

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Kandidater: Hanne FalchKristoffersen
Pål-Stian Sjøvik

Våghalsene i offentlig sektor

En studie av
Innovasjon og ledelse

Dato: 01.09.2019

Totalt antall sider: 116

Abstract

"Innovate or die" is a summary of today's innovation research according to Torild Oddane

There is a growing demand for “more for less” in the use of resources and delivery of quality in the public sector. This requires streamlining the services and a more precise delivery where user needs are a natural part of the development processes. This indicates that leaders in the public sector must know how to plan, organize and manage the development of services based on the needs of the inhabitants. Considering this we will look more closely at how leadership can influence the ability to innovate. We therefore have discussed the following issue:

How can management increase the innovation ability in the public sector?

To answer and elucidate the problem, we have chosen to perform a qualitative case study, but we also include findings from documents and a limited questionnaire survey. We have taken a starting point in relatively two different organizations in the health sector and in the education sector, where we look more closely at how they describe and talk about knowledge management and innovation. In our theory we look at various issues related to innovation and leadership, including creativity, motivation and care. We also look at the theory of knowledge development and learning that we find particularly relevant to elucidate the topic of leadership and innovation in the public sector. We also incorporate theory of employee-driven innovation and descriptions of Design thinking as a topical method for user-oriented service development in the public sector.

From our findings in the analysis, we can see that the concept of innovation has no prominent place in the working life. At the same time the concept is known and an opinion is added when it is put into context. Other findings show increased prevalence and ability to innovate if the processes are led by a leader that has expertise within creative methods and awareness of how this can be done. Caring, trust and well-being are fundamental factors that create a good foundation for innovation. We also find that our leaders mainly have a socio-cultural based view on knowledge with only elements of a structural characteristic of how they practice knowledge management. Their pre-emphasis lies on collaboration, knowledge sharing and learning and that is what we find as the best fundament for innovation. Our study has shown that when people share knowledge, they learn something new, and with a leader that appreciates and structures these thoughts this can lead to new discoveries and innovations can be born.

Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av vårt mastergradsstudium i Kunnskapsledelse ved Nord Universitet. Vi retter her et særlig fokus mot innovasjon og ledelse i offentlig sektor.

Gjennom studiet har vi også hatt gleden av å følge inspirerende forelesninger ved NTNU i Trondheim, Copenhagen Business School i København og ikke minst deltatt på studiesamling ved Universitetet i Green Bay Wisconsin., som også gjennom eksekusjoner gav oss en viss innsikt i flere ulike amerikanske selskaper og hvordan de jobbet med kunnskapsutvikling. Studiet som snart har vart i over 2 og et halvt år har vært kombinert med fulltidsjobb og familieliv.

Studietiden har i perioder vært krevende der vi fra tid til annen både har «kæmpet og grædt», Men alt i alt har vi opplevd av en rivende og for oss nyttig kunnskapsutvikling og læring. Læringsprosessen har vært preget av god variasjon med egenstudier, dyktige forelesere, men også gjennom spennende erfaringsdeling og faglig diskusjoner med våre mange medstudenter som kommer fra mange ulike bransjer og fagfelt. Kunnskapsutvikling i praksis altså.

Vi vil takke våre informanter og deres organisasjoner som lot oss få innsikt i en praksishverdag gjennom erfaringer og tanker rundt ledelse, innovasjon og utviklingsarbeid. Samtidig retter vi en takk til våre arbeidsgivere som gav oss muligheten til å gjennomføre studiet, og til våre familier og venner som har stått sammen med oss, og kommet med innspill og tilbakemeldinger underveis.

Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder Johan Elvemo Ravn som har oppmuntret og utfordret oss gjennom verdifulle innspill og målrettet veiledning.

Helgeland 30. august 2019

Sammendrag

Det blir stadig høyere krav om “mer for mindre” innen bruk av ressurser og leveranse av kvalitet i offentlig sektor. Dette fordrer effektivisering av tjenestene, og ikke minst en mer treffsikker leveranse der brukers behov er en naturlig del av utviklingsprosessene.

Dette indikerer at ledere i offentlig sektor må beherske det å planlegge, organisere og utvikle tjenestene med utgangspunkt i innbyggernes behov. Sett i lys av dette, ser vi i vår studie nærmere på hvordan lederutøvelse kan påvirke innovasjonsevnen i en sektor. På bakgrunn av det kom vi fram til følgende problemstilling:

Hvordan kan ledelsesutøvelsen øke innovasjonsevnen i offentlig sektor?

For å besvare og belyse problemstillingen har vi valgt å utføre en kvalitativ casestudie, men vi trekker også inn funn fra dokumentstudier og en avgrenset spørreundersøkelse. Vi har tatt utgangspunkt i relativt to ulike organisasjoner på ulike forvaltningsnivå; innenfor helsesektoren og innenfor utdanningssektoren. Her ser vi nærmere på forskjeller og likheter mellom disse. I vårt teorigrunnlag trekker vi inn frem ulike perspektiver, metoder og modeller relatert til innovasjon og ledelsesutøvelse herunder kreativitet, motivasjon og omsorg. I tillegg trekker vi in teori om kunnskapsutvikling og læring som vi finner særlig relevant for å belyse temaet ledelse og innovasjon i offentlig sektor. Vi trekker også inn teori om medarbeiderdrevet innovasjon og beskrivelser av tjenestedesign som en aktuell metode for brukerorientert tjenesteutvikling i offentlig sektor.

I våre funn fra analysen fra våre to case ser vi blant annet at begrepet innovasjon ikke har noen fremtredende plass i arbeidshverdagen. Samtidig er begrepet kjent og det tillegges en mening når det settes i en kontekst. Andre funn viser at økt forekomst og evne til å innovere forutsetter at prosessene ledes og at lederen har kompetanse og bevissthet rundt hvordan dette kan gjøres. Omsorg, tillit og trivsel er grunnleggende faktorer som skaper god grobunn for nyskaping og innovasjon. Vi finner også at våre ledere i hovedsak må sies å ha et sosiokulturelle kunnskapssyn. I noen grad finner vi også elementer av det strukturelle i hvordan de ser og snakker om kunnskap og dokumentasjon, men vi oppfatter at hovedfokus ligger på samskaping og kunnskapsdeling som utgangspunkt for læring og utvikling.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over figurer og tabeller	vii
Figurer	vii
Tabeller.....	vii
1 Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Oppgavens tema og formål.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Oppgavens oppbygging og struktur.....	3
2 Kapittel 2 Teori.....	3
2.1 Teoretiske tilnærminger.....	3
2.1.1 Innledning.....	3
2.1.2 Begrepsbruk og begrensninger.....	4
2.1.3 Innovasjonsbegrepet.....	5
2.1.4 Ulike typer og grader av innovasjon	6
2.1.5 Innovasjon som prosess.....	7
2.1.6 Innovasjon i offentlig sektor	7
2.1.7 Barrierer og drivere for innovasjon i offentlig sektor	8
2.1.8 Medarbeiderdrevet innovasjon.....	9
2.1.9 Innovasjonsfremmende metodikk - Tjenestedesign.....	11
2.2 Læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid	13
2.2.1 Innledning.....	13
2.2.2 Perspektiver på kunnskap.....	14
2.2.3 Kunnskapshjelperne.	15
2.2.4 Dobbelkretslæring - for læring, utvikling og innovasjon.....	17
2.2.5 Den lærende organisasjon	18
2.2.6 Taus kunnskap og innovasjon i offentlig sektor.....	19
2.3 Ledelsesutøvelse og innovasjoner.....	21
2.3.1 Innledning.....	21

2.3.2	Ledelse, relasjoner og omsorg.....	21
2.3.3	Ledelse av kreativitet	24
2.3.4	Støtte til kreativiteten	25
2.3.5	Triggere for kollektiv kreativitet	27
2.3.6	Oppsummering av hele teoriutvalget	29
3	Kapittel 3 Metode-Vitenskapelig ståsted og de ulike fasene i forskningsprosessen.	30
3.1	Innledning	30
3.1.1	Ontologi og epistemologisk utgangspunkt.....	30
3.1.2	Forskningsspørsmål forskningsdesign	31
3.2	Valg av metode og datainnsamling	33
3.2.1	Utvalg av informanter og utvalgskriterier	33
3.2.2	Innsamling av data og gjennomføring av intervju	35
3.2.3	Intervjuguide	36
3.2.4	Behandling av datamaterialet -transkribering	37
3.2.5	Analyse av innsamlede data	38
3.2.6	Reliabilitet og validitet	40
3.2.7	Etikk	42
4	Kapittel 4 Presentasjon casene, analyse og funn fra datainnsamlingen.....	43
4.1	Innledning	43
4.1.1	Casebeskrivelse - fra utdanningssektoren i en fylkeskommune.....	43
4.1.2	Casebeskrivelse - fra kommunal helsesektor- sykehjem.....	45
4.2	Analyse og presentasjon av sentrale funn fra undersøkelsene	47
4.2.1	Innledning.....	47
4.2.2	Forståelse og bruk av begrepet innovasjon	47
4.2.3	Kjennetegn innovasjon i offentlig sektor	49
4.2.4	Om prøving og feiling -handlingsrom for våghalsene offentlig sektor.....	50
4.2.5	Oppsummering av funn om kjennetegn på innovasjon i offentlig sektor	51
4.3	Læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid	52
4.3.1	Informasjonsflyt og en lærende organisasjon.....	54
4.3.2	Indikasjoner på forekomster av dobbelkretslæring.	56

4.3.3	Deling av kunnskap og overføring av taus kunnskap	58
4.3.4	Resultater fra spørreundersøkelse om taus kunnskap	59
4.3.5	Oppsummering av funn om læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid	59
4.4	Analyse av funn om Lederutøvelse og praksis i innovasjonsarbeid	61
4.4.1	Kompetanse på ledelse av utviklingsarbeid.	61
4.4.2	Utviklingsledelse og struktur	67
4.4.3	Omsorg i organisasjonen – en gullgruve for motivasjon til innovasjon	75
4.4.4	Oppsummering av funn om utviklingsledelse og praksis.	81
5	Kapittel 5 Diskusjon og drøfting	83
5.1	Innledning for drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål	83
5.1.1	Drøfting av Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?	83
5.1.2	Drøfting av Hvordan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring som fremmer innovasjon.....	87
5.1.3	Drøfting av Hvordan kan ledelse stimulere til utviklingsarbeid?	91
6	Kapitel 6 Oppsummering og konklusjoner.....	96
7	Litteraturliste.....	101
Vedlegg	104
	Informasjonsskriv og innhenting av informert samtykke	104
	Intervjuguide individuelle intervju ledere	106

Oversikt over figurer og tabeller

Figurer

<i>Figur 1: Innovasjonsskalaen - fra radikal til inkrementell innovasjon</i> (Jacobsen & Thorsvik, 2104, s.367)	7
<i>Figur 2: Kjennetegn for virksomheter som lykkes med MDI (Aasen et.al 2011, s.20).....</i>	11
<i>Figur 3: Den doble diamant (https://images.app.goo.gl/fCukgrVmtXZhuriZ8).....</i>	13
<i>Figur 4: Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (Argyris i Jacobsen og Thorsvik, 2014). 18</i>	
<i>Figur 5: SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, referert i Gotvassli, 2015, s.52).....</i>	25
<i>Figur 6: Fantasidimensjonen, (Lerdahl, 2007, s 149)</i>	22
<i>Figur 7: Den kreative humankapital -tre komponenter, Amabile 1996 ref.....</i>	25
<i>Figur 8: Interactions precipitating moments of Collective Creativity (Hargadon, A.B Bechky B.A 2006:490)</i>	28
<i>Figur 9: Nøkkelord fra analysen av responsene om kjennetegn på innovasjon.....</i>	47
<i>Figur 10: Nøkkelord fra analysen av responsene om læring og kunnskapsutvikling</i>	52
<i>Figur 11: Resultater fra spørreundersøkelse informanter i sykehjem og i fylkeskommune om taus kunnskap</i>	59
<i>Figur 12: Nøkkelord fra analysen av responsene om lederutøvelse og praksis</i>	61
<i>Fig 9: Innovasjonsevners avhengighet av ledelses fokus på regelstyring eller utvikling. (Falch Kristoffersen og Sjøvik, 2019)</i>	86

Tabeller

<i>Tabell 1, Kunnskapshjelperne (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001, s. 236)</i>	16
<i>Tabell 2, Kriterier og begrunnelser for utvalg av informanter</i>	35
<i>Tab 3, Temabasert analyse (Falch-Christoffersen & Sjøvik)</i>	39

1 Kapittel 1 Innledning

“Innovatør eller død” er en oppsummering av dagens innovasjonsforskning ifølge Torild Oddane (2017). Det setter tydelig fingeren på framtidens utfordringer og krever en stadig vilje og evne til å forbedre våre leveranser.

En innovasjon kan kort forklares som noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Det kan bidra til å forbedre det eksisterende, eller se helt nye løsninger på ulike behov eller problemer. Et av hovedfunnene i rapporten «Innovasjon i offentlig sektor og samfunnsøkonomisk lønnsomhet» (Menon Economics-KS, 2017) er at innovasjon i offentlig sektor nesten alltid lønner seg. På flere områder viser det seg at nye måter å organisere tjenestene på og nye måter å involvere innbyggerne på, ofte også gir høyere kvalitet i tjenesteytingen. (Innovasjonsbarometeret, 2018) For å møte de stadig økende demografiske utfordringene med flere eldre og færre unge og høyere krav til kvalitet, effektivitet og brukermedvirkning, ser vi at det vil være avgjørende for tjenesteleveransene i offentlig sektor at flere innovative løsninger utvikles.

«Vi skal øke innovasjonsevnen og -takten i offentlig sektor, og med brukeren i sentrum skal visammen utvikle relevante og treffsikre tiltak og tjenester»

Monica Mæland kommunal og moderniseringsminister, 2018

Fordi kommuner og fylkeskommuner i Norge er så ulike geografisk, i befolkningstetthet og i næringsstruktur tror vi at tjenestene bare til en viss grad skal kunne standardiseres. Så her ligger det en utfordring til alle landets ledere om å kunne lede og tilrettelegge for økt innovasjon relatert til effektivisering og mer treffsikre tjenestetilbud for innbyggerne. Et annet element innen framtidens tjenesteleveranse er organisasjonenes attraktivitet i arbeidsmarkedet. Det viser seg at for organisasjoner som er utviklingsorienterte er det enklere å beholde og rekruttere dyktige medarbeidere, og det vil bli et viktig fortrinn i framtiden. (Lerdahl, 2007, s.12).

1.1 Oppgavens tema og formål

Med utgangspunkt i teori om ledelse av utviklingsprosesser og bruk av to caser ønsker vi å se på ledelsesutøvelse og innovasjonsevnen til organisasjonene. Vi er klar over at innovasjonsevnen er en kompleks og sammensatt “evne” som påvirkes av mange faktorer rammet inn i ulike kontekster og som kan sees på fra ulike perspektiver.

I denne oppgaven tok vi utgangspunkt i egne ledererfaringer og teorier fra studiet *Master i Kunnskapsledelse*, og vi avgrenset fokuset og formulert en hypotese om at kreativitet,

omsorg og læring er ingredienser i en oppskrift på ledelse av utvikling og innovasjon. Derfor tar vi for oss teorier som omhandler slik ledelse og ser det sammen med erfaringsdelinger ifra intervjuene av seks ledere i fra ulike nivå og sektorer i offentlig sektor.

Det ene caset har ingen uttalt strategi om innovasjon, er i tett tjenesteleveranse til brukerne og har tatt i bruk innovasjonsmetodikken “Tjenstedesign” for å forbedre sine tjenester. Det andre caset har en mer overordnet rolle i forhold til brukerne og tjenesteleveransen, de har ingen utprøvd metode, men har både i sin lederplattform, og i sin medarbeiderplattform lagt tydelige føringer for innovasjon, samarbeid og deling. De har også som mål å være en lærende organisasjon. Fra intervjuene av ledere, ønsker vi å se på om vi kan ekstrahere ut noe av ledernes beskrivelse av egen praksis som så ut til å berede grunnen for- og gi næring til en mer innovativ tjenesteutvikling i offentlig sektor. Sammen med teori ønsker vi så å se på sammenfall, ulikheter og muligheter lederutøvelse kan føre til.

Formålet med denne oppgaven er altså å se nærmere på hvordan ledelsesutøvelse kan være en grunnleggende driver for innovasjonsarbeid i offentlige organisasjoner.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å få “mer for mindre” i offentlig sektor må det gjøres store innsparinger samtidig som behovet for ny kompetanse, rekruttering og forbedringer i tjenestene bare øker. Det betyr et helt nødvendig fokus på nye arbeidsmåter ved tjenesteinnovasjon og effektivisering, og at ulike sektorer må berede grunnen for kunnskapsdeling, samskaping og nytenking. Dette indikerer at ledere i offentlig sektor må beherske det å planlegge, organisere og ikke minst utvikle tjenestene sine bedre. Tuftet på dette utfordringsbildet er vår overordnede problemstilling formulert slik:

Hvordan kan ledelsesutøvelsen øke innovasjonsevnen i offentlig sektor?

Vi vil utforske vår problemstilling gjennom følgende forskningsspørsmål

1. Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?
1. Hvordan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring som fremmer innovasjon?
2. Hvordan kan ledelse stimulere til utviklingsarbeid?

1.3 Oppgavens oppbygging og struktur

Vi har delt vår oppgave inn i 6 kapitler med følgende innhold:

I Kapittel 1 kommer vi i innledningen inn på behovet for innovasjon i offentlig sektor og bakgrunn for hvorfor skal offentlig sektor innovere. Vi redegjør også for oppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål.

I Kapittel 2 har vi fokusert på relevant teori og tidligere forskning som omhandler innovasjon, ledelse, kunnskapsutvikling og læring. Vi gir også en redegjørelse for begrepsbruk og begrensninger i oppgaven.

I Kapittel 3 redegjør vi for vårt vitenskapelige ståsted og hvordan vi har gått frem for å samle inn og behandle data og informasjon, som vi mener kan bidra til å besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi forklarer også hvordan vi har gått frem for å analysere data som bidrar til å besvare oppgavens problemstilling, og vi trekker frem kvalitetsvurdering og etiske hensyn relatert til oppgaven.

I Kapittel 4 presenterer vi sentrale funn fra analysen av vår datainnsamling.

I Kapittel 5 drøftes forskningsspørsmål ved å trekke inn funn sett sammen med teorien.

I Kapittel 6, her oppsummerer vi resultatene fra drøftingen og kommer med oppsummeringer rundt hva vi har sett i vår forskning om lederutøvelse og innovasjonsevnen i offentlig sektor.

I oppgaven anvender vi referansemalen APA 6th, der vi i teoridelen anvender både årstall og sidetall for referansen i løpende tekst. Når vi trekker inn teori i drøfting og oppsummering benytter vi imidlertid kun årstall. Vi mener dette, sammen med en utfyllende litteraturliste samlet sett ivaretar formålet med bruk av referanser, samtidig som at lesbarheten i drøfting og oppsummering bedres.

2 Kapittel 2 Teori

2.1 Teoretiske tilnærminger

2.1.1 Innledning

Bakgrunnen for valg av problemstilling bunnar i at det er et stort behov for kontinuerlig forbedring og innovasjoner i alle sektorene i både fylkeskommune og kommuner framover. Våre erfaringer tilsier at det er en tendens til at ledere og mellomledere i disse sektorene

gjerning er dyktige fagpersoner som rykket opp i lederstillinger. De er gode praktikere, men har ikke alltid utdanning eller erfaringer innen ledelse av kunnskapsarbeidere og utviklingsarbeid. Det stilles harde krav til at de skal administrere sine avdelinger og det blir lite fokus og tid til kompetanseutvikling og det å lede utviklingsarbeid.

Med dette som bakteppe tar vi for oss ledelsesteorier om det å lede mennesker og nyskapende prosesser for så å se hva vi kan finne igjen av dette hos lederne vi intervjuer. Vi trekker inn teori om det å stimulere til nyskaping, samskaping og implementering av nye løsninger sett sammen med det de beskriver fra praksis. Vi har også sett det som relevant å ta med teori og forskning om læring og kunnskapsutvikling som en naturlig del av innovasjons og utviklingsarbeid, men også hvordan omsorgsfull ledelsesutøvelsen kan ha noe å si for motivasjon og kreativitet i innovasjon arbeidet.

2.1.2 Begrepsbruk og begrensninger

Innovasjon: *Utviklingsarbeid – forbedring – kontinuerlig forbedring - nyskaping – endring*

I våre intervju med lederne i offentlig sektor kom det tidlig fram at innovasjon er et lite brukt begrep. Derfor er det viktig for oss å presisere at begrepene som er listet opp ovenfor er brukt om hverandre i presentasjon av funn og deler av drøftingen. Dette forklarer også hvorfor begrepet innovasjon ikke brukes i særlig grad i intervjuene.

Begrepene læring og kunnskapsutvikling blir også bruk om hverandre. *"Begrepet kunnskapsutvikling har et element av nyskaping og fremdrift i seg, men begrepet synliggjør også at det handler om utvikling fra en tilstand til en annen"* (Gotvassli 2015, s. 24).

Det fins en rekke ulike perspektiver på hvordan kunnskapsutvikling skjer i en organisasjon, men vi velger her å ta utgangspunkt i at kunnskap er bundet til sosiale og kulturelle situasjoner og oppstår der folk arbeider sammen. Samtidig skjer det også individuell og kollektiv læring i en organisasjon (Örtenblad, 2005, s.2013). Kunnskap kan ofte være taus. Kunnskapen utvikles gjennom å arbeide sammen med andre, og gjennom refleksjon og samtale. Dette er det sosiokulturelle eller praksisbaserte perspektivet. Vi også kommer nærmere inn på begreper og perspektiver i kapittelet om læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid.

Kultur: Selv om vi i denne oppgaven ikke går dypere inn på begrepet kultur og innovasjonsarbeid, har vi i gjennomgangen av relevant teori sett ulike tilnærminger til at det

kulturelle perspektivet knyttet til innovasjon i offentlig sektor som en faktor av betydning for å lykkes med innovasjonsarbeidet. Stedvis i denne oppgaven refereres det til kultur og kulturelle kjennetegn i tilknytning til sitater og referanser. Vi har imidlertid valgt å ikke trekke kulturperspektivet inn i analyse og drøfting i denne oppgaven. Dette av hensyn til tidsperspektiv, størrelsen på oppgaven og at vi har den praktiske lederutøvelsen som avgrensning på oppgaven.

2.1.3 Innovasjonsbegrepet

Denne oppgaven handler først og fremst om ledelse og innovasjon i offentlig sektor, men innledningsvis finner vi det likevel hensiktsmessig å redegjøre for innovasjonsbegrepet på et mer generelt grunnlag. Innovasjon stammer fra de latinske ordene *innovare* og *novus*. Innovare kan oversettes med «fornyelse», mens novus betyr «ny». Den egentlige betydningen av ordet innovasjon kan dermed gis betydningen “fornyelse gjennom forandring” (Amundsen og Aasen 2105, s.17).

Fellesnevneren for innovasjonsbegrepet er altså at det handler om noe nytt, men at det er en stadig diskusjon om det handler om noe absolutt nytt eller relativt nytt (Oddane, 2017, s.69). Innovasjon kan også sees på som en del av en teknologisk endring gjennom ulike faser der man kommer opp med en idé, setter ideen ut i livet ved å bringe den til markedet på en måte som skaper samfunns-/bedriftsøkonomisk overskudd eller verdi, og i fase tre der endringen spres seg til

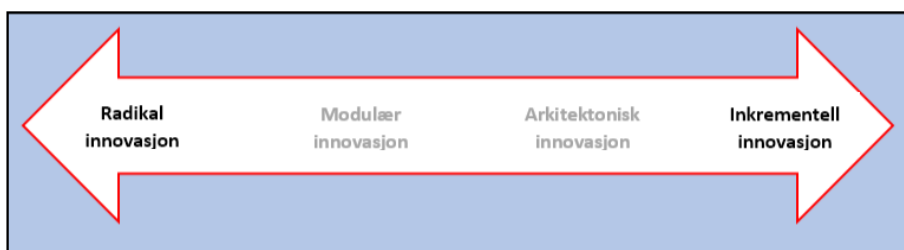
Dette perspektivet på innovasjon baserer seg på matematikeren og samfunnsanalytikeren Schumpeters tanker som på første halvdel av 1900-tallet skrev flere bøker som tar for seg utvikling, innovasjon og innovasjonsprosesser i lys av det kapitalistiske produksjonssystemet. Schumpeter mente at det måtte nye kombinasjoner til for å bidra til utvikling/entreprenørskap, og disse fem sådanne gjengis i boka Kunnskap og konkurransevne: Introduksjonen av et nytt gode eller en ny kvalitet på et gode, introduksjonen av en ny produksjonsmetode, åpningen av et nytt marked, oppdagelsen av en ny kilde til råmaterialer eller halvfabrikater, framferden til en ny organisasjon i en spesifikk industri, eksempelvis dannelse av monopol eller splittelse av et eksisterende monopol. (Schumpeter,1934, referert i Westernen, 2013, s. 130). Westernen påpeker at disse fem punktene blir referert til i de aller fleste verker om innovasjon og entreprenørskap, og forteller også at det var viktig for Schumpeter at disse fem punktene, eller kombinasjonene, egentlig hører sammen, mer enn de skal leses hver for seg. Innovasjonen skal være noe nytt og føre til en gevinst i en eller annen form. Foruten den åpenbare som relateres til økonomisk gevinst

eller at innovasjonen skaper et konkurransefortrinn, peker West & Farr på at innovasjon skal innebære betydelige fordeler for enkeltpersoner, grupper, organisasjoner eller for samfunnet (Oddane, 2017, s.76). Definisjonene på innovasjon har mange ulike tilnærminger som favner flere ulike faser og hensikter. Innovasjon kan forstås både som en flertrinns prosess (hvordan) og som et resultat (hva), men det handler alltid om i ulik grad å skape noe nytt og at resultatet (hva) av å skape kan vise seg i flere ulike former. Hensikten med en innovasjon relateres også til at man ønsker å oppnå en effekt (Aasen & Amundsen, 2015, s.19). Aasen og Amundsen fremholder også at målet med innovasjonsarbeid ikke bare er å skape et resultat i form av et nytt produkt eller tjeneste, men at man gjennom innovasjonsprosessen har til hensikt å oppnå en annen situasjon enn den eksisterende (Anderson m.fl. 2004, referert Aasen & Amundsen 2015, s.20).

2.1.4 Ulike typer og grader av innovasjon

Det finnes ulike grader av innovasjon, og vi anser det som relevant å se nærmere på en modell som bygger på hvordan Schumpeter allerede på 40-tallet definerte et skille klart mellom to typer innovasjoner: radikal og inkrementell. Denne tenkningen representerer altså to ytterpunkter for innovasjon. Den radikale innovasjon representerte noe helt nyskapende og blir samtidig en trussel mot eksisterende produkter eller tjenester i form at de blir overflødige. I den andre enden, inkrementell innovasjon handler det i hovedsak om å bygge og videreutvikle produkter eller forbedre måten man produserer på (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.367).

For å vise at det finnes ulike grader av innovasjon bruker Jacobsen og Thorsvik ytterligere to former for innovasjon: *modulær* og *arkitektonisk* når Modulær innovasjonsproduktet eller tjenesten gis en ny form, mens funksjonaliteten er den samme. Arkitektonisk innovasjon innebærer at produktet eller tjenesten er den samme, men at komponentene er satt sammen på en ny måte. Her argumenteres det altså for at innovasjon ikke bare dreier seg om å finne opp revolusjonerende nye ting, men også om å forbedre det eksisterende, eller endre produksjonsprosesser eller metoder (Jacobsen & Thorsvik, 2014:368)



Figur 1: Innovasjonsskalaen - fra radikal til inkrementell innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2104, s.367)

I vår oppgave vil vi bruke begrepene radikal eller inkrementell innovasjon ved differensiering av innovasjoner. En videre studie og inndeling av flere former for innovasjonsgrader blir ikke vektlagt siden vi ikke finner det hensiktsmessig med utgangspunkt i oppgavens problemstilling.

2.1.5 Innovasjon som prosess

Innovasjonsarbeid starter et sted og slutter et sted, og ofte beskrives innovasjonsarbeidet som en prosess med ulike faser. Disse fasene deles ofte opp i en idefase, en utviklingsfase, en implementeringsfase og en anvendelsesfase (Hartley i Willumsen & Ødegård 2015, s.221) De fleste modellene er lineære og har ulike trinn som følger hverandre sekvensielt. Aasen og Amundsen viser også til at når vi betrakter innovasjon som prosess er det for å søke svar på hvordan innovasjon skjer (Amundsen & Aasen, 2015, s.28).

Innovasjonsprosesser innebærer utforskning og forbedring av produkter, prosesser eller tjenester som enten baserer seg på ny kunnskap, en endring i etterspørsel eller begge deler. Men nyskaping skjer også fordi mennesker av natur er nysgjerrige og utforskende og evner å skape og kombinere kunnskap og forståelse på helt nye måter. I praksis er nok innovasjonsprosessen mere kompleks og uforutsigbar til at den alltid passer inn i strukturerte lineære modeller. Ofte tar utviklingsarbeidet uventede retninger, nye problemer kan oppstå underveis, og i problemløsningen kan ny kunnskap skapes, noe som i realiteten betyr at innovasjonsarbeidet ofte veksler og vandrer frem og tilbake i de ulike fasene før man lykkes med å skape noe nytt og nyttig. (Aasen og Amundsen, 2011, s.98). Torild Oddane beskriver disse fasene som kreativitetskrevende arbeid, fordi *“Innovasjon er en kompleks uforutsigbar prosess med løpende behov for kreativitet”* (Oddane, 2017, s. 172).

2.1.6 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon i det offentlige belyses på flere måter, men innovasjoner i det offentlige skjer ofte på tjeneste- og prosessnivåer. Tjeneste- og prosessinnovasjoner preges av betydelig forbedring i tilbud og utførelse av en tjeneste, og betydelig forbedring av prosessarbeidet, etter Schumpeters mal. Dette er ikke nødvendigvis i motsetning til innovasjoner i det private, men heller det som preger spesielt offentlige innovasjoner (Ringholm Teigen & Aarsæther, 2013, s.35-36). I denne oppgaven om bruker vi også begreper som innovasjonsarbeid og innovasjonsprosess litt om hverandre.

Når vi skal utdype begrepet innovasjon vil vi trekke frem forskningsrådets definisjon på innovasjon som vi oppfatter favner innovasjon både i offentlig og privat sektor:

«Innovasjon er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå verdiskapning og / eller har samfunnsnytte» (Willumsen & Ødegård 2015, s.174)

Når vi bruker begrepet innovasjonsprosess legger vi også til grunn en annen definisjon som nettopp retter fokus mot innovasjonsprosessen som en kollektiv innsats:

“Innovasjon skjer gjennom kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever, uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ.” (Willumsen & Ødegård 2011, s. 178)

Vi mener begge disse sitatene passer godt til mye av innovasjons- og forbedringsarbeidet som foregår i offentlig sektor der innovasjon ofte handler om å utvikle bedre tjenester for våre brukere, men også om effektivisering ved å finne smartere og mer effektive måter å løse oppgavene på. I et oppsett som viser hvilke typer innovasjon som er mest dominerende i offentlig sektor er de to store definert som Produkt -og tjenesteinnovasjon (42 %) og prosessinnovasjon (31%). I tillegg kommer organisasjonsinnovasjon (16 %) og innovasjon rundt kommunikasjon og informasjon (11 %). (Ringholm Teigen & Aarsæther, 2013, s.35).

2.1.7 Barrierer og drivere for innovasjon i offentlig sektor

Offentlig sektor har sine mål, prioriteringer og rammer satt av den politiske ledelsen. Det gjøres seg også gjeldene ved at offentlig sektor har andre rammefaktorer for innovasjon og et mer komplekst verdsett å forholde seg til enn organisasjoner i privat sektor. Innovasjon i det offentlige er helt avhengige av profesjonen og medarbeidernes kunnskap og involvering. Det samme gjelder når det kommer til ledelse og lederens evne til å gå i front i innovasjonsarbeidet, men også å motivere og legge til rette for at medarbeideren har et handlingsrom for å innovere. (Holmen & Ringholm, 2019, s.23)

En dikotomisk forståelse av innovasjon i offentlig sektor som bygger på barrierer og potensial for innovasjon vil kunne være relevant i arbeidet med å styrke innovasjonsevnen og -viljen i offentlig sektor. Det er likevel viktig å ta hensyn til at de ulike faktorene som fremmer innovasjon også kan opptre som hemmere for innovasjon. Eksempelvis fremheves ledelse ofte som en sentral faktor som fremmer innovasjon, men i tilfeller der lederen ikke bidrar til å understøtte et innovasjonsklima, mangler handlingsrom eller kunnskap om innovasjon og ledelse blir også en hemmer (Holmen & Ringholm, 2019, s.18)

En annen skillelinje mellom offentlig og privat sektor er at det offentlige besitter politisk makt til å definere nye reguleringer (Ringholm, Teigen & Aarsæther, 2013, s 56) Når vekten ligger på korrekt saksbehandling, kan dette gå utover risikoviljen knyttet til det å skulle prøve å utvikle noe nytt uten at man har garantier for at man oppnår det man ønsker. (Ringholm et.al, 2013, 56).

De fleste medarbeidere i offentlig sektor er ansatt for å utføre en konkrete arbeidsoppgaver, og det å skulle forbedre eller videreutvikle arbeidsmåter eller saksbehandling kan sees på som tids- og ressurskrevende. Dermed kan man ikke utelukke at offentlige ressurser i form av penger, tid og bemanning også kan være en barriere for innovasjon i offentlig sektor (Halvorsen, Hauknes, Miles og Røste,2005, s.9). Samtidig er det flere eksempler på at rammevilkårene for innovasjon er noe andreledes enn for innovasjon i det private; lite fokus på, og mindre tradisjon for kunnskapsdeling, men der finnes også nullfeilfokus, politisk styring. Det er heller ingen utbredt tradisjon for å sette brukeren (kunden) i sentrum (Bason, 2003, referert i Holmen & Ringholm, 2019, s.18).

2.1.8 Medarbeiderdrevet innovasjon

Forskning har vist at virksomheter som lykkes med å utvikle felles møteplasser mellom medarbeidere, tillitsvalgte og ledelse blir mer skapende og kan vise til bedre resultater. (Aasen, Amundsen, Andersen Gjelsvik, Gressgård & Hansen 2011, s.17).

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) brukes som en fellesbetegnelse for medarbeiderens initiativ og aktive deltagelse i utvikling av nye løsninger. Grunntanken bak MDI er at organisasjonen kan styrke sin innovasjonsevne gjennom å anvende medarbeidernes ideer, kunnskaper, erfaringer og relasjoner og at medarbeiderdrevet innovasjon kan kjennetegnes av en åpen og inkluderende innovasjonsprosess. (Aasen & Amundsen, 2011 s.126).

Samtidig øker MDI sannsynligheten for at medarbeiderens erfaring og tause kunnskap kan

gjøres synlig, anerkjennes og utnyttes til det beste for organisasjonen og ledere og medarbeiderinvolvering i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere, preget av gjensidig tillit. Ledere i virksomheter som er gode på medarbeiderdrevet innovasjon beskriver ledelse som krevende, og samtidig tryggere, enn mer tradisjonelle måter å utøve ledelse på (Aasen et.al 2011, s.19). Dette fordi man gir fra seg innflytelse og makt, samtidig som man får synlige medspillere. Bred involvering av medarbeidere innebærer at ledere må akseptere at det pågår viktige aktiviteter i virksomheten som de selv ikke deltar i. Det betyr også at ledelsen er tydelig på at de ønsker bidrag fra medarbeiderne. Den grunnleggende ideen bak MDI er at medarbeidere har skjulte evner, kompetanse og erfaringer som kan bidra til å styrke bedriftens innovasjonsevne hvis bedriften velger å benytte seg av medarbeidernes ideer, kunnskaper, erfaringer og relasjoner i innovasjonsarbeidet

“Ledere som ønsker å fremme medarbeiderdrevet innovasjon bør være mindre opptatt av å få igjennom sine meninger og mer fokusert på være samhandlende overfor dem man er leder for. Medarbeiderinvolvering i innovasjon forutsetter tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere, preget av gjensidig tillit.” (Aasen et.al 2011, s.19)

Medarbeiderdrevet innovasjon handler mer om hvordan man tenker enn hvordan man formelt er organisert. Likevel kan man gjøre en del organisatoriske grep som kan støtte utviklingen av gode vaner og prinsipper for å fremme endring og innovasjon. I Håndbok for medarbeiderdrevet innovasjon trekkes det frem ni kjennetegn eller egenskaper som er viktige dersom man skal lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon



Figur 2: Kjennetegn for virksomheter som lykkes med MDI (Aasen et.al 2011, s.20)

Vi har valgt å trekke dette inn i vårt teorigrunnlag fordi vi oppfatter at både tenkingen i MDI, og kjennetegn blir et relevant bakteppe for å se på ledelsesutøvelse og innovasjon.

2.1.9 Innovasjonsfremmende metodikk - Tjenstedesign

“Nyskaping fordrer at man kontinuerlig driver med ideutvikling og setter det i et system. Derfor er det nødvendig å koble ideutvikling og innovasjon sammen”. Sier Eirik Lerdahl i sin bok om ideutvikling “Slagkraft” (Lerdahl, 2007, s. 12). Han sier videre at ideutvikling oppfattes som fritt og assosiativt og at det kan høres som en selvmotsigelse at ledere trenger metoder for å lede slikt arbeid. Men han mener at tvert imot så vil kreative metoder tvinge oss ut av vanlige og kjente tankespor og åpne for assosiasjoner som ellers ikke ville bli berørt. Han sier også at metoder vil få ideer til å bli bearbeidet og evaluert på en mer bevisst måte. Han påpeker også prosesslederen sin viktige rolle for å nå målsettingen med det kreative arbeidet.

Øyvind Martinsen, leder for Institutt for ledelse og organisasjon ved BI, sier i en streaming fra foredraget “Den beste form for ledelse” 31.mars 2017 at *“All forskning hittil tyder på at ledere bør legge vekt på å være relasjons- og endringsorienterte. Lederne bør samtidig ha et repertoar i lederrollen som balanseres etter ulike situasjoner og grupper”* (Martinsen, 2017).

“Prosessleder må sikre god framdrift, skape en trygg, leken og uformell stemning og kunne tilpasse bruk av metoder etter hvordan prosessen utvikler seg” (Lerdahl 2007, s 252).

For å støtte ledere og gi dem et økt lederrepertoar for å møte økt krav om innovasjon og gjennomføring av utviklingsarbeid, har KS med flere, laget Veikart for Tjenesteinnovasjon med forslag til hvordan gjennomføre de ulike fasene i innovasjonsarbeidet. Et av verktøyene er Tjenstedesign som bla. er utarbeidet som en idekatalog av Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo og KS FOU. Der beskrives utviklingsarbeidet ved å tilrettelegge for tverrsektorielt samskaping med brukermedvirkning for så å kunne utvikle tjenesteleveransene. Dette møter også de offentlige krav om å ha med reell brukermedvirkning i slike prosesser. I en av våre caser i masteren har de benyttet Tjenstedesign som metode og vi ønsker derfor å beskrive kort dette verktøyets prinsipper og oppbygging.

På nettsiden beskrives veikartet som: “Veikartet er det første komplette verktøyet som følger innovasjonsprosesser fra A til Å, fra før prosjektet starter, gjennom *forankring* og forberedelser, via *tjenstedesign*, overgang til drift og *gevinstrealisering* med målinger. Metodikken er generell

og kan brukes innenfor alle kommunale sektorer.” Tjenstedesign (TD) har sine røtter i fra industridesign der en utvikler brukervennlige produkter, men i TD varianten handler det mer om å utvikle gode brukeropplevelser på tvers av ulike kontaktpunkter med offentlig sektor og leveransen av tjenestene.

Prinsipper i TD fra Idekatalogen for tjenstedesign:

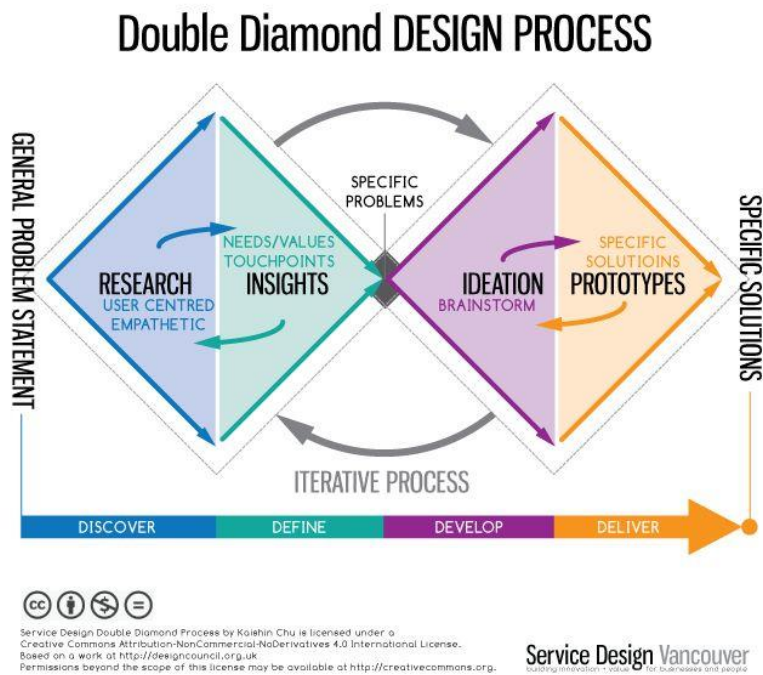
Brukersentrert For å avdekke brukerbehov er det viktig å utfordre etablerte sannheter og skape innsikt. Ulike metoder som skisseres er: spørreskjema, observasjon, intervju, kvantitative analyser av tjenesteleveranser, tjenstesafari (en utenforstående går inn i rollen som bruker over en viss tid) og workshops.

Samskapende Samskaping er et sentralt prinsipp i tjenstedesign fordi man ønsker å involvere brukeren og er avhengig av flere aktører for å arbeide helhetlig og møte brukernes behov. En typisk aktivitet som tilrettelegger for Samskaping i tjenstedesign prosesser, er ‘workshops’.

Helhetlig, for å kunne gi gode og sammenhengende tjenester, må det arbeides helhetlig på tvers av enheter og fagområder. Visualiseres ofte med brukerreiser, der brukerens kontaktpunkter med tjenesten beskrives og diskuteres. Ved å forklare og diskutere hvordan noe fungerer, skapes en felles forståelse for identifiserte utfordringer og forbedringspotensialet.

Testet Med brukertesting får man prøve ut forskjellige retninger, oppklare misforståelser, verifisere antagelser og avgjøre uenigheter innad i prosjektet. Brukertesting gir bedre innsikt i hvordan brukere faktisk oppfører seg i kontekst og kan betrygge interessenter. (KS, 2015)

I Tjenstedesign brukes “den dobbel diamant” som modell på å hvordan en utviklingsprosess går i både divergente og konvergente faser. De kan også beskrives som “jakte og slakte”- faser i diamantene. I den første diamanten går en først bredt ut for å få innsikt i status i dag og hvorfor det er slik, før en går over i definerings og problemformulering. I den andre diamanten går en over i bred involvering i utvikling av ny løsning, før utvelgelse og utprøving og tilslutt evt. implementering. Alle disse fasene vil større eller mindre grad ha en tendens til iterasjon før en kan gå videre i fasene.



Figur 3: Den doble diamant (<https://images.app.goo.gl/fCukqrVmtXZhuriZ8>)

Disse ulike fasene er i TD igjen beskrevet med ulike metodeforslag og maler av skjemaer med tanke på at det skal være overkommelig å gjennomføre blant egne kollegaer.

Det presiseres i katalogen at for å sikre gjennomførbare tjenester av god kvalitet, er det i tjenstedesignprosesser nødvendig med kompetanse innen f.eks. kvalitetsforbedring, endringsledelse, gevinstrealisering og organisasjonsutvikling. Det påpekes også at det er de ansatte som skal levere den tjenesten som utvikles, og deres eierskap til løsningen er sentral for en vellykket implementering.

2.2 Læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid

2.2.1 Innledning

Vi kommer her inn på ulike perspektiver som kan påvirke ledelse av utviklingsprosesser og læring, men tar først med oss et sitat som vi mener gir en god inngang på vår teoretiske tilnærming til temaet lærings og kunnskapsutvikling.

“Å lede kunnskapsprosesser krever mot og vilje, mot til å gi fra seg styring og kontroll, og vilje til å stille spørsmål ved om ikke løsninger blir bedre dersom medarbeidernes potensial slippes løs” (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001, s.12)

Innovasjon kan sees på som en egen form for læring der kunnskap anvendes for å introdusere noe nytt i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.366). I arbeidslivet foregår læring både på individuelt nivå og på et organisatorisk nivå. Individuelle læreprosesser kan skje gjennom oppgaveløsning der beskrivelsen ikke er kjent og der man ikke samhandler med andre for å finne nye løsninger. Den individuelle læringen kan også skje rent kognitivt gjennom refleksjon, eller gjennom innlæring og memorering. Men læring skjer også i samspill med kollegaer brukere og kunder f.eks. gjennom samhandling, erfaringsdeling og diskusjoner. (Irgens, 2007, s.47).

Kunnskapsutvikling gjennom samskapt læring handler om å systematisere kollektive læreprosesser og om å utvikle og omdanne implisitt og taus kunnskaps til å bli eksplisitt og anvendelig. (Levin & Klev 2002 referert i Gotvassli, 2015, s.78).

2.2.2 Perspektiver på kunnskap

Læring og kunnskapsutvikling må betraktes som kontinuerlige prosesser i organisasjonens daglige liv – i løsning av konkrete arbeidsoppgaver, i kommunikasjon og samtaler med kollegaer, gjennom observasjoner og gjennom muligheten til å praktisere sammen (Filstad i Magma.no, 2018). Begrepet kunnskapsutvikling har et element av nyskaping og fremdrift i seg, men begrepet synliggjør at det også handler om utvikling fra en tilstand til en annen (Gotvassli, 2015, s.24).

For å se nærmere på kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid tar vi utgangspunkt i to ulike epistemologiske utgangspunkt; Donald Hislops todelte tilnærming til å forstå og gi innhold til kunnskapsbegrepet. Det objektivistiske perspektivet bygger på at kunnskap oppstår som en følge av intellektuelle tankeprosesser, den har substans og kan eies. Kunnskap sees på som objektive fakta, og er lett identifiserbar i organisasjonen. Den eksplisitte kunnskapen er viktigere en taus kunnskap. Dette betegner Hislop som det objektivistiske kunnskapsperspektivet. (Hislop, 2009, s.18) I dette perspektivet foregår kunnskapsutviklingen f.eks. gjennom informasjonssystemer, databaser som i neste omgang kan benyttes til spredning eller deling av kunnskap Hislop, 2009, s. 25). I dette perspektivet må kunnskapslederen fokusere på hvilken kunnskap som er viktig, og i hvilket omfang den skal tilgjengeliggjøres for organisasjonen. Lederfunksjonen retter også et større fokus mot hvordan kodifisering av kunnskap kan gjøre taus kunnskap eksplisitt og tilgjengelig (Hislop, 2009, s.27).

Det andre perspektivet som introduseres av Hislop er det praksisbaserte perspektivet. Dette perspektivet fremholder først og fremst at kunnskap er sosialt konstruert i samhandling og relasjoner mellom mennesker. Likeså at kunnskapen er kroppsliggjort i mennesker og selve kunnskapsprosessen er like viktig som kunnskap (Hislop, 2009, s.32). Kunnskap i det praksisbaserte perspektivet favner både eksplisitt og taus kunnskap, og kunnskapen påvirkes av kulturelle faktorer. Dermed har dette perspektivet langt flere dimensjoner enn det objektivistiske perspektivet. I det praksisbaserte perspektivet, eller sosiokulturelle perspektivet må lederrollen skape trygghet og tillit, bygge gode relasjoner, ivareta tilrettelegging og gi ansvar og støtte til gode ideer gjennom samhandling (Gotvassli, 2015, s. 86).

Vi trekker frem to ulike kunnskapssyn som vil være identifiserbare i de fleste organisasjoner som arbeider med innovasjon og utvikling. Vi kommer også tilbake til kunnskapssyn både i presentasjon av funn, men også i drøftingen. Selv om perspektivene står for grunnleggende forskjellige syn på kunnskap, utelukker ikke dette at vi kan se begge typene i en organisasjon. For eksempel både ved deling og utvikling av kunnskap ved mellommenneskelig samhandling og ved bruk av skjemaer, beskrivelser og prosedyrer. Dette stemmer da også med noen av de funn vi gjorde i datainnsamlingen.

2.2.3 Kunnskapshjelperne.

En stor utfordring for mange ledere er å besvare spørsmål om hva virksomheten bør kunne i fremtiden. Problemstillingen aktualiseres i stadig større grad i et samfunn der det er store forventninger til offentlig sektor med hensyn til effektivisering og utvikling av et bedre tjenestetilbud. I boka, *Slik skapes kunnskap* trekkes det frem 5 hjelpere som er uttrykt

Trinn	1	2	3	4	5
Kunnskapshjelpere	Dele tauskunnskap	Utvikle et konsept	Rettferdiggjøre et konsept	Utforme en prototype	Forsterke kunnskapen
Formulere en visjon		XX	X	X	XX
Få i gang samtaler	XX	XX	XX	XX	XX
Mobilisere aktivister		X	X	X	X
Utvikle den riktige konteksten	X	X	XX	X	XX
Globalisere den lokale kunnskapen					XX

Tabell 1: Kunnskapshjelperne (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001, s. 236)

Modellen illustrerer at kunnskapsutviklingen i organisasjoner kan deles opp i fem steg: 1) dele den tause kunnskapen, 2) utvikle et konsept, 3) rettferdiggjøre et konsept, 4) utforme en prototype og 5) forsterke og tverrfagliggjøre kunnskapen. (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2001, s. 236)

Dette kan på mange måter også være et bilde på ulike faser innovasjonsprosesser. De fem ulike kunnskapshjelperne kommer til anvendelse i større eller mindre grad i de ulike fasene. Vi trekker her inn tre av kunnskapshjelperne som vi anser som anvendbar i drøfting av problemstillingen.

Å formulere en kunnskapsvisjon En kunnskapsvisjon bør gi oss et mentalt bilde av verdenen som medlemmene i organisasjonen lever i. En av hensiktene er å sette alle enkeltområder i bedriften inn i en helhetlig sammenheng. Det kan motivere medlemmene til å tenke på egen aktivitet som en del av en større helhet. Kunnskapsvisjonen bør også spesifisere hvilken kunnskap medarbeidere og ledere bør se etter og forsøke skape. Kunnskapsvisjonen kan ha form som en oppdragsbeskrivelse, som en erklæring, eller man kan bygge inn kunnskapsvisjonære elementer inn i retningslinjer eller andre førende dokumenter for bedriften. Hensikten med en kunnskapsvisjon er å fremme viktigheten av å tenke visjonært og å etablere aktiviteter og som bidrar til nyskaping som kan gi virksomheten konkurransefortrinn i nåsituasjonen og i fremtiden (Krogh et.al., 2001, s.123-126).

Å få i gang og lede samtaler: Denne er den viktigste kunnskapshjelperen og som er særlig aktuell når det kommer til å gjøre taus kunnskap eksplisitt. Dette skjer f.eks. for eksempel gjennom utveksling av ideer eller at man ber om hjelp til å få løst et problem (Krogh et al., 200, s. 149-152). Dersom samtalen skal fungere som kunnskapshjelpende kontekst må det utvikles felles møtesteder som gjør det mulig å etablere gode relasjoner f.eks. et ba der organisasjonskonteksten kan være fysisk, virtuell, mental eller alle tre (Krogh et al., 2001, s. 21). Samtalen kan også foregå i små grupper som kan omtales som kunnskapens mikrosamfunn (Krogh et al., 2001, s. 29). De fire hovedprinsippene for gode samtaler, er ifølge Krogh et al. deltakelse, utvikle etikette, redigere samtaler og oppmuntre til nyskappende språk. Lederens oppgave vil være med å lage rammer, redigere eller lede samtalen. Forfatterne viser til at samtaler kan ha flere formål, bekreftelse av kunnskap og utvikling av kunnskap, samt det å etablere felles språk og begreper.

Å mobilisere kunnskapsaktivister: Kunnskapsaktivisten er den andre hjelperen som kan bidra i kunnskapsutviklingen En kunnskapsaktivist hjelper til med å etablere en kontekst for skaping av kunnskap, det vil si å skape rom for de relasjoner som er så viktig for å frigjøre den tause

kunnskapen, både ledere, mellomledere og uformelle, ledere kan være kunnskapsaktivister (Krogh et al., 2001, s.172). 1).

Aktivismen består i: 1) Å igangsette og holde fokus på kunnskapsutviklingen, 2) Redusere tidsbruk og omkostninger knyttet til kunnskapsutviklingen, 3) forsterke initiativ til kunnskapsutvikling i hele bedriften, 4) Forbedre forholdene for de som er engasjert i kunnskapsutviklingen, 5) Forberede deltakerne i kunnskapsutviklingen for nye oppgaver der det er behov for deres kunnskaper, 6) Inkludere kunnskapsutviklerne og kunnskapsteam i virksomhetens omstillingsprosesser. I en metaforisk sammenheng kan vi se på kunnskapsaktivisten som katalysator, koordinator og forutseende kremmer (Krogh, et al 2001: 172)

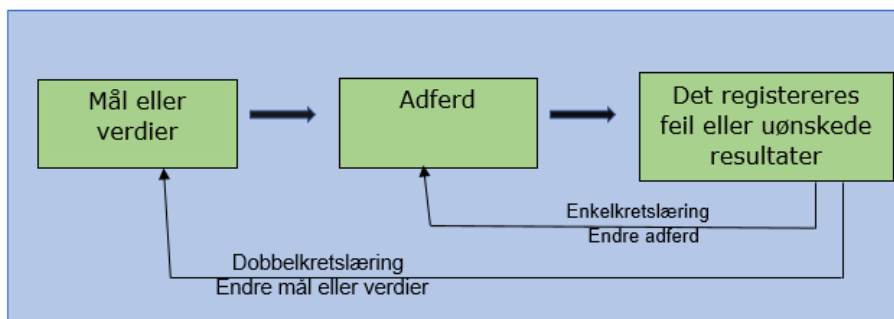
Når vi bare trekker inn akkurat disse tre kunnskapshjelperne, er det av hensyn til oppgavens omfang, men også fordi vi finner at de både hver for seg og samlet er relevante for våre case og for anvendelse drøfting av vårt forskningsspørsmål 2; Hvordan man kan tilrettelegge for kunnskapsutvikling og læring.

2.2.4 Dobbelkretslæring - for læring, utvikling og innovasjon

For å få den implisitte og tause kunnskapen eksplisitt og anvendelig er modellen av dobbelkretslæring en god figurering av hvordan dette skjer. Dobbelkretslæring gir god mulig for utvikling og egner seg særlig i arbeid med innovasjon og nyskaping (Irgens, 2011, s. 98). Læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner skjer i en kontekst, og med utgangspunkt i ulike forutsetninger i hendelser og handlinger. I situasjoner der f.eks. en uønsket adferd eller hendelse utløser behov for justering eller tilpasninger er det normalt tilstrekkelig med enkeltkretslæring som fører til ønsket atferd eller handling. I dobbelkretslæring er det gjerne erfaringer over tid som gjør at man erkjenner at resultatene man oppnår ikke innfrir mål eller at man begynner å stille spørsmål ved grunnleggende mål og verdier i organisasjonen.

Like viktig er det for en lærende organisasjon å takle utfordringen det er å kontinuerlig stille spørsmålstegn, utfordre og endre driftsformer og antagelser. Med utgangspunkt i disse prinsippene må utvikling av egnede strategier og organisasjonsmodeller tillates (Morgan, 2004, s.99-100). Samtidig som man forsøke å etterleve overnevnte prinsipper må man utvikle organisasjonen til å bli god på dobbelkretslæring.

Forskjellen på enkeltkrets- og dobbeltkretslæring er viljen til konstant stille spørsmål ved adferd, mål og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.361). For å beskrive enkel- og dobbeltkretslæring med våre egne ord så er det i innovasjonssammenheng ønskelig å innarbeide en nysgjerrighet hos medarbeidere så det blir spurt om “hvorfors?” når det oppstår et problem eller er behov for en forbedring. Da åpner det seg et vindu for innsikt i bakenforliggende årsaker og det skapes et behov for å undersøke, dele og reflektere over situasjonen. Dette resulterer da igjen i en innsikt som gir en åpning for at det skapes et lærings- og utviklingsrom i organisasjonen. Ved enkeltkretslæring, der en bare korrigerer uten å finne den bakenforliggende årsakssammenheng, vil en kaste bort dette mulighetsrommet for å utvikle egen praksis.



Figur 4: Enkelkretslæring og dobbeltkretslæring (Argyris i Jacobsen og Thorsvik, 2014,)

2.2.5 Den lærende organisasjon

Vi har erfart at begrepet lærende organisasjon byr på flere utfordringer og spørsmål når det kommer til det å definere og redegjøre for begrepet. Hva kjennetegner en lærende organisasjon, og kan man utvikle, eller stimulere organisasjoner til å bli lærende.

I artikkelen «*Of course organizations can learn!*» vises det til at mange forfattere hevder at organisasjoner bare kan lære gjennom enkeltindivider. (Örtenblad, 2005, s. 213). Noe han ikke er enig i. Han viser i en annen artikkel «*A Typology of the Idea of Learning Organization*» at disse kjennetegnene på en lærende organisasjon: En lærende organisasjon utvikler ny kunnskap gjennom problemløsning og arbeidsoppgaver i det daglige arbeidet. Samtidig må det skje en tilrettelegging for at læring kan skje ved at organisasjonen fungerer som fasilitator for læringsfelleskap eller arbeidsgrupper som lærer i fellesskap. Arbeidsgruppene må være positivt innstilt og villige til å dele kunnskap både på individnivå, men også mellom avdelinger eller grupper. (fritt oversatt etter Örtenblad, 2002, s. 213-217)

Organisasjonen må i tillegg ha systemer for lagring i det organisatoriske minnet f.eks. gjennom innarbeidelse av ny kunnskap i prosjekter, arbeidsprosesser eller i ulike prosedyreverk og informasjonsbaser som beskriver nye arbeidsmåter (Örtenblad, 2002, s.217-2019). I samme artikkel fremholdes det at en lærende organisasjon også lærer fra sine omgivelser, og særlig gjennom dialog og samhandling med kunder/brukere om hvordan leveranser av produkter eller tjenester utvikles og tilpasses kundenes behov og ved å trekke frem det prosessuelle og sosiokulturelle perspektivet.

En annen betraktning fra Hislop viser til at en lærende organisasjon anvender og tilrettelegger sosialt baserte styringssystemer som fokuserer på samhandling og autonomi for tverrfaglige team og arbeidsgrupper, men at dette også utfordrer og fristiller den tradisjonelle lederrollen (Fritt oversatt etter Hislop, 2009, s. 96).

Vi ser dette som to tilnærminger til hva en lærende organisasjon er, og som bidrar til å redegjøre for begrepet lærende organisasjon.

I en mer forenklet tilnærming til begrepet den lærende organisasjon, viser Eirik Irgens at det som oftest går igjen i definisjonen om den «lærende organisasjon» er at begrepet er dekkende for organisasjoner som har utviklet en høy grad av bevissthet om viktigheten av å lære (Irgens, 2011, s.83).

2.2.6 Taus kunnskap og innovasjon i offentlig sektor

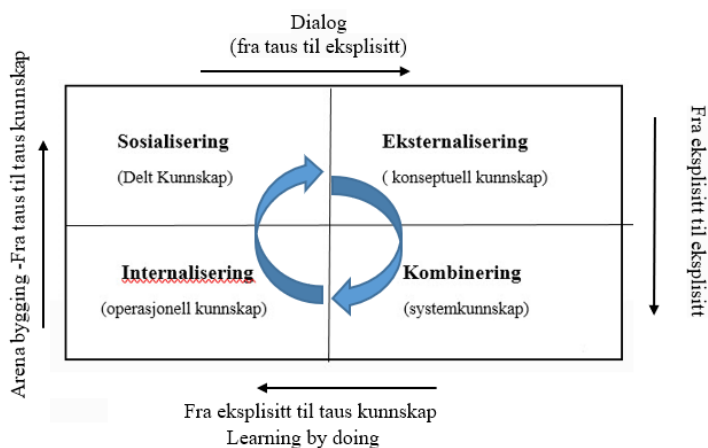
Begrepet taus kunnskap ble først lansert av Michael Polanyi i et uttrykk som sier «*vi kan vite mer enn vi kan si*» (Polanyi, 1966, s.16). Polanyi kommer i sine utredninger boka «The Tacit Dimension» inn på eksempler som viser og underbygger at det ikke alltid er like enkelt å beskrive kunnskap, og dermed ligger det også noen utfordringer i å dele, men også å imitere den tause kunnskapen.

Denne tenkingen har hatt stor påvirkning på hvordan vi i dag ser på og diskuterer kunnskap i organisasjoner generelt og ikke minst den tause kunnskapens sammenheng og relevans til innovasjon. I boka «Slik skapes kunnskap» presenteres kunnskapingsprosessen i fem steg: Å dele taus kunnskap, utvikle og legitimere konsepter, utvikle prototyper og til sist spre kunnskapen. Her fremkommer det at det viktigste trinnet for kunnskapsutvikling og nyskaping er å dele den tause kunnskapen (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, s. 103).

I boka trekkes det også opp flere perspektiver på taus kunnskap innovasjon og kunnskapsutvikling. To av perspektivene legger til grunn at frigjøring og overføring av taus kunnskap er en positiv forutsetning for innovasjon, mens det siste perspektivet blant annet trekker fram at våre rutiner og faste arbeidsmønstre hemmer innovasjonsevnen.

«Å anerkjenne verdien av taus kunnskaps og å utvikle noen ideer om hvordan den kan utnyttes er imidlertid kjerneutfordringen i en virksomhet som er avhengig av kunnskapsutvikling» (von Krogh, et.al., 2000, s. 21).

Vi oppfatter at SEKI modellen illustrerer noe av kompleksiteten i overføringen av taus kunnskap og hvordan det fra det sosiokulturelle og prosessuelle perspektivet fremholdes at kunnskap er erfaringsbasert og at kunnskapsutviklingen ofte skjer gjennom prosesser knyttet til problemløsning og samhandling mellom flere individer og på ulike nivåer i organisasjoner.



Figur 5: SEKI-modellen (Nonaka og Takeuchi, referert i Gotvassli, 2015, s.52)

De ulike arenaene og overgangene kan kort forklares slik:

Sosialisering: kan betegnes som når individ eller en gruppe deler kunnskapen med andre. Her er kultur og praksisfellesskap viktige elementer når kunnskap går fra én taus tilstand til en ny taus tilstand

Eksternalisering; I denne type kunnskapsutvikling blir taus kunnskap gjort eksplisitt f.eks. gjennom dialog og kollektiv refleksjon. Refleksjon eller samhandling skal gi en dypere forståelse og mening slik at taus kunnskap kan gjøres eksplisitt.

Kombinering er når forskjellige kilder av eksplisitt kunnskap går fra en eksplisitt tilstand til en annen og f.eks. gjennom verbal formidling og diskusjoner der utfallet av disse kan innarbeides i f.eks. i dokumenter.

Internalisering er når individer eller grupper lærer gjennom erfaring og praksis, og sees ofte på som det tradisjonelle området for organisatorisk læring. Kunnskapsutviklingen skjer ved at eksplisitt kunnskap går over til taus og ofte individuell kunnskap. (Gotvassli, 2015)

SEKI-modellen er fra ulike forskermiljøer blitt kritisert for å være for dualistisk ved at kunnskap er enten eksplisitt eller taus (Irgens, 2011, s. 136) Men både Polanyi, Nonaka og Tacheuchi tar utgangspunkt i at taus og eksplisitt kunnskap som to ulike typer kunnskaps, men likevel uatskillelige sider av kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2015, s. 63)

2.3 Ledelsesutøvelse og innovasjoner

2.3.1 Innledning

Ved gjennomgang og utvalg av relevante teorier fant vi det vanskelig å finne en definisjon på innovasjonsledelse som fullt ut var dekkende. Som en tilnærming til begrepet ledelsesutøvelse trekker derfor her vi inn KS sin beskrivelse av det å lede innovasjonsprosesser:

“God ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere. I tillegg er det viktig å bygge en kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet” (KS, 2018, s. 3).

I vår tilnærming til å utøve slik god ledelse er vi mest nysgjerrige på den delen som går på hvordan en kan lede og dyktiggjøre sine medarbeidere så de får lyst til å bidra til nyskaping i organisasjonen. I teoriutvalget om ledelse og innovasjonsarbeid tar vi for oss ulike perspektiver, kontekster og aktuelle prinsipper som vi mener har betydning for dette. Vi kommer inn på ledelse og relasjoner, omsorg, kreativitet og motivasjon. Men anvender også teori der disse elementene også knyttes opp til organisatoriske forhold.

2.3.2 Ledelse, relasjoner og omsorg

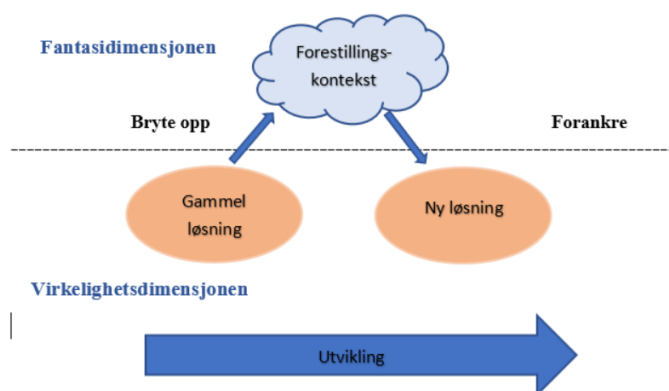
Det å ha gode kollegaer blir av mange sett på som en av de viktigste faktorene for å ha lyst til å møte opp og yte det lille ekstra på jobb. Det “betyr noe” hvordan mennesker oppfører seg mot hverandre både på det personlige plan og for organisasjonens evne til å lære og utvikle seg. “Ledere må begynne å bygge omsorg inn i organisasjonenes forbindelseslinjer – for det er akkurat

der kunnskap skapes” skriver Krogh, Ischijo og Nonaka i boka Slik skapes kunnskap (Krog et al., 2017, s.20) De skriver også at hvor vellykket kunnskapsutviklingen skal bli avhenger av hvordan medlemmene i organisasjonen forholder seg til hverandre i prosessens ulike stadier.

Krogh et al., mener at ledere må legge til rette for relasjonsbygging og dialog som bygger på en ny forståelse av betydningen av følelser og omsorg i en organisasjon. De viser til at gode relasjoner reduserer effektivt tendenser til mistillit, frykt og misnøye. Det skaper trygghet til å dele og utforske ukjent terreng som vil gi læring og utvikling.

“Omsorg betyr at du respekterer individuelle forskjeller i synspunkt og meninger, og at du tillater enkeltpersoner å utvikle sine egne, spesielle ferdigheter og måter å handle spontant på (Krogh et al., 2001, s. 85).

Viktigheten av å bygge tillit og trygghet blir av Erik Lerdahl beskrevet som avgjørende fordi en må over i en fantasidimensjon for å se nye muligheter. For å våge å fantasere sammen med sine kollegaer må samspillet preges av tillit og trygghet, skriver han. Først da, i et klima der det er trygt å foreslå rare og nye løsninger, vil kreativiteten få rom til å blomstre.



Figur 6: Fantasidimensjonen, (Lerdahl, 2007, s 149)

Han påpeker at det gjelder å etterstrebe en trygg og uformell atmosfære, generell tillit og åpenhet, rom for uenighet og aktiv lytting i gruppene for å få til et utviklende samspill (Lerdahl 2007, s.39). I boka Idea work av Carlsen ,Clegg og Gjersvik (2012, kap 3) blir det i ideutvikling framhevet evnen til å undres og det å ha en genuin omsorg for «sitt syke barn». De skriver at når en undres vil en engasjert søke og bruke sin forestilling og empati ved å ha interesse for noe utenfor seg selv. Dette, mener vi, påpeker viktigheten av å ha en omsorgsfull lederstil og gjør det

å etterstrebe og tilrettelegge for en omsorgsfull organisasjon til et høyst aktuelt tema i kunsten å lede utviklingsarbeid og innovasjon.

Krogh et al. beskriver som et lite paradoks at de ofte har funnet nødvendigheten av omsorg beskrevet i organisasjoners førende dokumenter, men at de finner lite fokus på det i praksisbeskrivelser. De påpeker faren ved at kunnskap også er en maktfaktor i organisasjoner og at det kan føre til det motsatte av deling, nemlig hamstring av kunnskap. Da vil deling bli å gi fra seg egne fordeler og muligheter til ros og initiativ, men på bekostning av mulighetene som ligger i å spille med andre som kunne gitt bedre innsikt og bredere kunnskapstilfangst.

“Når produktiv kunnskapsutvikling, som er selve motoren for nyskaping, blir truet, kan det skade bunnlinjen” (Krogh et al., 2017, s. 64).

En omsorgsfull holdning i kollegiet der en ønsker hverandre vel, vil motvirke utviklingen av slike maktkamper, mener Krogh et al.

En annen som har sett på relasjoner og ledelse er Mary Uhl-Bien som skriver om relasjonell ledelse i sin artikkel *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing* (Uhl-Bien, 2006). Uhl-Bien presenterer i artikkelen om å utforske relasjonell ledelse, at en må identifiserer dette som en sosial påvirkningsprosess som konstruerer og produserer stigende evne til koordinasjon og forandring. Perspektivet hennes begrenser ikke ledelse til hierarkiske posisjoner eller roller, men ser på ledelse som et fenomen i relasjonell dynamikk i organisasjonen. Det relasjonelle selvet er selvbildet som stammer fra forbindelser og rolleforhold med andre, viktige personer i ens liv. (Brewer og Gardner, referert av Uhl-Bien 2006). Dette selvet, fortsetter hun, er definert ut fra relasjoner med andre i spesifikke kontekster, og understreker da ideen om at selvet er oppbygd av tilbakemeldinger og tilfredshet med den andre personen i relasjonen. Selvfølelse stammer fra opplevelsen av at den ene personen i relasjonen oppfører seg respektfullt og skikkelig i samspill med den andre (Uhl-Bien, 2006).

Uhl-Bien framhever også i den samme artikkelen det kollektive selvet som en viktig brikke i nyere ledelsesteori; som ikke krever at aktørene i relasjonen pleier personlig omgang.

Relasjonene dannes derfor utfra det å være del av en gruppe, organisasjon eller en sosial status. Identifisering på det kollektive nivået impliserer at det skjer en slags psykologisk sammenføring av selvet og gruppa, som igjen fører til at individene i gruppa ser de andre medlemmene som mer like seg selv, å tilskrive gruppas egenskaper til en selv, og å gjøre felles interesser til

egeninteresse (Uhl-Bien, 2006). Uhl-Bien konkluderer dermed artikkelen med at mellommenneskelige forhold, ikke autoritet eller dominans, er den nye vinen i ledelse.

2.3.3 Ledelse av kreativitet

Kreativitet – «*når intelligensen leker seg*» (Albert Einstein)

Kreativitetsbegrepet var i mange år knyttet opp til kunst og kultur og det skapende, og en egenskap som var forbeholdt noen få. I dag er det flere som tar til orde for at dette er en egenskap som kan utvikles hos den enkelte. Alle mennesker har et iboende kreativt potensial som kan trenes og utvikles (Sternberg og Lubert, 1999 referert i Oddane, 2017, s.28). Samtidig er det ikke dekkende å snakke om kreativitet som en individuell egenskap.

Kreativitet kan også peke på aktivitet og forberedelser der kreativt samspill mellom mennesker som har en kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem (Oddane, 2017, s.25). For å beskrive sammenhengen mellom kreativitet og innovasjon beskriver Oddane kreativitet som en evne og innovasjon som en aktivitet som sammen i en prosess vil kunne føre til noe nytt og nyttig (Oddane, 2017, s.91). Innovasjon og kreativitet nevnes ofte i samme setning og da er kreativitet ofte en forutsetning for å få innovasjoner. For å beskrive sammenhengen mellom kreativitet og innovasjon definerer Torild Oddane dem slik:

“Kreativitet er en individuell og kollektiv evne til å skape noe nytt og anvendelig som respons på et åpent problem. Innovasjon er en kollektiv, åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter/prosesser som skaper verdier av økonomisk og/eller annen art” (Oddane, 2017, s.91).

For å komme til denne definisjonen tar hun først for seg ulike tilnærminger til hvordan begrepene og fenomenene forstås sett i lys av hverandre. Hun påpeker fenomenenes komplekse natur som involverer både emosjoner, rasjonalitet, sinn og kropp. Det blir derfor nødvendig å finne en konseptualisering som ikke fanges i lineære faser og aktiviteter, men som heller åpner opp for sammenhengen sett på i diskontinuerlige prosesser. Da, mener Oddane, vil sammenhengen sees ved at kreativitet blir en forutsetning for innovasjoner (som aktivitet), og innovasjoner (som produkt) kan bli en forutsetning for mer kreativitet.

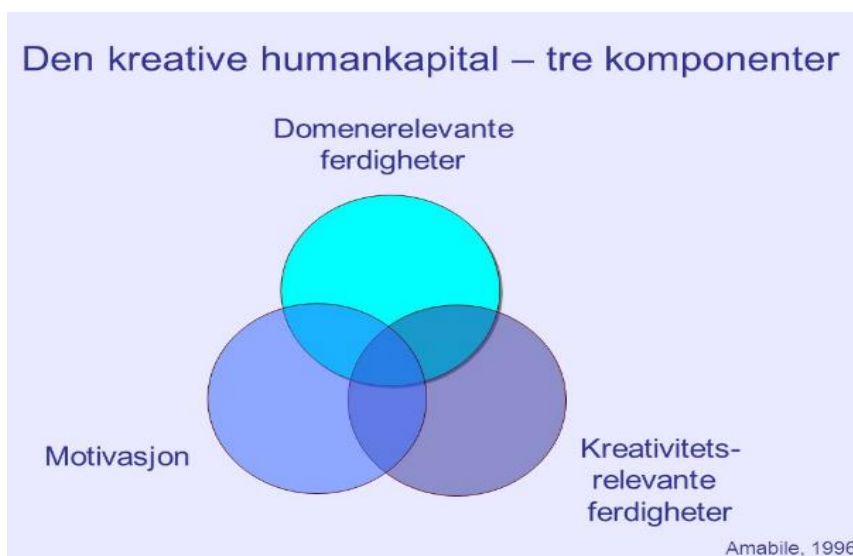
Erik Lerdahl sier at kreativitet kan sees på som evnen til å fantasere, forestille seg og utvikle seg. Dette gjerne i en prosess der man skaper noe nytt av verdi. Evnen til kreativitet, sier han kan

trenes opp som en muskel. Alle kan lære seg og bidra inn i kreative metoder som stimulerer og øker hjernens evne til å se mulighetene. Svært forenklet beskriver han denne treningen ved at rent fysiologisk så dannes det nye spor mellom den kreative høyre hjernehalvdel og den systematiske venstre hjernehalvdelen når de må samsnakke og se nye muligheter. Desto flere spor av samsnakking som etableres mellom hjernehalvdelen, desto enklere er det for hjernen å fantasere og forestille seg noe nytt. (Erik Lerdahl, 2007, s.22)

2.3.4 Støtte til kreativiteten

“If you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people”

Dette er Teresa Amabile sin intro i artikkelen “How to kill creativity” fra 1998. Her oppsummerer hun forskerteamet sine funn av viktige faktorer som både stimulerer og som undergraver kreativitet i bedrifter. På individnivå beskriver hun tre kreativitetsfaktorer. *Ekspertise*, som omfatter fagkunnskap på sitt felt. *Nytenking* som er evnen til å se nye løsninger eller sette sammen gamle til noe nytt og bedre, og så *motivasjon*.



Figur 7: Den kreative humankapital -tre komponenter (Amabile, 1998).

Av disse tre, sier Amabile, er det motivasjon som er den viktigste og mest overgripende faktoren som kan føre til endring. Dette fordi de som er motiverte også har en iboende lyst til å utvikle noe, mens de to andre faktorene er individuelle egenskaper som ikke vil føre til endring hvis ikke motivasjonen er på plass. “For motivasjon bestemmer hva folk faktisk gjør” slår Amabile fast. De to første faktorene kan en, ved å bruke tid, lære seg opp til å mestre bedre, men da må ledelsen tilrettelegge for dette. (Amabile, 1998)

Mens motivasjon kan lettere trigges ved å treffe deltagerens indre verdibaserte lyst til å løse en oppgave, da vil motivasjonen øke og bli veldig virkningsfull. I hennes forskning ser hun at den indre motivasjonen gir engasjement og tilfredshet, og den inneholder gjerne en bit av kjærlighet til oppgaven. Eksempler på ytre motivasjon kan være en belønning gjerne i form av penger eller straff hvis en ikke presterer, eller press til å prestere. Den typen motivasjon kan også fort snu til å bli demotiverende ved for mye press eller straff, og kan bli konkurransedrivende ved for mye pengefokus slik at det blokkerer for samskaping blant medarbeiderne. For å støtte en kreativ holdning blant de ansatte i en organisasjon har hun listet opp flere viktige punkter som ledelsen må ha fokus på. (Amabile, 1998)

1. *Matche riktige folk med riktig utfordring.* Dette er viktig for å få indre motivasjon som drivkraft og eierskap til utfordringene, men hun påpeker her at det for ledelsen kan være vanskelig å ha innsikt nok til å kunne velge ut riktige personer. Det krever at leder har en trygg relasjon til ansatte slik at en kan få ærlige svar ang interessefelt og behov for utfordringer
2. *Frihet og autonomi* i prosessen fram til målet er viktig for å få brukt kompetanse og kreativiteten innenfor rammene til utviklingsarbeidet. Dette øker igjen indre motivasjon og eierskap til oppgaven.
3. *Av de ytre ressursene som påvirker kreative prosesser så fremhever hun tid og penger.* Der vil for mye tid virke sløvende, mens for lite tid vil til en viss grad virke skjerpene, men også demotiverende. Ved for stor tilgang på finansiering vil ikke det gi større kreativitet i særlig grad, mens et litt stramt budsjett kan virke slik at en ser etter flere og andre løsninger.
4. *I teamsammensetning* påpeker hun at det er viktig å etablere et team med en støttende holdning til hverandre, at de deler begeistring for utfordringen og at det er diversitet i perspektiver og ekspertise.
5. Det som ofte blir snakket for lite om er at lederen må vise interesse for- og vise *oppmuntrende* framferd overfor medarbeiderne. De må oppmuntre og legge til rette for kommunikasjon og samarbeid og gi anerkjennelse for innsatsen som gjøres for å holde på motivasjon og framdrift i arbeidet.

6. Kreativt utviklingsarbeid bør ha *support i hele organisasjonen*. Dette bør vises i organisasjonens verdier og medarbeidernes holdninger til hverandre. Det må innarbeides en forståelse for “failure value” for å lære av feilene og det må etterstrebtes å oppnå en delende kultur både for å gi mindre gjentakelse av “feil” og økt arbeidsglede med indre motivasjon.

Faktorer som kan hemme kreativitet er en kritisk kritikk-kultur. For mye evaluering istedenfor å berømme det som er bra, som innsats og erfaringshøstingen, vil tilslutt kvele pågangsmot og motivasjon og heller skape frykt for å ikke prestere bra nok. Da blir det vanskelig å få medarbeidere til å komme med nye og kreative løsninger som kan bidra til at bedriften er framoverlent og nytenkende i markedet.

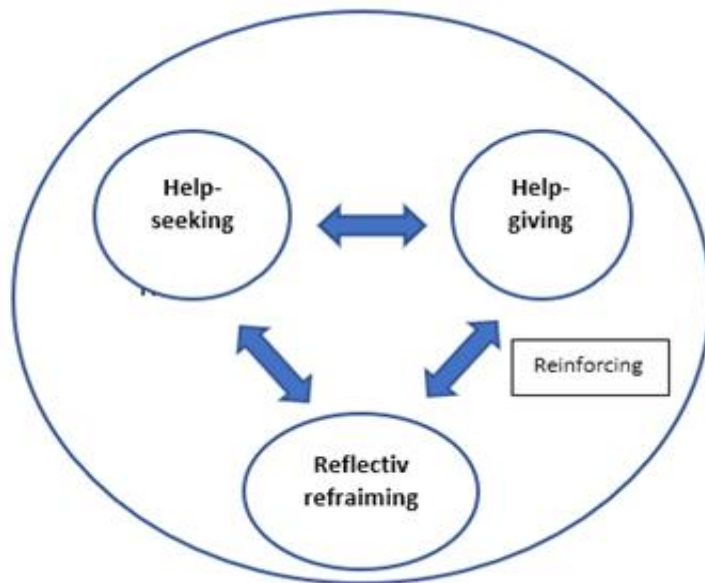
Oppsummert så ser Amabile i denne artikkelen mest på de individuelle egenskapene opp i mot organisasjonens utviklingsevne og hvordan dette bør pleies fra ledelsen sin side for å unngå at kreativitet i organisasjoner blir undergravd av fokus på koordinering, produktivitet og kontroll.

2.3.5 Triggere for kollektiv kreativitet

For å finne kjennetegn på kollektiv kreativitet er det også interessant å se på Hargadon og Bechky sin artikkel “When collections of creatives become creative collectives” fra 2006 om kreative organisasjoner. De har forsket på hva det er som trigger kollektive kreative øyeblikk i organisasjoner. Her beskriver Hargadon og Bechky øyeblikkene som at to eller flere kommer sammen og beskriver et behov, redefinerer det og løser det på en måte som de ikke kunne ha klart alene.

De har avdekket fire triggere for slik kollektiv kreativ samskaping:

- 1. søke hjelp,*
- 2. gi hjelp,*
- 3. refleksiv ny innramming av problemet,*
- 4. forsterkning av atferd og kontekst som styrker disse interaksjonene.*



Figur 8: Interactions precipitating moments of Collective Creativity (Hargadon & Bechky 2006:490)

I Hargadon og Bechkys studier av seks innovative bedrifter ble disse triggerne beskrevet som vesentlige for deres utviklingskapasitet. Det var fra deres ledere og blant kollegaene en uttalt ønske om å ha et arbeidsmiljø der det var villet at de skulle å spørre om hjelp, gi hjelp og så reflektere sammen “ut av boksen” for å finne ut om det faktisk var det riktige spørsmålet som ble spurt i første omgang. Hargadon og Bechky beskriver deltakelsen i slike utviklingsgrupper som den oppmerksomhet og energi som hver enkelt bidrar med når de interagerer i gruppa. Der vil en kommentar eller aktivitet påvirker den andres innspill i prosessen slik at de tidligere innspillene får ny mening for alle deltakerne. (Hargadon & Bechky, 2006). Med reinforcing/forsterkning av dette, menes alle de tilrettelegginger og rammer som finnes og som understøtter dette kreative samspillet.

De påpeker også at det er krevende å lede slike utviklingsmiljøer hvis det sniker seg inn en konkurransepreget holdning blant medarbeiderne. Det kan blir en slags makt i det å vite noe de andre ikke vet, i det å bli spurt og å få bli med i de spennende utviklingsgruppene, å gi nedvurderende evalueringer og lignende som rokker ved tilliten til felles verdier om å dele og å bli bedre sammen. På den andre siden vil et godt fungerende utviklingsmiljø smitte fort over på nyankomne slik at de adapterer og tar del i felles delingskultur. Hargadon et al. påpeker også at det ikke er bare den kreative samskaping som må benyttes i slike prosesser, men at det også være viktig å sjekke ut gammel data slik at en ikke finner opp hjulet på nytt. (Hargadon & Bechky, 2006).

2.3.6 Oppsummering av hele teoriutvalget

For å få en forståelse av begrepet innovasjon og et innblikk i teori om temaet har vi sett på nasjonale føringer på feltet og hvilke forventninger det er til innovasjon i offentlig sektor i årene som kommer. Vi trekker innledningsvis frem et bredt perspektiv på innovasjon og gjennom dette redegjøre for innovasjonsbegrepet og ulike former for innovasjon.

Avslutningsvis trekker vi også inn teori som særlig tar for seg det som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor.

Siden det å utvikle nye løsninger nødvendigvis også innebærer å forstå noe nytt, har vi med ledelse av læring og kunnskapsutvikling som et eget tema i teorien.

For å belyse spørsmål knyttet til ledelse, læring og kunnskapsutvikling tar vi frem to ulike perspektiver og grunnleggende syn på kunnskap. Det objektivistiske synet på kunnskap utfordrer på mange måter den praksisbaserte tilnærmingen noe som gir rom for drøfting og diskusjon. Vi trekker relevante kunnskapshjelpere som kan bidra til god kunnskapsutvikling og hvordan ledelse kan bidra inn i de ulike prosessene i kunnskapsutviklingen. Vi har også tatt med teori om ledelse til dobbelkretslæring fra og hvordan dette kan gi grobunn for både refleksjoner, læring og økt innovasjon i en organisasjon. I disse tilnærmingene til kunnskapsbegrepet knyttes også læring og bruk av taus og eksplisitt kunnskap i utvikling av organisasjoner. Vi har derfor tatt med SEKI- modellen, som vi oppfatter kan bidra til en å illustrere prosessene, og sånn sett kan være et utgangspunkt for drøftinger om overføring og sammenhengen mellom taus og eksplisitt kunnskap i nyskaping.

For å se på sammenhengen mellom fenomenene innovasjon og kreativitet har vi sett på ulike betraktninger om sammenhenger mellom kreativitet, ideutvikling og innovasjon. For å avdekke noe av kreativitetens vesen og hvordan den kan stimuleres til organisasjonsutvikling både på individ og gruppenivå, har vi tatt med forskning på dette temaet.

For å få et innblikk i hvordan omsorg og relasjonene mellom leder, individ og gruppe påvirker utviklingsprosesser har vi tatt med RLT- teoriene som handler om relasjonsledelse. Sammenhengene mellom en relasjonsbasert omsorgsfull ledelse og utvikling blir beskrevet som en avgjørende faktor for samskaping og nyskaping i organisasjoner, og også teorier om ideutvikling får vi med et perspektiv til på omsorgsledelse og hvordan trygghet vil gi rom for fantasi og nytenkning som er avgjørende for innovasjoner.

3 Kapittel 3 Metode-Vitenskapelig ståsted og de ulike fasene i forskningsprosessen

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal vi redegjøre for hvordan vi har gått frem for å samle inn og behandle data og informasjon som vi mener kan bidra til å besvare våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi forklarer også hvordan vi har gått frem for å analysere data som bidrar til å besvare oppgavens problemstilling. Begrepet metode kommer av det greske *methodos*, som betyr å følge en fastsatt vei mot et mål.

“Metodelæren skal hjelpe oss til å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene” (Hellevik i Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 25).

Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker. Mennesker er forskjellige og har ulike oppfatninger og meninger både om seg selv og andre. Dette mangfoldet av meninger og oppfatninger er i stadig endring. Det betyr at samfunnsforskningens studieobjekt er svært kompleks og består av kommuniserende og tolkende mennesker, og når dette skal utforskes kreves det en bevisst og variert bruk av fremgangsmåter og metoder (Johannessen et al., 2016, s. 26).

Omfang og utbredelse undersøkes og sammenlignes gjerne med kvantitativt orientert forskning, mens kvalitativt orientert forskning ikke markerer mengdeforskjeller. Det er samfunnsforskningens oppgave å bidra til å forstå sosiale fenomener, og i stor grad bruker forskere kvalitative metoder for å løse denne oppgaven på. I denne undersøkelsen tar vi også med oss filosofens Hans Skjervheims tanker om at vi alle, også forskere, er deltakere i samfunnet og kan ikke bare være en tilskuer til det han studerer (Skjervheim, 1976, s. 86).

3.1.1 Ontologi og epistemologisk utgangspunkt

Ontologiske teorier handler om grunnleggende antakelser og om hvordan den sosiale verden ser ut, mens epistemologiske teorier handler om ulike oppfatninger av hvordan vi kan skaffe oss kunnskap denne livsverden (Hollis i Johannessen et al., 2016, s.50). Som ontologisk ståsted kan vi velge å plassere oss i realismen, der antagelsen er at det finnes en objektiv virkelighet som kan observeres og beskrives. Med et slikt utgangspunkt vil man som forsker forsøke å fremstille og forklare de fenomener og forhold som det forskes på så objektivt og nøytralt som mulig (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.19). En annen mulighet er

fenomenologien der en tar utgangspunkt i at realiteten er slik folk individuelt oppfatter den (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 45).

Med et slikt utgangspunkt handler det ikke om å avdekke eller identifisere og forklare atferd og handlinger, men heller fortolke analysere og forstå subjektive meningsunivers, altså hvilken mening en subjektiv aktør eller objekter legger til grunn for ulike handlinger (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.14). En tredje mulighet er konstruktivismen, der en tar utgangspunkt i at virkeligheten er sosialt konstruert (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.27). I et konstruktivistisk perspektiv vil funn og analyser i forskningen representere bidrag til den konstruerte virkeligheten med utgangspunkt i kontekst.

I denne oppgaven har vi brukt tid på å drøfte ulike ståsted og hvordan ulike metodiske tilnærminger vil kunne påvirke valg av metode og forskningsdesign. Med utgangspunkt i vårt virkelighetssyn, formålet med oppgaven og problemstillingen så det lenge ut til at vi skulle gjennomføre undersøkelsen ut ifra et sosialkonstruktivistisk ståsted, der mennesker konstruerer virkeligheten i samspill med andre mennesker, som igjen kan bidra til felles virkelighetsforståelser. (Berger og Luckmann i Justesen & Mik-Meyer, 2017, s. 27). Med et slikt utgangspunkt vil en kunne avdekke både erfaringer, kunnskap og forbedringer med utgangspunkt i kontekst fra de to analyseenhetene vi hadde valgt i vår case. Etterhvert som vi arbeidet med forberedelsene til datainnsamlingen, ble det imidlertid mer og mer klart for oss at vi beveget oss over til en mer fenomenologisk tilnærming.

Som vi viser til innledningsvis, vil man gjennom et fenomenologisk utgangspunkt oppnå å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver opplevelser og forståelseshorisont, men det er viktig å merke seg at et og samme fenomen kan oppleves individuelt ut ifra personens interesser, bakgrunn og forståelse (Johannessen et al., 2016 s.78).

Med fenomenologien som utgangspunkt har vi valgt forskningsspørsmål, design og metode som vi mener er egnet å få belyst og finne svar på oppgavens problemstilling. Samtidig ble det klart for oss at vårt ståsted også vil ha elementer av konstruktivismen i seg, nettopp fordi i vår datainnsamling erfarte at vi som forskere i samspill med intervjupersonene bidro til refleksjon og funderinger rundt deres virkelighetsforståelser og erfaringer.

3.1.2 Forskningsspørsmål forskningsdesign

I denne undersøkelsen ser vi nærmere på om ledelsesutøvelsen har betydning for å øke innovasjonsevnen i offentlig sektor. Fenomenologi er både en filosofi og en kvalitativ

metodisk tilnærming. Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. (Johannessen et al., 2016, s.78)

Fenomenet vi ønsker å studere i denne oppgaven er ledelsesutøvelsens betydning for økt innovasjonsevne, og for å finne ut av dette har vi valgt casestudie av en fylkeskommune og et sykehjem der vi studerer hva ledelse har å si for læring, kunnskapsutvikling og utviklingsarbeid. I denne studien har vi valgt følgende forskningsspørsmål som vi mener kan besvare oppgavens problemstilling:

1. Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?
2. Hvordan kan ledere legge til rette for kunnskapsutvikling og læring
3. Hvordan kan ledelse stimulere til utviklingsarbeid

For å besvare det første forskningsspørsmålene har vi valgt å anvende casedesign. Vi anvendes avgrensede digitale dokumentstudier og en teoretisk tilnærming ved bruk av ulike litterære kilder, men sentralt for denne oppgaven ligger resultere fra innsamlede data. Justensen og Mik-Meyer peker på at det er flere gode grunner til å rette oppmerksomheten mot at dokumenter og tekster kan være en form for kvalitativt materiale ikke minst i organisasjons- og ledelsesstudier, nettopp fordi dokumenter i dag spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i organisasjoner (Justesen & Mik-Meyer, 2007, s. 122).

Case som forskningsdesign er en prosess som innebærer utforming av en problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk, samt kriterier for å analysere dette (Johannessen et al., 2016, s.205) I vår undersøkelse har vi valgt et flercasedesign med to analyseenheter. Flercasedesign åpner for sammenligning mellom casene og studier av et bestemt fenomen i ulike kontekster, såkalt cross-case analyse (Miles og Huberman 1994 i Johannessen et al. 2016, s.207). Vi valgte å samle informasjon fra to relativt ulike enheter der vi i fortsettelsen behandlet dataene gjennom en temabasert analyse der vi gjennom ulike relevante tema, kriterier og nøkkelord leter etter fellestrekk på tvers av datamaterialet.

3.2 Valg av metode og datainnsamling

I kvalitative undersøkelser er et av prinsippene å beskrive fenomener i en kontekstuell sammenheng. Ut ifra de funn som gjøres i en kvalitativ datainnsamling gjennom f.eks. intervjuer og observasjoner, må det gjøres videre analyser som kan beskrive eller forklare et fenomen. Ordet kvalitativ innebærer at det rettes fokus mot prosesser og fenomener som ikke kan undersøkes eksperimentelt eller måles i forhold til kvantitet, mengde intensitet eller hyppighet (fritt oversatt fra Denzin og Lincoln 2000. s. 8 referert i Justesen & Mik-Meyer 2010, s.17). En viktig målsetting med kvalitative metoder er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard,2013, s. 11). For å beskrive de som blir intervjuet vil vi her benytte betegnelsen informanter. Forskerne blir omtalt som intervjuer.

I etterkant av intervjuene oppdaget vi at vi bare i beskjeden grad hadde lyktes med å samle inn data om kunnskapsoverføringen og da særlig om forhold som berører taus kunnskap. Vi valgt derfor å utarbeide en kortfattet spørreundersøkelse med fire spørsmål som vi anså kunne bidra til å supplere datagrunnlaget vi satt med fra intervjuene.

For å se nærmere på om Nordland fylkeskommune og Alstahaug sykehjem og kommunen hadde overordne føringer som berørte hvordan innovasjon og utviklingsarbeid skulle prioriteres organiseres eller gjennomføres gikk vi inn i og gjennomførte en avgrenset digitalt dokumentstudie. Da gikk vi på de respektive casers hjemmesider og kvalitetssystem og søkte etter begreper som innovasjon og utviklingsarbeid og ledelse. Her fikk vi treff som i noen grad viser en overordnet tenkning for hvordan det skal arbeides med innovasjons og utviklingsarbeid.

3.2.1 Utvalg av informanter og utvalgskriterier

Da vi startet arbeidet med å velge ut informanter var den ene analyseenheten gitt, fordi det tidlig i forberedelsene ble gjort en formell henvendelse til utdanningsavdelingen øverste leder der vi anmodet om formell tilgang å benytte avdelingen som forskningsområde og samtidig foreslo tema og problemstilling. Anmodningen om tilgang til forskningsområdet fikk en positiv behandling og forslag til problemstilling/ tema fikk sin tilslutning fra avdelingen. Etter at vi startet arbeidet med å sette opp kriterier for utvalget, ble vi i tvil om vi kunne oppfylle kriterier for variasjon og bredde i datagrunnlaget ved å bare rekruttere informanter i fra en og samme ledergruppe, der lederne hadde ansvar for beslektede virksomhetsområder.

Hensynet til variasjon og et ønske om større bredde i datagrunnlaget gjorde at vi underveis i dette arbeidet valgte å etablere kontakt med en annen offentlig aktør i en annen region som

har sitt samfunnsoppdrag innenfor en annen sektor, men som vi var kjent med hadde jobbet med innovasjons -og forbedringsarbeid gjennom bruk av konkrete metoder.

Vi kontaktet en av lederne ved Alstahaug sykehjem og orienterte om vårt behov for å samle inn data. Vi fikk positiv respons på vår henvendelse og vi sendte da ut informasjonsbrev og samtykkeerklæring. Denne utvidelsen av forskningsområdet ble også ansett som en god løsning også fra fylkeskommunens side. I drøftingen rundt hvor mange informanter var tilstrekkelig var det flere alternativer og forslag som ble diskutert.

I arbeidet med å velge ut informanter var det flere hensyn å ta problemstillingen handler om ledelsesutøvelse og innovasjon, ble målgruppen for utvelgelsen ledere i offentlig sektor. En strategisk utvelgelse som dette, vil si at forskerne først bestemmer seg for målgruppe for utvalget og dernest velger personer som skal delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2016 s.117).

For å sikre variasjon og bredde utvalget kan man legge som vilkår at det utvalget som gjøres tilgjengelig for forskningen er rekruttert fra ulike enheter i forskningsfeltet (Thagaard, 2013 s. 22). I de individuelle intervjuene kan det vurderes å rekruttere både fra operativ ledelse og personer med fagansvar. I en slik kvalitativ undersøkelse kan det være krevende å fastsette hva som er *nok* intervjuer i en studie (Johannesen et al., 2016, s.114).

Andre forskere viser til at man bør gjennomføre datainnsamling helt til forskeren konstaterer at det ikke fremkommer ny informasjon. (Glaser og Strauss,1967, Seidman, 1998 i Kvale & Brinkmann, 2009 i Johannessen 2016 et al., s.114) Av hensyn til tidsbruk og oppgavens omfang ble imidlertid utvalget gjort med utgangspunkt å få mest mulig informasjon og data fra seks informanter som var rekruttert med bakgrunn i gitte kriterier vist i tabell 2. Ved å rekruttere fra to ulike enheter anså vi at dette vil sikre oss rikelig med informasjon og data som kunne bidra til å belyse problemstillingen. Når det kommer til utvalgskriterier, fremkommer dette i tabellen nedenfor:

Kriterier for utvalg av informanter	Begrunnelser
Jobber i offentlig sektor	Oppgaven er avgrenset til offentlig sektor
ledere -ulike ledernivåer	Variasjon
Jobbe i organisasjoner der det skjer innovasjon, eller at læring og kunnskapsutvikling er et prioritert område.	Relevante data og informasjon for oppgaven
Ulike organisasjoner / enheter	For å sikre empirisk bredde
Ulike kjønn, ulik alder og ansiennitet	Hensyn til variasjon

Tabell 2: Kriterier og begrunnelser for utvalg av informanter

Deltakerne ble rekruttert ved at vi tok kontakt med informantene på telefon for å informere kort om studiet og om undersøkelsen formål. Dette gav oss en første avklaring på om informantene stilte seg positiv til å stille som informant. Denne henvendelsen ble fulgt opp med et eget informasjonsskriv der vi også anmodet om signering av samtykkeerklæring

3.2.2 Innsamling av data og gjennomføring av intervju

Når det skal forskes kvalitativt på mennesker og deres erfaringer, synspunkter og opplevelser er det intervju som er den mest anvendte metoden (Thagaard, 2014, s. 89). Det individuelle intervjuet vil gi muligheten til å få tak i noen dypereliggende meninger og hindringer som en ikke vil få fram i et gruppeintervju. Kvalitative intervju kan preges av mye og lite struktur, eller noe midt imellom disse skriver Thagaard. Lite struktur blir en åpen samtale om hovedtemaene der intervjuer kan følge fortellingene, utdype og eventuelt få tak i nye tema som er viktige i sammenhengen. Det delvis strukturerte intervjuet vil ha en løselig intervjuguide som sørger for at hovedtemaene tas opp, gjerne i en rekkefølge som styres naturlig av de temaene informanten tar opp. Intervjueren kan da lettere følge med i fortellingene.

For i etterkant å kunne relatere innhentede opplysninger og fortellinger til teori vil et delvis strukturert intervju ivareta at det blir snakket om viktige tema fra teorien.

I denne studien valgte vi å benytte oss av semistrukturerte individuelle intervjuer. Vi fordelte ansvar for de seks intervjuene slik at vi både fikk prøve oss i rollene som intervjuer

og i rollen som en observatør som kunne bidra med oppfølgingsspørsmål om det ble behov for det.

Vi oppfattet ganske tidlig at en god datainnsamling gjennom intervju krever gode forberedelser, men også trening i å gjennomføre kvalitative intervju. Det gav oss som intervjuere trygghet i intervjusituasjonen at vi var to til stede, og dermed ble det lettere fokusere på spørsmålene og dialogen med informantene. Vi opplevde også at våre utvalgte informanter svarte utfyllende på spørsmålene og bidro med god produksjon av kunnskap og data. Vi valgte å benytte en egen lydopptaker Sony PX30 voicerecorder som var kjøpt inn til datainnsamlingen. I tillegg hadde vi en backup der vi benyttet mobiltelefon i flymodus. Opptaket på mobiltelefonen ble slettet etter at intervjuet var avsluttet og at vi hadde forsikret oss om at lydopptaket var lagret på hovedenheten. Både på fylkeskommunens avdeling og ved sykehjemmet ble 2 av intervjuene gjennomført ansikt til ansikt. Ett intervju på sykehjemmet og et intervju ved utdanningsavdelingen måtte utsettes noen dager pga. av uforutsette hendelser, og ble derfor gjennomført ved bruk av Skype for business. Intervjuene varte fra 50 minutter til 70 minutter.

Intervjuene på Skype ble de to intervjuene av kortest varighet. Vi finner imidlertid ikke grunnlag for å si at dette var fordi intervjuene foregikk via Skype. Intervjuene på Skype var samtidig de to siste intervjuene våre, så vi hadde litt mer erfaring med intervjusituasjonen. Vi var bedre på å begrense våre innspill og intervjuene genererte meget relevante data som vi ganske snart fikk forventninger til, med hensyn til analysen og presentasjon av våre funn.

3.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden er et manuskript som gir struktur til intervjuets forløp og vil variere ut fra undersøkelsens forskningsspørsmål og valg av type intervju (Kvale & Brinkmann, 2009, s.143). Mellom ytterpunktene av strukturerte og ustrukturerte intervjuer finner vi også semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer basert på en intervjuguide. (Johannesen et al., 2017 s. 148). Problemformuleringen og spørsmålene i intervjuguiden er avgjørende for hvilke svar en får i undersøkelsen beskriver en hvorfor-formulering med at den vil avdekke generelle mønstre og fenomener da ofte med et realistisk perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 144). Hvis en derimot ønsker å avdekke prosessuelle fenomener i en kontekst vil dette oftest romme et fenomenologisk og konstruktivistisk perspektiv. Justesen og Mik-Meyer viser også til at hvorfor-formuleringen vil best besvares i en strukturert intervjuguide

eller ved strukturerte observasjoner, mens hvordan-formuleringer vil best besvares i mer eksplorative metoder som semistrukturerte intervju, fokusgrupper, dokumentstudier eller deltagerobservasjon med lavere grad av strukturering (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 144-145).

I en intervjuguide må det sikres svar innen temaene for undersøkelsen. Øystein Rennemo beskriver som et generelt tips for slike intervju at en ved å benytte de prosessuelle ordene som Hvordan- og fortell mer om- som start ord vil det åpne opp og gi informanten anledning til å utdype og intervjueren mulighet til å lytte aktivt (Rennemo, 2006 s.37). Vår intervjuguide var utviklet med utgangspunkt i tema der vi hadde et sett med konkrete spørsmål som vi mente kunne ha relevans for forskningsspørsmålene.

Som vi tidligere har nevnt, ønsket vi å supplere datagrunnlaget fra intervjuene med en enkel spørreundersøkelse. Et par uker etter at de siste intervjuene var gjennomført sendt vi ut en ny henvendelse på e-post til våre 6 informanter der vi ba om at de responderte på vår spørreundersøkelse om taus kunnskap. Samtlige sa seg villig til å svare og resultatene fra undersøkelsen forelå to til tre dager etter at undersøkelsen ble sendt ut.

3.2.4 Behandling av datamaterialet -transkribering

I avsnittet der vi redegjør for innsamling av data og gjennomføring av intervju var vi også inn på de tekniske sidene av datainnsamlingen og at vi benyttet en egen lydopptaker beregnet på dette formålet. Lydfilene som vi genererte gjennom disse opptakene, ble lastet direkte over fra avspillingsenheten og over på en privat pc uten nettilgang. For å klargjøre datamaterialet for transkribering, var det nødvendig å viderebehandle filen ved å spille disse av i et egnet avspillingsprogram. Transkriberingen startet i snitt to dager etter at datainnsamlingen ble gjennomført. Vi delte de seks intervjuene mellom oss, ut ifra prinsippet om at den som hadde hovedansvaret for intervjuet skulle også transkribere dette.

Vi sjekket ut bla. programvaren Transcribe, men fordi informantene hadde til dels varierte dialekter som skape noen utfordringer i disse programmene endte vi opp med å benytte tekstbehandlingsprogrammet Word. Dette fungerte selv om det var arbeidskrevende å skrive ut alt muntlig språk, men i bokmålsform. Også lydbeskrivelser som “hoster”, “latter” eller “krent” ble skrevet ut. Vi brukte fra 5 -7 timer pr. intervju Det første intervjuet var det mest krevende å transkribere mest fordi intervjuer kom med veldig mange bekreftende ord

og lyder underveis mens informanten snakket. Dette ødela litt av dynamikken eller flyten i intervjusituasjonen.

Det gav oss også betydelig flere tegn og lydord som måtte registreres i transkriberingen. Selv om vi ikke finner at det i stor grad påvirket innhold og beskrivelser fra informantene, ble vi veldig bevisst på dette i de etterfølgende intervjuene. Her ble vi mere bevisst på å stille spørsmålene, og lot informanten snakke uten avbrytelser, og heller nikke bekreftende og ellers anmode om at informanten kunne utdype eller gi eksempler på sine historier og fortellinger dersom vi oppfattet at informanten hadde mere å meddele om et spørsmål eller tema.

3.2.5 Analyse av innsamlede data

Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten (Jacobsen, 2015, s.185).

Målet med analysen er altså å skaffe oss et bedre overblikk over innsamlede data. Dette gjør det også mulig for oss forskere å se ulikheter og likheter sammenhenger og motsetninger som ikke nødvendigvis er så tydelig i fra starten av. I fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnholdet i datamaterialet, eksempelvis hva informantene har delt med oss i våre intervjuer (Johannesen et.al 2017, s.173).

I analysearbeidet har vi også støttet oss til det som Kirsti Malterud lanser som de fire fasene i analyse av meningsinnhold: 1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2. Koder, kategorier og begreper, 3. Kondensering og 4. sammenfatning. (Kirsti Malterud, 2011, s.93).

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

I denne fasen leste vi grundig gjennom det transkriberte materialet flere ganger vi noterte ned og merket i margin, det vi oppfattet som vi oppfattet kunne være viktige for neste fase av analysen, og som gav oss et førsteinntrykk

2. Koder, kategorier og begreper

I denne fasen leste vi på nytt gjennom datamaterialet der vi med utgangspunkt i notatene lette mer bevisst etter meningsbærende elementer som kunne gi oss viktig kunnskap som vi kunne anta å ha betydning for problemstilling og forskningsspørsmål. I forkant av dette arbeidet utarbeidet vi en tabell der i med bakgrunn i problemstillinger og intervjuguide definerte fem kategorier som utgangspunkt for vår temabaserte analyse.

Informant	Lederpraksis og Ledelsesutøvelse Kat 1	Læring og Kunnskapsutvikling Kat 2	Begrepet innovasjon og Innovasjonsarbeid Kat 3	Hemmere for kunnskapsutvikling og læring og innovasjonsarbeid Kat 4	Fremmere for kunnskapsutvikling og læring og innovasjonsarbeid Kat 5
------------------	---	---	---	--	---

Tabell 3: Studiens temabaserte analyse

Under hver av disse kategoriene la vi inn de meningsbærende elementer som vi hadde identifisert i den første fasen, men ved å gjøre denne inndelingen oppdaget vi også at vi kunne identifisere flere tekstelementer i form av setninger, enkeltord eller litt lengre tekstutsnitt. Denne prosessen kalles også for koding. Vi benyttes oss i stor grad av åpen koding der vi har lett etter koder i det innsamlede materialet som kunne bidra til å skaffe oss nødvendig oversikt og ekstrahere ut tekst som vi oppfattet å ha et meningsinnhold som var relevant. Gjennom denne tilnærmingen fant vi også at våre tema og koder også kunne sammenstilles med ulike deler i teorikapittelet.

3. Kondensering

Den trede fasen som tar også utgangspunkt i kodingen der vi har trukket ut de delene av teksten som vi har sett som relevant for forskningsspørsmål og kondensert disse ned i en matrise tabell som tar utgangspunkt i våre 5 kategorier. Når vi så startet med å analysere meningsinnholdet i det reduserte materialet måtte vi i noen tilfeller gå tilbake til den transkriberte teksten fordi det oppstod tvil om det faktiske meningsinnholdet. I denne fasen skjedde det også noe redigering av tekstene, for bedre å få frem hvilke deler som var meningsbærende. I tillegg har vi lagt inn underliggende kodeord som vi antok kunne bidra til å få frem felles mønstre i casene, ulikheter eller sammenhenger. Det var i denne fasen vi merket av tekstuttrekkene som vi oppfattet som klarest meningsbærende. Disse uttrekkene valgte vi å kalle «sitatmat», altså datamateriale som vi mente med stor sannsynlighet kunne benyttes som illustrasjoner fra case for å belyse problemstillinger og forskningsspørsmål.

Etter at vi har gått nye runder i denne fasen dukket det også opp nye tekstuttrekk som vi tidligere ikke som vi hadde sett på som spesielt meningsbærende, men når vi så disse

uttrekkene i sammenheng med andre tekster og kodeord ble det også i denne fasen oppdaget nye relevante data.

4. Sammenfatning

I vår analyse gikk fase 3 og fase 4 litt over i hverandre. I den fjerde fasen har vi forsøkt å sammenfatte og danne oss et helhetsinntrykk av det tekstuttrekkene og de kodeordene vi nå satt igjen med. Sammenfatningen viste også at det ikke var noen større overraskelser eller motsetninger med henblikk på det førsteinntrykket vi hadde fått i fase 1. Det var imidlertid flere av kategoriene som viste at det i deler av datamaterialet fremkom tydelige likheter, men også forskjeller mellom de to casene.

Da vi skulle gå i gang med å systematisere funn fra analysen. Valgte vi å kategorisere de funn vi hadde gjort med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål. Vi så dette som hensiktsmessig fordi en relativt stor mengde innsamlede data «fant» sin plass på en måte som vi mener ble en egnet og ga en oversiktlig presentasjon av funn. For noen av de funnene vi gjorde oppstod det en usikkerhet om de skulle knyttes opp til forskningsspørsmål relatert til læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid eller til ledelse og utviklingsarbeid. Til slutt besluttet vi at vi kunne forsvare at noen av funnene ble presentert under begge de nevnte forskningsspørsmål, og at dette viste den tette sammenhengen mellom ledelse av utviklingsarbeid og lærings- og kunnskapsutvikling.

3.2.6 Reliabilitet og validitet

Uavhengig av hvilke metoder som benyttes i en kvalitativ undersøkelse er det viktig å reflektere rundt hva som er undersøkelsens styrker og svakheter. Ikke minst må man se på begrensningene ved metodene man har brukt, og reflektere over hvordan mulige svakheter kan påvirke undersøkelsens pålitelighet. Det er særlig to begreper som adresserer kvaliteten på en undersøkelse, *reliabilitet* og *validitet*. Reliabilitet referer til hvordan man har gjennomført undersøkelsen, og handler i stor grad om påliteligheten til måle metodene og om forskningen er utført på en tillitvekkende måte. Dette kan f.eks. innebære at forskeren må skille mellom typen informasjon han eller hun får og egne vurderinger forskeren relaterer til denne informasjonen.

Reliabilitet knyttes også til forskerens relasjoner til deltakeren i undersøkelsen og at forskeren redegjør for hvilken betydning relasjonene påvirke dataene som forskeren får (Thagaard, 2013, s.194). Siden vi begge har tilknytning og erfaring med hver vår case og analyseenhet, var det særlige hensynet til at vi i vår datainnsamling hadde med oss en

forforståelse inn i undersøkelsene som vi drøftet i sammenheng med styrker og svakheter rundt valg av metode og datainnsamling. Dette har vi forsøkt å ta hensyn til ved å diskutere ulike sider forbundet med at vi fra før hadde en viss kunnskap om analyseenhetene, og hvordan vår forforståelse kan påvirke alle faser i datainnsamlingen.

Ingen av informantene stod imidlertid i direkte arbeidsrelasjon til oss forskere. Vi diskuterte også om vi skulle dele intervjuene mellom oss på en slik måte at den som hadde minst kunnskap og relasjon til analyseenheten var den som ledet intervjuet. Vi endte imidlertid opp med motsatt løsning ut ifra vår egen vurdering om at ingen av oss hadde direkte profesjonell eller spesielt nære relasjoner til informantene, men at vi ønsket å dra nytte av kjennskap og vår forforståelse til å etablere et godt og åpent samtaleklima der vi hadde fokus på å få ta del i den enkelte informants erfaringer og livsverden.

Andre dimensjoner som løftes frem når det kommer til forskningens kvalitet og pålitelighet er begrepet troverdighet, som Corbin og Strauss mener fanger opp både deltakernes, forskernes og leserens erfaringer med fenomenene som studeres (Corbin & Strauss, 2008 referert i Thagaard, 2013, s.193). Reliabilitet knytter seg også til nøyaktighet i alle deler av datainnsamlingen. Derfor vil det være viktig å tenke gjennom hvilke fremgangsmåter som kan gi best datamateriale.

Validitet i undersøkelsen handler også om troverdighet, og relaterer seg i større grad de tolkninger som forskeren legger frem. Validitet betyr gyldighet. I en kvalitativ undersøkelse betyr det å gjennomføre en kritisk vurdering av om de tolkninger forskeren kommer frem til er gyldige sammenlignet med den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2013, s.204). Forskningens validitet kan blant annet styrkes ved at forskeren tydeliggjør hva som er lagt til grunn for fortolkninger og analyser som er knyttet til konklusjonene i undersøkelsen og at man vektlegger transparens i redegjørelsene rundt dette (Silverman, 2011 referert i Thagaard, 2013, s. 205). Validitet bør ikke oppfattes som noe absolutt, om data er valide eller ikke, men det er uansett et viktig kvalitetskrav som bør være tilnærmet oppfylt (Johannessen, et al., 2016, s. 37) Vi har også innledningsvis sett på at problemformuleringen og spørsmålene i intervjuguiden er avgjørende for hvilke svar en får i undersøkelsen. (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 144)

Nielsen og Repstad beskriver praktiske råd for hvordan forsker-ferdigheter kan oppøves. Det første er bevisstgjøring, det handler om å vise hvilket forhold en som forsker har til organisasjonen en forsker i og å klarlegge egne meninger og fordømmer om organisasjonen.

De sier en måte å gjøre dette på kan være å bruke teori. Ulike teorier kan da bidra til at ulike aspekter belyses. En annen måte kan være å systematisk lete etter forhold som er i strid med det en på forhånd tror. Dette kan gjøres ved at en finner noen som kan utfordre en. En tredje måte er å beskrive organisasjonen ut fra offisielle kilder som nettsider, rapporter, interne aviser o.l. Et siste råd er at forskeren kan skrive loggbok der viktige begivenheter og følelser knyttet til disse beskrives regelmessig. Her benyttes vi oss av å utfordre hverandre på etablerte sannheter og reflektere over “hvorfors tror vi det?” (Nielsen & Repstad 2007, s. 48)

3.2.7 Etikk

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre, men også om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et. al, 2017, s. 83)

I forbindelse med våre redegjørelser for undersøkelsens reliabilitet og validitet viser vi også til at vi begge hadde med oss en forforståelse og kunnskap om hver av de to analyseenhetene.

Dette kan i noen tilfeller stille en overfor noen etiske utfordringer, og vi som forskere måtte være bevisst på våre roller i dette arbeidet og at våre undersøkelser skulle foregå i en kontekst der formålet med undersøkelsen var å få tak i kunnskap som de respektive organisasjoner kunne gjøre seg nytte av i arbeid med innovasjon og ledelse

I vårt informasjonsskriv til informantene ble det særlig informert om at deltakelsen var frivillig, at de når som helst kunne be om innsyn i de datagrunnlaget den enkelte hadde bidratt med og at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen, uten å begrunne dette nærmere. Det samme gjaldt at i den grad informasjonen den enkelte bidro med ville bli fremstilt i oppgaven vil dette skje i anonymisert form, og at de kunne få oversendt sitater eller utskrifter fra samtalen dersom dette kom til anvendelse i den endelige oppgaven. Det ble også informert om hvordan, når og hvem som har tilgang til datagrunnlaget og hvordan innsamlede data ville bli slettet etter at oppgaven var ferdigstilt og endelig sensur av oppgaven forelå. Undersøkelsen ble tidlig meldt inn til Personvernombudet hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), der oppgaven ble vurdert til å være forenklet vurdering for prosjekt med lav personvernulempe. I kapittel 4 presenterer vi funn fra våre undersøkelser. Her benytter vi kun informant sykehjem eller informant fylkeskommune. Det av hensyn til anonymisering, men også at vi oppfatter en slik måte å oppgi kilden på ikke svekker verdien eller troverdigheten til funnene.

4 Kapittel 4 Presentasjon casene, analyse og funn fra datainnsamlingen

4.1 Innledning

Da vi påbegynte arbeidet med å sortere og systematisere de innsamlede dataene vi hadde fått fra intervjuene erfarte vi at dette var en krevende og utprøvende prosess med mye data fra gode informanter. Vi fikk etter hvert sortert og sammenstilt responsene og vil i dette kapitlet presentere de funn vi anser som spennende og anvendbare til å svare på problemstillingen og som dermed også trekkes inn i drøftingsdelen. Det mest krevende var imidlertid å velge bort data siden oppgavens omfang ikke tillater gjengivelse av en så stor mengde data. Tilslutt gir vi også en presentasjon av spørreundersøkelsen om taus kunnskap som vi gjennomførte litt i etterkant av intervjurundene.

I dette kapitlet vil vi første presenter våre to caser før vi går over på datainnsamlingen.

4.1.1 Casebeskrivelse - fra utdanningssektoren i en fylkeskommune

Nordland Fylkeskommunene, utdanningsavdelingen har ansvar for planlegging, drift, faglig kvalitet og av videregående opplæring. Rammebetingelsene for fylkeskommunene er bl. annet lagt gjennom opplæringsloven og andre overføringer fra staten. Fylkeskommunene skal oppfylle retten til videregående opplæring etter opplæringsloven for alle som er bosatt i fylkeskommunen, og finansierer sine utgifter til videregående opplæring innenfor sine frie inntekter. Det er fylkeskommunene som bestemmer egen skolestruktur innenfor lovens bestemmelser. Opplæringen er delt inn i studieforberevende og yrkesfaglige utdanningsprogram som fører frem til studiekompetanse eller yrkeskompetanse Samtidig er fylkeskommunen en pådriver og viktig samarbeidspartner for bedriften som utdanner unge og voksne i fagopplæring i arbeidslivet.

I utdanningssektoren i Nordland Fylkeskommune må det foretas store innsparinger samtidig som behovet for kompetanse og rekruttering i arbeidslivet bare øker. Perspektivmeldingen for Nordland for 2018 poengterer at dersom Nordland fylkeskommune skal ivareta sin rolle som samfunnsutvikler fordrer det en fortsatt målrettet innsats som bidrar til å sikre ulike næringer tilgang på kompetent arbeidskraft.

Det betyr at ledere og fagpersonell retter et helt nødvendig fokus på nye arbeidsmåter, innovasjon og effektivisering. I mai i 2019 ble det åpnet et eget rom der det er lagt til rette

for samskaping og ideutvikling. Idegeneratoren blir en viktig av del prosessene som det jobbe med i omstillingsprosjektet “Bring oss i front” hvor det eksempelvis jobbes med å finne alternative og innovative måter å jobbe på tvers av avdelinger og fagfelt.

Fylkeskommunens utdanningsavdeling jobber målrettet og systematisk med oppfølging av skolenes arbeid med skoleutvikling, og andre pedagogiske utviklingsprosjekter. Dette skjer gjennom innhenting av ulike kunnskapsgrunnlag og rapportering, men også gjennom ulike tiltak for skoleutvikling etter innspill fra de 16 videregående skolene Nordland.,

Utdanningsavdelingen har ca. 50 medarbeidere og ledere. Avdelingen hadde sin siste omorganisering i 2018, og det er etablert flere tverrfaglige team som skal bidra inn i tjenesteproduksjon, saksbehandling og problemløsning. Avdelingen øverste politiske ledelse er fylkesråd for utdanning, mens avdelingen ledes av utdanningssjef og assisterende utdanningssjef. Avdelingen har fire fagseksjoner med seksjonsledere som arbeider med inntak, eksamen og statistikk, opplæring i skole, fag og yrkesopplæring, samt tilbudsstruktur, kompetanseutvikling og voksnes læring. Også i denne avdelingen arbeides det med ulike former og ulike grader av utvikling og forbedringsarbeid, og de siste årene har det vært et særlig fokus på utvikling innenfor digitalisering av tjenester og interne samhandlingsformer.

Fylkeskommunen har en egen lederplattform og en medarbeiderplattform. Plattformene omhandler hvilket verdigrunnlag som er gjeldende i fylkeskommunen. De sier noe om hvilke forventninger det er til kunnskaper, ferdigheter, holdninger til alle ansatte i fylkeskommunen - uansett fagprofesjon. En leder skal ha tro på sine medarbeidere og bygge en kultur basert på tillit. «Å ville vel» og vise raushet er viktige verdier i lederskapet.

“Nordland fylkeskommune har som mål å være en lærende organisasjon. En leder skal bidra til, og legge til rette for, medarbeidernes læring og utvikling. Leders evne til å bygge opp en delingskultur og en «vi» tenkning er avgjørende for god kompetansespredning i egen organisasjon. Leder må etablere gode og hensiktsmessige strukturer for samhandling og kommunikasjon i enheten.

Vi oppfatter at fylkeskommunen i dette sitatet ønsker å legge til rett for god ledelse og samtidig oppmuntre til kunnskapsutvikling og læring. Vi kommer også inn på medarbeiderplattformen i våre intervjuer med noen av lederne ved utdanningsavdelingen

4.1.2 Casebeskrivelse - fra kommunal helsesektor- sykehjem

Kommunale helse- og omsorgstjenester styres av mange nye nasjonale føringer som for utvikling av tjenestene framhever: brukermedvirkning, pasientsikkerhet, kvalitet, effektivitet og betydningen av god ledelse. Sammen med disse føringene har kommunen utfordring med at de kommunale helse- og omsorgstjenester må gjennom store omstillinger for å demme opp for den demografiske skeivfordelingen i alderssammensetningen i befolkningen. Dette gjør rekrutteringen til helseyrkene spesielt krevende og fordrer at tjenesten øker sin attraktivitet for å sikre rekrutteringsgrunnlaget.

Alstahaug sykehjem er et sykehjem bestående av tre avdelinger med plass til 48 brukere. De har 130 ansatte og to ledere, samt to fagsykepleiere i administrasjonen. På hver av de tre avdelingene har de en avdelingssykepleier som tar lettere turnus- og sykefraværsoppfølging, mens resten av drift og oppfølginger av ansatte ligger på de to lederne i adm. Lederne beskrev at mestepartene av deres arbeidstid gikk til administrasjon og at de kjente at dette var en vanskelig kombinasjon med behovet for utviklingsarbeid over lengre tid.

Alstahaug sykehjem har i mange år vært et av Nordlands utviklingssykehjem før dette oppdraget gikk til Vestvågøy for tre år siden. Dette har bidratt til at de igjennom mange år har jobbet med utviklingsprosjekter og fortsatt har en forventning internt og i kommuneledelsen om at de skal være spesielt kompetente og oppdaterte. Mange gode prosjekter ble gjennomført i deres periode som Nordlands utviklingssykehjem, og de ble gjennomført med dyktighet og gode måloppnåelser. Bla utviklet de en matoppskriftsbok for sykehjem som KS nå bruker i sin verktøykasse i utviklingsarbeid med andre kommuner. I våre intervju med lederne kom det imidlertid fram en forståelse for at dette har vært bra for dem på mange vis, men at de nå fant veldig lite igjen i organisasjonen fra de utviklingsprosjektene som hadde blitt utført tidligere.

For å få en endring på dette ønsket lederne ved Alstadhaug sykehjem å øke egen kompetanse innen ledelse av utviklingsarbeid samt skape en kultur og struktur for et kontinuerlig forbedringsarbeid i organisasjonen. Etter et inspirerende foredrag om Helhetlig pasientforløp i 2016, tok de kontakt med Regionalt Kompetanseutviklings kontor Ytre Helgeland (RKK), med et ønske om å komme i gang med et lignende innovasjonsprosjekt for sine tjenesteleveranser. Etter anbefalinger fra RKK, ble det besluttet å ta i bruk metodikken tjenstedesign for å få etablert et helhetlig pasientforløp i perspektivet til tjenestemottaker, samtidig med mål om å få erfaring med- og skape en struktur for kontinuerlig forbedring.

Det ble det søkt om midler fra Fylkesmannen, og etter tilsagn ble det etablert et samarbeid med KS Konsulent for å lede denne prosessen. Innovasjonsprosjektet ble gjennomført fra høst 2017 til vår 2018.

I intervjuene beskriver lederne at det har skjedd en voldsom læring og omveltning i tenkningen omkring ledelse og forståelse for utviklingsarbeid. I dag kan de finne igjen endringer fra de siste to årenes innovasjonsprosjekter som implementerte deler av organisasjonens praksis. De har også etablert strategiske verktøy for kontinuerlig forbedringsarbeid, bla som årshjul med fokusområder basert på nasjonale føringer og behov de har avdekket både hos ansatte og brukere.

Effekten hos de ansatte kan de bla se ved at de har etterspurt flere av de tiltakene som ble brukt i prosjektene og ønsker en videreføring av denne typen arbeid med forbedring av tjenestene. Samt mer etterspørsel og diskusjoner rundt “Hvorfor gjør vi det slik?”

Denne endringen i tanke- og handlingsmønster har ikke kommet lett og av seg selv. Alstahaug sykehjem har mobilisert maks av interne ressurser, invitert tverrfaglig og levert fyldig på arbeidene mellom samlingene med KS. I tillegg har lederne fulgt opp og etterspurt utviklingsarbeidene og presentert fortløpende resultater fra innsatsen for de involverte.

Ulike eksempler på hvordan de skaffet seg innsikt er bla. at hovedverneombudet i kommunen lot seg legge inn et døgn (tjenestesafari) for å få et innblikk i hvordan det var å bo på sykehjemmet. Dette filmet hun, og det ble en verdifull innsikt ifra brukersiden som de brukte i utviklingsarbeidet. Andre innsiktsmetoder lederne snakker om er intervju av pårørende og beboerne om deres ønsker for tjenesteleveransen, og som ga andre svar enn det de hadde trodd på forhånd. Samt innsamling av Hjertesaker fra de ansatte der de beskrev hva de brant for og en løsning på problemet. De gikk også inn og analyserte tall fra eget kvalitetssikrings system. Med disse ulike metodene sikret de seg involvering og eierskap hos brukere og ansatte som samtidig også ga lederne en innsikt i hvor skoen virkelig trykket. Da kunne de iverksette utviklingsarbeid tuftet på reelle behov som ga utvikling av egen praksis og forbedring av tjenesteleveransen.

4.2 Analyse og presentasjon av sentrale funn fra undersøkelsene

4.2.1 Innledning

For å få et innblikk i intervjudeltagernes erfaringer fra praksisfeltet angående innovasjon, læring, kunnskapsutvikling og ledelse har vi gjort et uttrekke av funn fra intervjuene med lederne i fylkeskommunen og sykehjemmet. Det ble naturlig flest praksisbeskrivende sitater fra sykehjemmet siden de akkurat hadde gjennomført et innovasjonsprosjekt med veileder fra KS og ved bruk av metodikken fra Tjenestedesign. Men vi fant allikevel sammenfall av refleksjoner om temaet selv om fylkeskommunen har et litt mer distansert nivå og litt mindre praksiseksempler i sine refleksjoner. Hvis vi skalerer ned kravet til størrelsen på praksis eksemplene ser vi allikevel at det utøves kontinuerlig utviklingsarbeid av lederne i begge casene, men i ulike størrelsesforhold.

I informantgruppen har vi en variasjon i ledererfaring fra de i lederstillinger over mange år til en som har vært prosjektleder for første gang. De med lang ledererfaring har også utdanning innen ledelse, mens de i mellomlederstillinger har kortere utdanninger eller ingen.

Siden innovasjonsbegrepet er lite foretrukket til fordel for utviklingsarbeid finner vi det lite igjen i intervjuene bortsett fra når vi har det direkte i spørsmålstillingen. Derfor vil utviklingsarbeid og lignende uttrykk, i hovedsak erstatte innovasjon som benevnelse i teksten. Disse rommer da også de mindre forbedringsarbeidene som gjøres og som ikke kan beskrives som innovasjoner alene, men som sammen i det lange løp kan ses på som innovasjon.

4.2.2 Forståelse og bruk av begrepet innovasjon

Som vi er inne på i metodekapittelet valgte vi ut noen kategorier i intervjuene som vi mente kunne skaffe oss en bedre innsikt og også oversikt over innsamlede data, en av kategoriene var *begrepet* innovasjon og innovasjonsarbeid.



Figur 9: Nøkkelord fra analysen av responsene om kjennetegn på innovasjon

Ut ifra det som våre informanter forteller, ser det ut til at innovasjonsbegrepet er godt kjent og samtlige informanter i begge casene viser til at begrepet er knyttet opp til det å skape noe nytt, og at det handler om utvikling eller forbedring i en eller annen form til bedre tjenester. Samtidig viser flere av respondentene til at innovasjons som begrep ikke er godt innarbeidet og at det i noen sammenhenger ikke passer inn i det offentlige der man f.eks. jobber med mennesker. Vi ser ellers også noen nyanseforskjeller mellom de to casene.

“Det er et teknisk og industrielt begrep og ikke passer når en jobber med mennesker”

Informant sykehjem

Vi oppfatter dette som et klart uttrykk for at innovasjon som begrep fremmedgjør aktiviteter som de ser på som en naturlig del av hverdagen. De ser de heller ikke helt behov for- eller grunn til å adoptere eller bruke innovasjonsbegrepet siden de allerede bruker forbedring eller utviklingsarbeid om aktiviteter som opplagt kan betegnes som innovering eller innovativ adferd. I et annet utsagn som forsterker dette inntrykket er følgende:

“Nei, det kan jeg si med en gang. Vi liker ikke slike ord. Folk er redd slike ord.. Så vi prøver å unngå å bruke dem. Vi bruker heller forbedring, det har vi brukt mye»

Informant sykehjem

Går vi nærmere inn i de meningsbærende elementene fra denne delen av intervjuet fremkommer det at informantene i sykehjemmet har et litt mer distansert forhold til selve begrepet innovasjon, men er samtidig brennende opptatt av, og svært tydelig på at det å utvikle bedre tjenester for brukerne må ledes og skje kontinuerlig.

I vår fylkeskommunale case ser det ut til at de er litt mer fortrolig med begrepet innovasjon, men at begrepet er tettere knyttet opp til å utvikle nye arbeidsmåter som bidrar til økt effektivitet og tidsbesparing og ikke nødvendigvis i så stor grad relatert til å bedre tjenestetilbudet med bistand eller innspill fra f.eks. brukere. I intervjuene med informantene i fylkeskommunen kommer det likevel frem at mye av innovasjons- og forbedringsarbeidet er knyttet til de muligheter som ligger i ny teknologi og digitale løsninger som også vil bidra til bedre tjenester for brukerne. En av informantene i fylkeskommunen gir sågar uttrykk for at innovasjon betyr nyskaping, men at det er et moteord som brukes om så mye at utviklingsarbeidet må sies å kunne være både en forbedring og en innovasjon

Så når vi sammenstiller de to casene er kanskje ikke begrepsbruken eller forståelsen av innovasjonsbegrepet så forskjellig. Vi ser ingen markante forskjeller, men mere nyanser av

forskjeller når det gjelder forståelse og bruk av innovasjonsbegrepet. Flere av informantene har sammenfallende oppfatninger og forståelse av innovasjon som begrep. Dette anser vi som nok en bekreftelse på at innovasjonsbegrepet nødvendigvis ikke har en naturlig plass eller god «standing» i de to organisasjonene vi har gjort våre undersøkelser i.

Vi finner imidlertid noen nyanser i svarene som forteller om at begrepet kan fylles med innhold og mening når det settes i en mer hverdagslig kontekst. En av informantene trekker frem følgende om begrepet innovasjon»

«Om jeg skal starte litt sånn løselig fra hofta om definisjoner, så mener jeg at innovasjon det dreier seg om noe nytt og nyttig. Innovasjon kan du jo ha på flere områder, nye produkter, organisering, prosesser, arbeidsmåter osv. Primært hos oss, anser jeg at innovasjonen i hovedsak er knyttet til nye måter å løse oppgavene på, særlig med tanke på effektivitet og tidsbesparing, og at det gjennom det skapes økonomiske eller kvalitative gevinster.»

Informant fylkeskommune

4.2.3 Kjennetegn innovasjon i offentlig sektor

Da vi spurte om kjennetegn og rammevilkår for innovasjon i offentlig sektor oppgir flere av informantene i begge case uttrykk for en del sammenfallende erfaringer om hva som hemmer og fremmer innovasjon, men også mangelen på systemer for innovasjon og klare visjoner fra øverste ledelse også i noen grad kan hemme innovasjons og forbedringsarbeid.

“Det som har vært gjennomgående har vært setningen om at det vi gjorde i går, ikke nødvendigvis er godt nok i dag. Det er noe vi har repetert.

Informant sykehjem

Her oppfatter vi at informantene har behov for å klargjøre og argumentere for hvorfor innovasjonsarbeid er viktig, men samtidig kan det være et uttrykk for at lederen har erfart viktigheten av å forklare og forenkle hvorfor utvikling, nyskaping og endring er viktig. Kanskje er utsagnet også et godt bilde på å forklare at når samfunnet og rammefaktorene endrer seg må det også skje en endring gjennom utvikling i organisasjonen og det i en språkdrakt som folk forstår. Et annet sentralt funn når det kommer til barrierer og drivere er at mangelen på tid til å lede utviklingsprosesser i seg selv utgjør en barriere for innovasjon, men at de også er bevisst at dette er en utfordring

«Det strammer seg til og så sitter man jo med den lange lista og plutselig så er agendaen full og handlingsrommet for å bruke de gode verktøyene, for å få til de gode og kreative

prosessene blir mindre og mindre, men ja, jeg tror jeg har et aktivt forhold til det, men jeg har også en bevissthet rundt at det er utfordrende å få det til i hverdagen.»

Informant i fylkeskommune

I begge casen trekkes det også frem at det må være en viss tilrettelegging og systemer som gjør det mulig å drive innovasjon og utvikling i den daglige driften:

«Mangel på system er en hemmer, at en ikke får gehør-forståelse for at dette er noe vi må gjøre er også en hemmer. At systemet oppover heller ikke er preget av system og ikke etterspør, sant ... det ble jo veldig negativt.»

Informant sykehjem

I denne uttalelsen antar vi at uttrykket «systemet oppover» også viser til at dersom f.eks. toppledelse ikke etterspør denne type aktiviteter så virker dette hemmende og demotiverende. Hvorfor prioritere utviklingsarbeid dersom ingen etterspør dette.

4.2.4 Om prøving og feiling -handlingsrom for våghalsene offentlig sektor

I våre intervju kommer vi også inn på dette med om hvordan lederne opplever at de aksepterer prøving – og feiling, og hvilke konsekvenser det eventuelt får når medarbeidere gjør feil. Flere av informantene har et ganske likt syn på at i innovasjons- og utviklingsarbeid må våge å tenke annerledes og se nye muligheter. Det er viktig at det finnes medarbeidere og ledere som tør å prøve og feile, som tør å risikere noe uten frykt for represalier, latterliggjøring og ekskludering. I motsatt fall kan et smalt handlingsrom med krav om kjente gevinster bli en barriere for utviklingsprosesser siden en der ikke kjenner resultatene på forhånd. Dette vil da bremse en organisasjons utviklingsvilje og evne til å se etter nye og annerledes løsninger. Derfor var det interessant for oss å få innblikk i ledernes tanker omkring egen praksis rundt dette. En av informantene tilkjenner at det er en viss aksept for at det kan gjøres feil, men at det er viktig at det er etablert et godt tillitsforhold mellom ledere og medarbeider er av betydning dersom det å gjøre feil skal kunne brukes til noe konstruktiv- noe å trekke lærdom av.

“Når en medarbeider har gjort en feil, så må jeg som leder stille meg bak fordi jeg har jo et ansvar her og vi kan ta det internt også se saken, men det må være lov å gjøre feil. Alle gjør det innimellom, men vi kan lære av det”

Informant fylkeskommune

I begge casen finner vi flere eksempler på at lederne er opptatt av å skape et handlingsrom i utviklingsrelatert arbeid og at man som leder stiller opp for sine medarbeidere og opptrer støttende selv om ikke alt går slik det skal. Vi finner også elementer av lojalitet overfor medarbeideren – at det å stå sammen er viktig og at dette er viktig for å bygge tillit.

“Vi henger dem ikke ut nei, vi går inn i situasjonen, pakker rundt, veileder og løfter på den måten”

Informant sykehjem

I forbindelse med funn knyttet til ledelse og utviklingsarbeid, trekker vi dette med prøving og feiling også inn i et ledelsesperspektiv.

4.2.5 Oppsummering av funn om kjennetegn på innovasjon i offentlig sektor

Når det kommer til selve begrepsbruken gis det altså i begge våre caser uttrykk for at begrepet innovasjon er kjent, men ikke nødvendigvis blir brukt aktivt i dagligtalen. Samtidig bruker informantene begreper som forbedring eller utviklingsarbeid og reflekterer selv rundt om dette er innovasjon. I intervjuene oppfatter vi at begrepet i stor grad knyttes opp til inkrementell innovasjon, altså at innovasjon ikke bare dreier seg om å finne opp revolusjonerende nye ting, men også om å forbedre det eksisterende, eller endre produksjonsprosesser eller metoder.

I de to casene vi gjort våre undersøkelser er det vanskelig å identifisere funn som kan sies å utgjøre store forskjeller i synet på hva som er til hinder eller hva som fremmer innovasjon i offentlig sektor. I begge casene finner vi en god del fellestrekk når det kommer til noen av funnene vi antar også vil være godt gjenkjennelige om vi beveget oss over i privat sektor med lignende undersøkelser. Vi ser ingen markante forskjeller, men mere nyanser av forskjeller når det gjelder forståelse og bruk av innovasjonsbegrepet. Flere av informantene har sammenfallende oppfatninger og forståelse av innovasjon som begrep. Et annet hovedfunn relateres til barrierer som er til hinder for innovasjon i offentlig sektor. I et eksempel fra fylkeskommune understrekes det at innenfor flere områder der det for tiden foregår mest innovasjons- og utviklingsarbeid, så opplever man likevel at trange rammer og at det settes av for lite ressurser til å koordinere og samordne dette utviklingsarbeidet og at man glemmer å beregne gevinster og muligheter som innovasjonsutvikling gir. Flere av

informantene fremmer det som et paradoks at også innenfor arbeidsområder der innovasjonstakten er høy, er rammer og forutsetninger for å kunne drive innovasjonsarbeid ikke godt nok fundert. Dette må også sies å være et fellestrekk i begge casene med tanke på hva informantene trekker frem som særlige barrierer eller hva som hemmer innovasjon og utviklingsarbeid. Tid og utfordringen med å prioritere denne type prosesser blir altså i seg selv en barriere for innovasjon. Dette er kanskje mest sammenfallende funnet på hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor, og som flere av informantene gir uttrykk; at hverdagen og driftsoppgaver, tidsfrister osv. reduserer mulighetene for å arbeide med innovasjon og utviklings arbeid. Mangelen på tid og utfordringen med å prioritere denne type prosesser blir i seg selv en barriere for innovasjon i det offentlige. Både informantene i sykehjemmet og i fylkeskommunen gir uttrykk for at oppleves som et dilemma som til tider også medfører frustrasjoner. Et annet funn indikerer at det ikke alltid er slik at innovasjon etterspørres av den øverste ledelsen, noe som kunne bidratt både økt innovasjonsevne og innovasjonstakt.

4.3 Læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid

I vårt analysearbeid, valgte vi også en kategori med læring og kunnskapsutvikling. Data under denne kategorien kunne dermed kobles direkte opp mot flere av våre forskningsspørsmål.



Figur 10: Nøkkelord fra analysen av responsene om læring og kunnskapsutvikling

Da våre informanter reflekterte rundt begrepene læring og kunnskapsdeling, så vi i transkriberingen at både informantene og vi som intervjuer brukte disse begrepene litt om hverandre, og at de oppfattet begrepene som et uttrykk for det samme: å utvikle ny kunnskap gjennom samhandling og samarbeid.

«Ja, jeg mener jo noe så banalt som trivsel, det å trives i lag, det å trives i samarbeid med kollegaer - det å trives er om ikke en absolutt forutsetning, så i hvert fall langt på vei en

forutsetning for kunnskapsdeling og læring. Du kaller det kunnskapsdeling, men jeg har mer tenkt på læringsbegrepet, men det er vel egentlig det samme, tenker jeg»

Informant i fylkeskommune

Samtidig har vi i vårt teorigrunnlag holdepunkter som understøtter at læring og kunnskapsutvikling er grunnleggende viktig for innovasjonsarbeid. Gjennom våre intervjuer så vi etter hvert at våre informanter hadde litt ulike erfaringer med læring og kunnskapsutvikling og at de var opptatt av å legge til rette for prosesser og metoder der dette skal la seg gjøre innenfor de rammene de har i sin hverdag.

I begge casene ga våre informanter uttrykk for at innovasjon og utviklingsarbeid må ledes og at det verken oppstår eller implementeres i organisasjonen av seg selv. En viktig del av ledelsesutøvelsen er nettopp å legge til rette for kunnskapsutvikling og samskapt læring. Dette er et tydelig uttrekk fra begge casenes responser i intervjuene. Det gis også uttrykk for at det å gå fra å administrere en avdelings tjenesteleveranse til å lede utviklingsprosesser krever helt ulike tilnærminger i lederens tenke- og handlemåte.

I noen av utdragene fra intervjuene fremkommer det også at det blir avgjørende for kunnskapsutvikling, læring og deling av kunnskap, at lederen har kompetanse på hvordan det kan legges til rette for møteplasser og gode prosesser der folk fra ulike fagområder og på ulike nivåer får jobbe sammen med å løse problemstillinger. Det er også noen av informantene som uavhengig av casetilhørighet nevner trivsel, det å ha gode relasjoner og et godt miljø som et viktig element dersom man skal få folk til hjelpe og lære av hverandre og løse problemer sammen. Som vi har vært inne på viser flere av informantene til at kunnskapsutvikling og læring må ta utgangspunkt i god samhandling mellom ulike nivåer og mellom mennesker som har ulike roller og arbeidsoppgaver. Våre informanter uttrykker også at samarbeid også krever at det settes av tid, og at dette ofte oppleves som en barriere for kunnskapsutviklingen

I flere av intervjuene gir informantene uttrykk for at det å samarbeide på tvers av fagområder, og forskjellig utgangspunkt er viktig for å utvikle gode tjenester og tilbud for brukerne. Samtidig pekes det på at det å sette sammen grupper med personer med ulik bakgrunn, behov og meninger er krevende og ukomfortabelt for mange, men samtidig nødvendig for å dele kunnskap og kombinere kunnskap fra ulike områder. Dette skal igjen bidra til finne gode løsninger på problemer som må løses i samhandling med de ulike faggruppene. På spørsmål om hva de tenker som skal til for å lykkes med samarbeid og

kunnskapsutvikling mellom fagområder, seksjoner og avdelinger svarer en av våre informanter slik:

«Dette er jo en diskusjon som går på hele huset, altså hvordan bryter vi ned siloer og vegger og alt dette, og jeg tror, du kan si at at det viktigste for å få det til er kunnskap og innsikt om hva de andre holder på med. I tillegg har vi jo etablert flere tverrfaglige team og dette er jo virkelig et forsøk på å bringe folk sammen på tvers av det som vi har av seksjoner og fagmiljø.»

Informant i fylkeskommune

Slik vi oppfatter det, viser uttalelsen at det er skapt en bevissthet og et fokus på at det å ha et samarbeid på tvers av fagområdene blir ansett som viktig og at det er en forståelse for at komplekse utviklingsoppgaver krever at man arbeider med ulike fagområder der man i felleskap bidrar til diskusjoner og finner løsninger. Videre gir flere av informantene uttrykk for at noen ganger er det krevende å skulle samarbeide med andre som ikke forstår ditt arbeidsfelt, selv om de mener dette er en forutsetning for lykkes med gode og kreative utviklingsprosesser:

«For en har lett for å samle ilag de en er enig med, det blir så bekvemt, det blir så bra for de er like flinke som oss, men så er det noen av oss nå som tenker at nei, vi må ha med noen som tenker annerledes. Vi gjør det vi gjør fordi det er det vi gjør» var det noen som sa. Det er jo egentlig ganske bra sagt.»

Informant i sykehjem

En fellesnevner for begge casene vi studerer, og det uavhengig av hvilken case de er hentet fra, er at kunnskapsdelingen skjer verbalt gjennom samtaler, men også gjennom rapporter og ulike kurs, både interne og eksterne

4.3.1 Informasjonsflyt og en lærende organisasjon.

Vår fylkeskommunale case har jo en uttalt målsetning at man skal være en lærende organisasjon, og på spørsmål om fylkeskommunen faktisk er en lærende organisasjon, er de tre informantene samstemte på at det finnes visse kjennetegn på at de faktisk er det. Men de gir også uttrykk for at her kan det jobbes mer bevist for å hente ut effektene ut av å være nettopp en lærende organisasjon.

«Hva skal jeg si, på en skala fra 1 til 10 så mener jeg vi ikke er i ytterpunktene og dermed er det ikke et ja / nei spørsmål om vi er en lærende organisasjon, men ja, vi jobber en del med læring og kunnskapsdeling, men vi har helt sikkert mer å gå på før vi kan si oss å være en lærende organisasjon med god informasjonsflyt i alle retninger og at alle opplever det som naturlig å lære av hverandre ...»

Informant i fylkeskommune

Dette utdraget oppfatter vi er representativ for flere av de svarene vi fikk rundt spørsmål om det å være en lærende organisasjon. Ikke minst fordi de trekker frem flere kjennetegn på hva de oppfatter menes med begrepet “lærende organisasjon” og som også er i tråd med mer teoretiske tilnærminger. Bare en av informantene trekker frem dette med at skal man som organisasjon nærme seg målet om å være en lærende organisasjon handler ikke dette bare om delingsverktøy og gode samtaler, men også at det er tilrettelagt for uformelle møter og at man har rom der medarbeidere møtes. Så også mer fysiske fasiliteter oppfattes å kunne være en barriere for læring og kunnskapsutvikling mellom folkene i organisasjonen.

«Når du snakker om det å være en lærende organisasjon, om vi deler kunnskaps osv, så er det jo også noe med hvordan vi sitter. Det er kanskje litt vanskelig i de båsene vi sitter i (cellekontor) og det er ikke noe fellesrom for å møtes annet enn i kantina, og da er det noen ganger litt vanskelig.»

Informant i fylkeskommune

I sykehjemmet ser vi flere eksempler på at de opptrer som en lærende organisasjon, men samtidig er det få holdepunkter for å si noe om begrepet lærende organisasjon er innarbeidet i det daglige og en av informantene knytter begrepet mer direkte opp til en hverdagslig og praktisk kontekst og at de etter tjenstedesign perioden har fått satt det i et bedre system.

«Vi har jo alltid prøvd å lære noe nytt, kanskje vi har hatt et dårligere system og helhetstanke, men nå ha vi fått en bedre helhetligtanke for å se hvilken retning vi driver»

Informant i sykehjem

Som en visualisering av hva en lærende organisasjon er forteller informantene i sykehjemmet at de hadde en ressurs i utviklingspsykehjemmet som bidro til mange gode utviklingsprosesser, de hadde lærende nettverk kommunene imellom og gode arenaer for å dele erfaringer, men allikevel var det vanskelig å finne det igjen i organisasjonen etter en tid. Hun beskriver bla. deres lange prosjektarbeid innen ernæring som hadde gitt dem godt påfyll

av individuell kunnskap, men som de ikke i noen stor grad senere kunne spore i organisasjonens praksis og kvalitetssystem. Det beskrives som et overraskende og urovekkende funn som også motiverte dem til å lete etter andre måter å gjøre ting på. Hvordan kunne de få forbedringene implementert i organisasjonen?

«Jeg er helt sikker på at den store forskjellen er at vi gikk i fra at det var noen få som jobbet med store prosjekt til at mange jobbet med mindre forbedringer. Det var noen få som hadde ansvaret for det før og de gjorde en kjempe jobb, men det virket ikke. Så nå når vi har snudd på flisa slik at alle sammen jobber med veldig små ting så ser vi at vi endrer praksis.»

Informant sykehjem

Mange bekker små blir en stor å - sier ordtaket, og ved å skape nysgjerrighet involvere bredt, får mange innsikt i behov, de deler egne erfaringer og utvikler ny kunnskap som igjen gir en forståelse for- og et ønske om å utvikle tjenesten videre.

4.3.2 Indikasjoner på forekomster av dobbelkretslæring.

I våre samtaler med informantene ser vi til stadighet et oppriktig engasjement og interesse for at kunnskapsutvikling skal skje, men også at den må være basert på riktig og grundig kunnskapsgrunnlag; at man er villige til å gjøre grundige undersøkelser og analyser, eller at man går direkte til brukeren av tjenestetilbud eller deres pårørende for å skaffe seg et slikt grunnlag. Det må være en vilje og evne til å fremskaffe grundige beskrivelser på hva som er problemet og hva man ønsker å få til. Dette mener vi er klare kjennetegn på at det skjer ulike former for dobbelkretslæring.

“Akkurat der og da sank det inn at det hun gjorde var slik bare fordi det var slik hun alltid hadde gjort det, og hun hadde aldri tenkt på hvorfor før.”

Informant sykehjem

Både i sykehjemmet og i fylkeskommunen gir informantene eksempler der læring og kunnskapsutvikling settes i kontekst der man stiller spørsmål rundt hvorfor ting er som de er. De har erfart nødvendigheten av å gå i dybden for virkelig finne ut hva problemet er og hvorfor man ikke lykkes bedre i kunnskapsutvikling og forbedringsarbeid. I begge organisasjonene viser de til at de i flere år har jobbet med ulike typer utviklingsprosjekt, men uten at de klarer å finne det igjen i praksis.

En av informantene ved sykehjemmet reflekterer med et tilbakeblikk rundt det å drive utviklingsprosesser og hvordan det var da det var et utviklingssenter på sykehjemmet og for regionen. Hun oppsummerer at de hadde en ressurs i utviklingssykehjemmet som bidro til mange gode utviklingsprosesser, de hadde lærende nettverk kommunene imellom og gode arenaer for å dele erfaringer, men allikevel var det vanskelig å finne dette igjen i organisasjonen etter en tid.

Hun beskriver bla. deres lange prosjektarbeid innen ernæring som hadde gitt dem godt påfyll av individuell kunnskap, men som de ikke i noen stor grad senere kunne spore i organisasjonens praksis og kvalitetssystem. Her ser vi at det er lite dobbelkretslæring å spore ved at de bare kopierte andres lure grep istedenfor at de tok tak i egne utfordringer, gikk i dybden, og sammen reflekterte og skapte ny kunnskap og løsninger sammen. Med samtidig ser vi at de har endret sin praksis når det kommer til hvordan de griper an oppstarts og forberedelser til utviklingsarbeidet.

«En av de tingene vi har hatt størst suksess med er å faktisk å kartlegge og å ha konkrete målinger på ting istedenfor å synes å tro. Å gå inn helt konkret i prosesser og detaljert kartlegg hva som skjer, hvorfor det skjer og hvem som gjør det. For så å se på hva er det vi ønsker. Da opplever jeg at ansatte har en mye større drive og er mye mer kreativ i forhold til løsninger når de faktisk vet hvordan status er, de har sett det selv og de er med»

Informant sykehjem

Informantene i fylkeskommunen har lignende prosesser i sin struktur av samarbeidet bl.a. ut imot rektorer. Der bruker de verktøy for å få til erfaringsdelinger og andre prosesser. Ved resultatoppfølging etterspørres det hva som er gjort for å oppnå dette og det deles med felleskapet. Det beskrives som ny praksis hos dem som oppfattes som positivt. Men det påpekes at der er det en fin balanse mellom veiledning og litt press. De fremhever samarbeidsmøtene som en del av strukturen for læring og kunnskapsvikling der kunnskap deles.

«Jeg tror at i veldig stor grad foregår det et samspill og en erfaringsutveksling, og at mange av de grepene vi gjør er kunnskapsbasert. Skal vi lykkes med å utvikle en bedre skole for elevene våre må vi få til et samspill mellom lærere og lederne, ved bruk av ulike verktøy og erfaringsdeling.

Informant fylkeskommune

4.3.3 Deling av kunnskap og overføring av taus kunnskap

På spørsmål om hvordan kunnskaps deles kommer en informantene kommer inn på dette med taus kunnskap, og på et oppfølgingsspørsmål der vi etterspør eksempler på at taus kunnskaps blir gjort eksplisitt svarer informanten:

«Ja, det virker jo som om det i hvert fall er flere som etterspør den tause kunnskapen. Kanskje ikke så mye erfaring med at de bevisst deler den. Er ikke sikkert at de alltid er klar over at de sitter med den heller. Vi har jo hatt mye fokus i denne prosessen på dokumentasjonsverktøyet vårt også er i en omstilling til nytt sykesignal på sykehjemmet som innebærer at vi må få inn den tause kunnskapen i datasystemet fordi vi i større grad bare skal hake ut det som er gjort.

Informant sykehjem

I dette svaret vises det til et helt konkret eksempel på at taus kunnskaps gjøres om til eksplisitt. Vi oppfatter imidlertid ikke at overføringsfokus -altså at deling av taus kunnskap skjer mellom fagpersoner her er det sentrale, men at den tause kunnskapen her gjøres eksplisitt først og fremst i dokumentasjonsøyemed og for å sikre kvalitet i utøvelsen senere og ikke nødvendigvis som en direkte overføring av kunnskap mellom medarbeidere. I intervjuene finner vi imidlertid indirekte kjennetegn på at taus kunnskap deles først og fremst gjennom erfaringsdeling gjennom samtaler. Dette foregår på ulike områder der man setter sammen ulike fagpersoner som gjennom samtaler arbeider med utvikling og forbedring, men vi har også indikasjoner på at det skjer en form for overføring av kunnskap mellom fagpersoner og ledere.

«I innovasjons -eller utviklingsarbeidet mener jeg det er helt essensielt å samtale mye slik at rådgiver, med innsikt fag, kan dyktiggjøre leder slik at leder skjønner nok til å kunne vurdere hvilke ideer som skal settes ut i live og ikke».

Informant fylkeskommune

Som vi viser til i metodekapittelet hadde vi i intervjuene ikke tatt med spørsmål som gikk konkret på taus og eksplisitt kunnskap. Vi hadde imidlertid en svak antakelse om at informantene selv ville komme inn på temaet taus kunnskap når vi stilte spørsmål rundt hvordan kunnskapsdelingen foregikk . Også av den grunn hadde vi tatt inn teori som tydeliggjør den tause kunnskapens betydning i innovasjons- og utviklingsarbeid. Når vi fikk så lite data på dette feltet kan tilfellet være at vi ikke stilte de riktige spørsmålene. Derfor

valgte vi tilbake til våre intervjuobjekter der vi ba de svare i en egen kvantitativ spørreundersøkelse om taus kunnskap. Undersøkelsen innledes med Polanyis kjente uttrykk der han hevder at menneskelig kunnskap er: ”vi kan vite mer enn vi kan si” og at han med dette introduserte begrepet taus kunnskap. Vi presenterer her funnene i undersøkelsen i sin helhet, men i et forenklet oppsett.

4.3.4 Resultater fra spørreundersøkelse om taus kunnskap

1. Har du som leder diskutert begrepet "taus kunnskap" med andre ledere eller medarbeidere

[Flere detaljer](#)

● Ja, ganske ofte	3
● I liten grad	2
● Sjelden eller aldri	1



2. Har du som leder eksempler på at det i din organisasjon er gjort tiltak for å gjøre taus kunnskap eksplisitt

[Flere detaljer](#)

● Ja, det har forekommet	3
● Jeg kjenner ikke til slike tiltak er iverksatt	1
● Det kan skje overføring av taus kunnskap uten at vi har fokusert på dette	2



3. Har du som leder lagt til rette for overføring av taus kunnskap mellom ledere eller medarbeidere

[Flere detaljer](#)

● Ja, det hender ganske ofte	2
● Sjelden, men det har nok forekommet	4
● Nei, ikke så vidt jeg kan huske	0



Figur 11: Resultater fra spørreundersøkelse informanter i sykehjem og i fylkeskommune om taus kunnskap

Ut ifra denne svært avgrensede undersøkelsen finner vi at begrepet taus kunnskap er kjent, men vi har få holdepunkter for å si at vi her kan bekrefte klar bevissthet rundt den tause kunnskapens betydning i lærings- og utviklingsarbeid.

4.3.5 Oppsummering av funn om læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsarbeid

I flere av de funnene vi har gjort knyttet til lærings og kunnskapsutvikling gir informantene uttrykk for at trygghet og trivsel og godt samarbeid mellom kollegaer langt på vei er en

forutsetning for at læring og kunnskapsutvikling skal skje. Vi ser eller at informantene i våre to case er opptatt av å legge til rette for samskapt læring og at man forsøker å legge til rette for læring og kunnskapsutvikling mellom mennesker med ulike roller, ulik kompetanse og arbeidsoppgaver. I våre funn vises det også til at det er viktig at lederen har kompetanse på hvordan dette kan gjøres. På flere områder kommer informantene inn på hva som virker hemmende på lærings og kunnskapsutvikling, og da er det særlig mangel på tid og at det å lede kunnskapsutvikling og læring krever en helt annen tilnærming til leder rollen enn det å skulle administrere tjenesteleveransen.

Vi mener også at våre funn også viser at vi finner et fremtredende praksisbasert eller sosiokulturelt kunnskapssyn i begge våre case når det kommer til læring og kunnskapstvikling. Men samtidig ikke ser vi kjennetegn finner på mer strukturelt eller objektivistisk kunnskapssyn. Dette viser seg eksempelvis når informantene også fremmer viktigheten av struktur og bruk av systemer for overføring av kunnskap, men også for å få dokumentert taus kunnskap.

I hovedintervjuene hadde vi ikke med spørsmål som, gikk på dette med taus kunnskap og hvordan denne kunne gjøres eksplisitt. Vi mener likevel vi har holdepunkter for å si at det i begge våre case, mer eller mindre bevisst skjer overføring av taus kunnskap gjennom erfaringsdeling og samhandling og gjennom å løse problemer sammen med kollegaer og ledere.

Når vi valgte å følge opp våre intervjuer med en egen avgrenset undersøkelse om informantenes erfaringer og bevissthet rundt taus kunnskap var det fordi vi støtter oss til tidligere forskning som sier at overføring av taus kunnskap er en viktig faktor i innovasjonsrelatert læring og kunnskapsutvikling. Denne avgrensede undersøkelsen gir først og fremst indikasjoner på at informantene er kjent med begrepet og i noen grad både har diskutert og gjort tiltak for overføring av taus kunnskaps mellom kollegaer eller mellom medarbeidere og ledere.

I andre deler av våre studier ser vi konturene at de i begge våre case tilnærmer seg og forholder seg til kunnskapsutviklingen på en måte der de er grundige i sine undersøkelser og at de har problemorientert tilnærming til. Mens vi i vår fylkeskommunale har føringer beskriver at de skal være en lærende organisasjon, har vi ikke funnet dette i vårt kommunale sykehjem. Med utgangspunkt i vår teoretiske tilnærming til hva en lærende organisasjon er, finner vi likevel ut at begge våre case har elementer og kjennetegn på at de er lærende

organisasjoner. De poengterer i flere faser av intervjuene viktigheten av å ha et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag før de setter i gang med innovasjon og utviklingsarbeid og at folk må være villige til å dele sin kunnskap med hverandre. Vi oppfatter at de særlig i sykehjemmet har gjort seg erfaringer over tid der man erkjente at man ikke oppnådde det man ønsket med sitt forbedrings- og utviklingsarbeid og at det etter hvert begynte å stille mer grunnleggende spørsmål rundt mål, arbeidsmåter verdigrunnlag og utfordringer de hadde med å implementere endringer.

4.4 Analyse av funn om Lederutøvelse og praksis i innovasjonsarbeid

I intervjuene ble det stilt spørsmål og snakket om temaer om ga svar og refleksjoner omkring egen lederpraksis og erfaringer. Vi kom da spesielt innom kompetanse innen utviklingsledelse, omsorg i organisasjonen, viktigheten av tillit og trygghet og hva som motiverer til forbedringsarbeid.

Det utkrystalliserte seg tre temaer som i analysen er samlet under tre overskrifter:

1. Det er behov for kompetanse på utviklingsledelse
2. Utviklingsarbeid krever oppfølging og struktur
3. Det å ha omsorg for- og å se sine medarbeidere er avgjørende.

Disse er igjen delt opp i underoverskrifter for å tydeliggjøre ulike vinklinger fra informantene.

Helt til slutt i analysen er det en oppsummering over funn fra respondentene.



Figur 12: Nøkkelord fra analysen av responsene om lederutøvelse og praksis.

4.4.1 Kompetanse på ledelse av utviklingsarbeid.

Under temaet *Kompetanse på ledelse av utviklingsarbeid* har vi delt inn responsene i overskriftene:

- Mangel på ledelseskompetanse innen utviklingsarbeid
- Veiledning og utvikling av ny praksis ved erfaringsbaserte erkjennelser
- Utvikling av nytt felles språk og praksis innen utviklingsarbeid

Mangel på ledelseskompetanse innen utviklingsarbeid

I intervjuene ble det snakket mye om utfordringen i det å gå fra å bare administrere en avdelings tjenesteleveranse til å også lede utviklingsprosesser. Det ble beskrevet som en annen verden i handling- og tenkesett og at det krevde kompetanse på å lede mennesker i slike prosesser.

Lederne på sykehjemmet beskrev sin praktiske tilnærming til arbeide og mangel på formell utviklingskompetanse som et problem da de ville ta tak i egen situasjon. Både fra sykehjemmet og fylkeskommunen ble det beskrevet en situasjon der mange ledere var flinke praktikere som hadde rykket opp i mellomlederstillinger uten at det var krav om- eller at de hadde særlig kompetanse på ledelse av utviklingsarbeid.

Sykehjemmet beskrev seg selv som helt uten verktøy og inngående forståelse for prosesser i utviklingsarbeid. De så dette som et helt nytt tanke- og handlingssett og mente at det krevde tid, teori, erfaringer og refleksjoner for å etablere slike nye forståelser, ikke bare nok et dokument som må leses i en mulig ledig stund.

“Jeg tror ikke vi kunne ha lest oss til det. For vi kunne ikke ha lest det på en måte så vi hadde trodd på det. For jeg ser jo nå når vi holder på med et nytt prosjekt så bruker vi Veikart for Innovasjon. Det er jo det vi har gjort med knakende suksess tidligere, men når jeg får det presentert slik, så kjenner jeg meg ikke igjen. For det er helt sikkert, vi hadde aldri selv klart å utfordre oss på det KS utfordret oss på.”

Informant sykehjem

At de nå hadde endret holdning og forståelse ble eksemplifisert med en opplevelse etter at lederne på sykehjemmet hadde holdt et innlegg på LEAN konferansen 2018. Da var det cafedialog og der fikk lederne fra sykehjemmet en bekreftelse på at de i sin praktiske opplæring med veileder hadde gått mange steg i forståelsen for ledelse av innovasjonsprosesser. For da kom deltagerne og ville ha deres detaljerte oppskrift på arbeidet, de ville kopiere.

“Jeg fikk en aha-opplevelse på den konferansen for jeg hadde nok vært en av de som ha stått og spurt etter deres løsninger tidligere, men nå er jeg mer opptatt av at en skal se nytten av den grundige prosessen i forkant. Du kan ikke bestemme hva løsninga skal være før du vet behovet og utfordringen”.

Informant sykehjem

Respondentene fra sykehjemmet beskriver her den krevende øvelsen det er å gå fra dyktig praktiker til en lederjobb som fordrer både administrasjonsferdigheter og evnen til å lede utvikling av ny praksis. De setter klart ord på et behov for å få et større lederrepertoar innen utviklingsledelse og ser tydelig sin egen kompetansereise fra før innovasjonsprosjektet med tjenstedesign til i dag. Respondentene fra fylkeskommunen beskriver ikke dette behovet så tydelig, men der ser vi heller behovet ved at den aller øverste ledelsen nå setter inn innovasjonsprosjektet “Bring oss i front” med lederskoleringer innen utviklingsledelse og etablerer en Idegenerator som støtte til denne satsinga.

Veiledning og utvikling av ny praksis ved erfaringsbaserte erkjennelser

Med tanke på at mange ledere i offentlig sektor kanskje har et behov for å dyktiggjøre seg selv i å utvikle framtidens tjenester, er det spennende at det i intervju av sykehjemmet ble fremhevet den praktiske veiledningen av prosessleder fra KS som helt avgjørende for egen lederutvikling.

Informantene fra sykehjemmet snakket mye om at det er krevende å tilegne seg ny lederkompetanse uten å ha læringa godt rotfestet i praksis. Derfor var de også veldig omforente om at det å ha en veileder igjennom et helt år som både ga påfyll og veiledet i prosesser ga en veldig bratt og meningsfull læringskurve.

“Vi hadde ikke fått til dette uten prosessveileder. Det er jeg ganske sikker på. Å ha en veileder, rådgiver og samtalepartner det har vært avgjørende. Så nå er vi nok bedre rustet til å drive en slik prosess i dag, vi har jo lært mye om hva som er lurt og ikke lurt. For jeg tror ikke vi har endt opp der vi er i dag uten den veiledninga.”

Informant sykehjem

De påpeker at det å få prøve og utføre utviklingsledelse sammen med en kompetent veileder har gitt stor læringseffekt og at den implementeringen av nye løsninger og gevinstrealiseringen sykehjemmet oppnådde på et år ikke hadde vært mulig uten prosessveileder innen Tjenstedesign metodikken.

«Ja, vi tenker jo på en annen måte nå enn før. Vi trodde vi visste hva som var best, så bare det å få bistand til å klare å se annerledes på ting, det å klare å plukke ut det en kan måle for å faktisk se forbedring, plukke ut fokusområder og det å gjøre grundige undersøkelser i forkant og ikke gå direkte på løsninger har vært en stor lærdom. «

Informant sykehjem

De beskriver at denne erfaringa har flyttet hodene deres mange mil, de så at det var nyttig og derfor adopterte de det inn i egen lederpraksis. Så nå har de erfart og lært mange basic verktøy slik at de kan lede utviklingsprosesser med egne kollegaer.

“Vi har sett at det har vært nyttig og derfor har vi adoptert det, også har det blitt en del av praksis”

Informant sykehjem

I sykehjemmets sin refleksjon etter praksiserfaringene de har fått sammen med veileder, ser de også at lignende har skjedd med de ansatte. De har endret holdning til utviklingsarbeid og handlingsmåter som følge av samarbeidet om utviklingsarbeid i praksis.

Dette ble tydelig uttrykt av en av de ansatte etter å ha deltatt i innsiktsprosesser og innså at de bare gjør det de gjør fordi de alltid har gjort det slik og ikke fordi det var et behov for dette eller at det var den beste måten å gjøre det på. De hadde aldri før stoppet opp og spurt om «Hvorfor gjør vi det slik?» De så at utviklingsarbeid krevde en lett kritisk og nysgjerrig holdning til sitt arbeid og ved ta de ansatte med inn i slike prosesser kom det nye erkjennelser og mange fikk et nytt blick på sin rolle i å forbedre tjenestene.

Lederne beskriver at de kunne se flere medarbeidere som gikk fra skeptiske mot-arbeidere til overbeviste ressurspersoner i personalet etter å ha vært med spesielt i innsiktsfasen. Det å kunne lede til praktiske individuelle og kollektive erkjennelser omkring nå-situasjonen beskrives som en kraftfull måte å skape motivasjon til å bli ledet til endring og utvikling.

“Hun så jeg på da det gikk opp et lys for henne. Hun reiste seg brått fra stolen og sa: Hva er det jeg holder på med? Hvorfor gjør jeg det her? Akkurat der og da sank det inn at det hun gjorde var slik bare fordi det var slik hun alltid hadde gjort det, og hun hadde aldri tenkt på hvorfor før.”

Informant sykehjem

Før innovasjonsprosjektet på sykehjemmet ble satt i gang ble det snakket endel om at kravet om brukermedvirkning var både vanskelig og kanskje også unødvendig. For som mangeårige helsearbeidere mente de at de visste hva brukerne hadde behov for. Men erfaringene fra innsiktsarbeidet med involvering av brukerne gjorde at de snudde helt i sin oppfatning.

“Ja, det handler i stor grad om å klare å sette fingeren på hva brukerne våre faktisk vil. Så det med å dyktiggjøre og ansvarlig gjøre både oss selv og brukerne i forhold til deres behov er kjempe viktig for å utvikle en bedre tjeneste.”

Informant sykehjem

Lederne beskriver denne endringen fra at de trodde de visste hva som var best for brukerne til at de nå faktisk går ut og avdekker behov og får innsikt i situasjonen, - som en avgjørende erkjennelse og handling for å få gevinstrealisering til slutt.

Med veiledning og praktisk utprøving ser vi her at både ledere og ansatte har endret sin forståelse og holdning til utviklingsarbeid. De har fått prøvd ut ulike ledergrep som stimulerer til nyskaping og har sett endring og begeistring hos sine ansatte. Men påpeker at dette ikke hadde vært mulig å tilegne seg på samme måte uten en veileder med kompetanse innen utviklingsledelse.

Utvikling av felles språk og praksis innen utviklingsarbeid

At lederne har fått etablert et nytt språk og forståelse for utviklingsprosesser viser sykehjemleder bla ved å stadig forme med hendene den doble diamanten mens hun snakker. Dette er innlært fra perioden med Tjenestedesign og bruk av modell «den doble diamant» som figurerer hvordan en utviklingsprosess går i både divergente og konvergente faser.

“Dette har på en måte befestet seg i hode mitt. Jeg har alltid vært rask til å hoppe på løsninger og ikke forske på om dette er det virkelige problemet eller se på om det er flere måter å komme til mål. Jeg har aldri vært vant med å tenke sånn, men nå bruker vi diamanten”

Informant sykehjem

De mener også å se at det er endring i praksis hos medarbeiderne. De stopper mer opp og undrer over egen praksis og snakker om *hvorfor*.

“Ja, jeg mener å se det i de små tingene i hverdagen. Det virker som at hos oss på mange plan så stopper folk opp og lurer på hvorfor gjør vi det akkurat sånn. Det har alltid vært noen som har gjort det tidligere, men det skjer nå i mye større grad og på de minste ting. Det skjer ikke bestandig, men jeg synes jeg ser en større grad av det i hverdagen i alt fra de små til de større tingene.”

Informant sykehjem

Veilederen fra KS sin bakgrunn fra samme sektor framheves som en fordel siden hun kunne både fagterminologien og hadde erfaring fra mange utfordringer i helsesektoren.

“For hun skjønner hva vi mener og hvor skoen trykker, vi snakker samme stammespråk”

Informant sykehjem

Samtidig påpeker de også at en må være god på å oversette akademisk språk til hverdagsspråk for å få med seg alle. I et arbeidsmiljø med mange nasjonaliteter og ulik erfaring med et formelt fagspråk ble det brukt mye tid på å sikre forståelse for både oppgaver og gevinsten av utviklingsoppgavene de utførte. En kan ikke bidra med erfaringer og kunnskap i utviklingsarbeid hvis en ikke skjønner verken hva det er snakk om eller hvorfor.

“Det er en stor organisasjon med mye lav formell kompetanse, mye praktisk kunnskap og folk er opptatt av helt konkrete praktiske tingene. Akademia det bryr de seg katten i, det er ikke der du treffer dem”.

Informant sykehjem

De måtte skape seg et nytt felles språk for utviklingsprosesser siden prosjektarbeid var forbundet med merarbeid som forsvant ut i ingenting og innovasjon var helt fremmed. Det ble etter hvert en etablert sannhet at *det de gjorde i går ikke nødvendigvis var godt nok i dag* og kontinuerlig forbedring var forståelig terminologi som var motiverende for alle.

Å få dette felles språket og forståelse for prosessene framheves som avgjørende for å få eierskap til utviklingsarbeidet. Lederne framhevet også at det ikke bare handler om ordene, men også om hvordan en spør for å få alle med. De har lært seg å spørre med åpne spørsmål slik at ikke løsningen ligger i spørsmålet, men må reflekteres over og som igjen skaper innsikt i problematikken.

“Det her med å forstå og få eierskap er viktig, å føle at det er litt ditt, at det også er ditt ansvar og at noen forventer noe av deg og tror på deg i forhold til å bidra positivt. Men også ved at man i større grad skaper en forståelse for hvorfor”

Informant sykehjem

Fra fylkeskommunen ble det også snakket om språk og at en må bygge toleranse for uenighet og forskjellighet. Det å øve seg på dette i felleskap vil så bidra til å bygge en større tillit og trygghet i organisasjonen.

“Det med tillit og trygghet er av betydning for det påvirker jo relasjonene og det påvirker hvor dristig du er når vi snakker om utviklingsarbeid. Tillit kan jo utfordres dersom man mener veldig forskjellig og da tror jeg det er viktig å ha et aktivt forhold til dette med å tåle at man mener forskjellig. Og det tror jeg man kan øve seg på, ikke bare som person, men også som organisasjon. Det er jo for at vi skal få et felles begrepsapparat for å håndtere forskjellighet.”

Informant fylkeskommunen

Felles språk ga felles forståelse som igjen ga bedre evne og lyst til å bidra. Dette blir avgjørende for resultatet og det å kunne bidra til utvikling. Å lede med et våkent øye for språk og forståelse samt ved bruk av åpne spørsmål gir et felles handlingsrom for nyskaping.

4.4.2 Utviklingsledelse og struktur

Utviklingsledelse finner vi ikke som et ord som beskriver en egen lederstil, men vi ønsker å bruke dette som en metafor på ledelse som tilrettelegger- og skaper grobunn for kontinuerlig forbedringsarbeid i organisasjonen. Vi legger i dette at det i utviklingsarbeid er et behov for en delaktig ledelse med mye inkludering, tilrettelegging, oppfølging og som har ansvar for framdrift.

Under temaet *Utviklingsledelse og struktur* har vi delt inn funn i underoverskriftene:

- Utviklingsledelse må til for å få *behov* til å bli utvikling
- Prosjektorganisering av utviklingsprosesser.
- Struktur for å lede utviklingsprosesser

Utviklingsledelse må til for å få behov til å bli utvikling

I intervjuene gir alle lederne uttrykk for at utviklingsarbeid må prioriteres og ledes og at det hverken vil oppstå eller implementeres av seg selv. De beskriver sine lederroller som administrator og regel-oppfyller. Men er samtidig veldig klare over at de ikke kan administrere seg bort fra ledelse.

“Ja, jeg har sterk tro på at kunnskap, motivasjon og system egentlig skaper kreativitet og innovasjon.»

Informant fylkeskommunen

Fylkeskommunen snakker også om utviklingsledelse og bruk av ulike verktøy som hjelp til utviklingsprosesser som gir meningsfulle aktivitet og samskaping.

«I perioder klarer vi å få det til. Vi bruker forskjellige typer verktøy for å få til disse prosessene og da går vi alle, dette er jeg helt sikker på, både ledere og ansatte ut av møtene og føler at dette har vært bra»

Informant fylkeskommunen

Dette støttes av sykehjemmet som har sett hva utviklingsmetodikken i de ulike fasene i tjenestedesign har gjort med dem. De har ført til faktiske endringer i tjenesteutøvelsen, noe de ser lite av fra tidligere utviklingsprosjekter ledet uten dette lederrepertoaret.

Det å være en leder av utviklingsprosesser beskrives også av respondentene som noe som ikke bare krever lederkompetanse og prosessverktøy, men også mot. Det er ikke bare å si “la det skje” så skjer det. En må tilrettelegge og en må våge å lede både i enkle prosesser og i de litt mer krevende. Det må tas noen uvanlige valg og risikoer for å få utvikling mener de.

Sykehjemmet nevner dette bla i sammenheng med å sette sammen tverrfaglige grupper og at det da kan oppstå både diskusjoner og uenigheter siden det bringer fram ulike sider og synspunkter på tjenesteleveransene de samarbeider om.

“En kommer ikke til fjells på flat vei, og en må samle folk som er forskjellige og da blir det noen smeller.”

Informant sykehjem

Informantene framhever også utviklingsleders oppgave å lage arenaer og å ta initiativet til slike prosesser. Dette framheves som en vanskelig utfordring både på grunn av tid og kompetanse.

“Gi litt påfyll, lage noen startpunkter, hjelpe til med organiseringen og følge opp i forhold til framdrift. Selv jeg som egentlig har et aktivt forhold til dette, utfordres veldig på, ja, å få det til i hverdagen”

Informant fylkeskommune

Informantene framhever også deltagelse i ulike grupper og møter for å diskutere, dele, hjelpe og ikke minst avgjøre slik at prosessene har framgang. De mener det er viktig å tilrettelegge for å bruke slike arenaer for å få innspill på noe man har tenkt på og for å få innspill fra de andre til å komme videre. Lederen må da jobbe for å etablere en felles positiv holdning til å hjelpe hverandre, prioritere arbeidet samt fasilitere i egnede arenaer. De snakker også om at for å få prosessene videre i et utviklingsøyemed må leder ansvarliggjøre og følge opp videre arbeid med forbedringene.

Informantene fra fylkeskommunen beskrives også at det i mange tilfeller er medarbeideren som ligger i front på å drive ulike utviklingsprosjekter og tar disse oppgavene på alvor. På vårt oppfølgingsspørsmål om hun tror det er lederne som er “skyld i det” så svarer hun:

“Jeg er kanskje ikke skyldig, men jeg tror jo at det viktig å være åpen og interessert uten at jeg må kunne alt det som de kan. Jeg tror også det er viktig at jeg ikke er for detaljorientert. Det er noe med å overlate prosesser der hvor prosessene starter. Så dette med balansen med å lede frem prosessene uten å styre detaljene tror jeg er ganske viktig, men det er også ganske utfordrende.”

Informant fylkeskommunen

Informanten kaller ikke dette medarbeiderdrevet innovasjon, men vi finner igjen både autonomi og tillit noe som kjennetegner ledelse til medarbeiderdrevet innovasjon. Ved å lede fram til dette ser de at medarbeiderne vil bli en ressurs og en kraft i utviklingsarbeidet for ledere som allerede sliter med prioriteringer mellom adm og ledelse.

Respondentene sier tydelig at utvikling ikke skjer av seg selv og at som leder må en ha fokus, et ledelses repertoar og mot til å lede medarbeiderne i utviklingsprosesser.

Prosjektorganisering av utviklingsprosesser

Et prosjekt blir gjerne etablert innenfor en tids- og økonomiramme, har et mål med tilhørende gjennomføringsplan og gjennomføres gjerne av dedikerte medarbeidere. Allikevel beskriver informantene prosjektorganisering som en lite gevinstrealiserende strategi i lengden for utviklingsarbeid.

Alle informantene beskriver dårlige erfaring med prosjektarbeid og implementering. Erfaringene preges av bare noen få involverte, i en tidsbegrenset periode og gjerne uten noen særlig eierskap ut i organisasjonen. Prosjektene var gjerne styrt av satsinger fra ulike direktorater med tildelinger av midler eller muligheter til å søke om tilskudd til ulike gjennomføringer. Dette beskrives som lite motiverende og inkluderende praksis med sviktende eierskap, implementering og dermed lite sporbarhet i organisasjonen over tid.

“Vi har en tendens til å kjøre prosjektene, så ferdig. Så begynner vi på noe nytt. Det blir som å hoppe fra tre til tre.”

Informant fylkeskommune

For å få aksept for et prosjekt, sier de, må man jo også helst ha løsningen på forhånd og i utviklingsprosesser så ser de at det er å begynne i feil ende.

“For vi er kodet fra tidligere arbeid til å hoppe etter løsninger. Det er også de over oss, så når man skal få aksept for å ta tak i noe, så må man helst ha løsningen på forhånd. For eksempel det å gi en mer kvalitativt bedre tjeneste med mer fornøyde pårørende og mer fornøyde ansatte, det kan en ikke måle i kroner og øre eller love på forhånd, og er derfor vanskelig å få aksept for å bruke ressurser til.”

Informant sykehjem

At innovasjonsarbeid skal kjøres som prosjekt blir omtalt som et paradoks av informantene, siden deres erfaringer tilsier at det endre ut i lite endring i lengden. De påpeker også at satsing på innovasjon vanskelig gjøres når gevinster må beskrives på forhånd i en prosjektbeskrivelse siden disse ofte ikke er avdekket før et godt stykke ut i slike prosesser.

Struktur for å lede utviklingsprosesser.

Da våre informanter påpekte behovet for struktur i ledelse av utviklinger ble vi litt nysgjerrig på hva de la i det. Fylkeskommunene begrunner det med at slike prosesser krever oppfølging og da også struktur for å sikre framdrift og gjennomførelse.

«Det er lett å bli fasinert av en person som kaster opp mange baller, men en ny ide er ikke en innovasjon før den blir bearbeidet knadd og gjort nyttig, og det trenger vi et system for.»

Informant Fylkeskommunen

En annen grunn for struktur var tidsaspektet og at lederne skal *“kjøre bussen samtidig som at de skifter hjul”*. Så de ser helt tydelig et stort behov for at ledelsen må prioritere, ha en plan og legge til rette for at utviklingsarbeid skal skje. Ikke for å få større makt og bestemme alt selv, men for å faktisk prioritere tid og ressurser til slike samskapende prosesser.

Sykehjemmet beskriver at ved å framsnakke og prioritere utviklingsarbeid har de fått på plass en bevisstgjøring og ulike arenaer der de har sett på *“Hvorfor gjør vi det vi gjør?”*. De beskriver også at ved å gjennomføre ulike metoder som avdekker ulike tilstander og situasjonen har de fått til involvering, læring og et eierskap som har ført med seg både interesse, motivasjon og behov for å utvikle og endre dagens praksis. De ansatte har blitt både dyktiggjort og engasjerte av involvering.

«Ja, avdekking skaper definitivt interesse og motivasjon. Da står du sterkere for å kunne gjennomføre, enn når noen andre forteller deg at du har behov for det her. Du begynner å grave og ser at du må grave enda mer. Så nysgjerrighet og entusiasme ble skapt i stor grad av å få innsikt.»

Informant sykehjem

Det å tilrettelegge og invitere inn ulike aktører, fasilitere for samskaping og utvikling beskrives som en viktig del av den strukturen ledelsen bør legge opp til for å skape innsikt og engasjement.

“I dette prosjektet har vi gått mye breiere, vi har dratt med oss medarbeidere fra alle lag, de har måtte verre med og de har måtte bidratt inn. Vi har klart å sette fyr på folk på en helt annen måte, synes jeg.”

Informant sykehjem

Med struktur mente de også hvordan lederressursene ble organisert. Å administrere store avdelinger krever mye tid og oppfølging. Derfor påpeker de at for å kunne prioritere utviklingsarbeid må det ressursmessig legges til rette for og etterspørres fra ledelsen over dem igjen.

«Organisering av ledelse må endres så det er rom for å lede og ikke bare administrere. To ledere på 130 ansatte, det vanskeliggjør ledelse.»

Informant sykehjem

Fylkesmann beskriver sine medarbeidere ved at de i høy grad ser gode løsninger og deler. Men at ideene må formes og tilpasses strategiplaner og vurderes i forhold til kapasitet. Dette oppfattes ofte som et dilemma siden det etterspørres nye løsninger innen effektivisering av tjenestene og at en strategi ikke bestandig innehar framtidens behov. Fylkesmann påpeker i den sammenheng at her er det helt essensielt å samtale mye slik at rådgiver, med innsikt fag, kan dyktiggjøre leder slik at leder skjønner nok til å kunne vurdere hvilke ideer som skal settes ut i live og ikke.

Hvor mye en får ut av å ha møter med utviklingsfokus avhenger også av hva de ansatte har forventninger om egen innsatts. Noen er veldig på og noen i mindre grad og derfor bør slikt arbeid inn i en struktur som justerer forventninger og skaper holdninger som ansvarliggjør alle.

Når en fra fylkeskommunen snakker om struktur og ledelse så trekkes det fram at det er en ledetråd at de jobber i en kunnskapsbedrift og da er det rådgiverne som er eksperter på sine områder og ikke lederne.

“Skal vi få ut den kompetansen så må vi både ha en god bestilling og de et handlingsrom til å løse oppgaven”

Informant Fylkeskommunen

Prioritering av tid er en gjenganger i responsene ang å ha en struktur på utviklingsarbeidet. Når vi spør hva som må til for å få mer fokus på utvikling så svarer informant fylkeskommunen at en må prioritere for det er ikke tid til alt allikevel.

“Hvis man prioriterer noe så må man gjøre det ordentlig, og da kan noe annet vente. Vi kan ikke ta alt. Og så har vi jo ikke bare våre egne prioriteringer, men også de politiske”

Informant Fylkeskommunen

Tid til prosess framheves også som en faktor som kan velte hele innovasjonsarbeidet.

“I mitt hode så har fagpersonellet den faglige kompetansen og rådgiverkompetansen som skal til for å føre faget frem, mens at lederens ansvar er å legge det strategiske grepet på arbeidet og det blir særdeles synlig i omstillingsprosesser og særdeles utfordrende nettopp fordi at hvis vi ikke har tid nok til å kjøre gode prosesser, så er det lett at fagpersonen opplever at lederen tukler med arbeidet. Det er veldig fort at man kommer i en situasjon der fagpersonen opplever at endringer på det som er gjort eller endringer i føringene blir en diskreditering av det arbeidet som er gjort og det faglige fundamentet. Da tror jeg at en må ha tid til å kjøre de gode prosessene slik at det kan komme gode faglige diskusjoner ut av det. Så vi er tilbake til dette med tid som et hinder for dette med prosesser. Dette er utrolig interessant”

Informant fylkeskommune

Da sykehjemmet kom med eksempler på struktur av utviklingsarbeid snakket de om at de gjennom tjenstedesignmetodikk ble fortrolig med mange grep for å sikre kontinuerlig forbedringsarbeid i sin videre ledelse. Da snakket de både om metodikk som stimulerte utviklingsarbeidet og struktur i hverdagen som holdt fokus og trykket oppe.

“Vi skjønner nå at vi må sette det i noen slags system. Det må gå i en form for hjul så det ikke dør ut. Vi kan gjøre veldig mange bra ting, det har vi gjort i mange år, men det har aldri blitt satt i det hjulet så det har ikke gått rundt av seg selv. Ellers så går det en tid og så glemmer vi det.”

Informant sykehjem

Sykehjemmet erfaringer med å ha en struktur på arbeidet der en har en innsiktfase først har gjort dem veldig opptatt av at utviklingstiltak må baseres på faktiske forhold og ikke synsing.

“Vi må ha kunnskapsbaserte tilnærminger til et problem! Noen løsninger er fristende å hoppe på, men spør først: er det sant og er det klokt. Hvordan vet vi det? Fordi hun sa det eller fordi vi har sjekket? Vi har lært så mye og det har vært så bra.”

Informant sykehjem

Ved å ha fått innsikt gjennom ulike undersøkelser som spørreskjemaer fra brukere og pårørende, fått inn hjertesaker (forbedringsområder) fra ansatte, gjennomført idemyldrings

metodikk i tverrfaglige grupper og så satt i gang målinger på før og etter-utprøving av tiltak, høstet de så innspill til forbedringer. Dette satt de så inn i årshjul for avdelingene med fokusmåned. Alle forbedringer ble også satt inn i et eget lederhjul slik at de sikret at både tema blir snakket om og at gjennomføringer ble etterspurt.

Alstahaug oppsummerer med at mye av det de gjorde før det gjør det fortsatt også, men nå i et system og en struktur.

“Vi har fått en mer helhetlig tanke så vi ser hvilken retning vi driver ballen.”

Informant sykehjem

Fylkeskommunen beskriver også prosesser og struktur på samarbeid bla ut imot rektorer. Der bruker de verktøy for å få til erfaringsdelinger og andre prosesser. Ved resultatoppfølging etterspørres det hva som er gjort for å oppnå dette og det deles med felleskapet. Det beskrives som ny praksis hos dem som oppfattes som positivt. Men det påpekes at der er det en fin balanse mellom veiledning og litt press. De fremhever samarbeidsmøtene som en del av strukturen for deling, utvikling og samarbeid. Der møtearenaer har mer for seg enn bare agendaen.

Et annet viktig moment som må inn i en struktur er oppfølging så en ikke mister fokus på utviklingsarbeidet.

«Det å ha fokus på det er fremdeles nødvendig. For det er lett å bli tatt av både tidsklemma og prioriteringer, så hvis du mister fokus så forsvinner det. Man må dra lasset sammen og snakke om utvikling og forbedringer»

Informant sykehjem

«En blir aldri ferdig. Vi har jo fått noen verktøy som vi tar med oss videre, spesielt ang informasjonsflyt. Og jeg tror det er viktig å klare å skape engasjement og et ønske om å gjøre en forbedring. Så tror jeg det er viktig å aldri slutte å prate om det, etterspørre og spørre om tanker og vurderinger når du får tilbakemeldinger om ting som ikke fungerer så bra. Også ansvarliggjøre de ansatte ved å spørre: Hva tror du vi burde gjøre? Hvordan kan vi finne en løsning? Det virker som om de ansatte nå ønsker å komme med forslag i større grad. Men vi må holde fokuset opp for å kunne ansvarlig gjøre og sette dem i stand til å ha det fokuset selv. Dra litt sammen, men det går ikke av seg selv, du må holde fokus. Det har vi lederne ansvar for»

Ved å ha en struktur på ledelsen av utviklingsarbeid ser de at en lettere kan styre mot mål ved å ha en plan for tidsbruk, tiltak og oppfølging. Det vil kvalitetssikre alle fasene i utviklingsarbeidet samt gjøre det enklere å se hvilken retning utviklingene tar.

4.4.3 Omsorg i organisasjonen – en gullgruve for motivasjon til innovasjon

Hva legges i omsorg i en organisasjon? Dette ble intervjuobjektene litt stuss på og svarer med en litt ulik forståelse av hva begrepet rommer. Så her vil vi trekke fram svar som både går på omsorg medarbeiderne imellom og den omsorgen som vi drar ut av beskrivelser av andre situasjoner i intervjuene som indirekte gir et bilde på omsorg i organisasjonene.

Under temaet omsorg i organisasjonen har vi sortert funnene i underoverskriftene:

- Skap relasjoner og interesser deg for de ansatte.
- Involver og etabler innsikt for å få eierskap og forankring av utviklingsarbeidet
- Positiv forsterkning gir mer av det positive
- Hjelp, støtte og trygghet til å feile

Skap relasjoner og interesser deg for de ansatte

Det framheves av alle informantene at det å ha et godt forhold til sine medarbeidere var viktig i deres ledelse. Vi så en litt ulik vektning fra casene på hvor profesjonell eller privat den relasjonen burde være, men at det å knytte bånd imellom de i organisasjonen var viktig for både trygghet, engasjement og samhandling ble snakket om av alle informantene.

Det ble påpekt fra fylkeskommunen at de ikke snakket om en nær personlig og privat form for relasjon, men en relasjon som gjorde at en som leder lettere kunne sette riktig person på riktig oppgave og bistå på rett måte i arbeidet. De snakket om å styrke både ansattes autonomi og å gi utfordringer som motiverte til innsats og styrket relasjoner som viktige faktorer for å få en kreativ og kompetent medarbeider.

“Kanskje det er vanlig å tenke på den kreative medarbeideren som noe løskoblet fra organisasjonen, frittenkende, men jeg er ikke der. Jeg oppfatter at vi i vårt arbeid får til bedre kreativitet gjennom kompetente medarbeidere. Hvordan klarer vi å utfordre dem til nytenking og hva de ser som spennende og utfordrende innafor sitt fag område? Hvorfor liker du å jobbe med det du gjør og hva tror du vil bringe ditt ansvarsområde fremover?”

Sykehjemmet påpekte at det var viktig å kjenne sine ansatte for å kunne se problemer i forkant slik at det ikke eskalerte og heller kunne sette inn støttende tiltak i en tidlig fase. Det å se på en medarbeider at noe ikke er helt bra var for dem viktig. De foretrakk derfor å kjenne ansatte godt og nesten privat for å lettere kunne oppdage behov og ta tak i det raskt.

“De har omsorg og de er flinke til å finne på ting utenom. Vi er på mange måter mer kamerater enn kollegaer både medarbeidere og ledere. Volleyball og blåtur og vi prøver å delta! Tror det er veldig viktig at vi prøver å skape en felles bunn eller en måte å se hverandre som privatpersoner for at en skal kunne forstå hverandre bedre. Samtidig gjør det kanskje det litt verre å være profesjonell hele tiden, men vi prøver å balansere. Tror det er viktigere å kjenne hverandre godt enn å være så profesjonell. For da ser en kanskje bedre når det er noe som plager folk.”

Informant sykehjem

De hadde både individuelle og felles møter for å ha trygge arenaer der en kunne lufte både frustrasjoner og delte gode innspill. Dette ble holdt både på faste tidspunkt og økte i hyppighet ved tøffe arbeidsutfordringer og ved krevende brukersituasjoner. Da vist omsorg og de trengte gode relasjoner så de da så sine medarbeidere og tilrettela for behov så de ansatte orket å stå i utfordringene. Lederne på sykehjemmet snakket også om det relasjonelle felleskapet og at det å føle at en er en del av et større felleskap styrket utholdenheten og også samholdet i kollegiet.

Begge organisasjonene snakket om at det er viktig med gode relasjoner for at de ansatte skal bli sett og for at de skal ha et ønske om å dele med hverandre. Både i vanskelige situasjoner og i utviklingsarbeid var dette en viktig faktor for å kunne lede til nye muligheter.

Involver og etabler innsikt for å få eierskap og forankring av utviklingsarbeidet

Fra sykehjemmets erfaringer så vi at ved involvering og innsiktsarbeid ble det utøvd omsorg da medarbeidere ble tatt på alvor og *selv* fikk oppdage meningen med utviklingsarbeidet. Det ble et helt annet eierskap til arbeidet og implementeringen av løsningene ble en naturlig del av prosessene. Det mente de også at var grunnen til at de nå kunne se en gevinstrealisering implementert i ny praksis.

“Tidligere så har det vært mer praksis at en leder og føringer har bestemt hva vi skal ha fokus på og hvordan vi skal tilegne oss kunnskap, og så skal de ansatte utføre og lære. Men i mye større grad er de ansatte nå med på å si noe om og få forståelsen av hva en bør utvikle seg på og hvilken prosess en må ha rundt det. Det har vært veldig viktig.”

Informant sykehjem

De framhevet også at det å ha forankring og eierskap bare hos ledelsen ikke ble bra nok.

“Hvis du ikke forankrer det på gulvet så kan du bare glemme det. Vedta hva du vil, det hjelper ikke ...”

Informant sykehjem

Fylkeskommunen påpekte også at en annen fare ved utilstrekkelig involvering var at da kunne de ansatte oppleve endringene som kritikk mot det arbeidet de har gjort tidligere. Som igjen kunne oppleves som å ikke bli sett, ikke være god nok og de kan ende med å bli motarbeidere i prosessen.

Det framkom altså tydelig at man med omsorg kunne få til involvering, etablere eierskap hos bredden av ansatte og få røtter i lokale behov i hverdagen slik at dette ville ha en langtidsvirkning i praksis.

Positiv forsterkning – omsorg som gir motivasjon til endring.

En av de største erfaringene fra sykehjemmet og som det ble snakket om flere ganger i intervjuene er positiv forsterkning. I fylkeskommunen ble det også snakket om dette, men der brukte de andre ord som støtte, høre på, veilede og ha en åpen dør.

«Som leder må man skape trygghet i utviklingsarbeidet gjennom å vise støtte og at man snakker om ting»

Informant Fylkeskommunen

Dette rommet behovet for å bli sett og å få ros for hva en mestrer slik at en tørr å prøve litt til. Det ble framhevet at hvis en skulle få noen til å bevege seg i en retning så greier en det bare med positiv forsterkning. De hadde sett at det nytter ikke å true folk med at dette ikke er godt nok og at en vil få reprimande ved ettersyn.

«En må ha det som et tankesett at en hele tiden understøtter det positive sånn at vi kan bygge videre på det som er bra, for det er ikke noe å bygge på det som er dårlig.»

Informant sykehjem

Lederne på sykehjemmet snakket mye om dette etter at de i medarbeiderundersøkelse fikk inn lapper der det kom fram at de ønsket synlige bevis på at de gjorde en god jobb. Dette var en så tydelig tilbakemelding at de ikke kunne overse dette. For der lå det en nøkkel som de tok tak i. Medarbeidersamtaler ble satt i et system der de så mest på det positive og hva som var bra, avdelingsmøtene ble snudd fra info om det som ikke fungerte til det som hadde gått bra i det siste og gode tilbakemeldingene og større oppmøte ble resultatet.

Sykehjemmet viste også til at de klarte å få motarbeidere til å bli medarbeidere i prosessene ved positiv forsterkning og å snakke seg grundig gjennom hva det var de egentlig holdt på med.

“Det er flere av de som har vist motstand som vi har lyktes med. Da handlet det om å gå tilbake noen skritt og finne den felles basen for hva vi vil. I utgangspunktet var vi ikke uenige, men vi så det ikke. Så det handlet egentlig mye om å snakke om hva er det vi egentlig vil. Åpen og tydelig. For det er ikke noen vits i å stå å stange imot hverandre, desto mer uenige vi blir desto mindre forbedringsagenter blir noen av oss. Da underbygger vi ikke det som er positivt, for alle sammen vil i grunnen noe positivt. Så hvis vi da går noen skritt bak og ser hva vi egentlig vil, så er det jo ikke sikkert at min vei er den beste. Kan ta et skritt til siden, for det er mange veier til Rom”

Informant sykehjem

Ved å støtte opp under det positive og heie på det som er bra ser lederne at de skaper trygghet og tillit som er avgjørende for å bidra i utviklingsprosesser. Med ros og fokus på det medarbeiderne får til ser de at de tørr å utforske og se nye muligheter i større grad.

Hjelp, støtte og trygghet til å feile

Det er mange ulike måter å gi hjelp og støtte i en organisasjon og ikke alle responsene viser til direkte lederutøvelse, men utsagnene viser allikevel litt av miljøet og grobunnen for tillit og trygghet i et felleskap. En omsorgsfull organisasjon mener vi at kan sees på som en

gevinst av et lederskap som uttrykker et ønske om samskaping og støtte til hverandres initiativ.

“Det har bestandig vært sånn, og jeg tør påstå at det er ved få arbeidsplasser du får så mye hjelp som det gis i vår etasje. Jeg tro alle kan komme og spørre om hjelp og bli tatt godt imot. Det viser trygghet og tillit, og de er flinke til å hjelpe nye, og å ta vare på hverandre”

Informant fylkeskommunen

Tilgjengelighet, å være synlig og å snakke med alle blir tatt fram som en viktig del av den støttende og trygghetsskapende omsorgen.

“Hver mandag morgen tar jeg en runde på ca. ett kvarter for å si hei til folk, det tror jeg er viktig, også av og til å gå seg noen turer rundt, og så er jeg litt påpasselig med at jeg prøver å snakke med alle. Du skaper trygghet ved å lytte til dem”

Informant fylkeskommunen

Som tidligere omtalt så ble det i sykehjemmets medarbeiderundersøkelse tydelig signalisert at de følte seg lite sett. Lederne følte dette som veldig uhandgripelig, men ved videre samtaler viste det seg at det for det meste var snakk om små ting i hverdagen. Den ene nattevakt sa for eksempel at bare han ble hilst på av leder om morgenen så følte han seg sett og var fornøyd. Bare det å gi litt mer positiv oppmerksomhet, gå mer ut i avdelingen, hilse på og være tilgjengelig, det forbedret masse. Det var ikke så stort i handling, men i betydning gjorde dette en stor forskjell. De påpekte at dette ikke kan gjøres mekanisk, men med omsorg og interesse, ellers har det ikke noe for seg. De mente også å se større trygghet og tillit blant medarbeiderne nå ved at det bla ble meldt inn flere avviksmeldinger.

“Når folk opplever, avdekker eller gjør feil selv, så i større grad melder de nå avvik. Og da tenker jeg at du ikke er redd for å bli hengt ut i gapestokken”

Informant sykehjem

Ved å bry seg og gå mer ut og snakke med de ansatte får de også raskt tak i vanskelige situasjoner og kan sette i verk støttende tiltak for de ansatte. Det å for eksempel pleie voldelige demente pasienter er vanskelig og krever at ledelsen er med og tilrettelegger praktisk slik at det blir møter med muligheter for å få ut frustrasjon, dele erfaringer og få påfyll faglig. De har ansatte fra ulike kulturer og i noen situasjoner er det ikke nok med bare

utømmelig omsorg for pasienten, de må også veiledes inn i nye forståelser og utvikling av ny praksis.

“Da må de få påfyll faglig, økt forståelse for situasjonen og håndtering av pasienten. Hvis noen da er redde så snakker vi mer med folk og kjører en type veiledningssamtaler”

Informant sykehjem

Omsorg mellom leder-leder blir også trukket fram som en god strategi for å tåle å stå i det og stadig våge å endre til det bedre.

“Vi må legge til rette for et samarbeid der vi ser og hører hverandre, der vi gir hverandre feedback og prøver å bygge hverandre som ledere. Vi må ha den forbedringstanken der også, ikke bare på gulvet. For det kan være ganske utfordrende når det blåser som verst på toppene.”

Informant sykehjem

For å våge å tenke annerledes og se nye muligheter er det viktig at en ikke blir oversett eller frykter represalier og latterliggjøring. Det er da en vanlig reaksjon at en slutter å komme med innspill og bidra inn i slike prosesser. Dette vil da bremse en organisasjons utviklingsvilje og evne til å se etter nye og annerledes løsninger. Derfor var det interessant for oss å få innblikk i ledernes tanker omkring egen praksis rundt hvordan de håndterte feil.

«Noen ganger må man ta noen risikoer og satse på at det går bra ellers får man ikke noen utvikling. Jeg tror at det å bygge tillit er alfa omega for all utvikling, uten å ha det så får du jo ikke til noe.»

Informant fylkeskommunen

Begge organisasjonene påpeker viktigheten av å ta ansvar for å beholde tillit og medarbeiderens vilje til å se nye muligheter.

“Vi henger dem ikke ut nei, vi går inn i situasjonen, pakker rundt, veileder og løfter på den måten”

Informant sykehjem

Det å ta i bruk feil som inspirasjon til utviklingsarbeid ble veldig godt satt ord på av fylkeskommunen da de framhevet mulighetene for læring av feil og med det synliggjorde

potensialet til forbedring som ligger i en mulighetsholdning til “failure value”. Motsatt holdning, ser de at bare vil skape frykt og minske lyst og mot til å bidra kreativt.

4.4.4 Oppsummering av funn om utviklingsledelse og praksis.

Våre funn fra intervjuene om ledelsesutøvelse og praksis har vi samlet under tre kategorier.

Disse oppsummeres her punktvis.

1. Det er behov for kompetanse på utviklingsledelse.

Det blir her snakket om behovet for å dyktiggjøre ledere i offentlig sektor til å lede utviklingsarbeid. De beskriver at det er stor forskjell på å bare skulle administrere drift til å også skulle lede utviklingsarbeid. De beskrev seg selv som uten repertoar innen slik ledelse og at de manglet inngående forståelse for slike prosesser. De mente også at det måtte tilrettelegges for en slik lederopplæring siden dette dreier seg om å etablere nye sannheter og holdninger samt et variert metoderepertoar innen ledelse.

I den ene casen har de nyervervede erfaringer med å tilegne seg denne typen lederkompetanse og den uforbeholdne konklusjonen deres fra dette er at det er avgjørende med en opplæring i praksis knyttet til gjennomføring i egen organisasjon med en kompetent veileder. De ser at denne tilnærmingen har gitt både ledere og de ansatte et eierforhold til utviklingsarbeid som har etablert forståelse og implementert dette i ny praksis.

De så også at det er viktig å etablere et felles språk innen utviklingsarbeid. I organisasjoner med mange nasjonaliteter og variert erfaring med formelt fagspråk ble det viktig å sikre forståelsen for arbeidet slik at alle bidro med erfaringer og kunnskap i prosessene.

2. Utviklingsledelse og struktur

Med utviklingsledelse menes det at det trenges delaktig ledelse med mye inkludering, tilrettelegging, oppfølging og med ansvar for framdrift for å få et behov til å bli en forbedring. Utviklingsarbeid vil verken oppstå eller implementeres av seg selv derfor fremheves at leder må prioritere denne typen samtaler og aktiviteter, fasilitere tid og innhold, delta i de ulike prosessfasene for å dele, gi ansvar og holde oppe framgang. Det kreves både mot og vilje til å sette i gang og gjennomføre prosesser som kan oppfattes som kaos før erfaringene samles og gir nye svar.

Alle informantene trekker fram erfaringer med tidligere prosjektorganiseringer som en metode som gir resultater der og da, men ofte er vanskelig å finne igjen i organisasjonen etter en stund. De har erfart at ved å få til eierskap til prosjektene ved avdekking av behov, bred involvering i organisasjonen og heller mange mindre prosjekter som følges opp, gir det større gevinst i organisasjonens praksis.

Det framheves at utviklingsprosesser krever oppfølging og en struktur for å sikre framdrift og gjennomførelse. Det kreves også struktur for å kunne drive utviklingsarbeid samtidig som at tjenesteleveransen opprettholdes. For å rekke å både administrere og utvikle er lederne avhengig av å trigge engasjement og motivasjon hos de ansatte. Leder må da følge opp ved å prioritere prosjekter etter kapasitet, ressurser og tid. Å sette av nok tid framheves også for å hindre misforståelser ang motivet for endringene. Struktur kan da sikre at utviklingsarbeid er tuftet på faktiske behov ved at leder kjører involverende prosesser som gir innsikt. Det påpekes at dette er et arbeid som aldri blir ferdig. Derfor er det verdifullt for ledelsen å få på plass en struktur som gjør at gjennomføring etterspørres og at resultat blir implementert i praksis. Dette eksemplifiseres ved å ha årshjul som sikrer gjennomføring og oppfølging av ulike faser av utviklingsarbeidet.

3. Omsorg i organisasjonen

Det fremheves av alle at det er viktig å ha gode relasjoner til sine ansatte. Fylkesmann fremhever dette for å sette riktig person på riktig oppgave og bistå på rett vis i arbeidet. Sykehjemmet snakker mer om relasjoner for å se problemer og kunne sette inn støttende tiltak tidlig. Felles gis det uttrykk for at alle samskapende prosesser styrkes av at det er gode relasjonelle bånd i organisasjonene. Når en ansatt vet at leder og kollegaer vil en vel gir det trygghet og en tillit som øke viljen til å dele og se nye muligheter sammen.

Omsorg beskrives også implisitt ved viljen til- og tilretteleggingen for at alle ble involvert i utviklingsarbeidet. Det å vise at erfaringene til alle var viktig og å føle at egen erfaring og kompetanse blir tatt på alvor økte samskapingen og eierskapet til oppgavene.

Gjennomføring og implementering i ny praksis ble i praksisfortellingene beskrevet som en naturlig konsekvens av dette. Derimot ved lite involvering så de at det kunne gi grobunn for at det ble dannet motarbeidere i organisasjonen.

Det å bruke positiv forsterkning og fokusere på det som er bra framheves som et fruktbart utgangspunkt for samtaler om- og arbeid med utviklingsprosesser. Dette tankesettet innen all kommunikasjon gjorde at trivselen økte og at motstanden minket. Ved å være mer ut i

avdelingen, se alle, snakke med alle og være tilgjengelig fikk ledelsen gode tilbakemeldinger som signaliserte større tillit og trygghet. Det å være mer synlig gjorde at de raskere så ulike situasjoner, fikk bedre dialog og kunne gi bedre støtte til de ansatte. Dermed bygde de en større trygghet til at de ville sine ansatte vell og at det her er rom for forskjellighet. Det ble beskrevet som en viktig faktor for å våge å komme med forslag til nye løsninger. Ikke minst var det å signalisere at *feil er noe vi lærer av* viktig for å opprettholde denne tryggheten.

5 Kapittel 5 Diskusjon og drøfting

5.1 Innledning for drøfting av problemstilling og forskningsspørsmål

I den følgende drøftingen vil vi diskutere de erfaringsbaserte funnene vi har presentert i kapittel 4 knyttet opp mot teorigrunnlaget i kapittel 2. Våre to case har en relativt ulik hverdag. Foruten at den ene er innenfor helse og den andre innenfor utdanning, er kanskje den største forskjellen relatert til nærheten til sluttbruker for tjenestetilbudet. Mens lederne sykehjemmet er tett på sine brukere, har lederne i fylkesadministrasjonens utdanningsavdeling noe mer avstand til sine “brukere” som er unge og voksne i videregående opplæring i videregående skole og i bedrifter (lærlinger). Begge våre case opererer under ulike rammeverk for offentlig sektor og på ulike forvaltningsnivå og i drøftingen kommer vi inn på og forskjeller og likheter i våre to case.

Vi har valgt å dele opp vår drøfting under forskningsspørsmålene som vi anser kan bidra til å belyse og besvare oppgavens problemstilling, og følger dermed opp hvordan vi har delt inn og presentert våre funn i kapittel 4. Som vi viser til i kapittel 1.3 oppgavens struktur og oppbygging, bruker vi i dette kapitlet kun forfatter og årstall i referansene. I drøftingen tar vi i noen få tilfeller inn teori som vi i utgangspunktet ikke har hatt med i kapittel 2. Dette fordi vi også har gjort funn vi oppfatter som relevant for drøftingen, men som vi ikke hadde forutsett eller tematisert i intervjuguiden. Problemstillingen som skal belyses i drøftingen er:

Hvordan kan ledelsesutøvelsen øke innovasjonsevnen i offentlig sektor?

5.1.1 Drøfting av Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?

I vårt teoriutvalg om hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor trekker vi frem begrepsbruk knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Vi ser også på noen definisjon og mer

generelle perspektiver på innovasjon som ikke avgrenser seg til innovasjons i offentlig sektor, men som er viktig for å belyse innovasjonsbegrepet. Vi kommer inn på ulike grader av innovasjon og innovasjon som prosess, men vi trekker også inn teori om barrierer og drivere for innovasjon i offentlig sektor.

Gjennom våre intervju med lederne i offentlig sektor kom det tidlig fram at innovasjonsbegrepet er godt kjent og at de har en klar formening om at innovasjon handler om å utvikle noe nytt eller nyskaping som noen kaller det. Samtidig viser våre undersøkelser at innovasjon er et lite brukt begrep. Ofte omtales aktivitetene som forbedringsarbeid, eller utviklingsarbeid. I vårt teorigrunnlag tar Jacobsen og Thorsvik utgangspunkt i Schumpeters beskrivelse av at inkrementell og radikal innovasjon og at innovasjonsbegrepet sånn sett også dekker forbedringsarbeid og utviklingsarbeid, eller som Jacobsen og Thorsvik viser til; at inkrementell innovasjon i hovedsak handler om forbedring av det eksisterende eller ta i bruk nye arbeidsmetoder, (Jakobsen & Thorsvik, 2014). Toril Oddane viser da også til at noe som defineres som relativt nytt også kan være en innovasjon (Oddane, 2017) Vi finner at dette kan være et uttrykk for at begrepet innovasjon ikke har et klart og entydig meningsinnhold i hverdagen i de casene vi har studert, men det betyr ikke dermed at det ikke drives innovasjon og utviklingsarbeid. Tvert imot viser de erfaringer som informantene deler med oss, at vi med stor sannsynlighet kan si at det i begge våre case bedrives innovasjonsarbeid og utviklingsprosesser, om enn i litt ulike grader og med ulike metoder og prosesser. Både i sykehjemmet og i utdanningsavdelingen gir informantene uttrykk for at det pågår utvikling og forbedringsarbeid. Vi ser også at i sykehjemmet har de nettopp gjennomført flere større innovasjonsarbeid, der de også trekker inn brukernes behov gjennom en innsiktsfase og at de utvikler tjenestetilbud gjennom å avdekke brukernes behov med utgangspunkt i en innovasjonsfremmende metodikk kalt tjenstedesign. (Veikart for tjenesteinnovasjon –KS, 2019). Metodikken er tilrettelagt for å styrke offentlig sektor sin innovasjonsevne av KS (kommunenes interesseorganisasjon). I fylkeskommunen er det større fokus og forventninger om at digitalisering og nye teknologi blir sentralt i å effektivere arbeidsprosesser, men også utvikle nye og mer automatiserte løsninger knyttet til brukerkontakt og saksbehandling. Dette fokuset vil også forsterke seg hos sykehjemmet siden kommunen nylig er tatt opp i det nasjonale velferdsteknologiprogrammet til Helsedirektoratet. Informantene i begge casen understreker viktigheten av involvering av medarbeidere og at medarbeideren må trekkes inn og delta med sine ideer og fagekspertise i innovasjon og utviklingsarbeid. At innovasjon i offentlig sektor er helt avhenge av dyktige

og motiverte medarbeidere trekkes også frem av Holmen og Ringholm som en forutsetning for innovasjon i offentlig sektor og at medarbeideren må involveres (Holmen & Ringholm, 2019:23)

I våre to respektive case fremkommer det at innovasjonsarbeidet i fylkeskommunen kjennetegnes av effektivisering og digitalisering, mens i sykehjemmet handler innovasjonsarbeidet vel så mye det å utvikle et bedre tjenestetilbud for brukerne. Vi oppfatter at ulikt fokus på utviklingsarbeid, fokus på brukere i sykehjemmet, og mer intern effektivisering på innovasjons- og utviklingsarbeid, kan ha sitt utspring i at i sykehjemmet lederne som er så tett på brukerne har et mer egenfølt behov for utvikling av tjenestetilbudet, mens lederne i fylkeskommunen leder sitt innovasjonsarbeid med utgangspunkt bruk av digitalisering og teknologisk effektivisering av hensyn til tøffe innsparingskrav og det å makte å gjøre mer for mindre. Det sistnevnte bringer oss til våre undersøkelser der vi også at det hos lederne i begge våre case ligger et sterkt engasjement, ønske, og motivasjon for å drive innovasjon og utvikling. Vi finner også at innovasjonsarbeidet er initiert og forankret øverste ledelse hos fylkeskommunens, men i mindre grad forventes av sykehjemmet fra øverste ledelse. Men sykehjemmet uttrykker at når de da får oppmerksomhet rundt det man arbeider med, virker dette motiverende i seg selv. En annen forklaring på det sterke engasjementet kan vi finne hos Aasen og Amundsen som fremholder at:

«Nyskaping skjer fordi mennesker av natur er nysgjerrige og utforskende og evner så skape og kombinere kunnskap og forståelse på helt nye måter (Aasen & Amundsen, 2011).

I flere av intervjuene gis det uttrykk for at fokus på lovpålagte oppgaver og regelstyring og det å ha en god og etterrettelig saksbehandling og ikke minst pasientsikkerhet, bidrar til at det er lite rom for å ta den risikoen som noen ganger følger med innovasjonsprosessen. Blant annet fordi utfallet av utviklingsarbeidet ikke alltid er gitt på forhånd. Dette er også forhold som vi har holdepunkter for i Ringholm, Teigen og Aarsæthers uttalelser som nettopp peker på at:

«Når hovedvekten ligger på korrekt saksbehandling, kan dette gå utover risikoviljen og det å skulle utvikle noe nytt når man ikke kjenner utfallet av en slik aktivitet»

(Ringholm, et al., 2013).

På den annen side finner vi i våre undersøkelser at alle informantene likevel har en aksept for at det gjøres feil, men at feil må meldes og rettes opp og ikke gå utover tredjepart.

Lederne signaliserer tydelig at de har det øverste ansvaret og vil ta støytten hvis utprøving av noe nytt går feil. De påpeker av å lære feilene og forebygger innenfor trygge rammer basert på åpenhet og tillit, og det tas til orde for at dette kan bli en viktig del av kunnskapsutviklingen i organisasjonen.

I de casen vi har studert oppfatter vi dette som et uttrykk for at det er både vilje og forståelse for at man i offentlig sektor også i noen grad må være en viss risiko i innovasjons- og utviklingsarbeid der resultatet nødvendigvis ikke er kjent på forhånd. Et visst handlingsrom på dette feltet mener vi kan virke fremmende og berede grunnen for et litt større handlingsrom for kloke og fremoverlente våghalsere med sterk motivasjon for innovasjon og utvikling. Men det er viktig at arbeidet ledes, og at ideelt sett ønsker lederne at utviklingsorientert adferd som prøving og feiling avgrenses til felles utviklingsorienterte aktiviteter som vil gi læring og eierskap til endringene i hele organisasjonen.

Som en illustrasjon på faktorer i offentlig sektor som kan fremme eller hemme innovasjonsarbeid, presenterer vi her en egenutviklet modell. Modellen er utarbeidet med bakgrunn i våre funn i studien, vår teoretiske tilnærming og funn av barrierer og drivere for innovasjon i offentlig sektor.

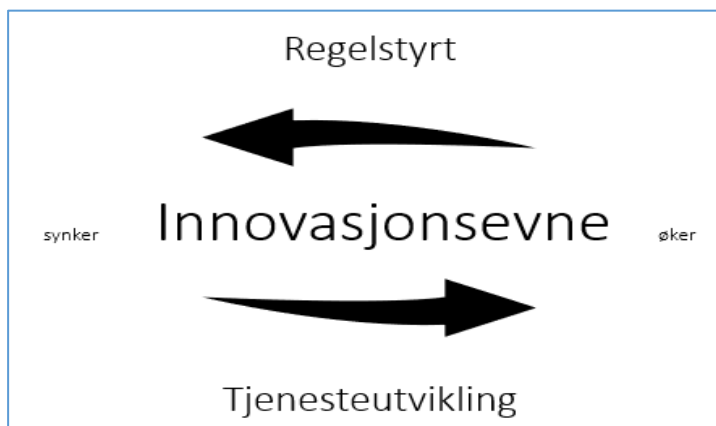


Fig 9: Innovasjonsevnenes avhengighet av ledelses fokus på regelstyring eller utvikling. (Falch Kristoffersen og Sjøvik, 2019)

Et annet relevant fellestrekk i undersøkelsen som berører hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor er tidsklemma, og det å finne tid til å lede og drive frem innovasjonsprosesser og utviklingsarbeid. I våre funn fra undersøkelsen, hersker liten tvil om at mangel tid og ressurser ofte blir til et hinder for innovasjon. Dette er et sammenfallende funn i begge våre to case. I Halvorsen, Hauknes, Miles og Røstes rapport om forskjeller i innovasjon offentlig og privat sektor utelukkes det ikke at offentlige

ressurser i form av penger tid og bemanning kan være en barriere for innovasjon i offentlig sektor. (Halvorsen et al., 2005:9) Amabile er allikevel inne på at et visst tidspress kan være gunstig for å beholde fortgangen i utviklingsprosessene (Amabile, 1996).

I våre funn så vi også at begrepsforståelse er en av faktorene som kan påvirke innovasjon i offentlig sektor. Lederne fremhever at det å sørge for å bruke et språk alle forstår så en får en felles forståelse for hvorfor en skal drive med innovasjoner er avgjørende for innsatts, gjennomføring og implementering av forbedringene.

Når vi ser på funn og teori knyttet til barrierer og fremmere for innovasjon, viser Holmen og Ringholm til at litteraturen i økende grad har vært så opptatt av å identifisere barrierer og drivere for innovasjon og at noe av forklaringen være at forventningen til at offentlig sektor skal skapes innovasjoner er blitt merkbart sterkere de siste årene (Holmen & Ringholm, 2019, s.17). I vår studie ser vi at informantene trekker frem ulike faktorer som i deres hverdag oppfattes som hemmere, men også at de har en oppfatning av hva som fremmer innovasjon.

I denne drøftingen har vi trukket frem våre funn av relevante kjennetegn på innovasjon i offentlig sektor. Disse funnene kan vi underbygge direkte med sitatet til Teigen et. al. *“Det at tjenesteinnovasjoner, forbedring og effektivisering av arbeidsprosesser er sentrale kjennetegn på innovasjon i offentlig sektor er ikke nødvendigvis i motsetning til innovasjon i det private enn heller et uttrykk for hva som preger innovasjon spesielt i det offentlige”* (Teigen, Ringholm & Aarsæther, 2015)

5.1.2 Drøfting av Hvordan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring som fremmer innovasjon

I denne drøftingen beveger vi oss inn på hvordan man kan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring som fremmer innovasjon. Her trekker vi inn relevante funn i vår studie som spesifikt kan kategorisert inder nevnte tema, samt teoretiske tilnærminger som berører to ulike kunnskapssyn, og vi løfter frem tre kunnskapshjelpere som kan fremme kunnskapsutvikling og læring. I drøftingen kobler vi også på begreper som berører kunnskapsoverføring, læring. Herunder taus kunnskap og dobbeltkretslæring relatert til innovasjonsarbeid, samt noen perspektiver på den lærende organisasjon.

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet kan både skje individuelt gjennom refleksjon og få nye arbeidsoppgaver, men ikke minst skjer samskapt læring gjennom samspill med kollegaer og brukere (Gotvassli, 2015,s 78-79).

Da vi valgte å bruke læring og kunnskapsutvikling i et av forskningsspørsmålene var det fordi vi ut fra egne erfaringer understøttet av teori fra masterstudiet, satt med en hypotese om at det nødvendigvis må skje både læring og kunnskapsutvikling i innovasjonsprosesser. Dette underbygges også av Jacobsen og Thorsvik som mener at *innovasjon kan sees på som en egen form for læring* (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Det å skulle øke innovasjonsevnen i offentlig sektor betyr også at det i organisasjonene må etableres forståelse for og tydelig bevissthet rundt tilrettelegging for at læring og kunnskapsutvikling kan skje. *Forbedringsstrategier og innovasjon avhenger av at det blir utviklet ny kunnskap* (Krogh et al., 2001) Gjennom presentasjoner av funn om lærings- og kunnskapsutvikling mener vi å ha belegg for at det både i sykehjemmet og i fylkeskommune synes å ha en praksisbasert eller sosiokulturell tilnærming til læring og kunnskapsutvikling. I denne vurderingen støtter vi oss Donald Hislop som belyser dette med hvordan ledere i det praksisbaserte kunnskapsperspektivet tilrettelegger for og anerkjenner viktigheten av at taus kunnskap gjøres eksplisitt, og at kunnskapsutvikling og læring først og fremst er sosialt konstruert i samhandling, samtaler og relasjoner mellom mennesker (Hislop, 2009).

I det praksisbaserte perspektivet fremholder Kjell-Åge Gotvassli *at kunnskapsutvikling og læring gis bedre når dersom lederen evner å skape trygghet og tillit, bygge gode relasjoner og ivareta tilrettelegging. Samtidig må lederen gi støtte til kreativitet og gode ideer* (Gotvassli, 2015). Våre observasjoner og funn relatert til det praksisbaserte kunnskapssynet knytter seg først og fremst til hvordan kunnskap deles og utvikles i våre to caser.

Samtidig ser vi både i sykehjemmet og i fylkeskommunen også benytter ulike informasjonssystemer, digitale delingsverktøy og programmer for datainnsamling som en del av kunnskapsutviklingen. Dette må vi kunne si er elementer av det som Hislop betegner som det objektivistiske eller strukturelle synet på kunnskapsutvikling. Dette viser seg eksempelvis når informantene også fremmer viktigheten av struktur og bruk av systemer for overføring av kunnskap, men også for å få dokumentert taus kunnskap og at den slik gjøres eksplisitt. (Hislop, 2009) .

Selv om vi i våre funn fra spørreundersøkelsen ikke kan slå fast at det er en klar bevissthet rundt verdien av overføring av taus kunnskaps i innovasjonsarbeid, ser vi likevel at det tilrettelegges og etableres arenaer for at slik overføring kan skje. Fra sykehjemmet fremkommer det indirekte funn som tyder på at taus kunnskaps deles gjennom at medarbeidere deler erfaringer gjennom samtaler. I fylkeskommunen pekes det også på at

samtalen i ulike former og anledninger, har en sentral betydning for kunnskapsutvikling og læring. Ikke bare mellom medarbeidere, men også mellom lederne og mellom medarbeider og leder. «*Kunnskaps beveger seg sammen med folk*» hevder Kjell-Åge Gotvassli (Gotvassli, 2015). Dette er også i overensstemmelse med redegjørelsene fra Krogh, Ichijo, Nonaka, som viser til at Kunnskapshjelperen – det få i gang og lede samtaler det å legge til rette for og lede samtaler, er den viktigste kunnskapshjelperen. De påpeker også at det er viktig at det etableres felles møtestedder der det kan etableres gode relasjoner mellom ulike fagpersoner der det også gis anledning til å utvikle felles språk og begreper (Krogh et al. 2001).

Når vi tar for oss kunnskapshjelperen som handler om *Å formulere en kunnskapsvisjon* (Krogh et al., 2001) mener vi å se at ingen av organisasjonene fullt ut har strategiske dokumenter som kan ivareta det som de betegner som en kunnskapsvisjon som bl.a. skal gi et mentalt bilde av verden som medlemmene av organisasjonen lever i.

Som vi viser til i redegjørelser om metoder, har vi gjennom digitale søk på hjemmesider og kvalitetssystem funnet at både fylkeskommunen og kommunen har interne føringer som har elementer av en kunnskapsvisjon i seg, men at dette relaterer seg til noen enkeltområder og retningslinjer for ledelsesutøvelse.

Alle våre informanter har et bevisst syn på viktigheten av å samarbeide på tvers av profesjoner og at det fjerner barrierer for læring og kunnskapsutvikling. På mange måter oppfatter vi gjennom intervjuene at både lederne i fylkeskommunen og i sykehjemmet er å betrakte som det som Krogh et al betegner som kunnskapsaktivister. (Krogh et al., 2001) Slik vi ser det viser funnene at i de casene vi har studert er to av de tre kunnskapshjelperne til stede, mens det fortsatt er en vei å gå med å etablere en overordnet kunnskapsvisjon i begge organisasjonene.

Polanyi uttrykk om at «vi kan vite mer enn vi kan si» (Polanyi, 1966) har hatt stor betydning for hvordan vi ser på og diskuterer kunnskap i organisasjoner. I denne studien ser vi det som aktuelt å trekke inn taust kunnskap som en faktor som må vies særlig oppmerksomhet når vi drøfter kunnskapsutvikling. I fra våre intervjuer klarte vi ikke å trekke ut tilstrekkelig data som ga direkte svar på om respondentene hadde et forhold til taust kunnskap. Men i vår avgrensede spørreundersøkelse ser vi at informantene er kjent med begrepet og at de i noen grad har tanker rundt deling av taust kunnskap. Det er bare i sykehjemmet vi får konkrete eksempler på at den tause kunnskapen gjøres eksplisitt gjennom samtaler og kollektiv refleksjon og at de da får frem kunnskap som overføres til datasystemer og relevante

arbeidsbeskrivelser og prosedyrer. Denne formen for kunnskapsoverføring eller deling illustrerer Nonaka og Takeuchi til i sin SEKI- modell, som en fase de betegner som *eksternalisering -at taus kunnskaps blir gjort eksplisitt*. (Nonaka & Takeuchi referert i Gotvassli, 2015). Utover dette har vi ikke gjort funn som kan stadfeste at det er en betydelig bevissthet rundt fenomenet taus kunnskap og dens betydning i innovasjons- og forbedringsarbeid. Men i eksemplifiseringer av deres arbeid blir typiske samskapende arenaer beskrevet der rom og tid blir brukt på refleksjoner og deling av erfaringer. Så selv om begrepet er lite brukt ser vi at det allikevel er tilrettelagt for slik deling. Men faren er at det fulle potensialet ikke blir tatt ut siden lederne ikke har forståelse for den tause kunnskapens vesen og derfor heller ikke på best mulig måte kan tilrettelegge for overføringer fra taus til eksplisitt. Bruk av metodikken i tjenstedesign ivaretar mye av det å sikre slike arenaer og er derfor med på å kvalitetssikre deling av kunnskap og at utviklingsprosessene ledes best mulig med hensyn til kunnskapsutvikling.

I utdrag fra våre intervjuer har vi presentert funn som der man både i sykehjemmet og i fylkeskommunen stiller seg spørsmål om *hvorfor ting er som de er*, og at de har erfart viktigheten av å gå i dybden for å finne ut av behov for forbedring eller behov for endring som kan bidra til mer effektive arbeidsprosesser. Spesielt viser sykehjemmet til erfaringer med dette etter tjenstedesign perioden og de ser nå verdien av å være lett kritisk til egen praksis. Dette mener vi er klare kjennetegn på dobbelkretslæring. Erik Irgens beskriver viktigheten av dobbelkretslæring og viser til at *dobbelkretslæring gode muligheter for kunnskapsutvikling og egner seg særlig i arbeid med innovasjon og nyskaping* (Irgens, 2011) Jakobsen og Thorsvik peker også på at *forskjellen på enkelkretslæring og dobbelkretslæring er evnen og viljen til konstant å stille spørsmål ved adferd, mål og verdier* (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I intervjuene spurte vi ikke informantene direkte om hvilke tanker de hadde om dobbelkretslæring, men gjennom våre spørsmål fremla de erfaringer og beskrivelser som viser at de har måter å jobbe på der det vektlegges å skaffe seg god innsikt i situasjonen, ved å studere egen praksis og dele erfaringer, før de sammen ser nye muligheter. I disse prosessene skapes en arena for å lære av innsikten i gammel praksis, læring av hverandres erfaringer og læring ved å sammen utkrystallisere nye løsninger. Dette sammenfaller med våre teoretiske tilnærminger til begrepet dobbelkretslæring og potensialet som ligger i denne typen holdning til å ta tak i feil og mangler slik at det blir en mulighet for nyskaping og innovasjoner. I motsetning til enkelkretslæring der en bare justerer feilen uten å finne den

bakenforliggende årsaken. Da er rommet for forbedringsarbeid lukket og samme feil kan oppstå igjen ved en lignende situasjon.

På direkte spørsmål om fylkeskommunen er en lærende organisasjon svarer en av informantene at de ikke kan bekrefte at de fullt ut fortjener betegnelsen, men at de på flere områder er på god vei. Anders Örttenblad sier at *organisasjoner kan lære, og at typiske kjennetegn på dette er at organisasjonen utvikler ny kunnskap gjennom problemløsning og utviklingsoppgaver i det daglige arbeidet, men lærende organisasjon lærer også fra sine omgivelser* (Örttenblad, 2002). I en konkret erfaringsdeling fra en informant i sykehjemmet påpeker vedkommende nettopp nytteverdien av å delta i lærende nettverk sammen med andre kommuner der de har felles utfordringer og blir inspirert av hverandre. De påpeker i den sammenhengen viktigheten av å hente inn kunnskap om egne brukernes behov og ikke kopiere noen andres løsninger på deres problem.

Samlet sett mener vi å se at begge våre case har et bevisst forhold til det å lære og å skaffe seg ny kunnskap. Dette fordi de har et tydelig forhold til å ønske utvikling og forbedringsarbeid i egen organisasjon. Det å være bevisst at en *trenger å lære er, som Irgens sier, kjennetegn på organisasjoner som kan betegnes som lærende organisasjoner* (Irgens, 2011)

5.1.3 Drøfting av Hvordan kan ledelse stimulere til utviklingsarbeid?

I vårt teoriutvalg om ledelse har vi sett på hvordan ledelsen kan stimulere sin organisasjon til å bli mer innovativ. Dette vil vi se på sammen med våre funn fra to organisasjoner sine erfaringer og refleksjoner omkring egen ledelse og utviklingsarbeid.

Kreativitet blir av både Oddane og Lerdahl beskrevet som en evne som alle har og som kan styrkes ved bruk. Som Oddane sier *så trenger innovasjonsprosesser kreativitet i alle fasers iterasjoner* (Oddane 2017) og det mener vi tydeliggjør at det er viktig å stimulere denne evnen og tilrettelegge for at kreativiteten kan blomstre. Lerdahl beskriver *kreativitet som en muskel som kan trenes og ser at ledelse kan tilrettelegge og lede fram til slike ideskapende aktiviteter for å få medarbeidere mer utviklingsorienterte* (Lerdahl, 2007). For å få en organisasjon til å utvikle noe nytt som er nyttig og blir nyttiggjort ser vi bla. fra sykehjemmets responser at utviklingsledelse bør ledes av noen som har forståelse for slike prosesser og som både kan motivere de ansatte og ha et repertoar av metoder som stimulerer til nyskaping tuftet på innsikt i egen organisasjon og brukernes behov.

Sykehjemmet beskriver å ha vært organisert mest for å administrere og at det vanskeliggjorde tilegnelse av utviklingskompetanse. Det hemmet også deres evne til å sette utviklingsarbeid inn i en struktur slik at avdekkede behov ble implementert nyskaping i tjenesteutøvelsen. Lerdahl mener at ledere trenger et repertoar av metoder når de skal lede utviklingsarbeid for å tvinge deltagerne ut av vanlige tankespor (Lerdahl, 2007). Dette får han støtte for i Øyvind L Martinsen sitt foredrag om «god ledelse» der han ser at med et slikt repertoar kan man balansere ledelse ut fra ulike grupper og situasjoner (Martinsen, 2017). Fra sykehjemmet bekreftes dette ved deres refleksjoner rundt at de nå etter veiledning mener at de kan lede utviklingsprosesser med støtte i ulike metoder. *“Vi har sett det har vært nyttig og derfor har vi adoptert det, også har det blitt en del av praksis”*. For å være en slik prosessleder, sier Lerdahl, må en være trygg i gjennomføringen som sikrer en god og leken stemning. Det fordrer at nye utviklingsledere *får øve seg, prøvd ut nye metoder i trygge rammer og gjort det til en del av sitt lederrepertoar* (Lerdahl, 2007). Han påpeker også at slik ledelse ikke må stivne og at repertoaret må tilpasses og fornyes.

Tjenstedesign er en metodebeskrivelse i *Veikart for Innovasjon*, utviklet for å stimulere innovasjonstakten i offentlig sektor. Dette inneholder beskrivelser av ulike metoder som skal ruste ledere til å drive med innovasjon. Utfordringen vi ser ut fra responsene fra sykehjemmet angående Tjenstedesign er at når den bare er tilgjengelig på nett er det for tidkrevende og vanskelig å sette seg inn i. Det krever også en viss forståelse for endringsledelse og hvordan en kan skape engasjement hos medarbeidere for å kunne ta i bruk slike verktøy. Responsene viser at dette er mye å sette seg inn i for ledere som er ukjente med slike metoder. Fra responsene fra sykehjemmet ser vi at en slik involverende og lekende praksis kan bli for vanskelig tilgjengelig og ukjent til at det blir gjennomførbart av en utrygg leder uten kompetanse og erfaring med den typen ledelse.

Sykehjemmet har med hjelp av veileder fra KS gjennomført innovasjoner i egen organisasjon med bruk av Tjenstedesignmetodikken. De framhever i funnene gevinsten ved den praksisnære opplæringa. Ved å få tilegnet seg et slikt nytt tanke – og handlingssett mens de “kjørte bussen” både effektiviserte og kvalitetssikret de egen opplæring, samtidig som at de ledet gjennomføring av innovasjonsprosesser sammen med kollegaene. De fikk prøve ut og jobbet med reelle behov fra egen arbeidsplass som ga både ledere og ansatte motivasjon og eierskap til prosessen. Dette gjorde også at implementering av løsningene ble til en naturlig del av prosessen. Deres veileder fra KS hjalp dem med struktur og innhold og var

tilgjengelig for både spørsmål og refleksjoner. Det ga en virkningsfull og lærerik opplæringsprosess innen tjenestedesign metodikken og det å lede utviklingsarbeid.

De påpekte også en annen viktig erfaring i denne perioden som gikk på å sikre at alle forsto språket og vokabularet som ble brukt i prosessene. I en tjeneste med ansatte fra flere land ble språk og det å sikre forståelse hos alle, en viktig del av å faktisk få implementering av forbedringene og gevinstrealisering til slutt.

Disse praksiserfaringene understøttes i et vidensnotat fra Dansk forskning på “Anvendelse af forskning i grundskolen” av Dyssegaard og Egelund. Der finner vi lignende funn der utprøving av forskningsbasert kunnskap i praksis gir en forståelse og et eierskap som fører til holdningsendring og at det da ved utprøving av tiltakene blir til ny implementert praksis (Dyssegaard & Egelund, 2017). Dette er et funn fra praksis som vi ikke tok høyde for før intervjuene og derfor understøtter med forskning her i drøftinga. Veiledere i praktisk opplæring innen utviklingsledelse ser vi her som et potensielt grep som kan berede ledere i offentlig sektor til å klare med kravet om økt innovasjonsevne.

Fra respondentene fra fylkeskommunen blir det ikke snakket spesielt om egne behov for mer kompetanse på å lede utviklingsarbeid. Men når vi ser på hele fylkeskommunenes satsinger framover så skal de i gang med et innovasjonsutviklende prosjekt for hele organisasjonen som heter “Bring oss i front”. De har også akkurat etablert en *Idegenerator*, som er et fysisk rom som er tilrettelegget for å fasilitere kreativ samskaping. Så implisitt ser vi at det i alle fall er et overordnet initiativ til lederutvikling innen innovasjonsfremmende aktiviteter.

Det å lære seg gjennomføringen av metoder og å bli trygg på en rekke slike verktøy er en del av det vi ser på som utviklingsledelse, men den typen ledelse innebærer også å bygge relasjoner og omsorg i organisasjonen. Da kan leder lettere se og fange opp kunnskap, problemer og ønsker fra de ansatte, samt gi støtte i arbeidet. Denne typen ledere er delaktige i hverdagen og bryr seg om sine medarbeidere. Amabile påpeker viktigheten av å kjenne medarbeidere så godt at en kan sette folk på utviklingsoppgaver som understøttes av deres interesser og verdier. Da kan en trigge den indre motivasjon som vil gi oppgavene mening og styrke innsatsen (Amabile, 1998). Fra våre informanter ble dette snakket om som et viktig grep i deres ledelse, og fylkeskommunen hadde også med dette i lys av å lede til en mer medarbeiderdrevet innovasjon.

Hos fylkeskommunen beskrev de sine rådgivere som kompetente og initiativrike medarbeidere som både bidro og kom med forslag til forbedringer. Da ble det leder sin

oppgave å lytte for å kunne avgjøre igangsettelse opp mot tid, strategi og ressurser. Mens på sykehjemmet var alle med i avdekkingen av behov og fikk inspirasjon til utvikling gjennom dette. Fra sykehjemmets erfaringer med tjenstedesign metodikken ser vi at i prosessene ble medarbeidernes meninger og bidrag etterspurt og brukt til utvikling av nye løsninger. Denne typen utviklingsprosesser bidro til at medarbeiderne ble mer undrende til egen praksis, som igjen åpnet et rom for økt kreativitet og forbedring av tjenesteleveransen. Å stimulere til og gi rom for undring blir av Carlsen (2012) framhevet som viktig i ideutviklingsprosesser. Dette ga medarbeiderne større autonomi og samarbeidsorientering som igjen kan beskrives som en større grad av medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjonen.

Amabile viser til at det er tre komponenter som påvirker kreativiteten. Det er fagkompetanse, kreativitetsferdigheter (evne å tenke nytt) og motivasjon (Amabile, 1998). I våre caser har de ansatte fagkompetanse på sine områder og en utviklingsleder kan sette i gang kreativitets forløsende aktivitet eller få gode innspill fra en dyktig medarbeider. Vi ser her at ulike avdekkingsmåtene gir grobunn for indre motivasjon. Det kan være fordi det i felleskap er bygd et eierskap problemet ved å få innsikt eller det er en medarbeider som har kjent på et problem som en vil utbedre. Det viktige er at de kommer fra en indre forståelse som gir lyst til å endre.

Det kommer tydelig fram i våre funn fra begge casene at det kreves en struktur for å drive med utviklingsarbeid og samtidig klare å opprettholde tjenesteleveransen. Leder må følge opp ved å prioritere prosjekter etter kapasitet, ressurser og tid. Å sette av nok tid framheves også for å hindre misforståelser angående motivet for endringene og sikre at utviklingsarbeid er tuftet på faktiske behov ved at leder bla bruker involverende prosesser som gir innsikt. Det påpekes at dette er et arbeid som aldri blir ferdig. Sykehjemmet spesifiserer at derfor er det verdifullt for ledelsen å få på plass en struktur der gjennomføring følges opp og at resultat blir implementert i praksis. Dette eksemplifiseres ved å ha årshjul som sikrer gjennomføring og oppfølging av ulike faser av utviklingsarbeidet. Ved å ta i bruk tjenstedesign metodikken fikk lederne et støttesystem som kvalitetssikret framdrift og implementering.

Hargadon og Bechy snakker om den kollektive kreativiteten og at *den ved siden av å ha en nysgjerrig holdning blant ansatte, krever en refleksiv innramming* (Hargadon & Bechy, 2006). Da snakker de om alle rammer og tilrettelegginger som understøtter dette kreative samspillet. Her er struktur på prioriteringer av ressurser og tid viktige faktorer som kan være

fremmere, men også hemmere hvis disse ikke er satt i et system som støtter utviklingsarbeidet. En struktur vil også innbefatte ledelsens oppfølging av prosessene og de involverte. Blant annet framheves det som litt demotiverende at ikke utviklingsarbeid blir etterspurt av lederne i egen organisasjon. For å eksemplifisere så har bruk av innovasjons-årshjul vært med på å strukturere ikke bare de praktiske metodene, men også oppfølgingen av de ansatte og deres utviklingsarbeid ute på avdelingene.

De ulike fasene i utviklingsarbeidet krever prosesser som sikrer at flest mulig blir sett og tatt med i vurderingsarbeidet for å få inn ulike perspektiv og kompetansebredde i idétilfangst og videre kvalitet på utvelgelsene av løsninger. Dette har vist seg å øke trivsel og arbeidslyst i organisasjonen. Som Mary Uhl-Bien sier om relasjonsledelse så bygger dette selvfølelse og en stigende koordinasjon og forandrings vilje. (Uhl-Bien, 2006). Det at individene betyr noe for en gruppe og deres felles avgjørelser, øker også det kollektive selvet som styrker tilhørighet og trygghet i gruppa.

Begge organisasjonene fremhever viktigheten av å ha gode relasjoner til sine medarbeidere. Både for å kunne sette riktig person til riktig oppgave og kunne bistå på rett vis i arbeidet. Sykehjemmet for å kjenne sine medarbeidere så godt at de fort kan se når de ansatte ikke har det bra og kan tilby avhjelpende tiltak. At det er en viss forskjellene i relasjonsnivå mener vi at kan sees i lys av at medarbeiderne i de to organisasjonene jobber på ulike operasjonelle nivå. Hos fylkeskommunen er medarbeiderne i en mer overordnet tilrettelegger situasjon enn de på sykehjemmet som har en operativ jobb direkte med bruker. Derfor mener vi at vi her ser en forskjell på relasjonsgrad og hva de beskriver at relasjonsbygging er viktig for.

Det viktigste ved gode relasjoner er at de ansatte vet at leder vil dem vel. Det borger for en trygghet og tillit som er viktig både for å dele og tenke nytt. Det å framsnakke og skape en holdning til å stille spørsmål ved egen praksis om "Hvorfor?" og vite at ledelsen er interessert i slike grublinger, gir dette grobunn for utviklingsarbeid, nytenking og til slutt flere innovasjoner. Lerdahl snakker om at en må over i en fantasidimensjon for å kunne se nye løsninger. For å være der og dele annerledestankene kreves det tillit og trygghet om at man ikke blir rasket ned på av kollegiet. Da kreves det en omsorgsfull ledelse som framsnakker slike typer innspill og lager arenaer for dette (Lerdahl, 2007).

Oppsummert fra teori og respondenter ser vi at ved å understøtte kreativitet og utvikling vil det ut av omsorg gro trivsel med en trygghet og en tillit til at en vil hverandre godt. Det å bli sett, bli utfordret, kunne spørre om hjelp og få hjelp, dele både forundringer og oppdagelser

gir et miljø som tåler større grad av annerledestenking og læring enn om det er mistenksomhet, konkurranse og frykt som råder. Det framheves også at hvis man i tillegg får til en holdning til feil som en mulighet til forbedring så har relasjons- og omsorgsledelsen lagt de beste rammene for å få til utviklingsarbeid i egen organisasjon.

Samtidig må utviklingsarbeid ledes av kompetente ledere med et metoderepertoar som gjør at prosessene kan justeres etter gruppas behov og sammensetning. Det må lages en struktur for gjennomføring og oppfølging som sikrer implementering av løsninger i tjenesten. Det er også viktig at det settes av tid, og nok tid til både gjennomføring og modning av prosessene.

Involvering av mange gir eierskap og bred ide - tilfangst, som igjen øker sjansen for å avdekke den beste løsningen. Det gir en naturlig implementering i praksis og gevinstrealisering. Når en i en slik prosess har fått noe nytt, nyttig og nyttiggjort så er også kriteriene for innovasjon oppfylt og en kan begynne å se en økt evne til innovasjon i offentlig sektor.

Siden det å lede utviklingsprosesser innebærer en stor porsjon av kaos, iterasjon og ulike mennesker og situasjoner hver gang, så krever det en leder som kan stå trygt i det at en ikke vet helt hvordan det ender. Men med kunnskap om utviklingsledelse så vil lederne styrkes å stå i kaoset og fortsette å lede fram til nye løsninger med omsorg som første bud.

6 Kapittel 6 Oppsummering og konklusjoner

I denne oppgaven har vi med et praktiskfilosofisk og nysgjerrig blikk tatt for oss lederutøvelse og innovasjon. Vi har beskrevet teorier, refleksjoner og praksisfortellinger om både kunnskapsledelse og utviklingsledelse, og vi har undret mye på: Hvordan er virkeligheten for ledere i offentlige lederstillinger som skal lede til innovasjoner? Hva sier teorier om ledelse fram mot slike prestasjoner? Er det slik at virkelighetsfortellingene harmonerer med et økende krav om innovasjoner i offentlig sektor?

Vi har så i oppgaven arbeidet med temaet med utgangspunkt i vår problemstilling:

Hvordan kan ledelse øke innovasjonsevnen i offentlig sektor?

Vi har i to ganske ulike caser på to forskjellige forvaltningsnivåer gjort et lite dykk inn i 6 ledes beskrivelser av hvordan kravet om økt innovasjonsevne harmonerer med deres lederutøvelse. Vi har brukt dette sammen med teorier om hva som skal til for å få innovative prosesser, til å oppsummere rundt disse funnene.

I vår forskning for å få en bedre innsikt i innovasjonsevnen i offentlig sektor har vi blant annet sett på bruken av ordet innovasjon. Ordet fremmedgjør, og det blir en underkommunikasjon av at det alltid har vært innovasjon av tjenestene. Fra for eksempel Florence Nightingale sin gjerning under Krimkrigen har det skjedd en forrykende endring i helse og omsorgstjenestene, men de blir ikke beskrevet som innovasjoner. Kanskje bør det fremmedgjørende ordet innovasjon byttes ut med et som brukes i tjenestene? Midler og tilskudd utlyses slik at tjenestene kjenner seg igjen utlysningsteksten? Vi ser at en måte å tilgjengeliggjøre slike stimulerende innovasjonsmidler for offentlig sektor er å endre navn og samtidig senke kravene til beskrivelse av gevinstrealiseringen i forkant. Det ligger i innovasjonsprosessenes vesen, og spesielt hvis en ønsker mer av de radikale innovasjonene. I slike kreative prosesser vil ikke gevinsten være kjent før etter innsikt, ideutvikling, utvelgelse, utprøving og implementering. Vi resonerer ut fra våre funn at ved å bruke en mer gjenkjennbar benevnelse på innovasjoner og justere krav etter innovasjonsprosessenes vesen, vil innsatsene bli tydeligere, mestringsen større og både antall innovasjoner og motivasjonen for nye initiativ vil øke.

Vi venter i spenning på kommunal – og moderniseringsdepartementets pågående arbeider med en stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor.

«For å støtte opp om både skrittvis og mer radikal innovasjon vil nye og mer kraftfulle tiltak og endrede rammebetingelser bli vurdert» (Regjeringen.no, 2018).

Siden dette viser noe av intensjonen bak stortingsmeldingen så antar vi at meldingen kan bidra til en mer tydelig politikktutforming på området, og rette et sterkere fokus mot forhold som kan bedre rammebetingelser for innovasjon i offentlig sektor.

I våre undersøkelser så vi en lang tradisjon for å bemanne for å administrere. Dette ser vi implisitt både i krav til formell og praktisk kompetanse hos ledere og at det ikke er målekriterier for tjenesteutvikling. Innovasjonsinitiativer blir tatt godt imot og applaudert når de blir initiert, men ikke etterspurt som resultat. Vi finner i overordnede føringer uttrykt at innovasjon er framtidens arbeidsmåte, men at dette er lite gjennomsyret ned i organisasjonene. Så hvordan kan en da forvente at alle ledere på alle nivå skal lede til læring og innovasjoner?

Vi har sett ut fra vårt teorigrunnlag at både motivasjon, kreativitet, læring og innovasjoner stimuleres og initieres av ledelse, og vi har i denne undersøkelsen sett etter hvordan denne lederkompetansen kan spres ut i offentlig sektor. Det mangler ikke på beskrivelser av “How too”, så hvorfor har ikke dette bare diffundert ut i alle offentlige etater?

Hvis vi ser på teori om læring og kompetanseutviklingens vesen så ser vi at det ikke er snakk om diffusjon. Det er hardt arbeid å lære noe nytt og ikke minst å lære seg å lede andre inn i skapelsen av nye forståelser og etablering av ny praksis. Ved å bare legge ut oppskrifter på nett blir den relasjonelle læringsarenaen der både taus og eksplisittkunnskap blir delt, neglisjert selv om den er en avgjørende arena for læring og utviklingsarbeid. Vi ser at tilegnelsen fra nett blir en for tidkrevende og en vanskelig øvelse for mange ledere. Fra våre funn ser vi at det ved bruk av en veileder i praktisk opplæring, gjennomføring og som støtte til ledere i innovasjonsprosesser skjer det derimot en kompetanseheving og en implementering av erfart kunnskap.

Fra teorien beskrives det at ledere trenger et lederrepertoar for å lede kreative prosesser og kunne tilpasse prosessen til ulike grupper og situasjoner. Så for å øke travle lederes evne til å lede utvikling må en altså ta hensyn til hva kunnskapsutvikling innebærer. De må ha tilgang på arenaer der utveksling av eksplisitt og taus kunnskap, erfaringer og refleksjoner kan skje sammen med en veileder som støtter ledernes utvikling. Ved samtidig å prøve ut i praksis bygges det en forståelse for hvorfor og hvordan og det skjer en implementering av ny lederpraksis og de utvikler et større repertoar innen utviklingsledelse. Så kanskje må en større mentorordning feie over landets offentlige etater for å istandsette ledere på ulike nivå til innovasjonsfremmende ledelse?

De samme prinsippene gjelder også for å få innovasjoner implementert i ny praksis. I vår forskning har vi sett at det å gå sammen i et tverrfaglig team, få ta tak i egen situasjon og utforske hvordan status er hos oss, avdekke behov og selv ta del i innsiktsarbeidet gjør noe med motivasjonen og samarbeidsviljen. Dette gjelder både de som i utgangspunktet synes det er spennende og de som i utgangspunktet er negativ til endring og nyskaping. Med eierskap til behovet blir læring og utviklingsarbeid en naturlig fortsettelse av innsikten, og ved å etterpå få prøve ut nye løsninger med evaluering og oppfølging av hvor vellykket den nye løsningen var, så blir implementeringen inn i praksis eller forkastelse også en naturlig del av hendelsesforløpet. Ledelse blir her en avgjørende faktor for å sette innhold, rammer og ha struktur på dette arbeidet.

I boka «Slik skapes kunnskap», oppsummeres ledelse ganske treffende «*Ledelse handler fortsatt om å styre og kontrollere bedriftens synlige eiendeler (tjenester). Mens i kunnskapssamfunnet vil utfordringen være å lede bedriftenes usynlige eiendeler.*». (Krog et al., 2017)

For å lede den usynlige delen ser vi at en leder må forstå viktigheten av å vise omsorg, skape relasjoner og sette arbeidet inn i en struktur. Ut fra våre undersøkelser ser vi at det for å bli en bedre leder av slike prosesser blir den kombinasjonen av teoretisk påfyll, metodeinnsikt og praktisk utprøving med veiledning framhevet som en avgjørende framgangsmåte.

Avsluttende konklusjoner

Vi har sett at med omsorg i organisasjonen kommer man langt. Å være en leder som er et medmenneske som bryr seg både om de ansatte som individer, deres samarbeidsmiljø og om samskapende prosessers liv gir et godt utgangspunkt for å lede utviklingsarbeid.

Det handler også om at lederne må opptre som kunnskapsaktivister; Samtaler må igangsettes og kompetanse fremmende tiltak prioriteres. Ved å etablere et lett kritisk blikk på egen praksis og ved å spørre “Hvorfor?” vil det da skapes et rom for innsikt, refleksjon, læring og så nyskaping i en utvidet bruk av dobbelkretslæringen. Dette kan stimuleres ved å ta i bruk innovasjonsfremmende metodikk som for eksempel tjenestedesign og ved å øke fokus på medarbeiderdrevet innovasjon. Vi ser at dette vil bidra til å skape motivasjon hos den enkelte og fremme innovasjonslyst i organisasjonen

Vi vil også ta til orde for at innovasjonsbegrepet må avmystifiseres og at utviklingsarbeid må etterspørres i alle ledd og at lederkabalene må organiseres slik at det er tid og rom for ledelse. *Det gjelder å få alle til å spille på samme lag og mot samme mål. Drillo.* Ved å bruke samme språk og ved å veilede og støtte ledere inn i en omsorgsfull trenerrolle skapes det også scoringer ut av samspillet.

Hvis det samtidig etableres en kollektiv forståelse rundt kontinuerlig forbedring og hvorfor offentlig sektor må øke sin forekomst av tjenesteinnovasjon vil nye mer effektive arbeids- og samhandlings måter lettere implementeres.

Fra våre undersøkelser ser vi at den største utslagsfaktoren for å få økt offentlig sektors evne til innovasjon er ved å støtte og gjøre lederne trygge i å lede utviklingsarbeid. Med kunnskap om utviklingsarbeid rammet inn i en omsorgsfull organisasjon, vil vilje og mot øke og med

involvering av hele organisasjonen vil de sammen i større grad våge å prøve og feile. Offentlig sektor trenger flere av «våghalsene» som tør å sette i gang med utviklingsarbeid og innovasjoner.

I vår studie har vi med utgangspunkt i våre caser og teori belyst og oppsummert rundt temaet ledelsesutøvelse og innovasjonsevne i offentlig sektor. I våre avsluttende kommentarer foreslår vi tilnærminger til hvordan en kan styrke ledelsen slik at de best mulig kan bidra til å økt innovasjon.

Til slutt håper vi at våre innspill kan bidra til å aktivere diskusjoner rundt sammenhenger mellom omsorg, utviklingskompetanse hos lederne og innovasjon, og at dette kan bidra til en bedre forståelse og at det utvikles ny kunnskap om hvordan vi kan øke innovasjonsevnen i offentlig sektor.

7 Litteraturliste

- Aasen, T. M. og Amundsen O. (2005), *Innovasjonsarbeid – organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal akademisk forlag
- Aasen, T. M. og Amundsen O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon* Gyldendal akademisk forlag,
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity, publisert i Harvard Business Review
- Busch, T., Vanebo, J., og Dehlin, E.(2010). *Organisasjon og organisering, 6.utg*, Universitetsforlaget
- Busch, T., Heichlinger, A., Johnsen, E., Klausen, K., Murdock, A., Vanebo, J. (red) (2013 *Public Management in the Twenty-first Century*, – Universitetsforlaget
- Carlsen, A,Clegg, S, Gjersvik, R. (2012) *Idea Work* Cappelen Damm AS
- Dyssegaard, C.- B. og Egelund, N.(2017).*Vidensnotat om anvendelse af forskning i grundskolen*
- Filstad,J, (2018)MAGMA *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner -* Hentet 30/5 -18 <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforlaget
- Hargadon, A., Bechky, B. (2006). *When collections of creatives become creative collectives*, publisert i Organization Science 17. april
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in organizations – a critical introduction* Oxford: Oxford University Press
- Irgens, E.J. (2007). *Profesjon og organisasjon, 2007* Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad og Bjørke AS
- Jacobsen, D. I., Thorsvik j. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad og Bjørke AS 4. utgave

- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? -Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*
- Johannessen, A.og Tuft, P.A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* (5.utgave). Oslo: Abstrakt.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier.* Hans Reitzels forlag
- KS (2018) *Innovasjonsbarometeret*
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometer-et-for-kommunal-sektor/>
- Lerdahl, E.(2007). *Salgkraft:Håndbok i idèutvikling* Gyldendal Norsk forlag
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskningen: En innføring*
- Martinsen, Ø (2017) “Den beste form for ledelse” <https://youtu.be/tvaQhHhgU58>
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/sosiale-investeringer/idekatalog-for-tjenestedesign/>
- Nielsen, J.C., Repstad, P.(2006). *Når mauren også skal være ørn.* I Wennes, Grete mfl. (Red.), Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring, s. 245-278. Oslo: Cappelen akademisk.
- MENON ECONOMICS (2017) *Innovasjon i offentlig sektor og samfunnsøkonomisk lønnsomhet*
<https://www.menon.no/publication/innovasjon-offentlig-sektor-samfunnsokonomisklonnsomhet/>
- Oddane, T. (2017) *Kreativitet og innovasjon - Fem sider av nesten samme sak,* - Fagbokforlaget
- Polanyi,M (1966) *The Tacit dimension, Den tause Dimensjonen:En innføring i taus kunnskap* Norsk utgave utgitt i med tillatesle fra John c.Polanyi, Tornto. Spartacus forlag, 2000
- Regjeringen.no (2012) *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon, Nærings og Handelsdepartementet*
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Rennemo, Øystein (2006) *Lever og lær* Universitetsforlaget.
- Ringholm, T., Teigen, H., og Aarsæther, N. (2013). *Innovative kommuner.* Oslo: CAPPELEN DAM Akademisk
- Schravlevold K. - Rotmo .H (1975) *Det e itjnå som kjæm tå sæ sjøl,* Vømlingen 1975 Vømmøl Spellmannslag

Uhl-Bien, M.(2006). *Relational Leadership Theory*, publisert i *The Leadership Quarterly* 17
6 December

Von Krogh, G. Ichijo, K og Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner* Oslo: NKS forlaget.

Westeren, K (2013). *Kunnskap og konkurranseevne*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Willumsen, E. og Ødegård, A. (2015) *Sosial innovasjon: fra politikk til tjenesteutvikling*.
Fagbokforlaget

Uhl-Bien, M. *Relational Leadership Theory*, publisert i *The Leadership Quarterly* 17:6 December
2006

Vedlegg

Informasjonsskriv og innhenting av informert samtykke

Avtale om intervju/ samtale

Dato: onsdag

Tid:

Sted: møterom

Studenter/ intervjuere:

Intervjupersjon:

Bakgrunn for forskningsarbeidet.

Vi er to studenter som skal skrive en masteroppgave om Ledelse og innovasjon i offentlig sektor. Studiet går over 2 1/2 år og det er Nord Universitet som er ansvarlig for studiet i samarbeid med Copenhagen business school i Danmark og University of Wisconsin i USA.

Masteroppgaven vår retter seg mot ledelsesutøvelse og innovasjon i offentlig sektor. Her ønsker vi å se på hvordan ledelsesutøvelsen kan fremme innovasjonsarbeid, noe som krever kreativitet, kunnskapsdeling og samskaping. Vi vil også se på hvilke barrierer som kan være til hinder for slike aktiviteter. I dette arbeidet ligger også et ønske om å få innsikt i hvordan ledelse kan bidra til økt medarbeider- og brukermedvirkning.

Masteroppgaven er tenkt gjennomført som casestudier, der vi med utgangspunkt i relevante teorier vil forsøke å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål gjennom intervjuer med ledere i fylkeskommunal og kommunal sektor.

Deltagelse som intervjuperson

Din deltakelse i forskningsstudiet er frivillig, og ditt samtykke til å delta kan du når som helst trekke tilbake så lenge arbeid med oppgaven pågår. Dette uten at du må grunngi et slikt valg. Du kan når som helst be om innsyn i de opplysningene vi har om deg. Nettopp dine erfaringer og synspunkter kan bidra til å styrke kunnskapsgrunnet rundt temaet, og ditt bidrag vil bety mye for hvordan vi kan lykkes med å oppfylle formålet med masteroppgaven.

Intervjuene vil ha en tidsramme på inntil 1 time og vil bli avtalt med deg i god tid. Under intervjuet benyttes lydopptak og notater mens vi snakker sammen. Informasjonen du bidrar med blir fremstilt i anonymisert form og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publiseringer av masteroppgaven.

Forskerrollen pålegger oss taushetsplikt, og vi vil bare stille spørsmål som er relatert til oppgaven. Med dette menes at direkte personidentifiserbare opplysninger som navn slettes, og at indirekte personidentifiserbare opplysninger som e-postadresser, navn på institusjon og stillingstittel endres eller slettes.

Bare vi som studenter og vår veileder har tilgang til personopplysningene. Du kan også klage til Datatilsynet, dersom du mener vi har brutt lover og regler for personvern eller begått feil i behandling av personopplysningene.

Notater og lydopptak vil oppbevares utilgjengelig for uvedkommende i arbeidsperioden og destrueres når masteroppgaven er godkjent. Undersøkelsen er meldt inn til Personvernombudet hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)

Masteroppgaven skal leveres xx.xx.xxxx, og den forsvares muntlig av oss den xx.xx.xxxx

Dersom du har spørsmål om dette informasjonsskrivet må du gjerne ringe eller sende en av oss en e-post.

Med vennlig hilsen

Underskrift og kontakt opplysninger

Underskrift og kontakt opplysninger

Du kan også kontakte vår veileder:
ved Nord Universitet på e-post.no
dersom du har spørsmål om rundt dette.

Samtykkeerklæring

Før intervjuet begynner ønskes det at du gir ditt informerte samtykke til deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato

Signatur

Intervjuguide individuelle intervju ledere

Innledning -problemstilling og Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål -livsverden og mening? ledere
--	---

<p>Ledere</p> <p>Innledning</p> <p>Stillingstittel? Hvor lenge har du vært i nåværende stilling? Hva er dine fagområder? Bakgrunn utdanning?</p>	<p>Huskeliset intervju</p> <p>Be om eksempler!</p> <p>Mulige oppfølgingsspørsmål</p> <p>-Jeg hørte du sa ...</p> <p>-Kan du si noe mer om</p> <p>-Tror du noen av dine kollegaer deler din oppfatning?</p>
<p>Hvordan kan ledelsesutøvelsen øke innovasjonsevnen i offentlig sektor?</p> <p>Vi vil utforske vår problemstilling gjennom følgende forskningsspørsmål</p> <p>1. Hva kjennetegner innovasjon i offentlig sektor?</p> <p>2. Hvordan legge til rette for kunnskapsutvikling og læring som fremmer innovasjon?</p> <p>3. Hvordan kan ledelse stimulere til utviklingsarbeid?</p>	<p>Hva tenker du om begrepet innovasjon?</p> <p>Har du ledet eller deltatt i innovasjonsarbeid/ utviklingsprosjekter i den stillingen du har i dag?</p> <p>Hvordan deles kunnskap på deres arbeidsplass?</p> <p>Har du som leder noen tanker med det å legge til rette for at medarbeiderne deler kunnskap og erfaringer?</p> <p>Hva gjør du som leder for å oppmuntre medarbeidere til å løse problemer i fellesskap?</p> <p>Hvordan har ledelsesutøvelsen i noen grad påvirket samhandling, læring og kunnskapsdeling?</p> <p>Opplever du at det i hverdagen er noen hemmere- eller fremmere (som gjør det krevende) å motivere for læring, deling og utviklingsarbeid?</p> <p>Hvordan viser du som leder omsorg for dine medarbeidere?</p>

Etterspørres det utviklingsprosesser i organisasjonen?

Etableres det tverrfaglige arenaer i utviklings sammenhenger? Få hjelp og gi hjelp?

Hvordan bidrar du til å bygge trygghet og tillit i mellom medarbeiderne?

Hvordan bygges du mellommenneskelige bånd og felleskap i organisasjonen?

Hvordan vises support og interesse?

Går du aktivt inn og styrer samtaletemaer i ulike settinger?

Vurderer du ansattes interessefelt og tverrfaglighet når du gir nye oppgaver og setter sammen team?

Blir autonomi satt pris på?

Hvordan blir brukerfokus ivaretatt?

Deles det erfaringer og hvordan blir feil håndtert?

Blir våghalsene satt pris på? Er det risikovilje i organisasjonen?

Er det mye evaluering og kritikk av resultater?

Har du noen gode råd om hvordan man som leder kan bygge gode relasjoner til sine medarbeidere.

Er du enig i at den arbeidsplassen du er på er en lærende organisasjon? og har du noen konkrete eksempler at dette ble synlig eller det motsatte?

	<p>Forventer du at dine medarbeidere skal komme med gode idèer? - (Gjør de det? har du noen gode eksempler)</p> <p>Hva tenker du om din rolle som leder når det kommer å tilrettelegge for at medarbeidere kan tenke kreativt og finne gode løsninger i felleskap ? (konkretisere eller eksempler?)</p> <p>Hvordan medarbeiderne blir mer kreative og tar aktiv del i problemløsning og utviklingsarbeid.</p> <p>Er det lov å prøve og feile på den arbeidsplassen du er på nå? ev. konsekvensen av å feile? belønnet for å prøve/ våge?</p> <p>Opplever du det som enkelt å motivere dine medarbeidere.-hva er dine beste triks?</p> <p>Hva mener du “tar livet av” kreativiteten?</p>
	<p>Hva mer kan avdelingen gjøre for å styrke sin innovasjonsevne?</p> <p>Er det noe du vil nevne eller snakke om som jeg ikke har spurt deg om</p>