, og at mine informanter var de beste representantene for å gi meg den informasjonen jeg ønsket. Denne utvalgsstrategien etterlot meg med 6 informanter, 3 fra hver av institusjonene, 2 virksomhetsledere, 1 kommuneoverlege og 3 avdelingsledere.

4.2.2 Presentasjon av caser og utvalg

Objekt A:

Dette er et alminnelig sykehjem.

Objekt A er et sertifisert Livsgledehjem.

Objektet har 50 sengeplasser fordelt på 6 boenheter, og deres pasientgruppe er eldre personer med demens.

Den omsorg ytes her skal være preget av kjennskap og kunnskap knyttet til hver pasient pasient individuelt, og både pasienter og pårørende skal oppleve seg sett og hørt.

Her legges det stor vekt på fellesskap og aktiviteter, og virksomheten tilbyr fasiliteter som sansehage som kan benyttes året rundt. Sansehagen består av lysthus med bål i grue, og kaffekos er faste innslag.

Fokuset her ligger med andre ord i å tilby sine pasienter den høyeste mulige levestandarden livet ut.

Sykehjemmet har nylig avsluttet et prosjekt for å sertifiseres som et livsglede hjem, dette er en kontinuerlig sertifiseringsordning hvor objekt A er nødt til å utfylle 9 kriterier, som inspiseres årlig for sertifisering. Jeg ble tilsendt informasjon om dette prosjektet i forkant av intervjuene, og intervjuguiden ble semistrukturert med hensyn til dette prosjektet, men det ble også samlet inn mye data om tidligere prosjekter også.

Hjemmet består av 100 ansatte som er organisert i 2 avdelinger med 1 avdelingsleder hver, og en virksomhetsleder. De 2 avdelingslederne og virksomhetslederen utgjør mitt utvalg fra denne objekt A

Informant 1:

Informant 1 er avdelingsleder ved en av avdelingene ved objekt A. Vedkommende har 30 års erfaring som sykepleier, hvor hun har jobbet i sykehjem siden 2003. Før det jobbet hun i hjemmetjeneste og sykehus, og vært leder siden 1995. Informanten har videreutdanning innen aldring og eldreomsorg, palliasjon og ledelse. Hun har jobbet i objektet siden 2003.

Informant 2:

Informant 2 er virksomhetsleder for objekt A. Vedkommende var ferdigutdannet sykepleier i 1986. Hun har jobbet i kommunen siden 1992 i ulike stillinger, hvor hun har innehatt lederstillinger de 20 siste årene. De 16 siste årene som leder for objektet med unntak av 1 år da hun var permittert for å jobbe som studieleder for sykepleierutdanningen ved universitetet, og før det 4 år som leder på et annet sykehjem. Informanten har diverse videreutdanninger innen både ledelse og pedagogikk, samt en master i praktisk kunnskap.

Informant 3:

Informant 3 er avdelingsleder for den andre avdelingen ved sykehjemmet. Vedkommende var ferdigutdannet sykepleier i 1991, og har siden da jobbet i hjemmetjenesten i kommunen, ved sykehus og hjemmetjenesten i Tromsø. Hun har jobbet i kommunen siden 1995, hvor hun begynte å jobbe i objektet i 2003, og vært avdelingsleder de 2 siste årene. Informanten har videreutdanninger innen geriatri og eldreomsorg.

Objekt B:

Objekt B er et helse og velferdssenter. Virksomheten består av følgende:

80 sengeplasser fordelt på følgende 5 avdelinger;

- 2 korttidsavdelinger
- 1 avdeling med langtidsplasser for somatisk syke
- 1 avdeling for lindrende behandling/øyeblikkelig hjelp (Avdeling A)
- 1 avdeling for multifunksjonshemmede barn/unge voksne som er organisert under Miljøtjenesten

Objekt B omfatter også 20 dagplasser i 1.etg. 10 plasser er forbeholdt målgruppe 19-67 år og 10 plasser for 67 år+

Objektet har de siste årene tilpasset seg den nye samhandlingsreformen, som tredde i kraft, med gradvis innføring fra 1. januar 2012. Samhandlingsreformen er vedtatt av regjeringen, og har til hensikt å bygge opp det kommunale helsetilbudet. Her er Objekt B pilot institusjon for kommunen. Objektet har som følge av dette iverksatt prosjekt Prosjekt A og Prosjekt B for å imøtekomme endringene samhandlingsreformen medfører. Jeg ble tilsendt informasjon om disse prosjektene i forkant av intervjuene, og intervjuguiden ble semistrukturert med hensyn til disse prosjektene, men det ble også samlet inn mye data om andre prosjekter.

Virksomheten består av over 200 ansatte fordelt på de overnevnte avdelingene.

Grunnet forskningsprosjektets ressurs- og tidsbegrensninger hadde jeg ikke anledning til å studere virksomheten som helhet på samme måte som jeg studerte Objekt A. Jeg måtte derfor foreta en vurdering i forhold til hvilke informanter jeg skulle intervjuer som var best egnet til å besvare min problemstilling.

Avdeling A:

Avdeling A består av til sammen over 30 ansatte. Prosjekt A og B, som er i implementeringsfasen, benytter seg av Avdeling A som pilotavdeling. Avdelingen A er todelt, en avdeling for lindrende behandling, og en avdeling for akutte døgnenger. Den lindrende avdelingen har til hensikt å ta hånd om alvorlig syke og døende. Avdelingen for akutte døgnenger er en avdeling opprettet i 2015, som en følge av samhandlingsreformen. Denne underavdelingen er opprettet med hensikt til å avlaste sykehusenes sengeplasser. Pasienter blir

overført hit fra sykehuset om de er for dårlige til å sendes hjem. Avdelingsleder for Avdeling A er informant 4.

I tillegg til informant 4 består mitt utvalg av virksomhetsleder(informant 5), og kommuneoverlege som jobber i objektet B som prosjektansvarlig(informant 6).

Informant 4:

Informant 4 er avdelingsleder for Avdeling A. Vedkommende har 30 års erfaring som sykepleier, hvor hun har jobbet i sykehus frem til 2015 da hun begynte i kommunen. Informanten har jobbet mye med kreftsykepleie, men har også jobbet mye i fag- og lederstillinger, og har vært avdelingsleder for Avdeling A siden 2015, da avdelingen ble opprettet. Informant 4 har vært igjennom diverse videreutdanninger og lederutdanninger.

Informant 5:

Informant 5 er virksomhetsleder for Objekt B. Vedkommende var ferdigutdannet sykepleier i 1997, og har jobbet i kommunen siden da, hvor han har vært faglig leder i en korttidsavdeling siden 2004, avdelingsleder/faglig leder siden 2014, før han gikk over i nåværende stilling. Informanten har videreutdanning innen kreftomsorg og personalledelse og kompetanseutvikling.

Informant 6:

Informant 6 er kommuneoverlege for korttidsplasser og jobber i Objekt B som prosjektansvarlig for Prosjekt A og B. Vedkommende var ferdigutdannet lege i 1995. Siden da har han jobbet som forsker innen nevrobiologi i Ungarn fra 1995-2000. Deretter tok han en post doc ved UiO innen nevroinformatics frem til 2005, da han startet sin kliniske karriere. Han var overlege for nevrologisk avdeling før han i april 2018 begynte som kommuneoverlege for korttidsplasser i kommunen.

Jeg valgte disse informantene fra Objekt B fordi samtlige har en sentral lederrolle knyttet til de største innovative prosjektene i virksomheten, og jeg kan av den grunn anta at disse informantene vil være best skikket til å gi utfyllende og detaljert data som svarer på problemstillingen. Dette gjelder også for informantene fra objekt A.

Jeg kan kritiseres for å ikke ha foretatt noen intervjuer med ansatte i avdelingene som har hatt ansvar i prosjektimplementeringen for å berike oppgavens perspektiver med de ansattes side også. Dette lot seg dessverre ikke gjøre grunnet oppgavens tidsbegrensning.

4.2.3 Datainnsamling

Som jeg har vært inne på tidligere i oppgaven har jeg valgt å samle inn data gjennom semistrukturerte intervjuer. Denne type intervjuer tar utgangspunkt i en forhåndsbestemt intervjuguide, men gir for å endre rekkefølge, omformulere spørsmål, og berike besvarelsene med oppfølningsspørsmål, og på den måten også gi informanten anledning til å være mer deltakende i intervjuet gjennom dialogen (Johannessen et al. 2011). Gjennom E-post korrespondanse med informantene mine i forkant av intervjuene tilegnet jeg meg det de hadde av sekundærdata om prosjektene i form av prosjektbeskrivelser. Dette ga meg muligheten til å forberede meg til intervjuene ved at jeg da fikk en oversikt og forståelse om av hva intervjuet ville dreie seg om. Gjennom intervjuene samlet jeg inn primærdataen, som dannet grunnlaget for analysen.

Innsamling av primær og sekundær data har begge sine fordeler og ulemper. Sekundærdata er tids- og ressursbesparende, men det kan være vanskelig å finne primærdata som tilfredsstillende undersøkelsens formål. Hvilket var tilfellet i dette forskningsarbeidet (Halvorsen, 2008).

Primærdata på den andre siden krever en del mer tid og ressurser, men har fordelen av at man kan skreddersy den etter problemstillingen (Halvorsen, 2008). I anledning dette forskningsprosjektet var jeg nødt til å foreta innsamling av Primærdata, men jeg fikk allikevel effektivisert innsamlingsarbeidet ved bruk av den sekundærdataen jeg samlet inn i forkant.

4.2.4 Dataanalyse

All innsamlet data må tolkes og analyseres. Analyse og tolkning av innsamlet data skjer vanligvis i to steg. Først er man nødt til å systematisere og organisere data etter tema. Dette gjør det videre arbeidet med å analysere dataen enklere, som vil være det neste steget i denne prosessen. Her tolkes, analyseres data og funn begrunnes som er samlet inn (Johannessen et al. 2011).

Da intervjuene var gjennomført ble de fortløpende transkribert. Dette fordi det videre arbeidet med å organisere og analyse dataen blir enklere om den foreligger i et skriftlig format. Etter at intervjuene var transkribert var jeg nødt til å gjøre dataene mine mer oversiktlig. Dette gjorde jeg ved å markere utdrag av teksten som kunne bidra til å besvare problemstillingen, og merke utdragene med kodeord som beskrev hvilke deler av problemstillingen utdraget svarte på.

Denne prosessen kalles i følge Johannessen et al. (2011) for koding. Kodene ble kategorisert og systematisert i forhold til relevant teori til problemstillingen. Dette gjorde det enkelt å finne frem til de forskjellige funnene jeg hadde gjort som skulle presenteres og argumenteres for i analysekapittelet.

4.3 oppgavens kvalitet

I dette kapittelet ønsker jeg å kartlegge hvordan fremgangsmåten jeg har valgt for dette forskningsarbeidet har gitt oppgaven høyest mulig grad av kvalitet. Det er nødvendig å kartlegge rapportens troverdighet for at den skal kunne bidra til informasjon for andre.

4.3.1 Reliabilitet

Forskningsarbeidets reliabilitet gir uttrykk for den innsamlede dataens presisjon. Dette forklarer altså i hvilken grad oppgaven er pålitelig, ved at dataen som er innsamlet er egnet for å besvare problemstillingen. Dette omfavner i spørsmål til hva slags data som er benyttet, hvor nøyaktig den svarer på problemstillingen, hvordan den er samlet inn og hvordan den er bearbeidet gjennom analyse og konklusjon (Johannessen et al, 2011).

Ved en grundig gjennomgang av det metodiske arbeidet, hvor jeg både informerer og begrunner mine metodiske valg i innsamlingsprosessen og analyseprosessen mener jeg at jeg har styrket oppgavens pålitelighet.

Dette gir den som leser en god forståelse av hvordan og hvorfor informasjonen er hentet inn på den bestemte måten. Det gir også leseren en forståelse av valg av informanter og hvorfor jeg mener disse informantene er best egnet til å gi den mest troverdige informasjonen om temaet.

Dette danner for diskusjoner og konklusjoner oppgaven tar for seg, som styrker konklusjonenes pålitelighet og troverdighet.

4.3.2 Begrepsvaliditet

Opgavens validitet handler om i hvilken grad den dataen som er innhentet faktisk definerer fenomenet, ved å svare på problemstillingen (Easterby-Smith et al. 2012).

For å forsørge høyest mulig grad av validitet foretok jeg et grundig søk av relevant faglitteratur, og konstruerte problemstilling og intervjuguide med hensyn til relevante begreper og teorier om både ressursbaseperspektiv, innovasjon, dynamiske kapabiliteter og offentlig sektor. I søket etter relevant litteratur, benyttet jeg i første omgang av Nord universitets Biblioteks søkemotor, for å se om det fantes tidligere masteroppgaver som omhandlet mitt tema. Jeg tok deretter utgangspunkt i de kildene tidligere masteroppgaver hovedsakelig hadde basert seg på, søkte dem opp i Google Scholar. Dette for å danne et fundament av teorier og begreper jeg kunne bygge videre på for å tilpasse min egen oppgave.

Ved å sette meg grundig inn i relevante teorier og begreper styrket jeg undersøkelsens såkalte begrepsvaliditet, som gir uttrykk for sammenhengen mellom innhentede data og oppgavens tema (Johannessen et al, 2011).

Før intervjuene informerte jeg også informantene om nøyaktig hva hensikten med oppgaven var, sammen med den semistrukturerte intervjuguiden, som var utarbeidet i henhold til relevant teori.

Da intervjuene var gjennomført ble de transkribert ordrett, for å ikke utelate noen potensielt viktige momenter i informantenes besvarelse.

I forhold til oppgavens interne validitet, som i følge Johannessen et al. (2011) omhandler eliminering av potensielle feilkilder, erkjenner jeg at jeg grunnet oppgavens tidsbegrensning har utelukkende foretatt intervjuer med sykepleiere utenom lederstillinger, som en potensiell feilkilde. Dette fordi dataen jeg har samlet inn utelukkende er fremstilt fra et lederperspektiv, og et perspektiv fra personale kunne styrket oppgavens interne validitet. Dybdeintervjuer kan bære preg av personlige perspektiver knyttet til fenomenet, og det kan da ansees å være en svakhet å kun ha fokusert på ledernes perspektiver.

4.3.3 Ekstern validitet

Dette gir uttrykk for i hvilken grad funnene i oppgaven kan generaliseres (Johannessen et al, 2011). Dette betyr altså i hvilken grad mine funn kan overføres til andre fenomener. Dette stiller altså spørsmål til om utvalget for undersøkelsen er representativt i forhold til populasjonen. Jeg erkjenner at jeg burde tatt for meg flere objekter i kommunen for å styrke graden av funnenes overførbarhet. Grunnet oppgavens tidsbegrensninger valgte jeg strategisk utvelgelse av mine bedrifter gjennom snøballmetoden for å finne de mest innovative sykehjemmene. Jeg er innforstått med at jeg ville økt oppgavens eksterne validitet ved å også inkludere noen tilfeldig valgte objekter i utvalget mitt, og ikke «suksess»-caser.

5.0 Relevante prosjekter

Gjennom innsamlingen av primær og sekundær data ble det samlet inn informasjon relatert til forskjellige prosjekter objektene enten hadde gående eller var ferdig med. I dette kapittelet skal jeg ut i fra informasjonen jeg tilegnet meg gi overfladiske beskrivelser av de mest sentrale prosjektene.

5.1 Prosjekter i objekt A

For objekt A omhandlet dataen hovedsakelig 2 prosjekter. Det ene prosjektet gikk ut på implementering av rutiner for å sertifiseres som et livsgledehjem, heretter referert til som livsgledehjem. Det andre prosjektet ønsker jeg å kalle prosjekt A.

5.1.2 livsgledehjem

Livsgledehjem er en sertifiseringsordning, hvor sykehjemmet måtte oppfylle 9 livsgledekriterier for å sertifiseres, med hensikt i å gjøre det lettere å sikre psykososiale behov til beboere ved institusjoner for heldøgns eldreomsorg. Denne ordningen har sin opprinnelse i Trondheim i 2007, da sykepleierstudentene i lokalforeningen for Livsglede for eldre mente det burde være mulig å drive et sykehjem med livsglede som en grunnleggende verdi.

De 9 livsgledekriteriene lyder som følger:

1. Alle ansatte på sykehjemmet skal vite hva sertifiseringsordningen er og hva den innebærer
2. Virksomheten skal legge til rette for samarbeid med skoler, barnehager og andre organisasjoner
3. Virksomheten skal legge til rette for at beboerne får komme seg ut i frisk luft en gang per uke.
4. Virksomheten skal legge til rette for kontakt med dyr.
5. Virksomheten skal legge til rette for at beboerne får mulighet til å opprettholde sine hobbyer og fritidssysler.
6. Virksomheten skal legge til rette for sang, musikk og kultur i hverdagen.
7. Virksomheten skal legge til rette for å skape en hyggelig ramme rundt måltidene.
8. Virksomheten skal legge til rette for god kommunikasjon med pårørende
9. Virksomheten skal legge til rette for å trekke årstidene inn som en naturlig del av sykehjemmets hverdag.

5.1.2 Prosjekt A

Dette er et forskningsprosjekt i samarbeid mellom følgende aktører:

- Forskningsmiljø Nordlandsforskning (prosjekteier)
- Nord universitet
- Universitetet i Agder
- Universitetet i Stavanger
- Ålborg Universitet
- Kommuner og sykehjem i fire regioner Nord, Sørvest, Sør, og Jylland i Danmark
- Finansiert av Norges forskningsråd, 2016-2019

Det overordnede temaet for forskningsprosjektet er Sosial innovasjon i sykehjem, og forsknings spørsmålet lyder som følger:

- *Hvordan kan samarbeid mellom praksis, utdanning og forskning bidra til mer utvikling i institusjonsbasert eldreomsorg?*

Prosjektet har til hensikt å utforske nødvendig kompetanse som bør være til stede for at, og hvilke kunnskaper og ferdigheter sykepleiere bør besitte som stimulerer og fremmer sykepleiernes evner til å drive innovasjon innen kommunale sykehjem.

Objektet hadde vært med i flere slike internasjonale samarbeidsprosjekter med andre institusjoner og universiteter. Og det ble snakket veldig generelt om disse gjennom intervjuene, hvilket har ført til at jeg gjennom analysen argumenterer på samme generelle basis når jeg omtaler dette prosjektet.

5.2 Prosjekter i Objekt B

For Objekt B har omgivelsene siste årene vært preget av regjeringens vedtak om samhandlingsreform mellom kommunale institusjoner og sykehus. Vedtaket har gradvis tredd til verks siden det offisielle start i januar 2012. Kommunen jeg studerer har følgelig gradvis begynt å innrette seg til reformen siden april 2018 gjennom initiering av Prosjekt B.

5.2.1 Prosjekt B

For Objekt B går effekten av samhandlingsreformen i stor grad ut på at objektet i større grad skal avlaste sykehuset for deres sengeplasser frem til pasientene er friske nok til å sendes hjem. Hensikten med prosjektet er effektivisere pasientforløpet for å tilpasse den nye etterspørselen som følge av den økte etterspørselen fra sykehuset.

Prosjektet går i korte trekk ut på å sende enkelte ansatte fra avdeling A på instruktørkurs for bruk av standardisert og systematisk evaluering og kommunikasjon vedrørende pasientenes tilstand, som vill føre til raskere varsling og iverksetting av rette tiltak.

Hensikten med å sende ansatte på instruktørkurs vill være for at disse ansatte videre skal instruere resterende ansatte i virksomheten.

Rutinene instruktørene skal rette virksomheten inn mot er et system som allerede benyttes i sykehus, og mange kommunale institusjoner på landsbasis. Tanken her er at sektoren som helhet skal få et standardisert kommunikasjonsverktøy, som vil gjøre pasientoverføringer lettere mellom sykehus og kommune, og internt i virksomheten.

Prosjektet fører også til at sykepleierne skal legge en mer helhetlig vurdering av pasientenes sykdomsbilde, ved at data som registreres er lettere tilgjengelig, og sykepleierne er kurset i å tolke denne dataen.

Gjennom intervjuene med objekt B fikk dette prosjektet et klart hovedfokus, og analysen av dette objektet vil i hovedsak drøfte dette prosjektet.

6.0 Analyse

I det følgende kapittelet skal jeg diskutere dataen jeg innhentet gjennom det metodiske arbeidet, og knytte den opp mot den teorien jeg benyttet meg av da jeg utformet problemstillingen og intervjuguiden. Analysens hensikt er å se i hvilken grad jeg har klart å svare på oppgavens problemstilling.

Hvordan utvikler ledelsen dynamiske kapabiliteter i kommunale sykehjem gjennom håndtering av kunnskapsprosesser?

Siden teori om dynamiske kapabiliteter er utarbeidet med fokus på bedrifter i privat sektor ønsker jeg å begynne dette kapittelet med å se på hvordan rammeverket for dynamiske kapabiliteter kan adapteres til mine objekter. Dette gjør jeg for å danne et bilde av de differensierte omgivelsene mine offentlig forvaltede objekter må tilpasse seg. Deretter skal jeg se nærmere på hvordan ledelsen i sykehjemmene kan utvikle og forbedre sin tilpasningsdyktighet i møte med dette differensierte omgivelsesbilde, gjennom håndtering av kunnskapsprosesser.

Jeg skal videre argumentere for mine objekters 4 hovedgrupper av utforskende og utnyttende DC. For så å forklare hvordan ledelsen ved hjelp av teamarbeid og åpen organisasjonsstruktur kan håndtere kunnskapsprosesser for å heve virksomhetens kvalitet og effektivitet med hensyn til etterspørsel. Jeg vill rangere objektene mine objektene jeg vill gi hvert av objektene mine poeng for grad av utførelse av hver form for DC, for å kunne plassere dem i modellen for dimensjoner av DC.

6.1 Utforskende DC

Vi lever i en verden i stadig endring, og Norge er intet unntak fra denne påstanden. I Norge har vi de siste årene sett tendenser til en aldrende befolkning, både ved at andelen eldre øker, og folk lever stadig lengre.

Denne utviklingen øker presset på offentlig sektor ved at de belastes med en høyere etterspørsel, mens ressursbasen reduseres. Som følge av disse faktorene blir offentlig sektor stadig pålagt krav om høyere kvalitet og effektivisering. Det er kritisk at offentlig sektor tenker nytt og utvikler seg for å imøtekomme disse kravene (Piening, 2013, s. 210).

Utforskende aktiviteter gjennomføres hovedsakelig gjennom en erkjennelsesinnsats med

hensikt til å generere tilstrekkelig oversikt over umiddelbare alternativer og ideer, for så å velge ut den mest hensiktsmessige ideen gjennom en evalueringsprosess (Zollo et al. 2002).

Jeg skal nå definere mine objekters evner til å overvåke omgivelsene for å fange opp og vurdere nye ideer og muligheter, som kan kategoriseres som *ekstern observasjon og vurdering* (Madsen, 2007). Deretter skal jeg i neste avsnitt definere objektenes evner til å integrere nye ressurser i originale og effektive ressurskonfigurasjoner, som kan kategoriseres som *intern ressursfornyelse* (Madsen, 2007). Jeg vill altså gjennom de to neste kapitlene definere de to hovedtypene av dynamiske kapabiliteter som i følge Madsen (2007) utgjør sykehjemmenes utforskende DC.

6.1.1 ekstern observasjon

For at man skal drive innovasjon må man ha fokuset rettet mot omgivelsene man opererer i. Her ser vi at sektoren som helhet har observert omgivelsene, og ser et behov for å utvikle sine tjenester for å kunne imøtekomme den økte etterspørselen som ventes. For bedrifter i privat sektor, som driver kommersielle virksomheter, vill denne økte etterspørselen vanligvis resultere i økt tilgang til ressurser. Dette er altså ikke tilfellet for mine objekter, siden de er kommunalt forvaltede virksomheter. Den økte etterspørselen av virksomhetenes tjenester er i stor grad et resultat av den aldrende befolkningen. Dette innebærer at grunnlaget for økning i etterspørselen også danner grunnlaget for redusert ressurstilgang, som en følge av lavere skatteinntekter og mindre arbeidskraft å benytte seg av, vet at en større andel av befolkningen går ut i pensjon.

Regjeringen har derfor bestemt seg for å sette til verks en samhandlingsreform for å øke samarbeidet og effektivisere sektoren. Dette vedtaket har fått drastiske konsekvenser, særlig for objekt B.

Den største følgen av samhandlingsreformen for objekt B er at pasientdemografien varierer i større grad, og at de får langt mer utfordrende pasienter å ivareta grunnet avlastningen av sykehuset sine sengeposter. Her driver kommunen et omfattende prosjekt kalt prosjekt B, med Objekt B i spissen som pilot institusjon. Prosjektet går i hovedsak ut på å instruere sykepleiere til å begynne å benytte fagkunnskapen de besitter gjennom sin utdanning relasjon med utviklingen av pasientens tilstand. Ved å loggføre pasientenes kritiske vitalia jevnlig bestemt ut i fra pasientens risikovurdering da pasienten ankom institusjonen. for å tidligst mulig kunne påpeke forverring av pasientens tilstand, og iverksette tiltak selv tidligst mulig, hvilket var

tiltak de tidligere måtte til sykehuset for å iverksette. Denne måten å registrere og analysere data på har vært benyttet i sykehuset i årevis.

Gjennom ekstern observasjon har Objekt B observert at pasientdemografien har forandret seg, som en følge av samhandlingsreformen. De ser at de får langt mer utfordrende pasienter grunnet avlastningen av sykehusets sengeposter. De var derfor nødt til å se etter muligheter å løse problemene knyttet til den mer utfordrende pasientgruppen. De foretok et søk etter eksterne muligheter, og vurderte måten sykehuset hadde håndtert disse pasientene før dem som beste løsningen med høyst gevinst i forhold til risiko, og valgte derfor å adaptere disse rutinene.

Om vi da går videre inn på effekten av denne implementeringen, ser vi at en del av implementeringen går ut på å følge nøyer med på pasientens utvikling, for å raskere kunne iverksette riktige tiltak. Dette kan også sees som en form for aktiviteter for ekstern søking og evaluering, ved at sykepleierne driver kontinuerlig innhenting av data for å evaluere de alternative tiltakene for behandling av pasienten, som gjør behandlingen mer behovsorientert. Pasientene representerer i dette tilfellet det samme som kunder ville gjort for en bedrift i privat virksomhet, og det vill være legitimt å her sammenlikne pasientenes behov med kundenes behov, siden det er dette behovet virksomheten har til hensikt å tilfredsstille. Med det sagt ønsker jeg å referere til Albury's (2005) definisjon av innovasjon.

“Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality.”

Albury, 2005

Objekt A har altså implementert en ny metode som resulterer i en betraktelig utbedring av tjenesten som leveres, både i form av kvalitet og effektivitet. Kvaliteten øker ved at pasientene får en mer personlig tilpasset behandling, som igjen fører til at pasienten fortere kan skrives ut. Virksomheten har på den måten også økt effektiviteten. Vi kan derfor hevde at dette er en dynamisk kapabilitet, siden det er en implementert metode som i henhold til Albury's definisjon resulterer i en suksessfull innovasjon.

Objekt A på den andre siden har ikke vært rammet av samhandlingsreformen i like stor grad, siden de driver et rent sykehjem for aldrende, og derfor ikke blir belastet av avlastningen fra sykehuset på samme måte som objekt B.

Hensikten med tjenesten er ikke å gi den mest effektive behandlingen for så omsider skrive ut pasienter, men heller å sørge for å gi dem en høyest mulig livskvalitet livet ut. Her fungerer det eksterne søket knyttet til pasientene på en litt annen måte. I stedet for å vurdere og behandle pasienten ut ifra blodtrykk, respirasjon og puls, henter de heller inn data om pasientens livshistorie, i samhandling med pasient og pårørende. Dette for å kunne hente ideer til aktiviteter de kan gjøre med pasienten mens den enda er i stand til det. Grunnet alderdom og demens påpeker informantene fra objektet at det kan foreligge utfordringer knyttet til å hente informasjon fra pasienter, og har av den grunn også involvert pårørende i denne prosessen.

Hos Objekt A hadde den siste tiden jobbet mye med et større prosjekt for å utfylle de 9 kriteriene for livsgledehem. Prosjektperioden for prosjektet var over, og prosjektet var per definisjon implementert og hjemmet er i dag sertifisert som et livsgledehem. Allikevel presiserte informantene at de jevnlig måtte sertifiseres på nytt gjennom årlige inspeksjoner, noe som tvang virksomheten til å kontinuerlig jobbe i prosjekter for å holde kvaliteten oppe for å beholde sertifiseringen.

Virksomheten hadde gjennom prosjektperioden vent seg til å jobbe i prosjekter, og hevder at de i dag i stor grad baserte driften av sykehjemmet på prosjekt arbeid, og implementert rutiner for å jobbe i prosjektarbeid. Om et potensielt prosjekt oppsto ble de ansatte spurt om hvem som kunne tenke seg å jobbe med prosjektet, og en prosjektleder ble valgt som fikk ansvaret for utførelsen av prosjektet, inkludert å samle et team av engasjerte medarbeidere. Ledelsen var her også veldig inkludert i den daglige driften av hjemmet, og brukte ansvarliggjøring av ansatte, i form av prosjektansvalige, som en måte å benytte seg av personlig engasjement, erfaring og kunnskap. Ledelsen fremviser samtlige former DC ved denne aktiviteten, som jeg vill komme mer inn på i senere kapitler. I denne sammenheng ønsker jeg å illustrere hvordan dette kan sees på som ekstern observering. Ledelsen kan gjennom flattere struktur og ansvarliggjøring av ansatte hente ideer fra f.eks deltidsutdanninger, kurs, konferanser som sykepleieren tar ved siden av jobben sin. Ledelsen benytter seg i denne anledningen av kursing og utdanning av ansatte som et virkemiddel for å heve innovasjonsnivået i virksomheten.

Innovative ideer til prosjekter genereres som regel enten gjennom utdanning, kunnskap og erfaring hos de ansatte, eller i tilfellet større og mer omfattende prosjekter foreslått av institusjonsleder, som evalueres av ledelsen før den eventuelt implementeres. I tillegg til

livsglede hjem prosjektet kan et pågående prosjekt om sosial innovasjon i sykehjem være et eksempel på sistnevnte prosjekttype. Dette er et samarbeidsprosjekt mellom Forskningsmiljø nordaldsforskning, Nord universitet, Universitetet i Agder, Universitetet i Stavanger, Ålborg universitet og kommuner og sykehjem i 4 regioner i nord, sørvest, sør og Jylland i Danmark. Informantene i objekt A hevder at denne typen samarbeidsprosjekter er en god plattform for generering og utveksling av ideer og inspirasjon til beste praksis. Hjemmet har også tidligere deltatt i slike internasjonale samarbeidsprosjekter hvor ansatte har blitt sendt på utplassering på tvers av landegrenser som de mente var veldig lærerikt.

For denne kategorien av dynamiske kapabiliteter ser vi at objekt A sin mindre intensive arbeidshverdag har gitt virksomheten økt rom for eksperimentering med ideer, og kursing av ansatte gjennom samarbeid med universitetet, i forhold til objekt B. klart å danne seg overlegene evner innenfor denne kategorien. Dette kan også underbygges ved at virksomheten som helhet sitt fokus er mer faglig rettet mot et bestemt fagområdet, som i dette tilfellet er demens og alderdom. Dette gjør at avdelingene kan samarbeide i større grad og danner på den måten en større plattform for innovative ideer og muligheter, som kan benyttes i større deler av virksomheten. Objekt B sitt fokus er mer rettet mot sykepleiernes grunnleggende kunnskaper siden hensikten er å få pasienten frisk raskest mulig.

6.1.2 Intern ressursfornyelse

Eksempelet jeg innledet forrige avsnitt med gir også uttrykk for intern ressursfornyelse. Som jeg forklarte ut i fra Eisenhardt og Browns (1999) definisjon av denne kapabiliteten går den ut på virksomhetens evne til å integrere eksterne ressurser i den allerede eksisterende ressurskombinasjonen. Dette er en dynamisk kapabilitet Objekt B har demonstrert gjennom selve gjennomføringen av prosjekt B. Objekt B har gjennom prosjektet adaptert og implementert sykehjemmets rutiner for å overvåking av pasienter.

Her møtte ledelsen en del problemer i form av at de ansatte ikke følte de hadde tilstrekkelig med kapasitet til å utføre de nye rutinene i tillegg til det arbeidet de allerede sto ansvarlige for, og at de ikke så hensikten med dette tiltaket. Dette gjorde det elementært for ledelsen å få de ansatte til å se at dette ikke var noe helt nytt, men heller en ny måte å benytte seg av den kunnskapen de allerede hadde fra sin utdanning, og vise effekten av implementeringen, for å få dem med på laget. Dette løste ledelsen på institusjonen ved å utnevne en pilotavdeling for prosjektet, Avdeling A. Ved hjelp av denne pilotavdelingen kunne ledelsen enklere justere det

som ikke fungerte, og videreføre det som fungerte, for å tilpasse implementeringen, enn det ville vært å implementere hele virksomheten på en gang.

Ved denne pilotavdelingen fant ledelsen, gjennom stikkprøver, blant annet ut at de hadde ressurser som allerede var vant med disse nye rutinene. Dette ved sykepleiere som tidligere har jobbet i sykehuset, eller som fortsatt jobber en stillingsprosent på sykehuset i tillegg. Ledelsen kunne derfor spille på disse ressursene ved å gi dem ansvar i forhold til å dele sin kunnskap gjennom teamarbeid. Vi ser altså et eksempel på at ledelsen kombinerer en variasjon av erfaring og praktisk bakgrunn for å gjøre implementeringen enklere, og øke verdiskapningen, hvilket Eisenhardt og Martin (2000) oppga som et eksempel på denne type DC.

Pilotavdelingen ga også ledelsen tilgang til konkrete tilfeller av at implementeringen gjorde en forskjell for pasientene i form av at de raskere fikk riktig behandling og kunne skrives ut raskere. Denne kunnskapen gjorde det lettere for virksomheten å spre implementeringen i avdelingen, ved at sykepleierne gjennom erfaringer så at dette gjorde pasientforløpet, og den hektiske arbeidshverdagen enklere. Gjennom prosjekt B har avdelingen klart å etablere et mer streamlinet syn på pasientforløpet. Gjennom bedre rutiner for loggføring av pasientene ble det enklere for sykepleierne å ta en grundigere vurdering av pasientene.

Jeg vil også ta frem Objekt A sine prosjektarbeid der de ansvarlig gjør sine ansatte i grupper som engasjerer seg for prosjektet som eksempel på DC i form av intern fornyelse. Jeg mener dette er et konkret eksempel på det Madsen (2007) definerer som mobilisering av ansatte med hensikt i å øke verdiskapningen og oppmuntring til kreativ tenkning, og ansatte må være åpen for hyppig endring i arbeidsrutiner og ansvarsområder. Her er ansattes engasjement i prosjektarbeidet en viktig faktor, og ledelsen oppnår god flyt i omformingen av ressurser ved at ansatte ansvarlig gjøres og får mulighet til å eksperimentere med kunnskap de lærer om på kurs og utdanninger de tar parallelt med jobben. I dag kunne verken de ansatte eller ledelsen tenke seg til å frivillig gå tilbake til det rutinebaserte arbeidet.

6.2 utnyttende DC

Etter nå å ha definert virksomhetenes 2 hovedformer for utforskende DC skal jeg nå kartlegge deres 2 former for utnyttende DC, ekstern ressursanskaffelse og intern ressursinfirming.

Utnyttende DC omfatter i følge Zollo og Winter (2002) atferdsaktiviteter for reproduksjon av nye tilnærminger i forskjellige sammenhenger, og absorbering av disse i allerede eksisterende

rutiner. I kartleggingen av disse hovedformene skal jeg begynne med ekstern ressursanskaffelse og deretter intern ressursomforming.

6.2.1 ekstern ressursanskaffelse

Denne formen for DC beskrives av Madsen (2007) som virksomhetens evne til å tilegne seg og koble bedriften opp mot eksterne ressurser. Dette kan være hensiktsmessig ved at det kan være utfordrende for virksomheten å hele tiden opparbeide seg egne ressurser for å imøtekomme endringer i tide.

Begge mine objekter viser til eksempler på at personlig kontakt og et inkluderende arbeidsmiljø er virkemidler som fører til økt grad av forpliktelse til oppgaven som skal utføres. Madsen (2007) sier at man gjennom personlig kontakt og tillit skaper et nettverk som kan by på komplementerende ressurser. Dette nettverket kan fungere som en buffer mot eksterne utfordringer. Denne forpliktelsen objektene oppfatter som en gevinst av å ansvarlig gjøre og inkludere sine ansatte kan sammenlignes med det Madsen (2007) definerer som en gjensidighet og vekselvirkning med fokus på å skape en vinn-vinn situasjon for begge partene. Dette emosjonelle og kulturelle nettverket kan i tillegg til å produsere komplementære ressurser redusere risikoen for opportunistisk adferd, og redusere transaksjonskostnader. Som vi ser gjennom engasjerte ansatte og begeistring knyttet til jobben fører til at ansatte kan være villige til å holde på med jobbrelatert arbeid selv utenfor arbeidstid. Dette gjelder også på ledelsesnivå.

Generelt sett har begge objektene utviklet prosesser som i større grad har koblet virksomhetene opp mot eksterne ressurser, som en følge av et mer kvalitativt vurderingsgrunnlag knyttet til pasientbildet. De har begge implementert prosesser som sørger kunnskap absorberes gjennom sine ansatte, og deres personlige erfaring og kunnskap.

Her vill jeg også påpeke en faktor som objektene anser for å være en utfordring. Utarbeidelse av forsvarlige turnuser byr på mange komplikasjoner, som forårsaker at sykepleierne i kommunen sitter igjen med lave stillingsprosenter. Selvfølgelig hemmer dette innovasjon ved at sykepleierne ikke blir eksponert for tid til repetering og eksperimentering med rutiner. Mange sykepleiere ønsket ikke høyere stillingsprosenter grunnet de påtok seg mer ansvar andre steder. Andre valgte å enten videreutdanne seg eller jobbe deltid andre steder, som for eksempel sykehuset, som jeg i det følgende skal argumentere for å være en form for intern ressursanskaffelse.

Som jeg var inne på i avsnittet om intern ressursfornyelse gjorde det faktum at noen sykepleiere jobbet deltid på sykehuset implementeringen av de nye arbeidsrutinene prosjekt B medførte enklere. Dette kan også argumenteres får å være en form for ekstern ressursanskaffelse. Vi ser i dette eksempelet at avdelingen kobler virksomheten opp mot nye eksterne ressurser i form av kunnskap fra ansatte i sykehuset, og kan med hjelp fra disse ansatte spre denne kunnskapen til resten av virksomheten gjennom intern opplæring, i stedet for å kurse alle ansatte i de nye rutinene.

Gjennom prosjekt B har kommunen også opparbeidet seg ytterligere dynamiske kapabiliteter i form av ekstern ressursanskaffelse ved adapteringen av sykehjemmets rutiner. Dette har gjort at sektoren som helhet snakker samme språk i forhold til pasientforløpet. Når pasienten overføres fra sykehuset til kommunens sengeposter kan informasjon om pasienten kommuniseres enklere mellom de ansatte på sykehuset og kommunen. De nye rutinene styrker på den måten virksomhetens koblinger til eksterne ressurser, i dette tilfellet ved at virksomheten kan hente mye anvendelig informasjon om pasienten fra sykehuset allerede ved overføringen av pasientene.

Objekt A på den andre siden utøver disse evnene gjennom å delegere ansvar til engasjerte ansatte, og på den måten integrerer ressurser ved at i form av kunnskap de ansatte interesserer seg for.

6.2.2 intern ressursomforming

Jamfør Madsen (2007) gir denne kapabiliteten uttrykk for virksomhetens evne til å omdanne og omforme interne ressurser. Videre presiseres det at kapabiliteten kan forekomme i form aktiviteter som iverksetter og sprer implementeringen internt i virksomheten, og gir rom for virksomheten å reorganisere og eksperimentere med nye ideer og muligheter. Madsen hevder også at man kan fremme denne kapabiliteten ved å gjøre organisasjonsstrukturen enklere, ved at man da reduserer byråkratiske hindre og på den måten gjør veien til beslutninger kortere.

Denne kapabiliteten oppnår sykehjemmene gjennom en inkluderende ledelse og ved å delegere ansvar for prosjekter til sine ansatte. Her ser vi økt grad av myndighet i arbeidsutførelsen danner en forpliktelse til arbeidet som utføres, og engasjerer de ansatte til suksessfull implementering av prosjektet. Ved å redusere fokuset på rutinearbeid og organisatorisk struktur ser man også at virksomhetene får bedre kontakt med sykepleierenes faglige kunnskap, ved at sykepleierne i samspill må benytte seg av den kunnskapen de besitter

i utarbeidelsen av prosjektet. Her spiller utvalget av gruppene sett i forhold til oppgaven som skal løses en elementær rolle. Her velger ledelsen sammensetningen av gruppene ut i fra de ansattes engasjement til prosjektet, eller med fokus på den faglige bakgrunnen sykepleierne besitter. Ved sammensetning av en tverrfaglig gruppe kan sykehjemmet sikre seg en høyere kvalitet i beslutningene ved at flere faglige behov er lagt til grunn i beslutningen.

I objekt A allokeres ansvar og ressurser til ansatte som foreslår et prosjekt. Den prosjektansvarlige får da ansvar for å samle en prosjektgruppe på 4-5 ansatte, som sammen skal lage en projektskisse som skal legges frem for ledelsen. Ledelsen evaluerer da prosjektet og foretar en avgjørelse om prosjektet skal iverksettes eller ikke. Avdelingslederne sørger på den måten for å kontinuerlig rekonfigurere ressurs sammensetningen til den kombinasjonen som er mest hensiktsmessig i forhold til det virksomheten ønsker å oppnå.

Ledelsen får gjennom nær tilknytning til sine ansatte evaluert prosjektene kontinuerlig. Prosjekter diskuteres og evalueres med de ansatte i daglige morgenmøter, teammøter, personalmøter og fag- og refleksjonsmøter. Ledelsen benytter disse møtene som en plattform for å kartlegge kunnskapsressurser i forskjellige deler av organisasjonen, som gjør det enklere å rekonfigurere dem i nye ressurskombinasjoner ved behov.

Objekt A opplever at samarbeid med universitetet gir dem muligheter til å eksperimentere ytterligere muligheter til å eksperimentere nye ideer og muligheter.

Gjennom kursing av ansatte til bedre bruk av sine grunnleggende sykepleierkunnskaper, bedre system for loggføring av pasientene og samt bruk av tverrfaglige team har Objekt B utviklet disse egenskapene.

6.3 kunnskapsprosessene

I gjennomgangen over, hvor jeg har definert de 4 hovedtypene av DC, kan vi se en gjennomgående tendens til at å fravike fra tidligere dominerende strukturer og rutiner, til å gå over til økt grad av teambaserte prosjektarbeid har hatt en konstruktiv effekt for samtlige DC kategorier. Informantene hevder også at de har fått tilgang til kunnskap hos sine ansatte de tidligere ikke hadde tilgang til. Man kan si at objektene gjennom implementeringen av denne type prosjektarbeid har oppnådd kontinuerlig innovasjon, ved at de ansatte i det daglige må benytte og kombinere den kunnskapen de har som gruppe til å tenke kreativt i arbeidet med å løse de gitte problemstillingene.

Som forklart i teorikapittelet påpekte Verona og Ravasi (2003) gjennom sitt studie at slike prosjektarbeid var effektivt med hensyn til de tre kontinuerlige kunnskapsprosessene, de argumenterte for å være drivkreftene for kontinuerlig innovasjon. Jeg skal derfor i det følgende gå videre inn på disse tre kunnskapsprosessene og se hvordan de virker hos mine objekter for å se på hva som fremmer og hemmer innovasjon i denne type virksomheter.

6.3.1 kunnskapsdannelse og absorbering

Her ser vi i første omgang at begge objektene har etablert rutiner for å innhente kunnskap om pasientene, enten i form av pasientenes livshistorie, som i Objekt A sitt tilfelle, eller med utelukkende fokus på pasientenes kliniske tilstand som i Objekt B sitt tilfelle. Objekt B kan også absorbere kunnskap knyttet til pasientene fra sykehuset, som en følge av de nye rutinene, og henter jevnlig ut ny kunnskap, for å observere utviklingen i pasientforløpet, og kollektivt evaluere hvilke behandlingsmetoder som passer. Objekt A på den andre siden må jevnlig vurdere i hvilken grad pasienten er i stand til å delta på de bestemte aktivitetene gjennom en skjønnsmessig vurdering, og om pasientene ikke lengre kan delta på aktivitetene må sykepleierne kollektivt finne en ny kreativ løsning for å aktivisere pasientene.

Vi ser altså at det er sykepleiernes kunnskapskombinasjon som danner grunnlaget for hvilke tiltak som skal iverksettes i vurderingen av behandling av pasienten. For å aktivt heve kvaliteten på avgjørelsene sendes sykepleierne jevnlig på kurs. Informantene mener det ligger en utfordring i å sende sine ansatte på kurs grunnet deres stramme økonomiske ramme og i forhold til utarbeidelse av forsvarlige turnusordninger.

Utfordringene knyttet til turnusordningene etterlater sykepleierne med lave stillingsprosenten. Dette hemmer kunnskapsabsorberingen ved at de får mindre tid til å innarbeide seg i nye systemer og rutiner, og utvikling tar følgelig lengre tid. Her nevner også en av informantene at de kunne hatt fordel av å tilegne seg alternativ arbeidskraft for å fristille sykepleierne til å drive med sitt fagarbeid.

Som jeg var inne på i kapitlet om ekstern ressursanskaffelse kan disse lave stillingsprosentene også i noen tilfeller ha en konstruktiv effekt. Dette ved at noen sykepleiere enten velger å jobbe ved andre institusjoner for å kompensere for den lave stillingsprosenten, eller ved at det gir sykepleierne rom for å ta deltidsutdanninger ved siden av jobben.

«Også ser vi jo og hva kunnskap gjør med folk. Vi har to sykepleiere nå som går på paliativ omsorg på universitetet og det er klart, plutselig popper det opp. Her har de fått ny kunnskap, det har vi lyst til å se mer på, og det har vi lyst til å ta med oss tilbake til sykehjemmet. Så dette med å bygge kunnskap hos personalet tror jeg gir virkelig grobunn for innovasjon.»

Informant 2

Objektene absorberer i hovedsak kunnskap fra forskning og utdanning og andre aktører i sektoren. Objekt A hevder å ha innhentet store mengder med kunnskap gjennom deltakelse i forskningsprosjekter i samarbeid med diverse universiteter. Informant 5 snakker også hjertekjært om et tidligere internasjonalt forskningsprosjekt hvor de utvekslet personell på tvers av landegrensener for å kunne dra lærdom av hvordan praksisen utførtes i andre land.

Informanten hadde blant annet følgende å si om dette prosjektet:

«...det la nok mye av grunnen for måten vi skulle tenke på, for våres sykehjem ble spurt om å være pilot på fagkvalitet og utvikling, og da begynte vi virkelig med å skjønne dette her med å jobbe i prosjekter og se hva det gjorde med personalet våres, og kvaliteten og i det heletatt.»

Informant 2

I dette sitatet kan vi også se antydning til at jobb i slike prosjekter kan virke som en driver for kontinuerlig innovasjon.

Her ser vi kommer informanten også inn effekten av å jobbe i prosjekter, som vi skal gå videre inn på i neste kapittel.

6.3.2 Kunnskapsintegrering

Som jeg begynte å komme inn på i avslutningen av forrige kapittel, og som forklart i teorien av Verona og Ravasi (2003) har fenomenet om å fravike fra formelle strukturer og hierarkiske relasjoner, til fordel for en mer prosjektbasert struktur en konstruktiv effekt på fagkvalitet og utvikling. I dette kapitlet skal jeg gå dypere inn på hvordan denne prosjektbaserte strukturen hjelper med kunnskapsintegreringen for mine objekter.

På samme måte som Verona og Ravasi (2003) har illustrert gjennom sitt studiet har også mine objekter begynt med teambasert prosjektarbeid. For illustrere hvordan slike prosjektarbeid har hjulpet å integrere kunnskap for mine prosjekter ønsker jeg i første omgang å ta frem et eksempel fra objekt B. Da virksomheten først skulle initiere prosjektet proact, gjennom en

pilotavdeling i virksomheten, holdt ikke avdelingen som helhet et ønskelig nivå på gjennomføringen av de nye rutinene. Dette skyldtes i følge informant 3 at sykepleierne ikke hadde fått tilstrekkelig opplæring i hvordan man skulle benytte den dataen de hadde samlet inn om pasientenes tilstand, og at de ikke var vant med å jobbe på denne måten. Gjennom stikkprøver kunne de se at det var enkelte sykepleiere som skilte seg ut fra denne middelmådige gjennomføringen. Dette var sykepleiere som tidligere hadde jobbet ved institusjoner hvor denne måten å jobbe på allerede var en del av praksisen. Informanten løste dette problemet som uttrykt i følgende sitat:

«Jeg lagde en slags fagdelegasjon fra huset. Hvor det var jeg som lege, så var det en av avdelingslederen på KAD, for det var hennes pilotavdeling, også tok vi med oss fagsykepleier, og 4 sykepleiere til. Gruppen var annonsert til hele huset, og det var åpent for andre å bli med hvis de var interessert, så det var ikke en lukket gruppe men de var min kjernegruppe som jeg la frem ideer, konfererte med dem. hva tenker dere her? hva hvis vi gjør sånn? den avdelingen har stor motstand og begynner å måle blodtrykk regelmessig. har dere noen ide eller tanke om hvordan vi skal få dem med på laget? Da tror jeg mange sykepleiere så at deres egne er med på gruppe. i en prosjektgruppe, og ikke bare jeg som overordnet og kommer fra en høyere autoritet og bestemmer, jeg tror det brøt isen, som gjorde det litt lettere å kommunisere med dem, og samarbeide med dem. At jeg lager et team. det er et team som jobber sammen som et lag.»

Informant 6

Her kan man se at virksomheten gjennom en prosjektgruppe har klart å ta tak i individuell kunnskap for så å kunne integrere den kunnskapen videre ut i avdelingen. Hierarkiske barrierer kan hevdes å være eliminert ved at sykepleiere og leger jobber sammen, som gjør informasjonsflyten enklere. Det kommer også frem i sitatet at dette gjør det enklere for ledelsen å få medhold blant sine ansatte ved at de får være med i avgjørelsene, noe informanten hevdet å være et problem ved introduksjonen av prosjektet. Prosjektgruppen gir også ledelsen større grad av innsikt i hvorfor de møter motstand fra sine ansatte, som hemmer integreringen.

Vi ser også at dette er et tverrfaglig team integrerer fler perspektiver i beslutningene. Som Verona og Ravasi (2003) påpeker kan ansatte ha gode ideer relatert til et fagfelt uten at det nødvendigvis er av deres egne faglige bakgrunn. Ved at man som gruppe kollektivt kommer

frem til en løsning som tidligere ble fattet av en faglig spesialist aleine gjør det mulig å hente denne type kunnskap for å berike avgjørelsen.

Ved at gruppen er åpen for alle og ikke bare bestående av et utvalg bestemt av ledelsen, gjør det mulig for alle som har ideer og engasjement i forhold til prosjektet å integrere sin individuelle kunnskap i virksomheten.

Hos objekt A på den andre siden hadde de en litt annen tilnærming til prosjektarbeidet sitt.

«jeg vil påstå at vi har vært veldig god på at det vi har gjort i prosjekter har blitt en del av det daglige virket våres, så når vi setter i gang med noe så lager vi en kort og enkel prosjektskisse og har noen milepæler, vi sier at vi har et resultat som skal fremlegges på et eller annet tidspunkt, fire uker frem, eller 6 uker frem i tid. og da deler vi det inn til de ansvarspersonene, også prøver vi ut, er dette noe vi vil få til å fungere. altså vi har hatt mange prosjekter gjennom årenes løp.»

Informant 1

Her har de klart å gjøre prosjektarbeid til standarden de jobber etter i det daglige.

Prosjektansvarlige blir i de fleste tilfeller ikke valgt, men skjer naturlig ved at enkelte ansatte ønsker å stille seg ansvarlig for prosjektet. Informantene i objektet hevder også at forslag om prosjekter gjerne kommer fra de ansatte selv. Her gir ledelsen full autonomi til hvordan prosjektene skal utføres, innenfor et rammeverk ledergruppen har gitt. Ledergruppens rolle i knyttet til prosjektene går i hovedsak ut på å overvåke og evaluere forslagene de ansatte kommer med. De ansatte får også velge hvem de ønsker å ha med seg i sine prosjektgrupper. Dette danner ikke bare et eierforhold mellom de ansatte og prosjektet, men danner også en slags forpliktelse de ansatte imellom, hvilket fostrer informasjonsintegrasjonen.

Hos dette objektet går også ledergruppen i hvite klær og deltar i den daglige driften på lik linje med sykepleierne. De har kontorer lokalisert nært sentralt i avdelingene sykepleierne jobber i, og har på den måten redusert både fysiske og hierarkiske barrierer, hvilket gjør kommunikasjon enklere, og fremmer kunnskapsintegrasjonen.

Objektet hadde også daglige morgenmøter samt diverse personalmøter, refleksjonsmøter og fagmøter hvor ideer tas opp eller de evaluerer hvordan et prosjektarbeid er gjennomført. Slike møter er jf. Verona og Ravasi (2003) virkemidler for å forsikre at spesialisert kunnskap sirkulerer og overføres mellom prosjekter, og at organisasjonen som helhet kan dra lærdom av det som skjer i de individuelle prosjektene.

6.3.3 Kunnskapsrekonfigurering

Gjennom Verona og Ravasi (2003) sin artikkel argumenteres det for hvordan en struktur av prosjektbaserte team kan fremme en virksomhets evne til å rekonfigurere kunnskap internt i virksomheten, for å skape innovasjon. Jeg skal gjennom følgende kapittel argumentere for at mine virksomheter har opparbeidet seg samme evne gjennom sin overgang til prosjektbaserte team. For å illustrere det ønsker jeg først å ta for meg objekt A.

Gjennom intervjuene med objekt A presiseres det flere ganger at avdelingslederne alltid gikk ikledd uniform og deltar i det daglige arbeidet på lik linje med sine ansatte, ved siden av sin lederstilling. Lederansvaret deres her går i stor grad ut på å motivere personalet, koordinere eksterne og interne ressurser, og evaluere både pågående og potensielle prosjekter.

Virksomheten har også kontorer lokalisert sentralt i bygget, som gjør ledelsen lett tilgjengelig, og danner en lavere terskel for de ansatte å kommunisere med ledelsen direkte. Utvasking av rollesystemer etterlater organisasjonsstrukturen mer åpen hvilket fasiliterer periodisk redefinering og tillater samarbeids- og kommunikasjonsmønstre å utvikle seg over tid (Verona og Ravasi, 2003). Informantene hevder at de fleste prosjektene som gjennomføres i virksomheten kommer som initiativ fra de ansatte, der de ansatte selv kommer med forslag til prosjekter. Dette kan sees som en følge det utvaskede rollesystemet, ved at det ikke lengre bare er lederne som kommer med forslag til endring. Ved at lederne jobber sammen med sykepleierne i det daglige arbeidet gjør det enkelt for dem å kontrollere og evaluere de pågående prosjektene, og se behovet for nye potensielle prosjekter.

Lederne evaluerer prosjektene ledergruppens aktiviteter går i hovedsak ut på å delegere ansvaret og allokere ressurser til de ansatte som kommer med prosjektforslaget, og lar sykepleierne selv bestemme hvem teamet skal bestå av. Når prosjektgruppen er valgt legger de frem et forslag til prosjektet for ledergruppen. Ledergruppen evaluerer da hva de oppnår med prosjektet i forhold til virksomhetens visjon og mål.

På denne måten sørger ledelsen for at kompetanse rekonfigureres på nytt med hensyn til hvert prosjekt. Ledergruppen forsørger på denne måten også for at kompetansekonfigureringen blir mest mulig hensiktsmessig i forhold til hvert prosjekt. Dette ved at teamene på denne måten i størst grad blir satt sammen basert på at deltakerne engasjeres av, og har kunnskap til å løse, problemstillingen prosjektet har til hensikt å løse.

«men så har vi jo andre prosjekter som er helt nødvendig for fagutvikling, og der setter vi jo mange ganger kanskje sammen en gruppe, hvor vi ser at du har paliasjon, du har kurs i

smertelindring, du har i kreftomsorg, og sånn at vi på en måte bestemmer og da er jo gjerne vi som ledere»

Informant 2

Som vi kan se i sitatet over kan også ledelsen i enkelte tilfeller komme med forslag til prosjekter som er nødvendig for fagutvikling. Disse prosjektene kan ha spesielle krav til en bestemt sammensetning av spesialkompetanse. I disse tilfellene bestemmer ledelsen hvilken ressurs sammensetning som er mest hensiktsmessig med hensyn til problemstillingen. Vi ser med dette at ledelsens ansvar ikke bare går ut på å evaluere prosjekter, men også iverksette egne prosjekter for å definere retningen virksomheten skal stekke seg etter.

Denne prosessen blir i følge Verona og Ravasi fremmet ved å eliminere hierarkiske strukturer
Allokering av ressurser og myndighet

7.0 Konklusjon

I dette avsnittet skal jeg summere opp funnene jeg har drøftet gjennom analysen. Dette vil jeg løse ved å først presentere generelle funn for begge virksomhetene før jeg skal gå mer spesifikt inn på de områder hvor virksomhetene skiller seg fra hverandre.

Gjennom analysen kommer det frem at begge objektene i løpet av de siste årene har anlagt en mer behovsorientert behandling av pasientene. De har begge gått fra et system hvor sykepleierne mer eller mindre slavisk følger bestemte rutiner individuelt til en struktur av teambaserte prosjektarbeid, hvor pasientenes behov er fokuset for prosjektteamet.

Disse prosjektbaserte teamene beriker beslutningskvaliteten med kunnskap fra samtlige i teamet. Disse prosjektbaserte teamene gir ikke bare pasienten et bredere grunnlag for sin behandling, men har også for begge objektene vist seg å gi konstruktive ringvirkninger blant de ansatte i virksomhetene. Ved at sykepleierne i dag er mer deltakende i pasientens tilstand gir dem et økt engasjement for jobben, ved at de ikke lenger bare er ansatte for å fylle en posisjon, men nå også kan delta og se effekten av sine egne bidrag.

Vedtak om deltakelse i disse større prosjektene som har ført virksomhetene inn i disse nye arbeidsrutinene har i hovedsak skjedd over virksomhetenes nivå, ved at sektoren som helhet er under omorganisering som følge av samhandlingsreformen, eller gjennom forespørsel om deltakelse i prosjekter fra leder for institusjonsområdet. Dette tyder på at virksomhetene selv ikke har handlingsrom til å foreta radikale innovasjoner, siden dette skal bestemmes av regjeringen, som bestemmer den overordnede retningen av innovasjonene. Dette kan også tyde på at samhandlingsreformer og prosjekter fra høyere hold er en nødvendighet i kommunale virksomheter, ved at ledelsen møtte mye motstand da de først skulle iverksette disse prosjektene, selv om det raskt skulle vise seg å være til den beste løsningen for alle parter. Denne motstanden skyldes i stor grad av tidligere mangel på klare målsetninger som definerer, og kan ha en sammenheng med at offentlig sektor mangler økonomisk vekst som driver for innovasjon, som fungerer som en veileder for bedrifter i privat virksomhet.

Drivere av større og mer omfattende innovasjonsprosjekter eksisterer altså over virksomhetsnivå.

7.1 Kunnskapsabsorbering og kunnskapsdannelse

Drivere av mer inkrementelle behovsorienterte innovasjoner drives derimot internt i virksomhetene. Her vises det at utdanning, forskning og erfaring kan brukes for å hente ideer og muligheter for nye innovasjonsprosjekter. Virksomhetene påpeker at de drar stor nytte av å

kurse ansatte, ansatte i deltidsutdanninger, og danne arenaer hvor de kan utveksle erfaringer med andre virksomheter gjerne i form av forskningsprosjekter i samarbeid med universiteter og andre kommunale sykehjem.

7.2 Kunnskapsintegrering

Objektene har gjennom å fravike fra rollesystem, inkluderende arbeidsmiljø og ansvarliggjøring av ansatte tilrettelagt for integrering av kunnskap gjennom sine ansatte. Her spiller arbeidet i tverrfaglige team en stor rolle for integreringen av nødvendig kunnskap. Ledelsen i virksomhetene bestemmer ofte teamene selv om problemstillingen til prosjektarbeidet stiller krav til en bestemt fagkombinasjon.

7.3 kunnskapskonfigurering

Gjennom de prosjektbaserte teamene har sørge objektene for at kunnskapssammensetningen rekonfigureres med hensyn til hvert prosjekt. Her har også personlige relasjoner og kontakt også gjort det lettere for ledelsen å kartlegge ressurser i forskjellige deler av avdelingen.

7.4.1 objekt A

Analysen gir også indikasjoner på at det er samsvar mellom økt kvalitet på tjenesteytingen og effektivisering. For objekt A viser det seg at desto bedre pasientene med demens blir behandlet desto mer medgjørlige blir dem, og det rutinemessige stellet blir følgelig enklere.

Gjennom analysen kan man se tegn til at Objekt A har et større rom for kreativitet og eksperimentering av rutiner, ved at de er en mindre intensiv andeling enn objekt B. Dette har objektet valgt å utnytte ved å spille på ved full ansvarliggjøring for det helhetlige prosjektarbeidet, hvor de ansatte selv også får bestemme hvem som vill delta i prosjektene, og oppnår på den måten økt grad av integrering av kreative ideer, ved at de som interesserer seg mest for prosjektet, kan delta og komme med sine ideer. Flere samarbeidsprosjekter med universitetet har også gitt dem rom for faglige eksperimenteringer av innen kunnskapskonfigurering. Det kan også hevdes at objektet gjennom disse samarbeidene også er deltakende i kunnskapsdannelse.

7.4.2 Objekt B

For Objekt B hvor hensikten i økt grad er å forbedre pasientens kliniske tilstand frem til pasientens hjemreise ser man at desto mer kunnskap som blir tillagt beslutningene for desto raskere kan de sykepleierne ty til en riktigere behandling med hensyn til pasientens behov. Dette fører igjen til at pasientene raskere kan skrives ut. Objekt A er som nevnt en mer intensiv avdeling med mer hektiske arbeidshverdager. Kundebehovet her stiller mer krav til

faglige spesifikasjoner, og ledelsen er i denne virksomheten i større grad nødt til å sette sammen kunnskapssammensettingen med hensyn til pasientenes tilstand, hvilket gir dem mindre rom for eksperimentering med kreative løsninger og ideer.

Litteraturliste

- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money & Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 51-56
- Ambrosini, V. og Bowman, C. (2009). *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?* *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1, pp. 29-49.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), s. 99-120.
- Barney, J.B. (2001b). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.* *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 643- 650.
- Borch, O.J. (2009). Analyseverktøy knyttet til strategisk utvikling I bedrifter, Host 2009, hefte.
- Coh, M., Salmi, P. & TorkkeJi, M. (2005). *Dynamic capabilities in SMEs- The integration of external competencies.* Paper presented at the Strategic Management Society conference, October 23-26 2005, Orlando, FL,
- De Vries, H., Bekkers, V. og Tummers, L. (2015). *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda.* *Public Administration*, Vol. 94, No. 1 2016, pp. 146-166. John Wiley & Sons Ltd.
- Dodgson, M. og Gann, D. (2010). *Innovation. A Very Short Introduction.* Oxford University Press Inc., New York.
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship. Strategies and resources.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Drucker, P.F., foreword by Bones, C. (2007). *Innovation and entrepreneurship.* Elsevier Linacre House, Oxford.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P., (2015) *Management & business research, 5th ed.* SAGE Publications, 2015
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities, What are They? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. og Brown, S. L. (1998). Patching: restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 78 (1), s. 91-101.
- Eliasson, C., Wiklund, J. & Davidsson, P. (2002). *Entrepreneurial management and Schumpeterian resource recombination.* Paper presented at the Frontiers of Entrepreneurship Research.

- Godø, H. (2009) *Innovasjon i offentlig sektor, utfordringer og muligheter*. Problemnotat. Oslo: NIFU STEP.
- Halvorsen, K., (2008). *Å forske på samfunnet – En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utgave red. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Jacobs, D. (2014). *The Cultural Side of Innovation. Adding Values*. Routledge, New York.
- Kickul, J. R. & Liao, J. (2004). An immersion into the dynamic capability model of innovation: An empirical test involving e-entrepreneurs, *2nd European Summer University*. Twente, Netherlands.
- Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M., og Pitelis, C.N. (2013). Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol 7, No. 1, pp. 70-91
- Madsen, E. L. (2007) *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter*. Universitetet i Nordland: Akademisk avhandling,.
- Madsen, E.L., (2009). Dynamiske kapabiliteter. *Magma*, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Nr. 3, 2009.
- Markides, C., 1998, "Strategic innovation in established companies", *Sloan Management Review*, Spring, 31-42.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (forthcoming). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management, Special issue on "The practice 0.1" Dynamic Capabilities: Theory Development and Research"*.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R., Bager, T. (2012). *Entrepreneurship in theory and practice*. Edward Elgar Publishing Limited, USA.
- OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD Publishing, Paris.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oaks, SAGE Publications, California, pp. 5.
- Piensing, E.P. (2013). *Dynamic Capabilities in Public Organizations*. *Public Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 209-245.
- Potts, J., & Kastelle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next?. *Innovation*, 12(2), 122-137.
- Rindova, V. & Taylor, M. S. (2002). Dynamic Capabilities as Macro and Micro Organizational Evolution (pp. 11): University of Maryland, Robert H. Smiths School of Business.

- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th edition. Free Press, New York.
- Schumpeter, J. A. 1934. The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press.
- Sher, P. J. & Lee, V. C. (2004). Information technology as a facilitator for exchanging dynamic capabilities through knowledge management. *Information Management*, 41, 933-945.
- Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), s. 509-533. #
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. (4th Ed), John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Verona, G. og Ravasi, D. (2003) *unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation*. . *Industrial and Corporate Change*, 12(3), pp. 577-606 #
- Wang C. L., Ahmed P. K. (2004). “The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis”. *European Journal of innovation management*, Volume 7, s. 303-313
- Wang C. L., Ahmed P. K., (2007). “Dynamic capabilities: A review and research agenda”, *International Journal of Management Reviews* (2007), Volume 9, Issue 1, pp. 31-51
- Willumsen, E., Sirnes, T. og Ødegård, A. (2015) Innovasjon innen helse og velferd – sosial innovasjon. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (25-44). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Zollo, M. and Winter, S. (2002). *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. *Organization science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.
- Statistisk sentralbyrå *Offentlig forvaltnings inntekter og utgifter*
<https://www.ssb.no/offentlig-sektor/statistikker/offinnut>
- Statistisk sentralbyrå *Sysselsetting, registerbasert* <https://www.ssb.no/regsys>
- Inge Aukrust, Karolina Wojdak Dam, Roger Johan Fosse og Pål Martin Vinghøg (2009). *Offentlig forvaltning i Bof, rapport fra arbeidergruppe i 2009*, Statistisk sentralbyrå https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200952/notat_200952.pdf
- Frode Borgås (2007) *Offentlig sektors finanser 1995-2005*, Statistisk sentralbyrå <https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa91/kap3.pdf>

Vedlegg:

Spørsmål til intervju:

Innledning:

- Fortell litt om deg selv?
 - Utdannelse og bakgrunn
 - Stilling, arbeidsoppgaver og fartstid?

Hoveddel:

- Hvordan tolker du innovasjon?
- Har dere noen pågående innovasjonsprosjekter, og hva går dette prosjektet ut på?
 - Hva førte til deres engasjement i prosjektet?
 - Hvor stammer dette prosjektet fra, og hvem har utviklet det?
 - Hva er din rolle i dette prosjektet?
 - Hvilke utfordringer har dere møtt på i gjennomføringen av dette prosjektet?
- Har dere hatt noen avsluttede innovasjonsprosjekter?
 - Hva førte til deres deltakelse i dette prosjektet?
 - Hvor stammer prosjektet fra, og hvem har utviklet det?
 - Hvilke utfordringer har dere møtt på i gjennomføringen av dette prosjektet?
- Har dere hatt prosjekter eller ideer til vurdering det ikke har blitt noe av, og hvorfor?
 - Hvilke faktorer danner grunnlaget for denne vurderingen?
- Hvordan tar dere hånd om ideer av som oppstår internt i organisasjonen?