

MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn: Harald Døhl, Kjersti Fikse og Bernt Fridtjof Mølsvik

«Me må putta livet inn i husa våre og få gode dagar»: En kvalitativ studie om innovasjon og kreativitet i sykehjemsbransjen

Dato: 1. september 2021

Totalt antall sider: 119

«Me må putte livet inn i
husa våre og få gode
dagar»



Illustrasjon: Kjersti Fikse, september 2021

SAMMENDRAG

Studentene bak denne masteroppgaven gikk inn i forskningen med en forforståelse om at eldreomsorgen preges av lite innovasjon og nytenking. Vi ønsket å få større forståelse for hvorfor det er slik. Det eksisterer, så vidt vi ser, lite forskning og få undersøkelser som viser hvordan de eldre opplever livet på sykehjem (Daatland & Hansen, 2016). Det meste av forskning på eldre mennesker dreier seg rundt de som bor hjemme. I tillegg finner vi lite forskning som viser hvilke muligheter som eksisterer for nytenkning og utvikling i hverdagen i eldreomsorgen. Vi stusser over dette, all den tid befolkningen oppnår stadig høyere levealder, og svært mange av oss på et tidspunkt vil bli en del av eldreomsorgen. Vi mener det i langt større grad bør forskes på hvorfor utviklingen ser ut til å gå så sakte i en så viktig bransje.

Etter å ha startet på noen forskjellige stier, fant vi ut at det interessante for oss i dette, også sett fra studienes utgangspunkt, er lederens rolle og lederens mulighet til å påvirke og utvikle sin egen organisasjon ved å tenke nye løsninger. Vi fant tidlig noen eksempler på institusjoner som brøt med normer og forventninger og leverte utenfor boksen, enten i form av estetikk eller tilbud. Vi lot oss inspirere av historien til Lotte-hjemmet i Danmark, en institusjon som ble et fyrtårn for eldreomsorg i hele Skandinavia, anerkjent og sett til for sin annerledeshet, men hvor filosofien de ble kjent for, smuldret vekk da lederen, Tyra Frank, sluttet i jobben. Der synes det opplagt at det var lederen som var avgjørende for de gode resultatene (Allentoft, 2014).

Etter en prosess blant oss i forskningsgruppa, spisset vi vår studie inn mot handlingsrommet til ledere innenfor eldreomsorgen, og hvilke faktorer som bidrar til og hindrer mulighetene til å tenke nytt eller lete etter andre typer løsninger enn de man forventer i bransjen. Det finnes en del forskning på leders handlingsrom, generelt, og noen undersøkelser som går på eldres levevilkår. Men det foreligger lite forskning på leders rolle innenfor eldreomsorgen, og hvordan leders handlingsrom oppleves i bransjen.

Med utgangspunkt i dette gjennomførte vi en kvalitativ intervjustudie forankret i hermeneutisk-fenomenologisk vitenskapsteoretisk ståsted. Studien har følgende problemstilling: Hvordan opplever ledere sitt handlingsrom for innovasjon i offentlig eldreomsorg? En grunntanke var at vår forskning dreier seg rundt mulighetene til å tenke innovativt og nytt innenfor det gitte handlingsrommet, og se på hva som begrenser og utvider

de mulighetene som en leder har til å utvikle bedriften og organisasjonen innenfor de rammene som ligger fast.

Utvalget besto av fire deltakere som jobber som ledere ved sykehjem. De fire deltakerne kommer fra kommuner i forskjellige deler av landet, og arbeider i institusjoner av ulik størrelse. Ett av sykehjemmene eies av en stiftelse, men er, i likhet med de andre institusjonene, kommunalt driftet.

Vi gjennomførte en tematisk analyse av det innsamlede datamaterialet. Ut fra analysen utkrystalliserte det seg fire hovedtema som vi vil diskutere i denne oppgaven:

1. **Mulighet for innovasjon.** Intervjudeltakerne synes å være samstemte om at det faktisk finnes rom og muligheter for innovasjon. Samtidig beskriver de flere faktorer som påvirker og begrenser disse.
2. **Kultur for innovasjon.** Alle våre intervjudeltakere slår fast at uten å få med de ansatte på laget, er det umulig å få til innovasjon. Bransjen preges imidlertid av å ha vært styrt på samme måte i «alle år», og det ligger en iboende motstand mot endring hos flere ansatte. Det å dyrke frem en innovasjonskultur og skape mening, ser ut til å være avgjørende for leders mulighet til å drive innovativt.
3. **System og innovasjon.** Sykehjemsbransjen preges av mange systemorienterte strukturer, rutiner og utforminger som lederne må traktere for å finne veien til innovasjon. Bemanningsstrukturer, byråkrati, lover og forskrifter er eksempler på dette, og alt påvirker innovasjonsmulighetene.
4. **Tid til innovasjon.** 24 timer i døgnet og sju dager i uka fylles fort opp med nødvendige oppgaver som presser innovasjon til siden. Våre intervjudeltakere beskriver et konstant tidspress som ligger rundt mulighetene til innovativ drift.

I lys av blant annet teori om endringsledelse, organisasjonskultur samt innovasjon og kreativitet, diskuterer vi studiens fire funn. Vi tar for oss ledernes opplevelser og erfaringer med arbeidshverdagen i eldreomsorgen, og hvordan de fire temaene som utkrystalliserte seg gjennom intervjuene påvirker deres hverdag. Vi ser på hvordan faktorer som ligger innenfor disse tematiske overskriftene påvirker lederes muligheter til å bruke sitt handlingsrom til eksempelvis å finne nye løsninger, arbeide frem gode ideer og drifte sine organisasjoner på kreative måter.

Alle lederne som har deltatt i denne studien peker på faktorer som tid og økonomi som begrensende for innovasjon og kreativt arbeid, og beskriver en hverdag der stadig nye oppgaver har blitt lagt til lederjobben. Våre funn viser fire ulike institusjoner og lederstiler, og parallelt med at alle lederne ønsker innovasjon og nytenking velkommen, er det en gjengs oppfatning blant de fire lederne at modernisering og innovative endringer skjer for sakte i sykehjemsbransjen.

Som en konklusjon på vår studie viser funnene våre at det eksisterer muligheter for innovasjon i eldreomsorgen, men at dette i stor grad fordrer at ledere har en klar og gjennomtenkt strategi for hvordan de skal lede sine ansatte til innovativ atferd. Studien viser at de ansatte er helt avgjørende for at innovasjon skal realiseres, og lederne er avgjørende for å få de ansatte til å dra i samme retning. Motstanden mot endring ligger dypt i kulturen og ser ut til å være vanskelig å overvinne uten en klar og gjennomtenkt strategi. I tillegg konkluderer vi med at det ligger uante muligheter i småskrittsinnovasjon. Særlig gjennom utnyttelse av de ressurser som finnes i samfunnet for øvrig, ser det ut til at ledere har svært mye å vinne for å skaffe seg et romsligere handlingsrom for innovasjon.

ABSTRACT

The students behind this thesis entered the research with a view that elderly care is characterized by a lack of innovation. We wanted to investigate some of the reasons for this. As far as we can see, there is little research and few studies that show how the elderly experience the nursing home industry. (Daatland and Hansen, 2016) Most research on the elderly revolves around the elderly living at home. In addition, we find little research that shows what opportunities exist for innovation and new developments in everyday life in elderly care. We are puzzled by this, as the population reaches an ever higher life expectancy, and most of us at some point will become part of the elderly care. We believe that far more research should be done into why development seems to be so slow in such an important industry.

After setting out on a few different paths, we found that what is interesting to us in this, also from the point of view of our curriculum, is the leader's role and the leader's ability to influence and develop his own organization through searching for new solutions. We found early on some examples of institutions that broke with norms and expectations, in terms of aesthetics or the service offered. We looked at the Lotte home in Denmark, which became a beacon for elderly care throughout Scandinavia, recognized and regarded for its diversity, but where the philosophy they became known for, withered away after the manager Tyra Frank quit. It seems obvious that in the case of the Lotte homes, it was the leader who was decisive for the good results (Allentoft, 2014).

Together we directed our research towards the maneuvering space for innovation, as experienced by leaders in elderly care, and what factors contribute to and hinder the opportunities to develop or find alternative solutions to those that might be expected in the industry.

We have found some research on leaders' maneuvering space, in general, and some studies that focus on the living conditions of the elderly. But there is little research done on the leader's role in elderly care, and how the leader's maneuvering space is experienced in the industry.

Through a qualitative interview study, we wished to investigate the following issue: How managers experience their maneuvering space for innovation in public elderly care. We revolved our research around the possibility to think innovatively within the given

maneuvering space, and examined what limits and what expands the opportunities that a leader has to develop the company and organization within the established framework.

We conducted the research with a selection of four participants who work as leaders in elderly care. All four come from municipalities of different sizes, and institutions of different sizes. One of the nursing homes is owned by a foundation.

We conducted a thematic analysis of the collected data material, which resulted in four main themes that we will discuss in this thesis:

1. **Opportunity** (for innovation) The interview participants seem to agree that there is in fact room for / opportunities for innovation. At the same time, they describe several factors that influence and limit these.
2. **Culture** (for innovation). All our interview participants state that without involving the employees on the team, it is impossible to bring about innovation. However, the industry is characterized by having been governed in the same way in «forever», and there is an inherent resistance to change among several employees. Cultivating an innovation culture and creating meaning seems crucial to a leader's ability to lead innovatively.
3. **System** (around innovation). The elderly care industry is characterized by many system-oriented structures, routines and designs that managers must juggle in order to find the path to innovation. Staffing structures, bureaucracy, laws and regulations are examples of such. And they all affect the innovation opportunities
4. **Time** (for innovation). 24 hours a day, seven days a week are quickly filled with mundane tasks that push innovation to the side. Our interview participants describe a constant time pressure that surrounds the possibilities for innovative operations.

In light of, among other things, theory of change management, organizational culture as well as innovation and creativity, we discuss the study's four findings. We discuss the leaders' experiences with everyday work in elderly care, and how the four topics that crystallized through the interviews affect their work. We look at factors that lie within these thematic headings and influence managers' opportunities to use their room for maneuver to, for example, find new solutions, work out good ideas and run their organizations in creative ways.

All the leaders who have participated in this study point to factors such as time and finances as limiting for innovation and creative work, and describe an everyday life where new tasks constantly have been added to the management job. Our findings show four different institutions and leadership styles, with a common perception that modernization and innovative change are happening too slowly within elderly care.

As a conclusion of our study, our findings confirm the existence of opportunities for innovation in elderly care, but that managers depend upon a clear and well-thought-out strategy for how to lead their employees to innovative behaviour. The study shows that the employees are absolutely crucial for innovation, and the managers are crucial for moving the employees in the same direction. Opposition to change lies deep within the organisational culture and is almost impossible to overcome without a clear and thoughtful strategy. In addition, we conclude that there are unscaled opportunities within small-scale innovation. Especially in the utilization of the resources existing in the surrounding society, there is a lot to harness for leaders. Doing so will allow them to acquire a more spacious maneuvering space for innovation, and thus create a more sustainable care for the elderly.

FORORD

Det er ingen selvfølge at en skrivegruppe fungerer godt sammen. Derfor var det en lettelse å oppdage at vi tre fra første stund fant en flyt som gjorde nettopp det; fungerte. Når vi nå beveger oss mot et slutt punkt, har vi mange arbeidstimer bak oss, og flere vi vil takke:

Takk til våre informanter for at dere uten å nøle takket ja til å delta i studien vår og ga oss det gode grunnlaget vi trengte for å skrive oppgaven. Dere forsynte oss med innsikt i en bransje vi ikke kjenner til i utgangspunktet, og reflekterte villig over alle spørsmål vi stilte. Uten dere, ingen studie.

Takk til Nord Universitet for gode forelesninger som ga oss et faglig grunnlag som vi kunne bygge studien vår på. Tre års utdanning fløy forbi, full av interessant teori og gode diskusjoner.

Takk til familie og venner som kom med støttende tilrop og gode råd underveis. En spesiell takk til Ottar Ness for gode faglige innspill underveis i prosessen.

Takk til veileder Johan Elvemo Ravn for at du holdt oss i ørene i prosessen, og guidet oss i riktig retning.

MKL - Shit pomm fritt!

Bernt Fr., Harald og Kjersti

August, 2021

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	4
ABSTRACT	7
FORORD	10
INNHALDSFORTEGNELSE	11
1. INNLEDNING	13
1.1 Presentasjon av hensikt og problemstilling	13
1.3 Begrepsavklaring	14
1.3.1 Eldreomsorg og sykehjemsbransje	14
1.3.2 Handlingsrom	15
1.3.3 Småskrittssinnovasjon	16
1.4 Tidligere forskning	16
1.5 Studiens struktur	18
2. TEORETISK RAMMEVERK	19
2.1 Handlingsrom	19
2.2 Organisasjonskultur	22
2.3 Endringsledelse	25
2.3.1 Ledelsesstyrte endringer	25
2.3.2 Meningsskaping	32
2.4 Innovasjon	34
2.5 Kreativitet	36
2.6 Inkrementell vs. radikal innovasjon	38
2.7 Sosial innovasjon	38
2.8 Kunnskapsutvikling og innovasjon	43
2.9 Masterideer	45
2.10 Oppsummering av teori	46
3. METODE	48
3.1 Kvalitativ metode	48
3.1.1 Fenomenologi	49
3.1.2 Hermeneutikk	49
3.2 Datainnsamling – kvalitative intervju	50
3.3 Rekruttering og utvalg	51
3.4 Gjennomføring av intervju	52
3.5 Transkribering	53
3.6 Dataanalyse	54
3.7 Forskerrolle og forforståelse	55
3.8 Studiens kvalitet	56
3.8.1 Troverdighet	57
3.8.2 Gyldighet	57
3.8.3 Overførbarhet	58
3.9 Forskningsetikk	58

3.9.1 Informert og fritt samtykke	59
3.9.2 Konfidensialitet og anonymitet	59
4. PRESENTASJON AV FUNN	60
4.1 Forståelse av innovasjon	64
4.2 Mulighet for innovasjon	66
4.3 Systemet som styrende element	69
4.3.1 Døgnkontinuerlig drift og deltidstillinger	69
4.3.2 Støttefunksjonene som forsvant	71
4.3.3 Politiske brekkstenger	72
4.3.4 De litt vanskelig tilgjengelige pengene	73
4.3.5 Målinger og dokumentasjonskrav	75
4.3.6 Partssamarbeidet	75
4.3.7 Avvik som innovasjonslokomotiv	76
4.3.8 Teknologisk stillstand	77
4.4 Kultur	78
4.4.1 De ansattes avgjørende betydning	79
4.4.2 Motstanden som må overvinnes	79
4.5 Tidspress som hemmer innovasjon	82
5. DISKUSJON	84
5.1 Motstand mot innovasjon	84
5.2 Organisasjonskultur	88
5.3 Motivasjon for innovasjon	92
5.4 Småskrittsinnovasjon	93
5.5 Handlingsrom for innovasjon	96
6. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER	98
6.1 Oppsummering av studien	98
6.2 Implikasjoner for praksis	99
6.3 Studiens styrker og svakheter	100
6.4 Fremtidige forskningsspørsmål	103
6.5 Avslutning og konklusjon	104
Referanser	106
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD	112
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	115
Vedlegg 3: Intervjuguide	118

1. INNLEDNING

1.1 Presentasjon av hensikt og problemstilling

«Du ser ikke frem til dette, du heller.» Ordene ble uttalt av medforfatter Haralds far, da han fikk sykehjemsplass, på det samme sykehjemmet som Haralds farmor bodde 30 år tidligere. Som pårørende var det nedslående å se hvor lite som hadde endret seg på disse tiårene. For å sette det på spissen kunne man si at den eneste endringen som hadde skjedd, var slitasje av bygg og inventar. Det ærlige svaret var: «Nei, jeg gjør ikke det.»

Den korte, men brutale samtalen over, er det som har vært en driver for oss når vi har skrevet denne studien. Hensikten med vår studie er å forstå mer av eldreomsorgen. Spesielt undersøker vi om det finnes muligheter til innovasjon innenfor en bransje som kan fremstå som lite bevegelig og meget normert; I hvor stor grad det ligger til rette for at ledere kan tenke nytt og annerledes og tilby tjenester som går utenom det helt nødvendige, som det å dekke brukerens basale behov for stell, mat, medisiner, samt det minimum av aktiviteter og stimuli som er forankret i lovverket.

Vi har rettet vårt fokus mot ledere og de mulighetene som ligger i deres handlingsrom. For å forstå hvordan ledelse innenfor eldreomsorgen påvirkes, har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ intervjustudie med utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvordan opplever ledere innenfor eldreomsorgen sitt handlingsrom for innovasjon?»

For å besvare denne overordnede problemstillingen, har vi utviklet to forskningsspørsmål;

1. Hva opplever lederne som fremmende for innovasjon innenfor deres handlingsrom?
2. Hva opplever lederne som hemmende for innovasjon innenfor deres handlingsrom?

Årsaken til at vi landet på denne problemstillingen, er at eldreomsorgen er noe som påvirker de aller fleste av oss. Enten vi er pårørende til beboere på et sykehjem, eller vi selv skal bli brukere av eldreomsorgen på et tidspunkt i livet (sannsynligvis begge deler). Vi synes det er viktig å forske på hvorfor utvikling og nytenkning tilsynelatende foregår i liten grad på et område som så til de grader berører store deler av befolkningen i et samfunn, og hva som er

leders rolle i dette bildet. I helsedirektoratets rapport «Aldring, mestringsbetingelser og livskvalitet», står følgende:

Den høye alderdommen er en mer krevende fase. Her finner vi en fallende livskvalitet langs mange indikatorer. Prevalensen av depresjon og ensomhet øker f.eks. etter 75 år og vitner om svakere livskvalitet mot slutten av livet, som nok et stykke på vei kan lindres, men som vanskelig lar seg kompensere fullt ut. Skårene for livskvalitet er like fullt forholdsvis høye også i den høye alderdommen, av mange sett som overraskende høye. Tallene kan imidlertid gi et overdrevent positivt inntrykk for de eldste, fordi frafallet da er særlig høyt blant dem som har dårlig helse, og herunder beboere i sykehjem, som tradisjonelt er dårlig representert i denne typen studier. (Daatland & Hansen, 2016)

Her er det verdt å merke seg siste avsnitt, som indikerer at det finnes lite data om «vår» gruppe: eldre på sykehjem. Rapporten viser også samme tendens som vår opprinnelige antakelse: Mange beboere på eldreheim har forholdsvis lav skår på livskvalitet.

1.3 Begrepsavklaring

Denne studien handler om hvordan lederne opplever sine muligheter til å påvirke handlingsrommet for innovasjon innenfor eldreomsorgen og dermed også livskvaliteten til de eldre. Her vil vi kort forklare noen begreper som vil gå igjen i studien. Noen av de begrepene vi tar for oss her, vil få en grundigere redegjørelse i kapittel 2.

1.3.1. Eldreomsorg og sykehjemsbransje

I veien inn til studien, er det viktig å forstå hvilken bransje vi har rettet søkelyset mot. Derfor kan det være nyttig å definere begrepene «sykehjem» og «sykehjemsbransjen». Ifølge *Store norske leksikon* (Braut, 2018) er et sykehjem en helseinstitusjon som befinner seg mellom ordinære hjem og omsorgsboliger på den ene siden, og sykehus på den andre. Brukere av et sykehjem er for syke til å bo hjemme, men ikke syke nok til sykehusinnleggelse. Utviklingen av velferdsteknologi og andre tilrettelegginger for brukerne har ført til en intensjon i eldreomsorgen om å la flest mulig eldre bo lengst mulig hjemme. Dette har medført at beboergruppen på sykehjem endret seg; De er eldre og dårligere når de kommer på sykehjem. Denne påstanden, som understøttes av Helsedirektoratets rapport (Daatland & Hansen, 2016),

bekreftes også i alle intervjuene vi har gjennomført. I dag er det de mest svekkede brukerne som har behov for institusjonsplass.

Sykehjemmene ivaretar et spekter av ulike oppgaver som medisinsk attføring, avlastning, permanent opphold, skjermet opphold for demente og terminal pleie. Enkelte sykehjem gir også tilbud til ikke-geriatiske brukere, som f.eks. yngre med funksjonshemminger som medfører behov for døgkontinuerlig helsefaglig tilsyn. Sykehjemmene er en del av kommunehelsetjenesten. Innleggelse i kommunale sykehjem er frivillig, og skjer etter søknad og vedtak med hjemmel i kommunehelsetjenesteloven. Selv om de fleste sykehjem er kommunale, kan også private aktører drive sykehjem. Det er mange lover som regulerer driften av sykehjem. I tillegg finnes det en egen Forskrift for sykehjem m.v. (1988). Tilsynsansvaret for sykehjemmene ligger hos fylkesmannen, med Statens helsetilsyn som overordnet organ (Forskrift for sykehjem m.v., 1988; Døhl et al., 2020).

I denne studien vil vi benytte begrepene sykehjem og sykehjemsbransjen, da forstått som de institusjonene i Norge som bosetter eldre etter at de har flyttet fra hjemmet. Som vi har sett av det ovenstående, angår dette et vidt spekter av brukere, fra fullstendig pleietrengende terminale pasienter til relativt friske eldre som kan klare det meste selv. Når vi skriver om sykehjemsbransjen, favner dette de ulike eier- og driftsformene som er nevnt ovenfor. Vi benytter også begrepet eldreomsorg i studien, da forstått som det helhetlige helse- og omsorgstilbudet til eldre som kommunene tilbyr. Når det gjelder benevnelsen på de som bebor sykehjemmene, benytter vi de samme begrepene som intervjudeltakerne: eldre, beboere og brukere. Dette vil vi utdype under teori- og diskusjonskapitlene.

1.3.2 Handlingsrom

Vår problemstilling og utgangspunktet for studien dreier seg rundt handlingsrom: Hvordan opplever ledere innenfor eldreomsorgen sitt handlingsrom for innovasjon? Selv om begrepet handlingsrom er mye brukt innen ledelse, har det ingen nøyaktig definisjon. Et ord som kan sies å være nær et synonym, er autonomi, det vil si hvor selvstendige ledere kan være i sine valg. Litt lettvent sagt dreier handlingsrom seg om hvor mye «hjemme alene-fest» ledere kan ha; Hvor mye kan de bestemme selv. Vi definerer handlingsrommet som de mulighetene som ligger innenfor stillingens gitte rammer til å utføre oppgaver, både hva gjelder rutinemessige og

dagligdagse oppgaver og nytenking. Hovedvekten vår ligger imidlertid på sistnevnte: mulighetene til å «tenke utenfor boksen», altså innovativt.

1.3.3 Småskrittsinnovasjon

Dette bringer oss videre til innovasjon, herunder begrepet småskrittsinnovasjon.

«Innovasjon er 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. 78). Når begrepet innovasjon brukes, handler det ofte om nye oppfinnelser, teknologi og/eller endringer av vesentlig karakter.

Når vi omtaler småskrittsinnovasjon, peker vi på små grep som ikke nødvendigvis skaper noe helt nytt, men som likevel anses som uvanlig i en satt kontekst. I teorien beskrives dette som inkrementell innovasjon (Oddane, 2017), hvilket vi vil redegjøre grundigere for i kapittel 2.

Småskrittsinnovasjon handler om en dagligdags oppgave løst på en litt annen måte, som dermed fører til en liten endring, forbigående eller varig. Dette dreier seg om små grep som kan være helt vanlig ellers i samfunnet, men som er uprøvd og/eller uvanlig innenfor den gitte konteksten. Vi tar dette begrepet i bruk i vår studie for å beskrive de små tiltakene som synes som å være «utenfor boksen», altså utenfor det forventede for vår kontekst, eldreomsorgen. Dette er med andre ord tiltak som oppfattes som innovative uten å kunne sies å være revolusjonerende. Typisk for småskrittsinnovasjon, eller inkrementell innovasjon, er at endringene eller tiltakene er av mindre art og påvirker avgrensede områder innenfor utøvelsen av yrket eller tilbudet i tjenesten.

1.4 Tidligere forskning

De finnes en del forskning på begrepet «handlingsrom» knyttet til forskjellige bransjer. Videre er det forsket en del på innovasjon i offentlig sektor, men innenfor dette feltet finner vi lite forskning som retter seg spesielt inn mot lederes handlingsrom innenfor eldreomsorgen.

En studie som ligger forholdsvis tett opp mot vårt eget forskningsprosjekt, er Totscheva, Vedeler og Slettebøs artikkel «Forutsetninger for vellykket sosial innovasjon i sykehjem: ledernes perspektiv – en kvalitativ intervjustudie» (2019). Her undersøker de begrepet sosial

innovasjon knyttet opp mot helsetjenester i kommunal sektor. Studien er basert på kvalitative intervjuer med sykehjemsledere med følgende problemstilling: «Fra et lederperspektiv, hva er sentralt for å skape et gunstig arbeidsplassmiljø for sosial innovasjon?» Deres funn er at innovasjoner kommer som følge av to hovedårsaker: «Enten kom de i gang som svar på påtrykk utenfra, [...] eller så ble de utviklet for å møte lokale behov på sykehjemmet.» Videre peker forfatterne på tre forhold som de mener er vesentlige for at innovasjoner skal kunne oppstå og settes ut i livet: 1) forandringsvilje, 2) medarbeiderinvolvering og 3) læring (Totcheva et al., 2019).

Vi har videre funnet fram til forskning utført på innovasjon i offentlig sektor og innen helsesektoren. Brodtkorp, Skaar og Slettebø (2019) har skrevet en artikkel om «The importance of leadership in innovation processes in nursing homes: An integrative review». Denne oppsummerer en del forskning rundt faktorer som påvirker innovasjon ved sykehjem, med fokus på ledelse.

Zuber og Webergs (2020) artikkel «Frameworks for Leading Frontline Innovation in Health Care: Failure, Microclimates, and Leadership» tar for seg hvordan ledere for sykepleiere kan skape innovasjon gjennom inkrementell aktivitet som en naturlig del av hverdagen, og slik skape mikroklima for innovasjon. Begge disse forskningsprosjektene er beslektet med vår studie, i at de tar for seg lederegenskaper knyttet til innovasjonsprosessen. Samtidig går de ikke så direkte inn på selve handlingsrommet.

Neråsen (2015) har i sin masteroppgave «Innovasjon i norske helseforetak: En studie av individuelle og organisatoriske faktorerens effekt på innovasjon» sett på hvordan det hun kaller organisasjonsklima påvirker innovasjon i helsesektoren. Studien er beslektet med vår egen i det at den tar for seg hva som understøtter innovasjon i helsesektoren. Funnene i masteroppgaven viser at mens de ansatte opplever et organisasjonsklima som støtter innovasjon i mindre grad, opplever lederne at organisasjonsklimaet støtter innovasjon i større grad. Opplevd innovasjonsklima varierer ikke ut fra alder eller ansiennitet, viser studien. Dette nyanserer vår for forståelse av en bransje som har iboende motvilje mot innovasjoner. Det må likevel presiseres at studien er fokusert mot helseforetak, ikke sykehjem og eldreomsorg.

Temaet innovasjon i offentlig sektor er også behandlet i Stortingsmelding 30 (2019-2020): En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse. Her leveres forskning blant annet på

innovasjon i eldreomsorgen, men heller ikke denne er rettet direkte mot lederes handlingsrom slik inneværende studie er.

1.5 Studiens struktur

Vi har delt studien inn i fem kapitler. Etter innledningen følger et kapittel om det teoretiske rammeverket. I kapittel 3 presenteres metode og vitenskapsteoretisk ståsted. Her gjennomgås forskningsprosessen i sin helhet og vi presenterer også noen refleksjoner som vi har gjort oss underveis. Videre vil studiens funn bli presentert i kapittel 4. Siste kapittel er en avslutning hvor vi forsøker å trekke trådene sammen, blant annet med en oppsummering av funnene og en redegjørelse av begrensninger ved studien. Etter referansene ligger følgende vedlegg: Godkjenning fra NSD (Vedlegg 1), Informasjonsskriv og samtykkeskjema (Vedlegg 2) og Intervjuguide (Vedlegg 3).

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien og som vi har valgt for å drøfte funnene.

2.1 Handlingsrom

Hvilken betydning og hvor stor innflytelse ledere har på sin organisasjon og dens evne til innovativ fremdrift, er spørsmål som stilles i flere sammenhenger. Det hersker stor variasjon i oppfatningene av hvor stor innflytelse leder har på sin organisasjon. I vår oppgave tar vi utgangspunkt i at leder har vesentlig betydning, og undersøker i hvor stor grad leder opplever å ha et handlingsrom for innovativ utvikling.

I den teoretiske bakgrunnen finnes flere retninger, to av dem er «population ecology» og «strategic choice» (Finkelstein & Hambrick, 1987). Innenfor «population ecology» hevdes det at ytre og indre påvirkning i stor grad begrenser påvirkningen fra leder, hvilket skaper en treghet i organisasjonen. «Strategi choice» har større tro på leders mulighet til å påvirke, bestemme mål og retning for organisasjonen i fremtiden, og sørge for at målene nås (Finkelstein & Hambrick, 1987). Handlingsrom som begrep ble introdusert av Finkelstein og Hambrick (1987) for å se de to ulike retningene «population ecology» og «strategic choice» under ett i beskrivelsen av leders påvirkningskraft på en organisasjon. Litteraturen om lederes handlingsrom trekker i hovedsak et skille mellom et formelt og et subjektivt definert handlingsrom (Finkelstein & Hambrick, 1996). Det formelle handlingsrom blir påvirket og formet av to organisasjonsmessige forhold. Det første er jobbkrav (forventninger). Dette vil i sykehjemsbransjen handle mye om de basisoppgavene som må løses ved sykehjem i det daglige: stell, måltider, medisiner, og så videre. Det andre er føringer og begrensninger i form av hierarki, makt, ansvar, spesialisering, ressurser, regler og normer. I eldreomsorgen er hierarkiet og makta strukket helt fra gulvet, til ledelsen på den lokale institusjonen og hele veien til Stortinget, via kommune og statsforvaltning.

Isomorfisme brukes som begrep på den påvirkning organisasjoner har på seg selv ved at de har en tendens til å bli like innenfor sin sektor. Hambrick, Finkelstein, Cho og Jackson (2004) beskriver at større isomorfisk press fører til mindre påvirkningsmulighet for ledere, altså mindre handlingsrom. Innenfor sykehjemsbransjen vil isomorfisk press trolig være til stede

blant annet ved at krav, lover og forskrifter krever en likhet og setter rammer for driften. Finkelstein og Hambrick (1987) definerer handlingsrom som «latitude for managerial action». Leders bevissthet om handlingsalternativer beskrives som sentralt i å ta gode strategiske valg for organisasjonen.

Ifølge Espedal og Kvitastein (2012) vil et vell av jobbkrav, særlig i kombinasjon med en rigid organisasjonsstruktur, gi lite handlingsrom og frihet til å velge mål eller midler. En leder vil derfor ha mindre handlingsrom dersom organisasjonsmessig styring i stor grad er bygget inn i krav, rutiner og prosedyrer. Det vil si at det formelle handlingsrom defineres som frihet eller som fravær av hemmende tids- og organisasjonsmessige begrensninger og føringer (Espedal & Kvitastein, 2012).

Når det gjelder den andre formen for handlingsrom, det subjektive handlingsrommet, er det noe som påvirkes av lederen selv, via blant annet innstilling, motivasjon og kompetanse (Finkelstein & Hambrick, 1996). I vår oppgave er det i stor grad det subjektive handlingsrommet vi undersøker, og ledernes opplevelse av sin påvirkningskraft på handlingsrommet, med tanke på innovasjon.

Strand (2010) bruker begrepet handlingsrom om den åpningen og de mulighetene ledere har til å ta egne valg og fatte beslutninger i situasjoner som ikke har et klart fastlagt handlingsmønster. Handlingsrom kan forstås som mulighetsområdet mellom krav og begrensninger. Espedal (2009) referer til at ledelsen må ha handlingsrom eller frihet til å kunne velge og å gjennomføre valg. Selv om frihet er viktig for handlingsrommet, er det ikke den eneste avgjørende faktoren. For at ledere skal fatte gode og passende beslutninger, trenger de også valid kunnskap. Ledere må nøye vurdere hvilken situasjon eller endringsfase de står ovenfor. I en tidlig fase der det er behov for å utvikle kunnskap, vil et stort handlingsrom være viktig. I den senere gjennomføringsfasen kan imidlertid makt være viktigere enn autonomi. Evne til å utvikle fleksibilitet innenfor eget handlingsrom vil derfor være viktig for leder (Espedal, 2009). Handlingsrommet vil altså endre seg i takt med de ulike faser man gjennomgår i en prosess. Flere av våre intervjudeltakere sier noe om dette når de beskriver at gode ideer kan oppstå og formes, men at de strever med neste fase: implementeringen av de nye ideene.

Det formelle handlingsrommet formes av den formelle organisasjonen, men handlingsrom blir også påvirket av lederens tenkemåte, motivasjon og kompetanse. Forventninger, krav og strukturelle føringer er noe som kan tolkes, og handlingsrom blir dermed noe som en leder kan oppfatte, definere og forme subjektivt. En slik forming er viktig, for det er det subjektivt definerte handlingsrommet som har størst betydning for lederens valg og handling (Espedal, 2009; Espedal & Kvitastein, 2012). Det subjektive handlingsrommet er noe som kan variere, betinget av lederens persepsjon og tenkemåte. Det er derfor noe som kan oppfattes som større eller mindre enn det formelle handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012).

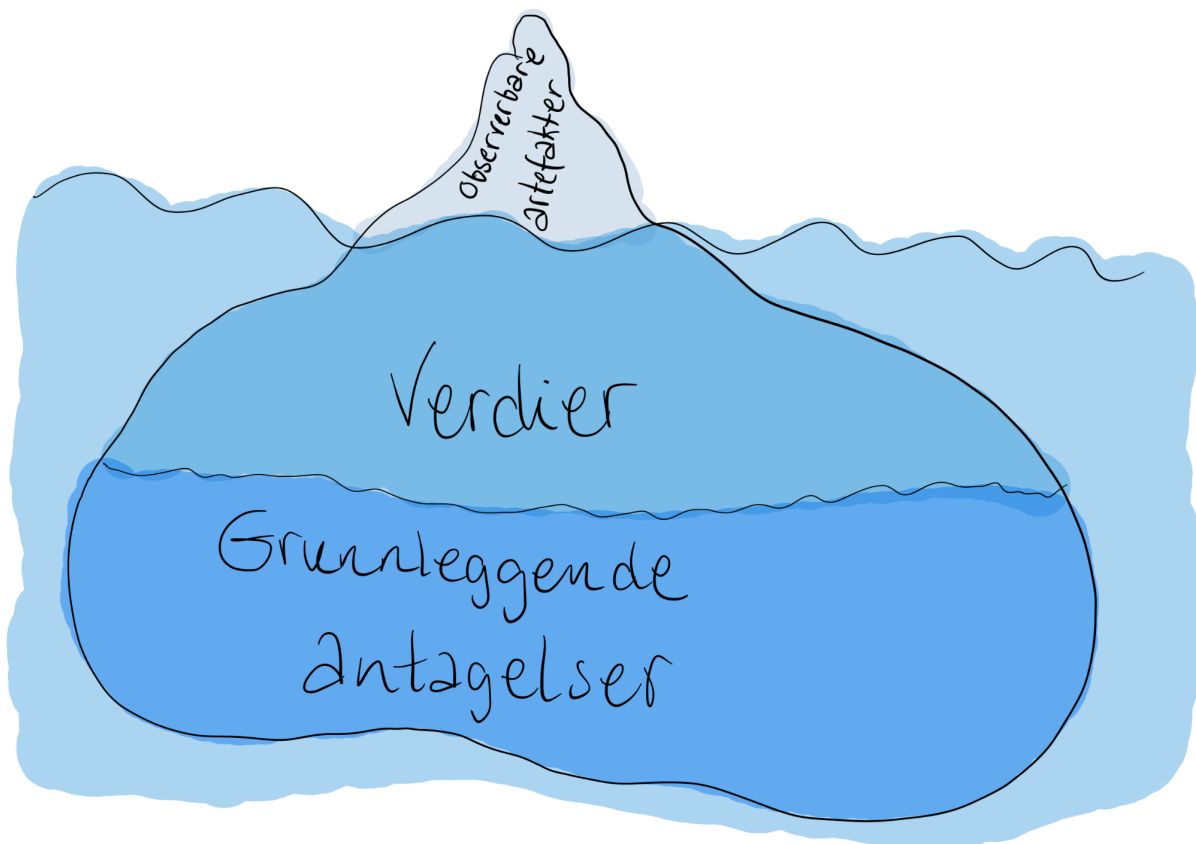
Vi oppdaget gjennom intervjuene og transkriberingen av disse at kandidatene i stor grad beskrev sin fenomenologiske opplevelse av handlingsrommet fremfor å vise til konkrete erfaringer. For eksempel svarte de bekreftende da vi spurte om de opplevde rom for og mulighet til innovasjon, og ga uttrykk for en opplevelse av at de jevnlig tilbød sine brukere noe ekstraordinært. På oppfølgingsspørsmål om hva dette kunne være, hadde imidlertid få av dem noe konkret å vise til. Da tre av lederne vi intervjuet skulle beskrive innovasjoner på sitt arbeidssted, merket vi oss at de stadig kretset rundt ett eller to eksempel på enkeltstående investeringer eller utbedringer, men lite ut over dette. Den fjerde lederen var mindre opptatt av å definere tiltak og handlinger som innovative, men viste i langt større grad enn de øvrige til konkrete eksempler på jevnlig innovativ atferd. Vi så ulikheter i både den fenomenologiske opplevelsen av eget handlingsrom og evnen til å utnytte handlingsrommet hos lederne vi intervjuet, til tross for at betingelsene for jobben var nokså lik i form av krav, tidspress, forskrifter, budsjett osv. Dette stemmer overens med beskrivelse av skillet mellom formelt og subjektivt definert handlingsrom (Espedal & Kvitastein, 2012).

Handlingsrom blir vurdert som et vilkår eller en forutsetning for at ledere kan påvirke og forme organisasjoners mål og resultater. Muligheten til å påvirke vurderes som spesielt viktig i ledelseskontekster som er komplekse, skiftende og dynamiske (Kotter, 1996; Scott, 2003; Hambrick, 2007). Dette må i stor grad kunne sies å være beskrivende for de forutsetninger helseledere i kommunal sektor arbeider under. Med andre ord: ledere trenger handlingsrom for å kunne være endringsledere eller for å kunne skape lærende organisasjoner (Espedal & Kvitastein, 2012).

2.2 Organisasjonskultur

I en leders streben for innovasjon og dennes arbeid med nyskaping og nytenking innenfor en organisasjon, er kulturen avgjørende for prosessen, på godt og vondt. I det følgende skal vi gå nærmere inn på teorien rundt organisasjonskultur.

Vi har i hovedsak sett til Hernes (2016), som forklarer at kulturbegrepet for alvor gjorde sitt inntog i organisasjons- og ledelsesfeltet i begynnelsen av 1980-årene, med Peters og Waltermans bok *In Search of Excellence* (1982) som en driver for debatten. Selznick påpekte allerede i 1957 at kultur forklarer hvorfor enkelte mønster for samhandling etter hvert blir tatt for gitt. Det vil alltid være et element av vane, noe som «sitter i veggene». Selznick kalte dette fenomenet at handlinger blir gjennomsyret av verdier som forbigår kravene til den faktiske oppgaveløsning (Selznick, 1957). Med det mente Selznick at handlinger etter hvert blir tatt for gitt, og at dette faktum blir en tungtveiende side ved organisering. Videre viser Hernes til psykolog og organisasjonsteoretiker Edgar Schein, som beskriver at organisasjonskultur er de samlede normer og verdier som hersker i en organisasjon. I 1985 lanserte han en modell for organisasjonskultur, bestående av tre nivåer beskrevet som et isfjell:



Figur 1: Scheins organisasjonsmodell som beskrevet i Hernes (2016, s. 128), gjengitt av Kjersti Fikse.

I modellen kalles det øverste nivået, det som er synlig over vannflaten, observerbare artefakter, hvilket er det vi observerer når vi studerer eller opplever en organisasjon. Dette kan være fysiske objekter eller symboler, som f.eks. logoer eller titler. Hernes viser til eksempel innenfor offentlig helsevirksomheter hvor borgere kan omtales som klienter eller brukere, hvilket indikerer at de er trengende, mens de også kan omtales som kunder, hvor de får en mer aktiv rolle. I dette eksempelet er artefakten bruk av ord og konsepter. Her kan det være relevant å nevne at alle lederne vi har intervjuet for denne studien, omtaler de som bor på sykehjemmene som «brukere», «beboere» eller «eldre». Ingen bruker betegnelsene klienter eller kunder. Et annet eksempel på artefakter kan være uniformering. Dersom sykepleierne gikk bort fra uniformer, men gikk på jobb i sivile klær, ville dette gitt et helt annet signal enn uniformen gjør.

Det neste nivået i Scheins modell er *verdier*. Det er de herskende verdiene i en organisasjon som påvirker hva folk gjør og hvordan de gjør det. Verdier er sosialt skapte gjennom mellommenneskelig aktivitet og formes ved at det settes grenser for hva som er akseptabelt og hva som ikke er det, hva som gir mening og hva som ikke gir mening (Hernes, 2016).

Det dypeste nivået i organisasjonskulturen er ifølge Schein det han kaller *grunnleggende antagelser*. En grunnleggende antagelse kan for eksempel dreie seg om hva som er forholdet mellom beslutninger og effektivitet. Ved en av institusjonene sier for eksempel leder at det å få de eldre utendørs er vanskelig, derfor bygde de en terrasse for lettere å kunne tilby frisk luft. En annen leder ser imidlertid ingen utfordringer med å trille beboerne ut, i sengene sine, eller sette dem i ei sykkelvogn og dra på tur, slik at de skal få være ute. Her er to helt forskjellige antagelser om hva som er mulig å gjennomføre. På et høyere nivå oppdaget vi en felles grunnleggende antagelse om at det å oppgradere teknologisk utstyr vil kreve voldsomme ressurser, blant annet for å møte kravene om konfidensialitet. Grunnleggende antagelser påvirker organisasjonskulturen i svært stor grad, og de lar seg vanskelig forandre, ifølge Schein (Hernes, 2016).

Et motsvar til Scheins tilnærming til organisasjonskulturen har blant annet kommet fra Schultz (1990), som kaller Scheins syn funksjonalistisk. Det vil si at han fremstiller kultur som noe som organisasjoner har, og at det er noe som til en viss grad kan ledes. Til kontrast foreslår hun en symbolsk fortolkning som gir mer rom for individuelle og kollektive fortolkninger. Hernes

(2016) forklarer at mens kultur for Schein er et element i organisasjoner, mener Schultz at kulturen i et symbolsk og fortolkende perspektiv er selve måten verden forstås på, gjennom handlinger så vel som ord. I et symbolsk perspektiv vil kulturen oppfattes som pågående prosesser av meningsskaping.

Et symbolsk og fortolkende syn på kultur, som beskrevet av Schultz og flere andre, tilsier at kulturen alltid vil være generert lokalt, og alltid vil kunne spre seg mer som nettverk enn hierarkisk nedover i organisasjonen. Det betyr at hva som oppleves som kulturelt betinget, altså det som er meningsskapende, også vil variere avhengig av hvor man er i organisasjonen. Et annet element ved det symbolske og fortolkende synet på kultur er at det ikke kan ledes. Det kan kanskje dyrkes, men ikke ledes. Det betyr ikke at ledere ikke kan påvirke kulturen, men det betyr at kultur ikke ene og alene kan tilskrives ledere (Hernes, 2016).

Et annet syn på organisasjonskultur kommer blant annet fra Martin (2002). Dette perspektivet preges av at mening skapes lokalt, og at det primært er handlingsbasert og hele tiden utvikler seg. Prosesstenkingen tar utgangspunkt i at prosesser kobles sammen, noen ganger på uforutsigbare måter, men at det ikke gjøres hierarkisk fra en ledelse som kan se det hele bildet. I stedet anser man at ledelse og ledere handler gjennom prosesser som kobles til andre prosesser i organisasjonen (Hernes, 2016).

Med tanke på at vår oppgave handler om innovasjon innenfor eldreomsorgen, nærmere bestemt lederes muligheter til å tenke kreativt og innovativt innenfor sine gitte rammer, er det naturlig å se til hva teorien forteller om endring i en organisasjon. Er det mulig å dreie en bransje som eldreomsorgen, enten på et helhetlig plan eller lokalt, i den enkelte institusjon, inn på et mer innovativt spor? Svaret vil variere noe ut fra hvilket utgangspunkt man ser kultur fra. Ifølge Scheins tankesett vil kulturforandring være en «alt eller ingenting»-type prosess. Her er kultur lik etablerte krefter som skal overvinnes for at forandring skal finne sted. Det finnes altså motkrefter og medkrefter og prosessen er avhengig av balansen mellom de to (Hernes, 2016). Annerledes er det imidlertid dersom man skal se forandring fra et prosessperspektiv, skriver Hernes videre. Da vil man snakke om skrittvis fornyelse og nytenking som ikke har predikerbare konsekvenser, i et kontinuerlig arbeid. Denne situasjonen, hvor rutiner og standarder opprettholdes mens det skjer utvikling er ikke i seg selv kulturforandring, men ut fra ideen om at kultur er meningsskaping, som kan finne sted på forskjellige nivåer, er det likevel kulturforandring i en viss forstand (Hernes, 2016).

2.3 Endringsledelse

Dersom en bedrift, organisasjon eller bransje skal oppnå en høyere grad av innovasjon enn det som har vært tilfellet tradisjonelt, er det nærliggende å tenke at noen form for endring er nødvendig. Sykehjemsbransjen beskrives ofte som en bransje som henger etter i utviklingen, preget av stramme rammer og lite innovasjon. Vi gikk inn i arbeidet med en forforståelse av at det ligger en iboende motstand mot endring i bransjen. Derfor anser vi det som relevant å se på teori om hvordan endring kan skapes gjennom ledelse.

Sensemaking (heretter meningskaping) og sensegiving (heretter meningsgiving) anses som egnede strategier for å gjennomføre vellykkede endringsprosesser. Vi vil ta utgangspunkt i disse begrepene slik de er forklart hos Hernes (2016) og Vendelø (personlig kommunikasjon, 5. sep. 2019). Opp mot denne forståelsen av endring i organisasjoner vil vi se på Cummings og Worleys (2015) modell for endringsledelse.

Cummings og Worley skriver seg inn i en positivistisk, strukturalistisk tradisjon. Deres teorier baserer seg på at vellykkede endringsprosesser forutsetter riktig oppskrift og formålstjenlige verktøy, og det er i stor grad snakk om ledelsesstyrt endring. Hernes og Vendelø baserer seg i langt større grad på hvordan organisasjonens individer skaper mening sammen i endringsprosesser, og utforsker hvordan endring også oppstår nedenfra og i samspill mellom arbeidstakere i en organisasjon (Cummings & Worley, 2015; Hernes, 2016; Vendelø, pers. kom., 2019).

2.3.1 Ledelsesstyrte endringer

Noen endringer kommer ovenfra i form av en bestemmelse fra ledelsen. Da er de gjerne uforanderlige, med få muligheter for organisasjonsmedlemmene til å komme med innvendinger eller påvirkning på prosessen. Slike ledelsesstyrte endringer må behandles annerledes enn endringer som gradvis oppstår i organisasjoner som følge av utvikling og samskaping. En konkret, pålagt endring fordrer en mer bevisst holdning til meningsbrytning og ny meningskaping, enn en som oppstår dynamisk i organisasjonen. Fremfor det som på engelsk kaller sensemaking, må man ved ledelsesstyrte endringer fokusere på sensegiving, altså meningsgiving fremfor meningskaping. Dette kan hevdes blant annet fordi beslutningen om endring tas av ledelsen, uten at de ansatte inkluderes i prosessen eller gis mulighet til å påvirke utviklingen. Dette gir en forhøyet risiko for motstand blant de ansatte. Mens meningskaping er

den prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, er meningsledelse de tiltak som ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningskapingen (Hernes 2016).

En viktig kilde til makt i organisasjoner springer ut fra evnen til å overbevise andre om å iverksette handlinger som fremmer interesser man faktisk ønsker å fremme (Morgan, 2004). Under overskriften «symbolikk og meningsadministrasjon» belyser Morgan (2004) forskjellen mellom den autoritære og den demokratiske innstilte lederen. Der den autoritære lederen prøver å «selge», «fastlegge» eller tvinge en virkelighetsforståelse på sine underordnede, vil den demokratiske lederen utøve sin innflytelse på en mer subtil og symbolsk måte. I den demokratiske tradisjonen bruker lederen tid på å lytte, sammenfatte, integrere og rettlede på grunnlag av det som blir sagt (Morgan, 2004).

Hernes (2016) poengterer at meningskaping i utgangspunktet er individuell. Alle deltakere i en organisatorisk prosess har sine egne mentale bilder av hvordan denne prosessen ser ut, og disse er så å si aldri identiske bilder av situasjonen. Meningskaping oppstår når de enkelte individene ser meningen med sine handlinger i sammenheng med fellesskapet rundt. Dette innebærer at man har felles mål og at man greier å samhandle for å oppnå disse. Selve motoren i endringsprosessene er altså at handlingene oppleves som meningsfulle for den enkelte. «Meningskaping er dermed en pågående, underliggende prosess som ligger til grunn for den generelle evnen til felles oppgaveløsning, og som gjør det mulig for en spesifikk oppgaveløsning å finne sted», skriver Hernes (2016, s. 36).

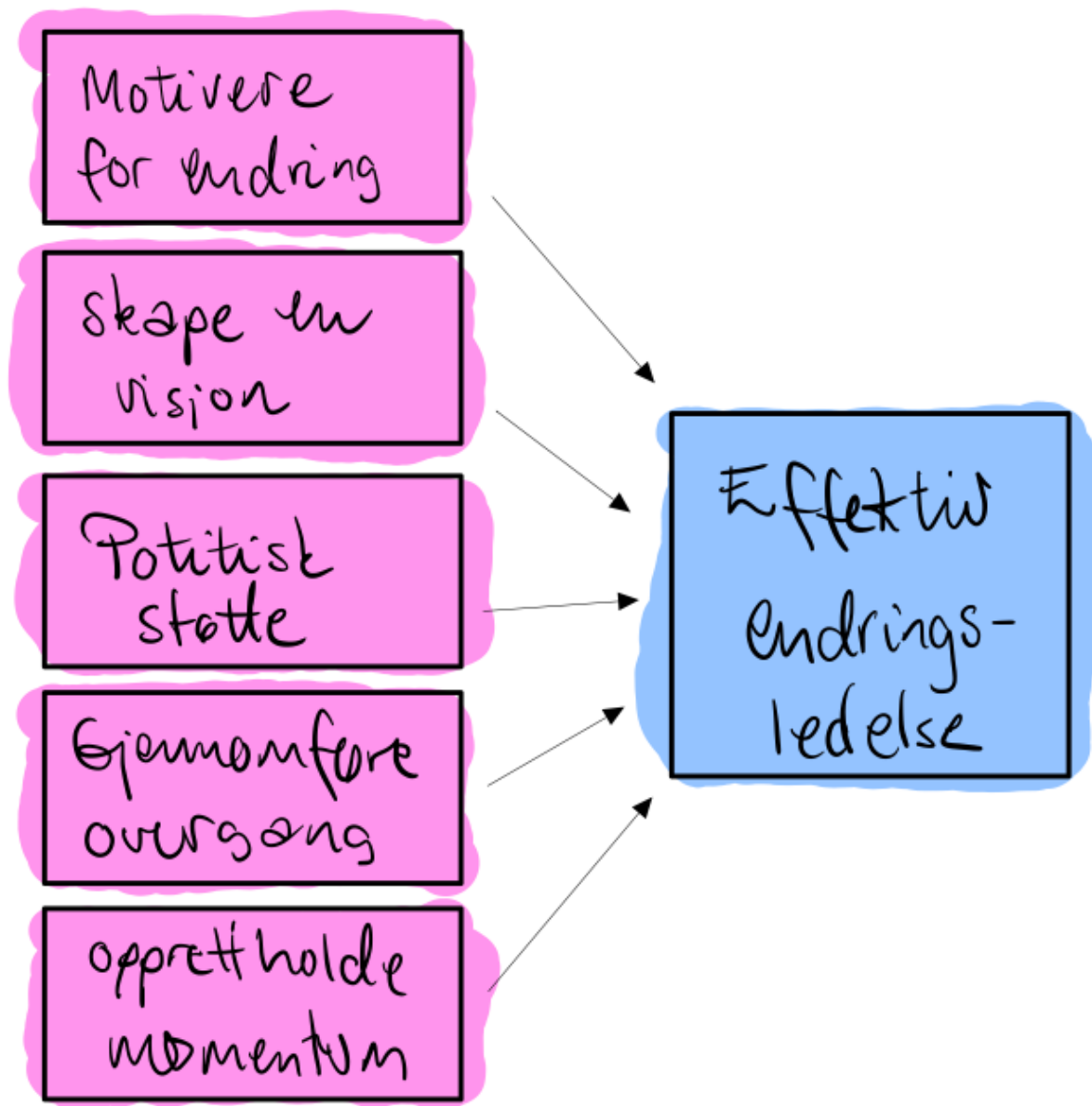
Før man kan danne en mening, oppfatning eller forståelse, er det viktig å adressere den forståelsen som eksisterer forut for en endring. I forelesning i København i 2019, beskriver Vendelø meningskaping som en sosialkonstruksjonistisk prosess som oppstår når forstyrrende faktorer (discrepant cues) påvirker individers pågående aktivitet. Meningskaping involverer den retrospektive utviklingen av mulig meningsinnhold som rasjonaliserer menneskers handlinger og aktiviteter (Vendelø, pers. kom., 5. sept. 2019).

For å kunne gjennomføre en meningsgiving om verdien av en endring i et sykehjem må man først adressere og endre den oppfatningen som allerede eksisterer. Enten det dreier seg om endringer i radikal form, med innføringen av noe helt nytt, eller for eksempel tilføringen av momenter i stell som gir merverdi for den eldre, men som oppleves som merarbeid for sykepleieren. Man må altså konstruere og styre et meningsbrudd. Dersom det for eksempel

eksisterer en oppfatning av at det å gi en bruker en dusj kan gjøres bare på én måte, kan et meningsbrudd være nødvendig for å skape ny mening. Da kan dette handle om å bryte ned oppfattelsen om at dusjing handler kun om den basale handlingen for renslighetens skyld, og skape en ny mening som innebærer å tilføre «et løft», hvor dusjing også handler om verdighet og omsorg fremfor en mekanisk handling. På denne måten legges det til rette for å innføre endringer av en dagligdags rutine, basert på en nyskapt mening.

Meningsbrudd er ifølge Vendelø (personlig kommunikasjon, 5. sep. 2019) et viktig moment i meningsdannelse. Meningsbrytning vil si å destruere og plukke fra hverandre den oppfatningen som allerede eksisterer, for deretter å kunne skape en ny felles mening. Meningsbrytning kan motivere medarbeidere til å revurdere den meningen de allerede har gjort seg opp, og sette spørsmålstejn ved den underliggende antagelsen. Meningsbrytning er ofte en forløper til meningsgiving, hvilket innebærer at lederen fyller inn tomheten som ble skapt av meningsbrytning med ny mening (Maitlis & Christianson, 2014).

Cummings og Worley (2015) bruker følgende modell for å vise hvilke aksjoner som bidrar til effektiv endringsledelse:



Figur 2: Viktige elementer for gjennomføring av endring som beskrevet i Cummings og Worley (2015, s. 180), gjentegnet av Kjersti Fikse.

Denne modellen er på mange måter mest aktuell med tanke på større organisasjonsendringer som skjer over tid og involverer samhandling i organisasjonen. På den måten kan den være relevant for sykehjemsbransjen som helhet. Samtidig kan man hevde at alle punktene i modellen også har betydning og kan brukes til å forstå inkrementelle endringer, relevant for innovasjoner i det enkelte sykehjem.

Cummings og Worley (2015) trekker frem fem aktiviteter som avgjørende for god endringsledelse: 1. motivere for endring; 2. skape en visjon; 3. utvikle politisk støtte; 4.

håndtere overgangen og 5. holde momentum. Hver aktivitet har en nøkkelrolle i endringsledelse. Modellen over forklarer at samtlige av disse fasene i effektiv endringsledelse innehar elementer av meningsbrytning, meningsskaping og meningsgiving. Under vil vi gå gjennom alle de fem aktivitetene, slik Cummings og Worley (2015) forklarer dem.

Motivere for endring

Hvis de ansatte ikke er motivert og forpliktet til endring vil det være svært vanskelig å få til en ønsket endring. Organisasjoner og deres medlemmer har en tendens til å investere tungt i dagens «tingenes tilstand», og motsetter seg forandring fordi de ikke har oversikt over eventuelle gevinster.

Et nøkkelelement i planleggingen er derfor å gjøre de ansatte klare for endring og samtidig overkomme motstanden. For å kunne motivere ansatte for endring, er informasjon og kommunikasjon om behovet for og den forventede effekten av endringen, avgjørende. I tillegg fremhever Cumming & Worley (2015) verdien av å skape et slags fiendebilde. Det vil si å gjøre de ansatte så oppmerksom på svakheter i det eksisterende systemet at de blir misfornøyde nok til å være klar for endring. Flere ansatte vil trolig føle engstelse som følge av endringene som varsles, fordi dette innebærer at de må gi slipp på det gamle trygge og bevege seg mot det ukjente. Andre ansatte vil kunne se positivt på endringer som kan komme brukerne til gode. En aktivt lyttende og forståelsesfull ledelse kan fungere som en motvekt til uro og engstelse blant de ansatte. En ansatt som opplever at leder er genuint interessert i hennes opplevelse av situasjonen, så hun føler seg tatt på alvor, vil trolig føle mindre motstand enn en ansatt som føler seg overkjørt av både prosessen og lederen. En mindre defensiv holdning hos de ansatte vil skape mer åpenhet i forhold til prosessen videre. Mer åpenhet vil igjen føre til at ledelsen får mer informasjon om hva som skaper motstand i gruppa og hva som skal til for å bryte disse endringsbarrierene (Cummings & Worley, 2015).

Skape en visjon

Mangel på visjon kan føre til at endringsprosessen blir uorganisert og diffus, mens et felles syn på hvor man vil gjennom å endre, vil skape motivasjon. En visjon beskriver kjerneverdiene og målet med organisasjonen, samt gir et bilde av hva man ønsker for fremtiden. Visjonen kan gi et bilde av hvilken retning en ønsker framover, og hvordan man ønsker at organisasjonen skal fungere etter endringen. Dette kan bidra til å skape et felles mål og rasjonalitet for endring. I en større organisatorisk endring (radikal) kan dette være et omfattende arbeid (Cummings &

Worley, 2015). I endringer av arbeidsoppgaver og tiltak innenfor eldreomsorgen kan dette for eksempel handle om å skape en visjon av merverdi. Den ønskede endringen gir ikke bare merarbeid. Kanskje kan man slå to fluer i én smekk, med flere oppgaver som løses i én operasjon, og samtidig gir den eldre bedre opplevelse. Dette må beskrives slik at man sammen konstruerer den forestilte virkeligheten som endringen skal skape. Altså en felles meningsdannelse. Hvis en av kjerneverdiene er at ethvert øyeblikk i møte med brukeren skal gi et løft, vil denne verdien kunne være skape en indre motivasjon for endring. Organisasjonens kjerneverdier og hovedhensikt er ofte knyttet til hvorfor organisasjonen finnes, dens eksistensielle grunnlag. Dette kan være den idealistiske motivasjonen som gir endringsprosessen mening.

Politisk støtte

Uten støtte fra sterke personer og grupper kan endringsprosessen bli blokkert og trolig sabotert. Å skaffe seg politisk støtte for visjonen og endringen handler om å identifisere hvem som har noe å vinne og tape på endringen (Cummings & Worley, 2015). En strategi med å identifisere de sterkeste motstanderne mot en endring, og bevisstgjøre dem til forkjempere for prosjektet, eller endringsagenter, gjerne via kompetanseheving og ansvarliggjøring, kan være svært vellykket.

Cummings og Worley (2015) forklarer at den politiske støtten oppnås gjennom flere steg: 1. Vurdere makten og posisjonen til den som skal lede endringen. 2. Identifisere hvem som har noe å tape og å vinne på endringen, og hvilke stemmer som bærer lengst i de gruppene og 3. Påvirke de som berøres av endringen.

Når man skal endre på hvordan ansatte skal løse oppgavene sine, og eventuelt innføre nye innovative måter å gjøre ting på, er det uunngåelig at noen vil føle at de taper på en ny ordning. Det vil trolig medføre ekstra oppgaver som legges oppå de oppgavene man allerede har, særlig i en tidlig fase før merverdien av endringen eventuelt viser seg. Ved å påvirke de sterkeste stemmene, kan man også påvirke gruppene. En identifisering og påvirkning av slike individer kan gjøre dem til endringsagenter. Dersom en medarbeider som andre lytter til, kan overbevises om at gevinster ved endringen veier tyngre både for henne selv og for helheten, enn fordelene ved det gamle, kan hun påvirke flere i arbeidsstokken og dermed sette i gang en meningsendring (Cummings & Worley, 2015).

Gjennomføre overgang

Det neste steget i Cummings og Worleys modell handler om at dersom man ikke klarer å gjennomføre gode overganger fra ett system til et annet, kan dette gjøre det vanskelig å få organisasjonen til å fungere samtidig som den beveger seg i endringsprosessen.

Implementering dreier seg om å bevege seg fra nåværende tilstand i organiseringen til en ønsket framtidig tilstand. Dette er en prosess som ofte tar tid, men tre aktiviteter identifiseres som mulige bidragsytere i overgangen: Planlegging av aktivitet, planlegging av lojalitet og endringsledelsesstrukturer. En fjerde aktivitet som de nevner, er håndtering av læringsprosessen som skjer under endringsprosessen. Aktivitetsplanlegging handler om å lage en plan for de aktiviteter og hendelser som er nødvendige for at endringen skal finne sted. Dette slik at man sikrer overgangen fra nåværende tilstand, til overgangsperiode og videre til ønsket tilstand for organisasjonen. I overgangsperioden kan planen inneholde mål og midtveisevalueringer slik at man vet at man er på riktig kurs mot ønsket endring.

Det er et vanlig scenario at man som leder i endringsprosesser må opprettholde vanlig drift samtidig som man innfører nye endringer. Dette kan ofte være utfordrende. Når det gjelder det å gjennomføre overgangen fra en ordning til en annen, er dette gjerne en lengre prosess hvor man beveger seg fra dagens situasjon, gjennom en overgangsfase og til den ønskelige fremtid. I små, konkrete endringer innebærer ikke dette nødvendigvis en prosess over lang tid, men like fullt vil man se konturene av denne reisen også ved små endringer. Selv om selve endringen innføres fra én dag til en annen, må følgene håndteres fortløpende, før, under og etter gjennomføringen av endringen.

Opprettholde momentum

Hvis man ikke klarer å holde momentum oppe kan dette medføre at man ikke klarer å fullføre endringsprosessen. Cummings og Worley (2015) skriver at ved større endringer innebærer opprettholdelsen av momentum å sikre de ressursene som trengs, bygge systemer rundt endringsagentene, kompetansebygging, og det å underbygge nye rutiner og dermed atferdsmønstre. I denne delen av prosessen dreier det seg om å holde energien i prosessen oppe slik at implementeringen fullføres. Hvis en ikke vedlikeholder forpliktelsen til endring vil det være en risiko for tilbakefall til gamle rutiner. Repetisjon og informasjon gjennom ulike kommunikasjonskanaler kan bidra til å holde prosessen i gang, til slutføring.

Endringsprosessen og innarbeiding nye rutiner tar tid, og en kan forvente at ulike avdelinger kan gjøre dette ulikt eller være på forskjellige steder i prosessen. Det vil derfor også være ulike

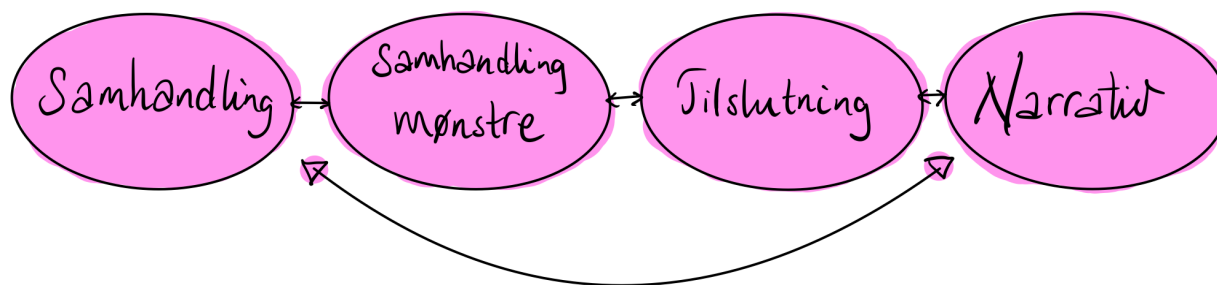
behov for hjelp og støtte hos den enkelte, grupper, avdelinger. Konsistent ledelse, holde fast i målet og støtte det videre arbeidet vil bidra til å holde endringsprosessen på riktig kurs (Cummings & Worley, 2015).

2.3.2 Meningsskaping

Weick (1993) mente at grunnidéen i meningsskaping er at virkeligheten er en pågående gjennomføringsprosess som oppstår fra forsøk på å lage orden, samt retrospektivt lage mening av det som skjer. Meningsskaping er en sosial prosess og vil derfor være med å påvirke organisasjonens utvikling i alle faser i endringsprosessen. Hvordan vi handler kollektivt i en organisasjon vil være resultatet av meningsskaping som en pågående prosess. Bolman og Deal (2014) definerer lederskap gjennom det de kaller rammer: den strukturelle rammen, human resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen. I den politiske rammen framstår ledere som forhandlere som bruker makt og overtalelse for å oppnå resultater. Lederen kan bruke sin evne til å overtale og forhandle fram meningsskaping. Politiske rammer er gjerne hierarkisk oppbygd ved at ledere har mandat til å forvalte ressurser og stillinger. En type politisk makt kan være å bruke arbeidsgivers styringsrett.

I kontrast til dette vil det være viktig for ledelsen å fange opp ansattes emosjoner og meninger om prosessen. Human resource-rammen omhandler den personlige siden hos ledere, om hvor godt de klarer å fange opp signaler fra ansatte og forholde seg til disse slik at de kan håndtere reaksjonene på en god måte. Ved å vise forståelse og empati for den ansatte vil ledelsen få en større innsikt i hvordan den enkelte ansatte opplever situasjonen.

Hernes (2016) beskriver at en av hovedideene innen meningsskaping er samhandling og at dette ikke bare knyttes opp mot narrativet, men at samhandling også understøtter narrativet og holder det levende. Tilslutning vil være handlinger som knytter aktørene til narrativet. Hernes fremhever at tilslutning ikke er det samme som enighet og at tilslutning er en mer realistisk forutsetning for samarbeid. Modellen under illustrerer dette:



Figur 3: Elementene i meningskapingsprosessen, som forklart i Hernes' bok *Organisering i en verden i bevegelse* (2016). Gjengitt av Kjersti Fikse.

Figuren viser hvilke elementer meningskapning som prosess består av. Et premiss for denne modellen er at handlinger utføres på bakgrunn av et større bilde av hva hele prosessen dreier seg om, men at bildet ikke er statisk og uforanderlig. Pilene går i begge retninger, hvilket indikerer at det gjeldende narrativ både kan sette rammer for og bli påvirket av samhandling (Hernes, 2016).

Hernes argumenterer med at det er umulig å være enig om alt til enhver tid og at dette kanskje heller ikke alltid er målet, da dette ville medføre at omorganiseringsprosesser går i stå. Full enighet, som vil være umulig i mange saker, vil medføre for stor ressurs- og tidsbruk. Enighet er ikke et nødvendig grunnlag for samarbeid, man kan samarbeide på tross av ulike meninger. Vi er ikke til enhver tid enige i alle arbeidsoppgaver vi har på arbeidsplassen, men vi utfører dem med grunnlag i at oppgavene har en større mening med tanke på at organiseringen og samarbeidet ville stoppe hvis vi ikke gjorde oppgavene. Tilslutning utelukker på ingen måte enighet, men det forutsetter det ikke (Hernes, 2016 s. 53).

Hernes (2016) referer til Weick (1995) i det han beskriver som handlingsdrevet tilslutning, det vil si støttende atferd i form av handlinger og ord. Det kan være at man støtter prosessen med å utvikle et forslag til løsning på tross av at man er uenig. Ved å gi sin støtte er ledere, fagforening og ansatte med på at samarbeidet og prosessen går videre. Hernes (2016) beskriver materialitet som evnen til å stabilisere relasjoner mellom menneskelige aktører. Skrevne regler vil være en form for materialitet som setter rammer og begrensninger. Innramming i form av regler og rutiner vil påvirke prosessen for meningskapning.

2.4 Innovasjon

Gjennom vårt forskningsprosjekt har vi lett etter mulighetene til å drive innovativt i eldreomsorgen. Begrepet innovasjon ble for alvor innført i litteraturen av Schumpeter i årene mellom 1910 og 1920, i ei tid da diskusjonene om marxismen gikk høyt. Schumpeter utviklet begreper som entreprenør, innovasjon og kreativ destruksjon (creative destruction) og satte disse opp mot utviklingen av det kapitalistiske økonomiske systemet. Hovedideen hans er en teori om ulikevekt som grunnlaget for den kapitalistiske økonomien der markedet som institusjon spiller en viktig rolle. Ut fra hans endringsforståelse av den økonomiske utviklingen, vokste innovasjonskonseptet frem.

I forelesning på Levanger i 2019 viser Westernen til Schumpeters (1934) innovasjonsdefinisjon, som bygger på fem faktorer: 1) Introduksjonen av et nytt produkt eller en fornyet kvalitet på et produkt. 2) Introduksjonen av en ny produksjonsmetode som ikke trenger å være en ny vitenskapelig oppfinnelse, men kan også eksistere i en ny måte å markedsmessig håndtere en vare på. 3) Åpningen av et nytt marked, det vil si et marked hvor en spesifikk bransje ikke har beveget seg tidligere. 4) Det å ta i bruk en ny type råmateriale eller halvferdige produkter, og 5) Iverksettelsen av en industriorganisasjon eller det å bryte opp en monopol-posisjon. Denne definisjonen tar, i likhet med Schumpeters forståelse av innovasjon, utgangspunkt i industriell produksjon.

Det felleseuropeiske måleinstrumentet for innovasjon, Oslo Manual, bygger i stor grad på Schumpeters definisjon (Westernen, personlig kommunikasjon, 11. mars 2019). Den sier at «a process innovation is the implementation of a new og significantly improved production of delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software». Oslo Manual er utviklet for å sammenligne innovasjon på tvers av landegrensene: «First published in 1992, the Oslo Manual is the international reference guide for collecting and using data on innovation» (OECD, 2018). Den er primært fokusert mot innovasjon i industriell produksjon, men måler også innovasjon i offentlig sektor. Resultatene fra bl.a. Oslo Manual har frembragt fenomenet som benevnes som «The Norwegian Paradox». Paradoksets kjerne er at Norge har så god økonomisk vekst, til tross for at vi skårer så lavt på innovasjon sammenlignet med andre industriland. Enkelte har hevdet at dette kan ha sammenheng med at måleredskaper som Oslo Manual, ikke har kriterier for måling av enkelte særtrekk ved det norske systemet. Den norske samfunnsmodellen er i høy grad tillitsbasert, og landet har en høyt utdannet

befolkning. Disse faktorene kan være med og øke absorpsjonsevnen og gjøre det enklere å gjennomføre endringer og omstillinger (Andersen & Skogen, 2013).

Westeren peker videre på at innovasjon er en prosess som krever innovativ adferd og kreativitet i organisasjonen. Han oppsummerer tre trinn som avgjørende i prosessen med å skape innovasjon: 1. innovasjonsfasen; 2. utformingen av selve produktet; og 3. innovation management. Den siste fasen er sentral for å etablere varige endringer (Westeren, personlig kommunikasjon, 11. mars 2019). Overført til sykehjemsbransjen kan dette for eksempel handle om: 1. Tilrettelegging for innovasjon gjennom å gi tillit til ansatte, oppretting av arbeidsgrupper eller etablere tverrfaglige nettverk. 2. Konkretisering av hva det innovative tiltaket skal inneholde, og hvordan det skal utformes. Dette vil være et typisk lederansvar, men gjerne i samråd med ansatte eller tillitsvalgte. 3. Innovation management tilsvarer implementering av det innovative tiltaket, sikre støtte hos de ansatte og forhindre tilbakefall til tidligere praksis. Det siste vil være spesielt viktig i en bransje der turnus gjør at overføringen av kompetanse mellom de ulike skiftene vil kunne innebære en utfordring i så måte.

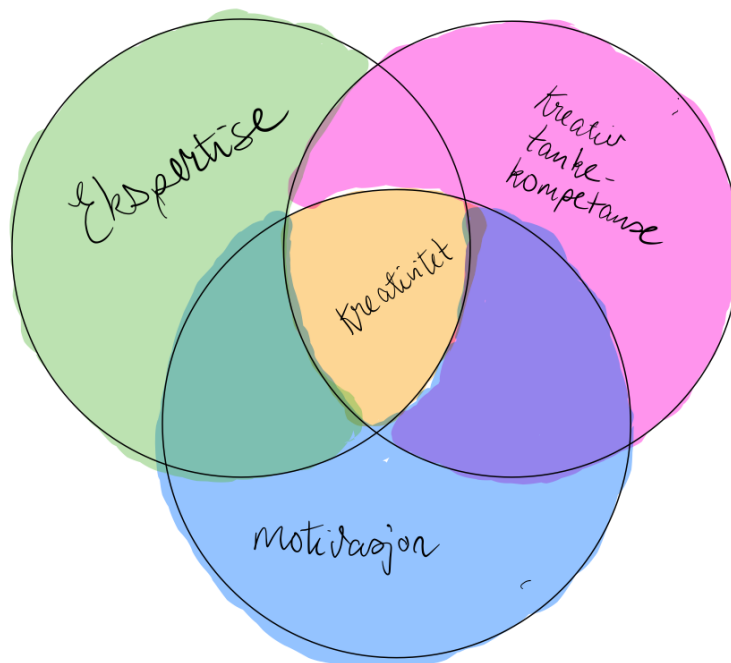
Filstad (2010) referer til Newell et.al (2009) som beskriver tre kjerneaktiviteter for innovasjon: 1) Oppfinnelsen, som innebærer fremstilling av nye ideer. 2) Spredning, som innebærer spredning av de nye ideene. 3) Implementering, som innebærer gjennomføring og anvendelse av de nye ideene i praksis. Filstad fremhever den sosialt dynamiske karakteren ved innovasjon samt at hennes perspektiv på innovasjon er dynamisk, relasjonelt, sosialt og består av kunnskapsintensive prosesser. Hun knytter også sammenhengen til kunnskap gjennom at innovasjon kombinerer både utforskning (ny kunnskap) og utnyttelse av eksisterende kunnskap.

I vår oppgave knytter vi ikke innovasjonsbegrepet opp mot tilblivelsen av nye produkter eller revolusjonerende omveltninger. Vi velger å bruke innovativ ledelse om ledelse som bryter med hverdagslige forventninger og normer. Ved ett av sykehjemmene vi har «besøkt» valgte de for eksempel å hente inn et antall lam for at de eldre skulle få en positiv opplevelse av å kjenne nærheten til dyret. Dette er ikke innovativt i form av noe som aldri er gjort før; Mange av oss har opplevd følelsen av ull mellom fingrene og hørt lyden av breking fra et nyfødt lam. Men prosessen med å hente lammet fra gården og ta det med inn på eldreheimmet, viser et åpent sinn overfor ideer, noe vi oppfatter som innovativ. Dog må denne tolkningen av innovasjon og innovativ atferd ses i nær sammenheng med kreativitet som beskrevet av Amabile nedenfor.

2.5 Kreativitet

I kjølvannet av Schumpeter tok diskusjonene om innovasjon flere retninger. Mye av diskusjonene har gått rundt det kreative. For at noe overhodet skal bli innovativt, må man ha en form for kreativ prosess, et kreativt oppspill. Når man snakker om det kreative oppspillet, er det ofte Amabile (1998) som krediteres.

Amabile (1998) konstruerer en egen modell for kreativitet og innovasjon og skiller skarpt mellom forståelsen av selve fenomenet kreativitet og hva vi kan gjøre for å fremme kreativitet. Disse to må ifølge henne ikke blandes sammen. «To be creative an idea must be appropriate, useful and actionable», hevder Amabile (Amabile, 1998, s. 78). At en idé er passende, brukbar og mulig å omsette i handling er altså den substansielle definisjonen på kreativitet hos Amabile.



Figur 4: Amabiles modell for kreativitet (Amabile, 1998, s. 78), gjengitt av Kjersti Fikse.

Amabile (1998) viser til at motivasjon er en viktig faktor i utøvelsen av kreativitet, og skiller mellom indre og ytre motivasjon: «intrinsic» og «extrinsic». Mens indre motivasjon er drivende for kreativitet, vil ikke ytre motivasjon som penger (eller straff) være særlig effektive verktøy i søken etter varig motivasjon. Eldreomsorgsbransjen, er preget av stramme økonomiske rammer. For ledere og ansatte i dette yrket, vil ytre (extrinsic) aspekter spille

mindre rolle som motivasjonsfaktor for innovasjon. Det er langt mellom bonusordningene i norsk eldreomsorg. Her er det nærliggende å tenke at indre (intrinsic) motivasjon vil være en langt viktigere innovasjonsdriver i form av faktorer som stolthet, omsorg og anerkjennelse. Arbeidet blir da i seg selv motiverende: «Intrinsic Motivation Principle of Creativity: People will be most creative when they feel motivated primarily by the interest, satisfaction, and challenge of the work itself-and not by external pressures» (Amabile, 1998, s. 79).

Amabile (1998) beskriver en rekke elementer som styrker kreativitet i organisasjonen. Hun vektlegger viktigheten av å finne riktig oppgaver til rett person, slik at de får brukt sin ekspertise, samtidig med at de får nok utfordring. Det å sette sammen velfungerende team, anses som en viktig lederoppgave, og autonomi vurderes som viktig i utforming av arbeidsoppgaver. Tydelige mål og stor frihet i forhold til prosessen og hvordan målet skal nåes er andre verdifulle komponenter.

Tre egenskaper som ledere bør være oppmerksomme på ved sammensetting av team, er ifølge Amabile 1) felles begeistring for teamets mål, 2) villighet til å hjelpe hverandre i vanskelige perioder og tilbakeslag og 3) anerkjenne kunnskapen og perspektivene som medlemmene bidrar med. Amabile vektlegger også viktigheten av ulik kompetanse og at dette vil være en driver for utvikling. Hun mener likhet i egenskaper hos teamet i større grad vil føre til stagnasjon, da alle tenker likt. I likhet med Morgan (2004), peker Amabile på den avgjørende betydningen av at ledelsen gir de ansatte støtte og anerkjennelse, slik at de ansatte føler at jobben de gjør for bedriften er meningsfull og viktig. Ledere må uttalt anerkjenne viktigheten av kreativitet og teamarbeid (Døhl et al., 2020).

For å lykkes med å bryte fastlåste normer, er en bedrift avhengig av en evne til å tenke og lede gjennom kreativitet og innovasjon. Amabile (1998) skriver overlappende om begrepene kreativitet og innovasjon. Dersom den nevnte evnen til kreativ tanke og ledelse er til stede, vil dette legge til rette for en positiv utvikling i sykehjemsdriften, med tanke på innovasjon. Er driften låst fast i mønstre og avstengt fra kreativ frihet, vil det være omtrent umulig å finne frem til innovative driftsmåter.

2.6 Inkrementell vs. radikal innovasjon

Som vist over, er det flere faktorer som spiller inn på en bedrifts eller en organisasjons muligheter for innovasjon. I vår oppgave ser vi på hvordan ledere opplever sitt eget handlingsrom for innovasjon. I lys av dette er det viktig å skille mellom radikal og inkrementell innovasjon. Oddane (2017) viser til både Gaynor (2002) og Clark og Henderson (1990) når hun forklarer at inkrementell innovasjon består av ulike former for modifisering, raffinering, forenkling, konsolidering og forbedring av eksisterende produkter, prosesser, tjenester eller andre produksjonsrelaterte aktiviteter, og det inkrementelle innovasjonsarbeidet styrker vanligvis posisjoner til etablerte firma (Oddane, 2017, s. 245). Det er denne typen innovasjon vi ser mest av i bransjen vi har undersøkt. Gjennomgående viser våre forskningsintervju at det er inkrementell innovasjon som har størst gjennomslag i den daglige driften. I vår oppgave bruker vi begrepet småskrittinnovasjon synonymt med inkrementell innovasjon.

Radikal innovasjon kjennetegnes på den annen side av større transformasjoner: Jo mer en innovasjon skiller seg fra et eksisterende alternativ, jo mer radikal regnes den for å være. Mens inkrementell innovasjon tar høyde for å forbedre eller utvikle noe som allerede eksisterer, har radikal innovasjon som formål å utvikle noe helt nytt.

2.7 Sosial innovasjon

Innovasjon er, som nevnt ovenfor, et begrep som har sitt utspring i industriell vareproduksjon. Endringsprosesser i offentlig sektor, som f.eks. New Public Management, førte til at bl.a. innovasjonsprosesser fra privat sektor ble modeller for offentlig omstilling (Rønning, 2021). I dag brukes begrepet like ofte i sektorer som driver med tjenesteyting, og innovasjoner er også viktige for å forbedre strukturer og systemer på alle nivå i samfunnet. Innovasjon innen offentlig sektor benevnes av Sirnes, Willumsen og Ødegård (2015) som sosial innovasjon. I det følgende skal vi redegjøre for hva som ligger i dette begrepet.

Innovasjon i offentlig sektor handler i stor grad om relasjoner og samarbeid: «Innovasjon i velferdssektoren dreier seg om samfunnsmessig nyskaping hvor den menneskelige dimensjonen er sentral, og hvor samarbeid mellom ulike aktører er en forutsetning» (Sirnes et al., 2015). Innovasjoner kan bidra til nye funksjoner, nye konsepter, nye produkter og/eller nye

tjenester (Darsø, 2013). Murray, Caulier-Grice og Mulgan (2010, s. 3) legger følgende definisjon av sosial innovasjon til grunn:

Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations. In other words, they are innovations that are both good for society and enhance society's capacity to act.

Sosiale innovasjoner dreier seg altså om nye produkter, tjenester og modeller som møter sosiale behov og fører til nye sosiale samarbeidsflater. Videre er det verdt å legge vekt på utfordringene rundt innovasjonsarbeid. Etersom velferdstjenester involverer mange aktører, vil det kunne oppstå divergerende interesser og ulike agendaer. Med tanke på innovasjonsprosessen er det derfor viktig å vise forskjellene mellom private, offentlige og frivillige aktører, og studere hvilke føringer og eventuelle motsetninger disse ulikhetene fører til, og se på mulige konsekvenser (Sirnes et al., 2015).

Vi har sett at innovasjon innen offentlig sektor ikke har så lang fartstid. I offentlige styringsdokumenter som f.eks. Samhandlingsreformen (St.meld. nr. 47 (2008-2009)), tillegges innovasjon stor vekt. Innovasjon er en kjent størrelse innen helsevesenet, i form av teknologisk utvikling og forskning innen f.eks. medisin. Sirnes, Willumsen og Ødegård (2015) påpeker at det «å anvende innovasjon om ny utforming av grenseflaten mellom sykehus og kommuner er nytt. Innovasjon er også en ny tilnærming til utforming av grenseflaten mellom behandlere og pasienter, mellom offentlige tjenester og brukere, og mellom profesjonsutøver og frivillige aktører» (s. 31).

Her pekes det på at formålet med innovasjon i offentlig sektor fra myndighetenes side, synes å være et ønske om å begrense offentlig ressursbruk uten at dette skal gå ut over dekningsgrad, kapasitet og kvalitet i tjenestene. Sirnes, Willumsen og Ødegård er kritiske til at de utfordringene innovasjonsarbeidet skal ha som mål å løse, inneholder verdikollisjoner, «value clashes» (Wegener, 2012), som i liten grad er tematisert i de offentlige styringsdokumentene (Sirnes et al., 2015).

Sirnes et al. (2015) peker på faren for slike verdikollisjoner som kan oppstå hvis aktørene har ulike intensjoner for innovasjon. Innenfor sykehjemsbransjen er det nærliggende å tenke at en slik verdikollisjon kan ligge i skjæringspunktet mellom det menneskelige aspektet ved

omsorgen for de eldre og effektiviserings-aspektet ved for eksempel hurtigere løsninger og mer teknologi. Dersom hovedvekten på innovasjon ligger på effektivisering og veier til redusert ressursbruk, er det fare for at mindre tid brukes på å utvikle innovasjoner som tar sikte på å øke de eldres livskvalitet. (Sirnes et al., 2015).

I kommunal sektor er innovasjoner et nytt og krevende område. Politisk ledelse vil ikke alltid se verdien av innovasjonsarbeid, samtidig som incentivene for innovasjon ikke alltid vil være sterke. For en kommune vil det gjerne være maktpåliggende å være pålitelig og forutsigbar, og dette er ikke alltid kompatibelt med dristige innovasjoner som man ikke vet om vil treffe blink. I et slikt landskap vil ledelse være viktig for innovasjon. Bason (2007) deler inn kommunal ledelse i fire roller:

- 1) Politikeren utformer visjoner som krever innovasjon.
- 2) Toppsjefen (rådmann/kommunaldirektør i en kommune) utformer og implementerer innovasjonsstrategier.
- 3) Mellomlederen skaper rom for innovasjon i dialog med enhetslederne sine og anvender innovasjonsterminologi.
- 4) Enhetslederen skaper mangfold i kompetanse gjennom medarbeiderutvikling og rekruttering, og oppmuntrer til nytenking og eksperimentering (Bason, 2007).

Bason mener at ledere har et sterkt ansvar for fornyelse og innovasjon, og hevder, noe spissformulert, at enhver virksomhet som ikke greier å fornye seg, etter hvert vil forsvinne. Ledere i offentlig virksomhet må stå til ansvar overfor samfunnet med tanke på oppgaveløsning og ressursanvendelse, hevder han. Offentlige sykehjem forsvinner neppe, men de vil kunne få svekket renommé, og miste brukere og arbeidstakere til andre aktører. Samtidig hevder Bason (2007) at toppledere i kommunehelse må ha mot til å utfordre politisk ledelse til å sette i gang nødvendige endrings- og fornyelsesprosesser. Kravene som stilles til kommunale ledere her kan synes som heftige, men det er liten tvil om at lederne har en helt avgjørende rolle i forhold til både igangsetting og gjennomføring av innovative tiltak.

I boka *Tverrprofesjonelt samarbeid - et samfunnsoppdrag* (Willumsen & Ødegård, 2016) tematiseres betydningen av å utvikle nye former for samarbeid mellom tjenesteytere og forvaltningsnivå, mellom offentlige og private organisasjoner og mellom tjenesteytere og brukere. Her påpeker forfatterne at tverrprofesjonelt samarbeid kan være en motor i innovasjonsarbeid. De viser til den danske utgivelsen *Samarbejdsdrevet innovation - i den*

offentlige sektor (Sørensen & Torfing, 2011), der det pekes på at samarbeid rundt innovasjon kan skape en verdifull dynamikk mellom politikere, profesjonsutøvere og brukere. I de siste årene har det dessuten blitt mer fokus på å høre brukerne i endringsprosesser innen velferdstjenester. «Samhandlingen mellom profesjonelle og brukere er et interessant område for å initiere innovasjon som kan forbedre både tjenestenes effektivitet og kvalitet» (Sirnes et al., 2015, s. 37). Faren er imidlertid at medvirkningen ikke får reell betydning, og dermed kan karakteriseres som kvasimedvirkning. Brukermedvirkning er et felt det foreligger lite forskning på i dag, gitt den korte tiden dette fenomenet har vært virksomt innen eldreomsorgen (Omre & Schjelderup, 2009).

Begrepet innovasjonskompetanse (Darsø, 2013) er viktig for å kunne håndtere utfordringer med innovasjon i den praktiske hverdag, det være seg i møte med komplekse situasjoner eller krevende personer:

Begrepet forutsetter generell kunnskap om innovasjon og begreper som gjør det mulig å kommunisere med andre. I tillegg utvikles innovasjonskompetanse ved å håndtere utfordrende situasjoner i praksis gjennom sosiale interaksjoner. [...] Begrepet er nær knyttet til læring og problemløsning, og handler om individuelle og organisatoriske ferdigheter til endring og omstilling. Personer som har utviklet innovasjonskompetanse, har lyst til å utforske det ukjente, og derfor søker de og utvikler ny kunnskap. (Darsø, 2013, s. 27-28)

For vår undersøkelse er dette interessant gjennom at det retter fokus mot leders handlingsrom for å kunne igangsette innovative prosesser. Ledere vil være sentrale i å legge til rette for innovasjon i grupper eller team i virksomheten, slik at så mange som mulig kan være med og utvikle innovative praksiser. Ut fra dette er både sosiale relasjoner og organisatoriske rammer viktige for å fremme eller hemme utvikling av innovasjonskompetanse.

Også Sirnes, Willumsen og Ødegård (2015) peker på motstand mot innovasjon som en faktor man må ta med i regnestykket. Under den lett humoristiske overskriften «Bend over, here it comes again!» lanserer de utfordringen: «Mange medarbeidere på en arbeidsplass kan ha opplevd skiftende moteretninger når det gjelder organisering og ledelse, og de foretrekker å bruke energien på sine «egentlige» oppgaver» (Sirnes et al., 2015, s. 38). For å motvirke slik motstand er det viktig å bruke en formålstjenlig terminologi, slik at man får endringsagenter i stedet for endringsmotstandere. Det er et poeng at positivt ladede begreper som kreativitet og

nye ideer ikke må brukes til å skjule en bakenforliggende kostnadsreduksjon eller økonomisk innstramning, som slett ikke har noen positiv klang (Sirnes et al., 2015).

Slik vi har sett med Oslo manual, er måling av innovasjon en utfordrende øvelse. Dette presiseres også hos Sirnes, Willumsen og Ødegård. De viser til Foyn (2011), som peker på at det hersker uklarheter rundt innovasjonsbegrepet i offentlig sektor, og at dette kan by på en del måleproblemer. Dette har sin bakgrunn i at det delvis er vanskelig å avdekke hvor omfattende innovasjonsaktivitetene er, og hvem som har ansvar for disse. Ulik organisering innad i de enkelte kommunene gjør det dessuten vanskelig å sammenligne på tvers av sektorer (Sirnes et al., 2015).

Foyn (sitert i Sirnes et al. 2015, s. 40) benytter fire hovedtyper av innovativ aktivitet i kommunal sektor, en inndeling som han synes fungerer godt:

1. Produktinnovasjon - nye eller vesentlig endrede egenskaper ved varer og tjenester, tilgang for brukerne eller hvordan de blir brukt
2. Prosessinnovasjon - nye eller vesentlig endrede produksjonsprosesser ved bruk av nytt utstyr og/eller kompetanse, støttefunksjoner (IT, regnskap, innkjøp)
3. Organisasjonsinnovasjon - nye eller vesentlig endrede metoder for organisering eller ledelse, for eksempel endrede systemer, arbeidsrutiner eller -prosesser
4. Kommunikasjonsinnovasjon - nye eller vesentlig endrede metoder for kommunikasjon med brukere eller kunder, for eksempel promotering av tjenester, påvirkning av atferden til individer eller organisasjoner

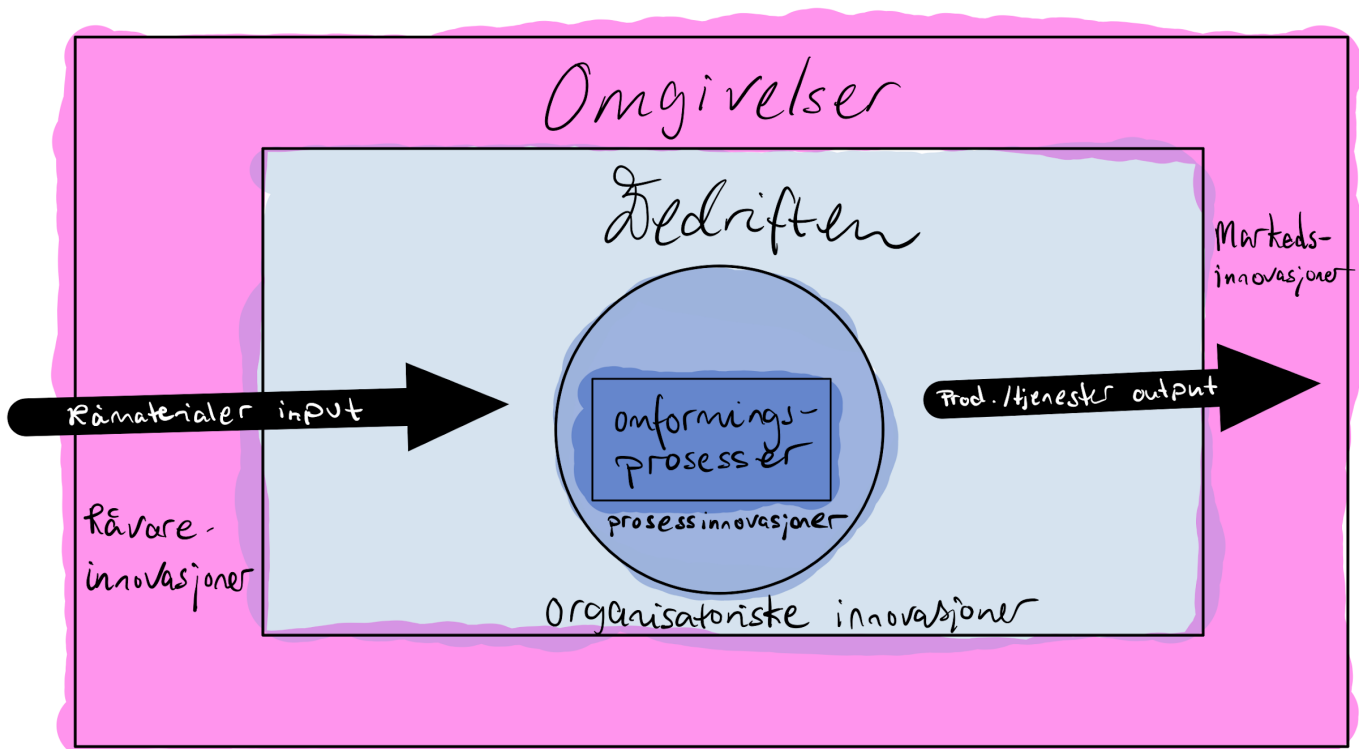
For å kunne avgjøre om en innovasjon er vellykket, trengs et felles og omforent sett av kriterier. Det blir påpekt at det er vanskelig å operere med entydige og målbare kriterier for offentlige tjenester.

Som oppsummering skriver Sirnes et al. (2015) at for å lykkes med innovasjon i offentlig sektor, kreves god kunnskap om både konsept og kontekst, noe som bare finnes i begrenset omfang. «Det må antas at svak risikovilje og manglende incentiver blir barrierer mot innovasjon i denne sektoren. Dette kan kompenseres gjennom tydelige politiske styringssignaler og sterk ledelsesforankring, og ved deltagelse og eierskapsfølelse hos profesjonsutøvere og brukere» (Sirnes et al., 2015, s. 41).

2.8 Kunnskapsutvikling og innovasjon

Innovasjon kan forstås som enhver idé, praksis eller materiell størrelse som oppfattes som ny for den som tar den i bruk (Duncan et al., 1973). En viktig presisering som Gotvassli (2015) legger frem er at ideen, praksisen eller den materielle størrelsen må oppfattes som ny. Hvorvidt noe er en innovasjon eller ikke, handler med andre ord om subjektive opplevelser og er ikke knyttet til objektivt målbare kriterier (Gotvassli, 2015).

Ulike typer innovasjoner kan knyttes til forskjellige «plasser» i en bedrifts verdikjede, som vist i følgende figur:



Figur 5: Innovasjoner i verdikjeden (Gotvassli, 2015, s. 180), gjengitt av Kjersti Fikse

Gotvassli (2015) er opptatt av innovasjon i lys av entreprenørskap, eller utviklingen av ny virksomhet, men også han fremhever det individuelle perspektivet, hvor individuelle trekk og egenskaper tillegges stor vekt ved at det er individets kunnskaper i form av kognitive egenskaper og kreativitet som primært er drivkraften bak entreprenørskapet eller innovasjonen. Gotvassli (2015) beskriver at fem av de ti «strategiske skoleretningene» som Ahlstrand,

Lampel og Mintzberg (1998) har identifisert, legger vekt på individuelle faktorer hos lederen som den viktigste drivkraften for strategisk endring og innovasjon (Gotvassli, 2015).

Han skriver videre at den innovative kraften i en organisasjon i aller størst grad tilskrives leders evne til å skape og implementere visjoner, særlig når en leder innovasjon i lys av The Entrepreneurial school (Gotvassli, 2015). Hva som gjør leder i stand til å skape og drive frem innovasjon, er imidlertid vanskelig å stadfeste, og forskjellige teoretikere fremholder forskjellige verdier og karakteristikk hos ledere som får dette til. Både Stokes og Wilson (2006), Bolton og Thompson (2003) og Ødegård (2003) peker på følgende personlighetstrekk som fremtredende hos entreprenører eller innovative ledere:

- De er rike på ideer og har stor tiltro til egne evner, og de opplever glede ved nye utfordringer.
- De ønsker å gjøre det godt i konkurransesituasjoner, det vil si at presentasjonsmotivasjonen deres er høy. Tap tas som motivasjon for å gjøre det bedre neste gang.
- De har sterk tro på at de kan påvirke sine egne omgivelser, og de stoler på sine egne muligheter og ressurser og liker ikke betegnelser som «flaks og uflaks» eller «skjebnen må få rå».
- De tenker i muligheter og er handlingsorienterte.

Det er bred enighet om at innovasjonsvirksomhet er en sentral del av den økonomiske vekstprosessen. En bedrifts mulighet til å opprettholde sin konkurransemessige fordel avhenger av bedriftens evne til å stadig oppgradere sine konkurransemessige fordeler, samt hvor lett konkurrentene og potensielle nyetableringer kan imitere disse fordelene (Schumpeter, 1966). I eldreomsorgen er ikke det økonomiske konkurranseelementet særlig fremtredende per i dag. Bransjen preges av lite ressurser i form av stramme budsjetter og stadige krav til innsparing. Likevel vil kravene fra myndighetene, samfunnet samt brukerne og deres pårørende stille krav til bransjen og dens stadige utvikling. De siste årene har også flere private aktører kommet på banen, og det er nærliggende å tro at også eldreomsorgen etter hvert vil preges av et sterkere element av konkurranse.

At innovasjon er viktig, er det lite uenighet om, men hva som er drivende faktorer og hvordan innovasjonsprosesser skal forstås, eksisterer det en del ulike synspunkter på.

Gotvassli (2015) forklarer at selv om det er en del forskjellige oppfatninger, finnes det noen synspunkter som går igjen:

- Entreprenørskap ble opprinnelig forsøkt forklart ut fra egenskaper og drivkrefter hos selve personen. I vår kontekst lederen.
- Fellesskapelige prosesser brukes til å forklare innovative prosesser, særlig knyttet til kunnskapsutvikling i praksisfellesskap.
- Entreprenørskap eller innovasjon kan ses i lys av et system ellers et nettverksperspektiv. Et sterkt samspill med mange faktorer i omgivelsene ligger til grunn for innovasjon.

2.9 Masterideer

I arbeidet med å utforme, styre og lede samtidens organisasjoner, vil man som leder støte på masterideer (Røvik, 2007). Disse masterideene må ofte overvinnnes for å kunne gjennomføre endring, og kjennetegnes av seks punkter:

1. **De er mange.** Ideer og oppskrifter finnes for alle deler av det organisatoriske byggverk, for formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, ledelse, organisasjonskultur, kommunikasjon osv.
2. **De er allestedsnærværende:** De mest populære organisasjonsideene eksisterer uavhengig av hvilken økonomisk, geografisk eller sosial sfære man befinner seg i. Utbredelsen har sammenheng med at temaet «organisasjon og ledelse» har blitt en del av den vestlige verdens popularitetskultur.
3. **De har gjerne en uklar historie:** Dette er for eksempel tilfellet når det gjelder to av de aller mest utbredte konsepter i nyere tid, nemlig målstyring og total kvalitetsledelse.
4. **De er gjennomtrengende:** De mest populære organisasjonsideer er svært vanskelig å unnslipe, de har ofte en enorm evne til å trenge inn i moderne organisasjoner og til å prege strukturer, aktører og aktiviteter. Ledere opplever ofte ulike former for trykk fra omgivelsene om å adoptere ideer, ikke bare utenfra, men også innenfra: Det er ikke uvanlig at grupper av ansatte blir agenter overfor ledelsen for at man bør adoptere bestemte oppskrifter.
5. **De er reformutløsende:** De setter i gang endringer i organisasjoner. Ofte har ideene potensiale til å påvirke ledelsen til å anta at de har et problem eller en utfordring som må tas tak i.

6. **De har tvetydige virkninger:** De allmenne oppfatningene om populære ideers effekter spriker ofte betydelig.

Flere av disse masterideene, kanskje særlig de fire første, kan representere noen av de kreftene som skyver tankemønsteret i bestemte retninger i sykehjemsbransjens satte mønstre og normer (Døhl et al., 2020). Det er ofte vanskelig å bryte med masterideer. I sykehjemsbransjen kan grunnleggende ideer handle om for eksempel gjennomføring av stell, daglige rutiner, medisinerer, møblering og uniformering. Når sterke ideer og oppfatninger blir anerkjent som korrekte, passende og riktige, og det hersker en slags unison enighet om dette, kreves det ekstra stor innsats å bryte ut av disse mønstrene og forventningene. Norske sykehjem fremstår som svært like i utforming og driftsprinsipper, hvilket kan indikere at masterideenes kraft er stor i bransjen. Verdiene og normene i samfunnet styrer ofte forventninger til hvordan ting skal være og hvordan de skal gjøres. Gjør man noe nytt vil man trolig få reaksjoner på dette, både positive og negative. Forventningene til de reaksjonene man får, ser ut til å styre hvor innovativ vår atferd er (Røvik, 2017; Døhl et al., 2020).

2.10 Oppsummering av teori

Vi har nå redegjort for det teorigrunnlaget som vi vil anvende på vår problemstilling. I intervjuene med våre deltakende ledere kartla vi deres fenomenologiske opplevelse av sitt eget handlingsrom for innovasjon. Ved å bruke teorien vi har redegjort for i inneværende kapittel, vil vi undersøke de svarene vi fikk og sette dem i en større sammenheng i en hermeneutisk tolkningsprosess.

Vi har belyst teori rundt leders handlingsrom, for først å forstå selve fundamentet for problemstillingen vår. Så har vi gått videre til å forklare hvordan organisasjonskulturen oppfattes gjennom teorien. Dette er relevant for vår oppgave ettersom det er innenfor organisasjonskulturen enhver leder må operere. Under tittelen endringsledelse har vi sett på ledelsesstyrte endringsprosesser og meningsskaping, for å undersøke hva som skal til for at en leder skal kunne innføre endringer og innovasjon i egen organisasjon. Innovasjon har vi sett på i sammenheng med kreativitet, med tanke på at disse henger tett sammen med hverandre. For å forstå ledernes opplevelse av handlingsrommet for innovasjon, og sette det i en større sammenheng, har vi gått grundig inn i teorien om innovasjon. Vi har tatt for oss både inkrementell og radikal innovasjon, sosial innovasjon og betydningen av kunnskapsutvikling

for innovasjon. Avslutningsvis har vi redegjort for Røviks masterideer, som ofte anses som begrensende for innovasjon og innovativ adferd, og som vi anser som høyst tilstedeværende i eldreomsorgen. I sum gir dette oss et godt grunnlag for å undersøke ledernes handlingsrom i det videre, hvordan de opplever dette og i forlengelsen av det - hvordan de kan påvirke handlingsrommet og skape innovasjon i egen organisasjon.

3. METODE

Før vi anvender den teorien vi nå har gjennomgått, vil vi gjøre rede for de metodiske valgene som vi har tatt underveis i vår forskningsprosess. Vi vil vise hvordan forskningsspørsmålet har dannet grunnlaget for å velge en kvalitativ tilnærming og hvordan vi har sett til fenomenologi og hermeneutikk. I tillegg vil vi forklare vårt valg av intervju som innsamlingsmetode, beskrive rekruttering og utvalg, samt gi noen refleksjoner rundt gjennomføringen av intervjuene. Deretter vil vi vise hvordan intervjuene har blitt transkribert og gjennomgå analyseprosessen. Mot slutten av kapittelet vil vi redegjøre for vår egen forskerrolle slik vi ser den, og for vår for forståelse. Vi vil også diskutere studiens kvalitet og presentere etiske betraktninger rundt den.

3.1 Kvalitativ metode

For å undersøke hvordan ledere opplever handlingsrommet for invasjonen, har vi valgt en kvalitativ tilnærming. Kvalitative studier er eksplorative og brukes ofte når man ønsker dybdekunnskap for å belyse problemstilling (Thagaard, 2009). Tilnærmingen er egnet på tema hvor det finnes lite forskningsbasert kunnskap. Handlingsrom er det forsket på i relasjon til ulike typer organisasjoner, men det eksisterer ikke betydelige mengder forskning som retter seg direkte mot lederes handlingsrom for innovasjon i eldreomsorgen. Vi ønsker å få fram hvordan enhetsleder i sykehjemmet opplever sitt handlingsrom ved å vise ulike tolkninger og nyanser i leders opplevde virkelighet. Når vi har intervjuet ledere om deres muligheter til å påvirke sitt handlingsrom, har vi prøvd å avdekke deres subjektive opplevelse av handlingsrommet. Basert på sine egne erfaringer og oppfatninger har deltakerne beskrevet en opplevelse av hva som virker hemmende og fremmende på deres muligheter for å drive organisasjonene sine på en innovativ måte. Thagaard (2009) viser til at kvalitative metoder har stor grad av fleksibilitet og åpenhet. Til tross for at vi hadde en nøye gjennomtenkt intervjuguide, gikk vi ofte utenfor våre forberedte spørsmål, for å forfølge opplysninger som kom frem i intervjuene. Dette er nyttig for å gå i dybden og undersøke interessante opplysninger som kommer fram i et intervju (Thagaard, 2009). På bakgrunn av vårt forskningsspørsmål og valg av metodisk tilnærming, har vi latt oss inspirere av fenomenologi og hermeneutikk i vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Dette vil vi kort gjøre rede for her.

3.1.1 Fenomenologi

Fenomenologi har eksistert helt siden begynnelsen av 1900-tallet og blir ansett grunnlagt som filosofisk retning av Edmund Husserl (Kvale & Brinkmann, 2009; Postholm, 2005; Thagaard, 2009). Husserl var opptatt av å undersøke fenomener vitenskapelig gjennom å få tak i hvordan de oppleves og framkommer i menneskets bevissthet (Bowe & Sloan, 2014). Målet var å komme i kontakt med essensen av fenomenet. Dette innebar blant annet å sette sin forforståelse i parentes, for å kunne gjøre fordomsfrie beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2009). Innenfor kvalitativ forskning i dag beskriver Kvale og Brinkmann (2009) at fenomenologi refererer til: Et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut i fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves for deltakerne, ut fra den forståelsen at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (s. 45). Justesen og Mik-Meyer (2010) anvender begrepet livsverden for å beskrive denne subjektive oppfatningen av omgivelsene som fenomenologene forutsetter. Dette beskriver den konkrete, dagligdagse verden som vi befinner oss i, i kontrast til naturvitenskapenes virkelighetsbeskrivelse. Livsverden beskriver en felles verden med en sosial, kulturell og historisk kontekst som danner en meningshorisont for den enkelte (Justesen & Mik-Meyer, 2010). En metodisk konsekvens som følger et fenomenologiske perspektiv, vil ifølge Kvale (1997) være at forskeren må tilstrebe å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver, og beskrive verden som den oppleves av intervjupersonene, ut fra en antagelse om at den viktige virkelighet er den som menneskene oppfatter (Kvale, 1997; Justesen & Mik-Meyer, 2010). For oss som forskere vil dette være en spesielt interessant forutsetning, all den tid vi ikke har profesjonsmessig kunnskap om den bransjen vi ønsker å undersøke.

I tråd med den fenomenologiske tilnærmingen har vi i vår studie fokus på deltakernes opplevelser og perspektiver. Det fenomenet vi undersøker er deres opplevelse av eget handlingsrom som ledere innenfor eldreomsorgen og hva som påvirker dette rommet, både positivt og negativt. Samtidig vil det være et fortolkende element i vår forskning: Vi som forskere vil gjennom å sette intervjuene i sammenheng både med hverandre og teori, innta en aktiv, fortolkende rolle. Derfor ser vi til hermeneutikken.

3.1.2 Hermeneutikk

Hermeneutikk kan defineres som «læren om fortolkningen av tekster» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 69). Ved en hermeneutisk forståelsesramme forsøker forskeren å komme fram til gyldige fortolkninger, samtidig som han/hun er oppmerksom på at resultatet av analysen alltid

vil avhengige av kontekst og de spørsmålene som stilles (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Fortolkningen beskrives som en dynamisk prosess hvor forskeren har en aktiv rolle (Ashworth, 2015). Sloan (2014) skriver at hermeneutikk kan fungere som en metodologi i seg selv, eller kan brukes som en utvidelse av fenomenologien. Et viktig skille fra den klassiske fenomenologien er at hermeneutisk fenomenologi anser ideen om å sette sin forforståelse i parentes for å være urealistisk, fordi forforståelsen er en del av deg som person (Connelly, 2010).

Ved å innta et hermeneutisk-fenomenologisk ståsted vil resultatet av analyseprosessen bestå av vår tolkning av lederne beskrivelser av eget handlingsrom og hva som påvirker dette. Vi vil ta utgangspunkt i deres fenomenologiske opplevelse, men samtidig bruke vår forståelse og tolkning av de opplevelsene som lederne innlemmer oss i.

3.2 Datainnsamling – kvalitative intervju

På bakgrunn av vårt forskningsspørsmål og metodologiske valg, anså vi umiddelbart kvalitative intervju for å være den mest passende måten å samle inn data på. Thagaard (2009) beskriver at intervjuer er «et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon» (s. 12). Innenfor den fenomenologiske tilnærmingen er intervjuet, ifølge Postholm (2005), regnet for å være det beste verktøyet.

Vi har valgt å bruke semistrukturerte intervjuer. I tråd med Smith og Osborns teorier utarbeidet vi en intervjuguide på forhånd med noen tema og/eller spørsmål som vi ønsket svar på (Smith & Osborn, 2015). Underveis endret vi på rekkefølgen dersom intervjuet tok nye retninger, og forfulgte spennende spor som dukket opp i intervjuet med spontane, nye spørsmål. På denne måten ble intervjuguiden nettopp det: En guide, men ikke en rigid oppskrift vi ikke kunne fravike. Dette er en produktiv måte å gå frem på, ettersom det åpner for en tilpasning av spørsmålene ut fra de deltakerne ga underveis (Smith & Osborn, 2015). Ettersom alle tre forskerne bak denne studien kommer fra andre yrker enn eldreomsorgen, hadde vi et sterkt behov for å være åpen for alle opplysninger som kom frem. En fleksibilitet i intervjusituasjonen la til rette for dette. Samtidig var forberedelsene av intervjuguiden og den klare retningen denne ga oss, viktig både for å sikre at intervjuet forble spisset inn mot vår problemstilling og for å gi oss trygghet som forskere.

Utformingen av intervjuguiden foregikk gjennom idémyldring i gruppa. Ettersom alle tre forskere kommer fra helt andre bransjer enn den vi valgte å forske på, startet vi prosessen med lite kunnskap om hvilke faktorer som påvirker driften innenfor eldreomsorg. Vi leste også andre masteroppgaver for å samle gode tips om hvordan slike intervjuguider kunne utformes på best mulig måte.

I tråd med den hermeneutisk-fenomenologiske tilnærmingen valgte vi åpne spørsmål med formål om en åpen utforskning rundt fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). Endelig intervjuguide besto av tre overordna forskningsspørsmål med en rekke spørsmål under (se vedlegg 3).

3.3 Rekruttering og utvalg

Innenfor kvalitativ forskning er man ifølge Thagaard (2009) opptatt av å få tak i mye informasjon om få enheter. En vanlig «feil» nye forskere gjør er å intervjuer for mange personer til at man klarer å gå tilstrekkelig i dybden på hver av dem (Thagaard, 2009). På den andre siden kan det gå ut over overførbarheten dersom utvalget er for lite (Kvale & Brinkmann, 2009; Malterud, 2011). Vi konfererte med vår veileder ved oppstarten av arbeidet, og bestemte oss for å gjennomføre fire intervjuer. Vårt håp var at det gir et rikt nok datamateriale samtidig som det ikke skulle bli uoverkommelig å analysere. Postholm (2005) skriver at i en mindre forskningsstudie er det hensiktsmessig å forholde seg til lavest anbefalte antall personer. Hernes (2016) beskriver at det er nok data når analysen, altså når samspillet mellom teoretisk rammeverk og data er i ferd med å nå en metning. Metning skjer når ytterligere runder med analyse gir mer eller mindre samme svar. Vi vurderer at vi i studien har fått tilstrekkelig data fra intervjuene og analysen, og at det gir et godt samspill med det teoretiske rammeverket.

I utvelgelsen av deltakere gjorde vi en kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2010), hvor vi satte to kriterier. Det første er at deltakerne jobber i eldreomsorgen, som definert i innledningen av studien. Det andre er at de har en lederposisjon som er nær daglig drift og de ansatte. For å få tak i deltakernes opplevelse rundt et fenomen, i dette tilfellet ledelse innenfor eldreomsorgen, er det avgjørende at de har erfart fenomenet som vi undersøker (Thagaard, 2009).

I vår rekrutteringsprosess prøvde vi både å finne sykehjem som utmerket seg som spesielt innovative og mer «ordinære» sykehjem. En kandidat kontaktet vi for eksempel på anbefaling av bekjente som jobber innenfor eldreomsorgen og beskrev vedkommende leder som uvanlig flink. En annen kandidat kontaktet vi etter å ha sett en publisering på Facebook som vi oppfattet som uvanlig for et eldre hjem. Vi henvendte oss via e-post, telefon eller Messenger til de aktuelle lederne og forespurte dem om å bidra til vår forskningsprosess.

Vi bestemte oss for å intervju et utvalg bestående av fire deltakere, og fikk nokså raskt positivt svar fra fire relevante ledere. Begge kjønn er representert i intervjuene. De kommer fra både private og offentlige institusjoner, har variert bakgrunn og det er varierende størrelse på avdelingene de leder. De kommer også fra fire forskjellige kommuner av ulik størrelse, fra ulike deler av landet. Vi vil i det følgende benevne våre fire deltakere som D1 (deltaker 1), D2, D3 og D4. Alle fire har i dag stillinger som enhetsledere ved ulike sykehjem, dog med litt ulike ansvarsfelt. D1 er utdannet sykepleier og har arbeidet innen eldre- og demensomsorg siden 1994. Hun har sittet i stillingen som enhetsleder siden 2017. D2 har vært leder for samme sykehjem de siste ni årene, og han har 10-12 års erfaring fra andre lederstillinger før dette. D3 har også sykepleierutdanning, og hun har arbeidet som enhetsleder i sykehjem siden 2012. D4 har bred erfaring fra ulike lederstillinger i helsesektoren over en periode på ca. 30 år. Hun har bakgrunn fra forskjellige kommuner, og har arbeidet i både private og offentlige institusjoner. Enhetslederstillingen hun besitter i dag har hun hatt i ca. tre år.

3.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i løpet av våren 2021. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt, i all hovedsak på grunn av korona-pandemien som satte en effektiv stopper for fysiske møter i det tidsrommet vi hadde til rådighet. Alle intervjuene ble tatt opp digitalt, kun med lyd, og vi hadde satt av omtrent én time til hvert intervju. Av hensyn til deltakernes travle hverdag bestrebet vi oss på å holde intervjuene innenfor denne tidsrammen.

Alle intervjuobjektene fikk forklaring om prosjektet i forkant av intervjuet, først i form av e-post og deretter i en kort, muntlig gjennomgang av prosjektet rett før intervjuet. Til tross for dette viste det seg at den ene lederen ikke hadde funnet tid til å lese gjennom den

informasjonen som ble sendt ut på forhånd. Denne deltakeren uttrykte i etterkant en følelse av å være dårlig forberedt på temaet, og opplevde noen av spørsmålene som vanskelige å forstå. Dette medførte ikke problemer for gjennomføringen av intervjuet ettersom vi likevel fikk en god dialog underveis. Intervjuet foregikk uansett, som med de øvrige, på intervjuobjektets premisser, og selv om vi forholdt oss til intervjuguiden som rød tråd, beveget vi oss hele tiden i takt med den vi intervjuet. Vi så intervjuobjektets mangel på forberedelse som et slags symptom på tidspresset bransjen preges av.

Alle intervjuene foregikk langs intervjuguidens akser. For å få deltakerne til å fortsette å snakke om et tema, og sørge for at vi hadde forstått, brukte vi aktive lytte-teknikker som å gjenta bestemte ord og setninger, parafrasere og komme med korte oppsummeringer (Kvalsund, 2006). Vi tillot deltakerne å bevege seg utenfor guidens rammer og fant mye god informasjon i deres frie refleksjoner, men passet på å «hente dem tilbake» ved å henvise til guidens hovedspørsmål, forklare hvor vi befant oss i intervjuet, og så gå videre derfra. Det opplevde vi at fungerte godt.

De tekniske løsningene og gjennomføringen av digitale intervju har fungert godt. Vi er likevel klar over at digitale intervju kan føre til at vi mister detaljer i blant annet gester og kroppsspråk som vi ellers kanskje ville fanget opp i en tilstedeværende intervjusituasjon. Fordelen med digitale intervju er uavhengigheten til geografi og at vi kunne intervju de vi ønsket og som oppfylte kriteriene våre. En annen ulempe med digitale møter med intervjudeltakerne, er at vi ikke fikk se sykehjemmene de leder med egne øyne. Det kan være at vi gikk glipp av visuell informasjon som kunne tilført studien interessante aspekter her. På den annen side gjelder dette alle de fire lederne og institusjonene, og gjør at vi har kunnet rette et sterkere fokus mot deres fenomenologiske opplevelser av eget virke i større grad.

3.5 Transkribering

Opptakene fra intervjuene ble transkribert før videre analyse. Kvale og Brinkmann (2009) beskriver «En utskrift er en oversettelse fra én narrativ form - muntlig diskurs - til en annen narrativ form - skriftlig diskurs. Talt språk og skrevne tekster innebærer forskjellige språklige spill (...)» (s. 187). Derfor vil transkripsjonsprosessen alltid innebære et fortolkende element (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi valgte å utføre transkripsjonene selv for å ha innsikt i denne

prosessen, i tillegg til at det å transkribere ga en god start på å bli kjent med datamaterialet vi hadde samlet inn (Malterud, 2011).

Både for å anonymisere og for at det skulle være enklere både å transkribere og lese i etterkant, ble tre intervjuer transkribert til bokmål. Det siste intervjuet ble transkribert til nynorsk, for å komme tettest mulig på intervjuobjektets egen dialekt. Av stilistiske hensyn valgte vi likevel å skrive disse sitatene om til bokmål i studien. I tillegg fjernet vi navn på institusjoner og kommuner.

Det som senere er brukt som sitater i studien, er lett omskrevet for at de skal bli lettere å lese og forstå og formidles bedre til leseren (Kvale & Brinkmann, 2009). Årsaken til omskrivingen er at den muntlige formen som blir direkte transkribert, inneholder svært mange avbrutte og fragmenterte setninger, pauser og stottringer. Skulle man brukt sitatene i sin direkte form, ville det blitt vanskelig for leseren av studien å forstå meningen i de løsrevne sitatene. Som intervjuere sitter vi på en dypere forståelse av hva intervjuobjektet formidlet, ut fra både kontekst, tidligere sitater og tolkning av kroppsspråk i øyeblikket. Disse erfaringene våre fra intervjuet ga oss muligheten til å gjøre lette omskrivninger til en mer lettforståelig og sammenhengende litterær form.

3.6 Dataanalyse

Vi har valgt å bruke tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke (2006; 2013), for å analysere det transkriberte datamaterialet. Tematisk analyse handler om å se etter mønstre på tvers av intervjuene og identifisere fremtredende temaer. Dette beskrives som en god analysemetode for forskere som er nye innenfor kvalitativ metode (Braun & Clarke, 2013).

Tematisk analyse kan utformes på ulike måter. Braun og Clarke (2006) beskriver de seks fasene av analyseprosessen som: 1) bli kjent med datamaterialet, 2) koding, 3) «søk» etter temaer, 4) revurdere temaene, 5) definere og navngi temaene og 6) skrive rapporten. Å bli kjent med datamaterialet gjorde i vi stor grad gjennom transkripsjonsprosessen, hvor vi lyttet til intervjuene flere ganger.

I steg 2 gikk vi gjennom alle transkripsjonene og fargekodet dem i henhold til hva vi tolket som «positive» og «negative» funn. Sitater som beskrev fremmede faktorer på handlingsrommet ble farget grønne, mens sitater som beskrev faktorer som innskrenkende på handlingsrommet ble farget røde. Ut fra dette laget vi også oppsummerende figurer som gjorde det lettere for oss å se hva hver enkelt kandidat fremhevet som viktige faktorer. Denne oversikten la alt til rette for en flytende overgang til fase 3, hvor vi kategoriserte funn delt inn i temaer. Vi så på hva som var gjentakende faktorer, og gjennom vår hermeneutiske tilnærming kodet vi kandidatenes fenomenologiske beskrivelser inn i disse temaene. I denne prosessen lette vi etter «meningsbærende enheter» som kunne være relevante for å belyse problemstillingen (Braun & Clarke, 2013). Fase 3 og fase 4 løp inn i hverandre i vurderingen av disse faktorene og temaene og la til rette for fase fem hvor vi valgte å definere fire funn og gi dem benevnelser i form av enstavelsesord. Deretter skrev vi oppgaven.

3.7 Forskerrolle og forforståelse

For å hente inn kunnskap gjennom kvalitative intervju beskrives forskeren som det viktigste redskapet (Kvale & Brinkmann, 2009; Postholm, 2005; Thagaard, 2009). Vi som gjennomfører denne studien har, som tidligere nevnt, vår ledelseserfaring fra ulike yrkesområder. Én av oss er fagforeningsleder i mediebransjen, den andre er leder for et tverrfaglig team innen psykiatri, mens den tredje er mellomleder i utdanningssektoren. Bakgrunnen for at vi endte opp med å forske på innovasjon i eldreomsorg kommer av en felles forforståelse av institusjonaliserte sykehjem i Norge som lite kreative. Medforsker Haralds far hadde kommet på sykehjem, og ytret i den sammenheng til Harald: «Du hadde ikke likt deg her, du heller.» Dette utsagnet fungerte etter hvert som en driver for å komme dypere inn i denne materien: Hvorfor virker sykehjem så lite innovative, og er dette gjeldende for alle slike institusjoner? Og hvilken rolle spiller ledere i en slik bransje?

Eldreomsorgen som bransje har lang tradisjon for lederrekruttering fra egne rekker. Som forskere med et outsiderblikk opplever vi at det å ikke vite så mye om strukturer og rammer i bransjen gir oss et nøytralt og distansert ståsted, godt egnet til å stille åpne spørsmål, og for senere å kunne gjennomføre relevante analyser. En manglende forforståelse av bransjen kan slik sett faktisk både innebære en svakhet med tanke på å forstå virkeligheten slik

intervjuobjektene beskriver den, men også et fortrinn i det at vi betrakter eldreomsorg og sykehjemsbransje med et mer uhildet blikk.

Her finner vi støtte hos Clarke et al. (2015), som hevder at subjektiviteten og den aktive rollen til forskeren bør betraktes som et fortrinn heller enn et problem. Det som derimot er essensielt er at forskeren er åpen om sin rolle og legger fram sine perspektiver og meninger (Postholm, 2005). Samtidig må vi være ydmyke for at vi ikke har den hele og fulle oversikten, og at vi ut fra dette kan komme til å trekke unøyaktige konklusjoner. Bevissthet rundt dette spennet har vært viktig i vår analyse av funnene i studien. Samtidig har vi tiltro til at den metodiske forankringen av studien vår vil være med på å ivareta validitet og reliabilitet i funnene vi presenterer og måten vi behandler disse på i videre diskusjon.

Howitt (2013) nevner det han kaller «insider-outsider»-dimensjonen. I vår studie fremstår det som åpenbart at alle tre forskere er «outsidere» i kraft av at ingen har jobbet innenfor, eller har faglig erfaring fra eldreomsorgen. Repstad (2009) poengterer at god forskning fordrer en balansegang mellom nærhet og distanse. Distanse trengs for å klare å ta et kritisk blikk utenfra, samtidig som nærhet er nødvendig for at innsikt og blikk for viktige nyanser skal være til stede. Vår distanse kommer fra «outsider»-posisjonen, mens nærheten ligger i vår erfaring fra ledelse innenfor våre respektive yrker. Den erfaringen vi har fra før, gjør oss i stand til å lytte til intervjuene og skape en overføringsverdi og en grunnforståelse for de universelle ledelsesperspektivene som dukker opp. Videre får vi en nærhet gjennom anvendelsen av kvalitative intervju som tillater oss å dykke dypt inn i hver intervjudeltakers opplevelser og tanker rundt innovasjon i eldreomsorgen.

3.8 Studiens kvalitet

Justesen og Mik-Meyer (2010) beskriver at det er bred enighet om at koherens og konsistens er vesentlige egenskaper ved ethvert vel utført prosjekt. En vurdering av koherens eller sammenheng innebærer en vurdering av om undersøkelsens enkelte deler henger logisk sammen. Vi har valgt teori som vi mener er relevant for vår problemstilling, og deretter holdt oss tro til de valg vi har gjort gjennom diskusjonen. Valgene vi har tatt om teori og metode har vi begrunnet underveis, i tråd med gjensiktighetskriteriet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

3.8.1 Troverdighet

Kravet om transparens, eller gjennomsiktighet, handler om hele tiden å være tydelig om hva man forsker på og hvordan og hvorfor forskningen gjennomføres, både med tanke på problemstilling, teori og metode. Det skal for en leser være lett å forstå de valg som er foretatt og evt. rekonstruere metodiske valg. Dette skaper troverdighet, eller reliabilitet. Reliabilitet er et innarbeidet begrep i forskning, selv om det brukes oftere innenfor kvantitativ metode, mens man i kvalitativ metode gjerne heller bruker begrepene troverdighet og pålitelighet (Johannessen et al., 2010).

Vi har gjennom metodekapittelet beskrevet og vært åpne på de valg vi har foretatt underveis i forskningsprosessen. Gjennom lydopptak og transkripsjon av disse har vi nøye registrert alt som er formidlet fra intervjuobjektene. Intervjuene er transkribert ord for ord, og de funn som er presentert ut fra datamaterialet er underbygget ved hjelp av sitater fra intervjudeltakerne. Vi har forsøkt å presentere funnene på en så detaljert og oversiktlig måte at det skal være mulig for leseren å kjenne seg igjen i diskusjonen, og presentert sitater satt inn i kontekst slik at sammenhengen skal være enkel å forstå. Vi har også valgt å la deltakernes formuleringer komme til uttrykk i relativt stort monn gjennom å gjengi en del sitater som vi synes er gode og poengterte, heller enn å parafrasere disse. På denne måten har vi gjennomgående forsøkt å være så åpne og gjennomsiktige som mulig, slik at leseren til enhver tid skal kunne forstå hvordan vi har nådd våre konklusjoner, og hvordan disse er knyttet til de funnene som vi presenterer .

3.8.2 Gyldighet

I tillegg til at forskning er avhengig av troverdighet, må forskningen være gyldig, eller valid, for å ha faglig tyngde. I vurderingen av gyldighet blir det undersøkt hvorvidt resultatet gir de svarene problemstillingen ønsker å avklare. Metoden og problemstillingen må være egnet til å undersøke det den skal for at forskningen skal kunne sies å være gyldig (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi har brukt kvalitative intervjuer for å avdekke lederes opplevelse av handlingsrommet for innovasjon innenfor eldreomsorgen. I forkant av intervjuene utarbeidet vi en grundig intervjuguide, skreddersydd for å borre i intervjudeltakernes opplevelse av sine egne muligheter til å skape innovasjon på arbeidsplassen. I tillegg fulgte vi opp de svarene som ble gitt ved å bevege oss utenfor intervjuguiden og følge de retningene intervjuet tok oss i. I etterkant analyserte vi de transkriberte intervjuene ord for ord, slik at vi kunne hente ut funn fra det som de intervjuede lederne formidlet til oss, og sette dem i en større sammenheng. Studien

gir i sum en subjektiv og nær beskrivelse av hvordan ledere i eldreomsorgen oppfatter sitt handlingsrom, og hvilke faktorer er med på å hemme og fremme deres handlingsrom som leder.

Funnene i dette forskningsprosjektet er med andre ord bygget på de dataene som er hentet direkte fra relevante kilder, og deretter tolket i sammenheng av tre uavhengige forskere. Det er intervjudeltakernes opplevelse av eget handlingsrom som legges til grunn for de tolkninger og konklusjoner som gjøres i forskningsprosessen.

3.8.3 Overførbarhet

Begrepet overførbarhet knyttes til vurderingen om hvorvidt tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Når det gjelder inneværende forskningsoppgave, anser vi overførbarheten for å være relativt stor. Intervjuene vi har gjennomført med prosjektets deltakende ledere, avdekker en mengde detaljer om hva som påvirker deres opplevelse av eget handlingsrom og hvordan de ser på mulighetene til å utvide handlingsrommet for innovasjon. Det bildet som hver enkelt leder maler av den virkeligheten de opererer under, er ikke avgrenset til kun den omtale bransjen, eldreomsorgen, men er overførbart til mange andre bransjer. Spesielt gjenkjennbart vil det nok være for ulike bransjer innen offentlig sektor. De fire lederne gir i tillegg i sum et mangefasettert bilde; De har varierende tolkninger av eget handlingsrom og forskjellige tilnærminger til arbeidet. Dermed farges funnene av hver enkelt leders tolkning av sitt eget handlingsrom, hvilket gir en solid mulighet til å se funnene i sammenheng med svært forskjellige situasjoner og hverdager. Ingen av oss tre medforskere jobber som kjent innenfor eldreomsorgen, men alle opplever funnene som relevante for egne yrker og bransjer.

3.9 Forskningsetikk

Kvalitativ forskning er som all annen forskning en verdiladet aktivitet, en sosial praksis som kan gi en rekke potensielle etiske utfordringer. Kvalitativ forskning handler ofte om menneskers personlige liv og erfaringer, og plasserer private ytringer i en offentlig arena (Birch et al., 2002). I motsetning til for eksempel statistisk metodologi, hvor private og individuelle egenskaper skjules bak tall og gjennomsnitt, må en i kvalitativ forskning arbeide mer direkte

med private, subjektive og ofte intime aspekter av menneskers liv (Brinkmann & Tanggaard, 2020).

3.9.1 Informert og fritt samtykke

For å sikre at alle intervjudeltakerne visste hva de tok stilling til å være med på, kontaktet vi dem skriftlig først, med forespørsel om å delta og noe informasjon om prosjektet. Per e-post ble de informert om hvem forskerne er og bakgrunnen til hver enkelt forsker. I skrivet fortalte vi om bakgrunnen for vår interesse for problemstillingen, som beskrevet i innledningen, og belyste også de oppfatninger vi hadde om bransjen i forkant av intervjuene, dog med forsikringer om at vi stilte med åpent sinn og ønsket deres meninger og opplevelser, ikke bekreftelser eller avkreftelser av våre egne oppfatninger. Vi mente at det var relevant for deltakernes trygghet å ha en transparens rundt eget ståsted.

I forkant av intervjuene fikk deltakerne tilsendt et informasjonsskriv og samtykkeskjema (se vedlegg 2) som vi gikk gjennom i inngangen til intervjuene, og understreket at de var sikret full anonymitet, og hadde rett til å trekke seg til enhver tid. Alle fire skrev under på samtykkeskjemaet og sendte dette tilbake til oss i forbindelse med intervjuene. Alle de intervjuede var utelukkende positive til å delta i undersøkelsen, og noen uttrykte at de syntes det var spennende at vi hadde en annen fagbakgrunn. Vi tolket dette som at lederne var nysgjerrige på vårt ståsted og åpne for innspill utenfra.

3.9.2 Konfidensialitet og anonymitet

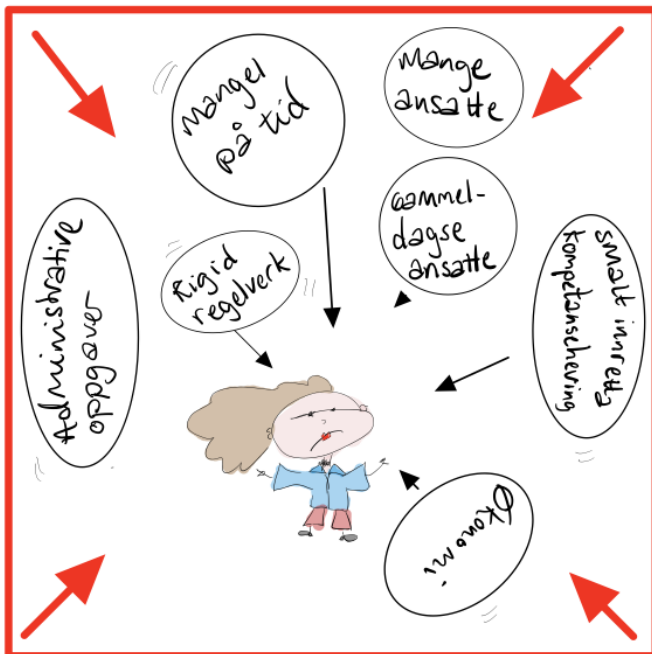
Konfidensialitet handler om at identifiserbare elementer holdes skjult for omverdenen (NESH, u.å.). Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata, NSD, (se vedlegg 1) i henhold til kravene, hvilket ga oss ekstra anledning til å vurdere hvordan vi best skulle oppbevare opplysningene. Lydopptak ble gjort med iPad og lagret på universitetets sikre server, og slettet etter transkribering. Anonymiserte transkripsjoner ble lagret på Nord Universitet sine passordsikrede servere. Identifiserende opplysninger som kommunetilhørighet og navn på institusjon ble fjernet, også fra transkribering, i tillegg til at vi ga intervjudeltakerne de anonymiserende benevnelsene D1, D2, D3 og D4.

4. PRESENTASJON AV FUNN

Denne studien fokuserer på lederes opplevelse av handlingsrommet for innovasjon i eldreomsorgen. Gjennom tematisk analyse har vi avdekket funn i datamaterialet, som vi har kategorisert i fire hovedfunn, som vi vil redegjøre for i det følgende.

Funnene våre er som følger: **Mulighetene** for innovasjon, **systemet** som lokomotiv og brems, **kulturens** avgjørende betydning, og **tidspresset** som påvirker handlingsrommet. For hvert funn eksisterer flere underkategorier som vi vil presentere grundig. For å visualisere noen av de viktigste elementene fra intervjuene, og samtidig gjøre det lettere for oss selv å analysere og strukturere funnene, laget vi to modeller for hvert intervju. Her oppsummerte vi elementer som hver leder identifisert som hemmende eller fremmende for mulighetene for innovative nyskapninger innenfor handlingsrommet. Vi velger å presentere disse modellene her for å gi et bedre innblikk i denne visualiseringen før vi går videre til funnene.

Deltaker 1

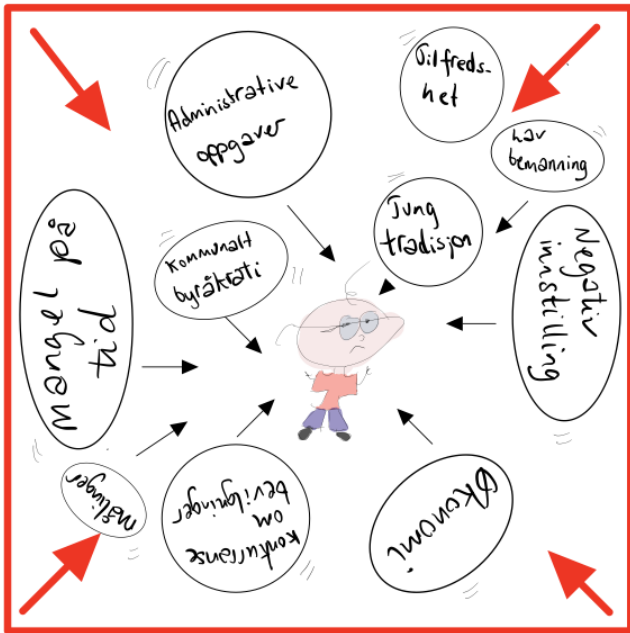


Hemmende elementer

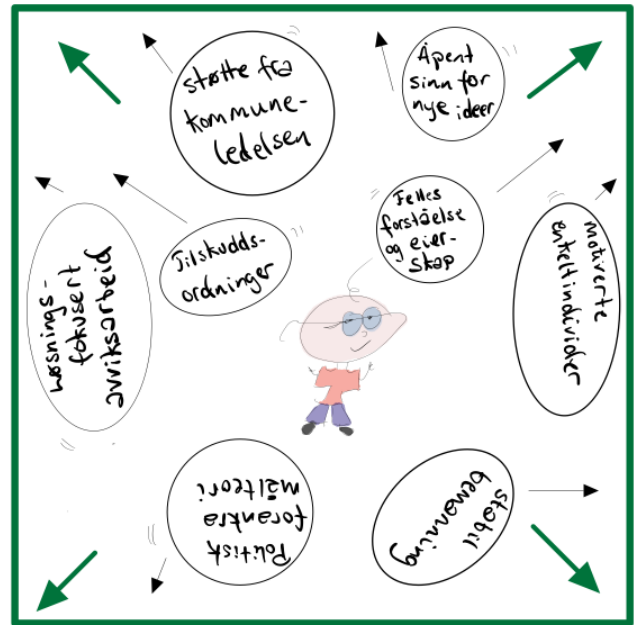


Fremmende elementer

Deltaker 2



Hemmende elementer



Fremmende elementer

Deltaker 3

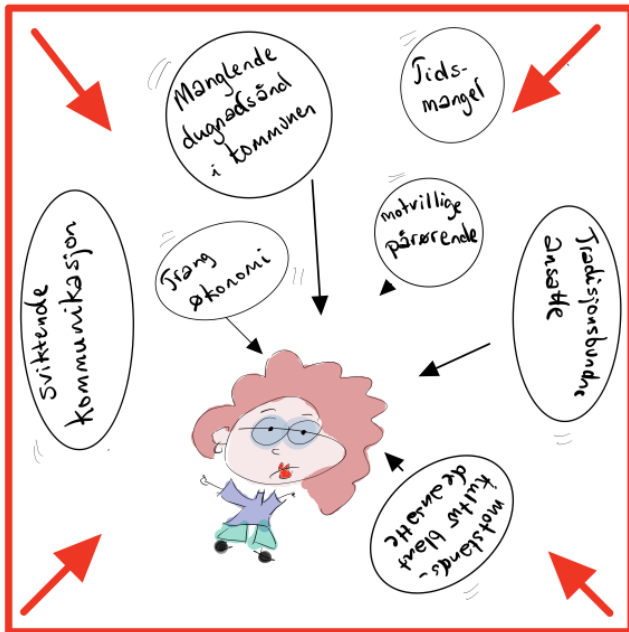


Hemmende elementer

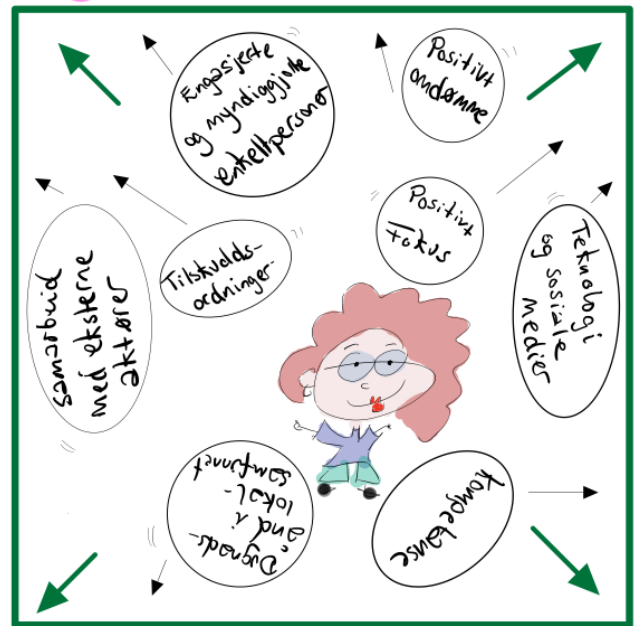


Fremmende elementer

Deltaker 4



Hemmende elementer



Fremmende elementer

Figur 6-9: En visuell oppsummering av de fire forskningsintervjuene gjennomført for denne studien. Intervjudeltakerne er ledere innenfor eldreomsorgen, som har gitt en fylldig beskrivelse av sin opplevelse av handlingsrommet for innovasjon. Her oppdelt i to bokser hver, for henholdsvis hemmende og fremmende påvirkningsfaktorer på handlingsrommet. Illustrasjon av Kjersti Fikse.

Videre vil vi oppsummere de fire funnene, for så å gå videre til å presentere dem grundigere.

Muligheten: Eksistensen av reelle muligheter for innovasjon

Gjennom våre intervjuer ønsket vi på et tidlig stadium å lodde hvorvidt våre intervjuobjekter opplever at det overhodet eksisterer et rom i hverdagen for å tenke innovativt og nytt. Med tanke på vår problemstilling som omhandler hvilke faktorer som påvirker handlingsrommet, ikke nødvendigvis selve eksistensen, kan dette funnet sies å ligge litt på siden, eller på et overordnet plan. Til tross for at det ikke går direkte på hva som påvirker handlingsrommet, mener vi imidlertid at det er et relevant funn som det er betydningsfullt for vår oppgave å diskutere innledningsvis.

Systemet: Hvordan organisatoriske system påvirker lederens handlingsrom

Våre deltakere peker på flere påvirkende faktorer som vi mener at handler om system. Dette funnet favner nokså vidt, som vi skal gjøre rede for i den grundigere presentasjonen. Flere peker for eksempel på at lover og forskrifter kan virke både hemmende og fremmende på handlingsrommet, avhengig av hvordan du bruker det. Brukt riktig kan pålegg anvendes som en brekkstang for å kreve mer rom, samtidig som at forskrifter og regler kan være hemmende for nytenkning i form av å være strenge rammer. System handler eksempelvis om de styrende strukturer som eldreomsorgen eksisterer under, om samhandlingen med styrende myndigheter og om bemanning og økonomi.

Kulturen: Hvordan holdninger og oppfatninger påvirker handlingsrommet

Innovasjon, nye ideer og nytenkning kommer ifølge våre kandidater både fra «gulvet» og ledelsen. Alle våre kandidater mener at det er leder som må drive frem og dyrke innovativ adferd, men alle kandidatene beskriver samtidig et behov for å «få med de ansatte på laget». En kultur kan handle om et ønske om å drive «som vi alltid har gjort». Eller det kan handle om det motsatte. Kulturen handler om lærevillighet og åpenhet, og det motsatte. Våre intervjuer viser at kulturen på arbeidsplassen er avgjørende faktorer for deres reelle handlingsrom, og virker både hemmende og fremmende på deres muligheter til å drive innovativ ledelse.

Tid: Hvordan tidspresset stadig påvirker mulighetene for innovasjon

Ikke overraskende er det at alle våre kandidater viser til tid som en viktig faktor. Det er svært mange oppgaver som skal løses, og hvorvidt tiden strekker til med tanke på det basale, avgjør om det er noe til overs for det ekstraordinære. Alle viser til et vell av administrative oppgaver, krav til dokumentasjon og målinger som skal gjennomføres, oppgaver som eter av tiden som ellers kunne brukes til faglig ledelse. Det kan virke som om ledernes handlingsrom har blitt begrenset i tråd med at flere og flere administrative og merkantile oppgaver har blitt pålagt lederne.

Samtidig ser vi forskjeller i hvordan kandidatene vurderer tiden som faktor. Der én peker på tidsfaktoren som helt førende for mulighetene til å tenke nytt, opplever en annen at tidsmangelen ikke er annet enn en konstant hun må forholde seg til, men som kan løses gjennom prioriteringer.

Med utgangspunkt i problemstillingen ser vi på funnene i lys av spørsmålene om hvilke faktorer som hemmer og fremmer leders handlingsrom med tanke på mulighetene for innovasjon.

I presentasjonen vil vi vise til sitater fra intervjuene som underbygger våre funn. For å skille sitatene enkelt fra hverandre, har vi kalt intervjudeltakerne våre ved nummer. Spørsmål vil ha forskernes initialer foran seg, mens deltakerne identifiseres ved D1, D2, D3 og D4.

4.1 Forståelse av innovasjon

Før vi går i gang med å vise hvordan våre respondenter forholder seg til de fire hovedfunnkategoriene vi har stilt opp, kan det være interessant å se på hvilken forståelse de fire respondentene har av begrepet innovasjon, knyttet opp mot deres yrkespraksis som ledere i eldreomsorg. Alle intervjuene ble innledet med direkte spørsmål knyttet til dette: «Hva legger du i innovativ ledelse?» og: «Hva betyr kreativitet for deg når du skal lede?» Her er det noen forskjeller i hvordan lederne forstår innholdet i begrepene. For D1 handler kreativitet om å være nysgjerrig i møtet med ansatte og beboere, og ta deres perspektiv. Hun forklarer at for å utvikle en kreativ, innovativ ledelse må hun være nysgjerrig, både på folkene hun skal lede, og på beboerne som de skal jobbe med.

I D2s beskrivelser finner vi en mer strukturalistisk forståelse av innovasjon. Han viser til deltakelse på lederskole i kommunen, hvor innovasjon beskrives som å finne ut hvordan tjenesten kan utformes til det bedre, og mer økonomisk for å få mer ut av hver krone. Kommunen har med andre ord tematisert innovasjon gjennom intern lederutdanning. Det kan virke som denne lederen har tatt opp i seg definisjonene som ble gitt her - at innovasjon har som mål å optimalisere driften innenfor de gitte økonomiske rammene, men også det å ha fokus på å forbedre tjenestene for brukerne. Videre trekker D2 fram kommunikasjon og samhandling opp mot pårørende og utnyttelse av teknologi som konkrete eksempler på områder der innovasjon er viktig: *«Innovasjon er jo ikke nødvendigvis bare å finne opp noe nytt, men også å ta det i bruk.»* Her peker D2 på en sentral utfordring innenfor helsesektoren. Den teknologiske utviklingen går i en rivende fart, og det vil være en sentral lederoppgave å se og vurdere hvilke tekniske innovasjoner som er formålstjenlige å bruke, og se hvordan man

skal implementere og operasjonalisere disse hjelpemidlene. D2 sier imidlertid lite om hvilke konkrete teknologiske nyvinninger det siktes til her.

Et noe mer overordnet syn på innovativ ledelse finner vi hos D3:

Det er på en måte så enkelt som å prøve å tenke nytt og utvikle tjenesten. Helst i samråd med samfunnet. At vi henger litt med. [...] Vi er jo veldig opptatt av kvalitet på tjenesten vi driver med, men vi ser jo også at samfunnet utvikler seg og beboergruppa endrer seg. Så vi ønsker jo å være ledende, både på kvalitet og nyteknung og kreativitet. Eldreomsorg er jo et felt i utvikling, men det går trått (ler).

Her knyttes innovasjon opp mot endringer i så vel samfunn som brukergruppe, og det presiseres at innovasjon har sammenheng med kvalitet på tjenestene. Det å være ledende med tanke på kvalitet, nytenkning og kreativitet ligger som et sterkt ønske på den ene siden av vektsskålen, men samtidig påpekes det at endringer i bransjen går litt sakte. Vekten balanseres av strukturelle motkrefter i bransjen. Beboerfokus og kvalitet er tydelige tendenser i forståelsen av innovasjon og kreativitet hos denne lederen. Et ønske om å være ledende viser at det også er konkurranse i eldreomsorgen, og at institusjonene måler seg selv opp mot andre aktører.

Informant D4 peker innledende på teknologiske nyvinninger i sin beskrivelse av kreativitet og innovasjon. Samtidig dreier hun raskt over til det som etter hvert viser seg å være et hovedfokus for henne i utviklingen av tjenesten: «*Det å jobbe med andre aktører enn med de vanlige kommunale aktørene, på tvers i enhetene i kommunen vår. Det tenker jeg er noe av det som ligger i innovativitet [sic].*»

Lederen har et tydelig positivt fokus på ny teknologi, og synes å ha et ønske om å implementere nye teknologiske løsninger. Dette utdypes senere i intervjuet. Noe eget hos denne lederen, er fokuset mot tverrfaglig samarbeid som kommer tydelig til uttrykk i sitatet. Det vises både til samarbeid på tvers av kommunale enheter, men også med aktører utenfor det kommunale apparatet. Dette er noe som kjennetegner denne lederen, som vi skal se i det følgende: viljen til å knytte til seg samarbeidsaktører som kan bedre hverdagen til beboerne gjennom relativt enkle innovative grep med lav terskel for gjennomføring.

Et godt eksempel på dette er samarbeidet med pårørende om utviklingen av «livsboka». Dette er en fysisk bok som ligger inne på rommene til hver beboer på sykehjemmet. Boken

inneholder bilder fra livet til beboeren, og opplysninger om slekt, yrkesliv o.l. D4 forklarer bakgrunnen: «[...] dette gir jo et grunnlag for at de ansatte kjenner beboerne våre i stor grad. Vi vet litt om hva de har gjort før og hva som er interessene deres, hvordan de levde, og vi kan trekke inn disse tingene.» Dette er et enkelt grep som fordrer lite, men som skaper en bedre forutsetning for de ansatte for å komme i kontakt med beboerne. Det gir mulighet for å snakke med de eldre om noe annet enn vær og vind - om noe som faktisk betyr noe for den som bor på sykehjemmet. Det trykker også de pårørende gjennom å vise at dette sykehjemmet gjør det lille ekstra for at beboerne skal ha gode dager der de bor.

4.2 Mulighet for innovasjon

Før vi ser på de funnene som blottlegger faktorer som påvirker handlingsrommet positivt og negativt, er det nødvendig å undersøke et innledende og grunnleggende spørsmål: Er det i det hele tatt mulighet for innovasjon innenfor våre intervjudeltakeres handlingsrom, slik de opplever det? På direkte spørsmål svarer alle våre intervjudeltakere bekreftende.

Gjennomgående i intervjuene beskrives en øvre ledelse som oppmuntrer til innovasjon og nytenkning:

D1: Jeg føler vi har vært veldig nytenkende. Vi skal jo på en måte tilby noe andre ikke tilbyr. Vi har det liksom på handlingsplanen, at vi skal være kreative.

D2: Det oppfordres til å være innovativ. Vi har for eksempel innovasjonspriser og ulike tiltak som skal motivere oss til å være innovativ.

Når vi tolker intervjuene, ser vi også at deltakerne beskriver en motivasjon for nytenking, kreativitet og innovasjon. Et interessant element i dette er også at når Deltaker 2 nevner «innovasjonspriser» er det den eneste pilen som peker mot en ytre motivasjonsfaktor, sett i lys av Amabiles teorier om kreativitet. Slike ytre belønningsincitament har relativt liten effekt på innovasjon, i motsetning til indre motivasjon som synes å være det som hovedsakelig driver lederne og de ansatte. Som en deltaker beskriver: «Alle liker at det skjer mye nytt. De ansatte liker at vi har fått mye medieoppmerksomhet blant annet, fordi vi har vært kreative med beboerne i fokus. Og det tror jeg kanskje medarbeiderne er veldig stolte av.» Denne beskrivelsen innebærer ikke belønning i form av penger eller bonuser, men en følelsesmessig personlig stolthet. Intervjuene viser altså at innovasjon er både oppmuntret til av øvre ledelse og settes pris på av de ansatte.

Å dermed slå fast at rommet for innovasjon og nytenkning eksisterer, innebærer imidlertid likevel en viss forenkling av virkeligheten. Det at innovasjon er oppmuntret til fra øverste ledelse, gjør at det eksisterer til en viss grad, ettersom det dermed ikke foreligger noe forbud mot å tenke nytt og kreativt og gå utenfor boksen. Samtidig er det også et faktum at alle våre deltakere, med unntak av D4, følger opp det positive svaret med å forklare hvorfor det i praksis er vanskelig. I de fleste intervjuene ligger det altså en selvmotsigelse i svarene, av typen «det er fullt mulig, men svært vanskelig». Som D3 sier:

Men det vi ser, er at vi strever litt med det andre som sikkert flere sykehjem gjør, det er jo at vi drukner litt i andre ting. (...) Å være innovativ og nytenkende krever mye fokus og implementering. Og implementering har jeg alltid syntes har vært veldig vanskelig.

Innskrenkingen av mulighetene til å drive frem innovasjon og kreativitet, synes å skje på flere fronter, som vil diskuteres videre i de øvrige funnene. Motstand i ansattgruppen, daglig drift, økonomi og tungroddede systemer, både hva gjelder byråkrati i styringsledd og manglende teknologi er alle faktorer som virker innskrenkende på mulighetene for å skape nye løsninger. Med andre ord ser vi gjennom intervjuene at mulighetene finnes, men at det er opp til ledere å utnytte handlingsrommet på en slik måte at kreativitet og innovasjon oppstår. Dette er noe som flertallet av våre deltakere finner utfordrende.

Det kommer også tydelig frem i intervjuene at de fire lederne har nokså ulikt syn både på mulighetene som faktisk eksisterer, og definisjonen på innovasjon. Vi finner det svært interessant å høre at selv om tre av intervjudeltakerne svarer bekreftende på spørsmålet om de noen ganger tilbyr sine brukere noe ekstraordinært, kommer de likevel med få konkrete eksempler. Det de nevner er ofte større, enkeltstående investeringer. I D2s tilfelle ble det for eksempel bygget en stor terrasse for at brukerne som ellers hadde vanskelig for å komme seg utendørs, skulle kunne trilles ut i frisk luft. Ut over denne strukturelle endringen på bygningen, viser han til få eksempler på aktiviteter, tiltak eller andre elementer som skaper innovasjon i det daglige.

D3 beskriver at deres institusjon inneholder innovative løsninger som kinosal, bar og butikk. Hun går imidlertid videre til å forklare at selv om disse nyskapingene nå finnes i bygget, ligger det også en motstand i ansattgruppen mot å ta dem i bruk i det daglige. Dette vil vi diskutere nærmere under «kultur».

I sterk kontrast til de øvrige tre, står D4, som svarer avkreftende på spørsmålet om hvorvidt de gjør noe ekstraordinært i hverdagen. Samtidig er hun den som viser til flest konkrete eksempler fra hverdagen som indikerer en innovativ adferd. På spørsmål om hva hun anser som innovativ drift, svarer hun som de øvrige tre, at fremdriften av teknologiske nyvinninger er viktig. Videre viser hun imidlertid til noe ingen andre av våre kandidater gjør, nemlig bruken av nærmiljøet: *«Og det å finne nye løsninger, det å jobbe med andre aktører enn med de vanlige kommunale aktørene, på tvers av enhetene i kommunen vår. Det tenker jeg er noe av det som ligger i innovativitet.»* Nøkkelen til mye av den innovative tenkningen hos D4 ligger nettopp i det å utnytte kontaktnettverk og initiativer i nærmiljøet. Stilt opp mot den systemiske forståelsen av innovasjon som større og mer inngripende endringer som vi finner hos de andre lederne, synes D4 å omfavne inkrementell innovasjon - småskrittsinnovasjon - ut fra at det er enkelt å gjennomføre, har lav kostnad, og gir umiddelbar positiv effekt for beboerne.

D4 går videre til å forklare at hun har knyttet nærmiljøet til institusjonen på en måte som ingen andre viser tegn til: Barnehagen kommer jevnlig innom for å gjøre aktiviteter med de eldre, amcar-klubben inviteres på kaffe og vaffel og lar bilene stå utenfor vinduene slik at de eldre kan betrakte dem og ved anledning også få seg en tur. De har videre kjøpt elsykler med vogn slik at pleiere kan sykle tur med brukere og la dem kjenne vinden i håret. De ansatte hentet ved et tilfelle inn lam til sykehjemmet for å la de eldre kose med dyrene. Elever fra ungdomsskole og videregående skole får komme og observere og være sammen med de eldre, for gjensidig vinning og fremtidig rekruttering. Samarbeidet med ulike aktører i nærmiljøet utnytter et potensiale som skaper en ekstraordinær mulighet for nye løsninger innenfor hennes handlingsrom, som hun ser ut til å benytte seg av på ukentlig basis.

I forlengelsen av hennes bruk av samfunnet rundt, er det interessant å se at hun tar i bruk sosiale medier som verktøy for å skape denne synergieffekten. Hun bruker Facebook aktivt for å reklamere for egen organisasjon og hente inn samarbeidspartnere som igjen gir positiv effekt for beboerne ved sykehjemmet. Som nevnt hadde sykehjemmet kjøpt inn sykler med sidevogn for å la beboerne bli med på tur og «kjenne vind i håret». For å gjennomføre det, oppsto et behov for frivillige. Derfor la hun ut bilde av syklene på Facebook med oppfordring om å melde seg for å ta med de eldre på tur. På samme måte inviterte hun inn såkalte «besøksvenner» og «spisevenner». En slik offensiv holdning til å både vise og utfordre lokalsamfunnet styrker sykehjemmets omdømme, og gir et fortrinn i konkurransen om å

rekruttere de beste medarbeiderne. Dessuten må vi anta at det gir pårørende en trygghet om at de eldre blir godt ivaretatt.

En annen faktor som handler om de faktiske mulighetene til innovasjon, er budsjett. Alle lederne beskriver eldreomsorgen som en bransje preget av stramme budsjett. Det i seg selv innebærer en selvsagt innskrenking av handlingsrommet. Samtidig nevner flere av lederne at tilgangen til ekstra midler for innovasjon og nyskaping eksisterer i nokså stor grad, så lenge man søker om dem. Dette vil vi diskutere nærmere under «system». D4, som er den som ser ut til å gå oftest utenfor boksen i sitt lederskap, finner mange av sine utradisjonelle løsninger utenfor det som koster penger, gjennom sin utnyttelse av nærmiljøet: *«Vi har muligheter til å knytte allianser, til å knytte bånd, og vi har muligheter til å trekke inn til oss ressurser i nærmiljøet, så egentlig er det ikke på pengene det stopper, det er ikke det.»* Vi tolker helheten i intervjuene dit hen at selv om budsjettene er stramme i den daglige driften, er ikke nødvendigvis økonomien begrensende for å tenke innovativt, til tross for at opplevelsen kan være at det er slik. De andre deltakerne ser i langt større grad økonomi som en begrensende faktor. Terskelen for å søke om penger kan virke mer begrensende for enkelte av lederne enn selve tilgangen på mulige midler.

4.3 Systemet som styrende element

Uavhengig av hvordan lederne ser på innovasjon og kreativitet, er det flere elementer som spiller inn på det faktiske mulighetsrommet. Det funnet som vi har gitt overskriften «system» favner nokså bredt. Det handler om de strukturelle rammene i eldreomsorgen, både i form av politiske føringer, lovverk, økonomi, rapportering, organisatoriske rammer og krav til behandling, for å nevne noe. Her er det mange ting som deltakerne fremholder som påvirkende faktorer på handlingsrommet begge veier.

4.3.1 Døgnkontinuerlig drift og deltidsstillinger

At de ansatte som gruppe er faktorer som både driver og står i veien for innovasjon, vil vi diskutere i 4.3 Kultur. Men selve strukturene rundt bemanning hører hjemme under de systemorienterte betraktningene. Det kan innledningsvis være interessant å kommentere at vår grunnantakelse om at sykehjemsbransjen er tradisjonell og tung og endre, langt på vei bekreftes i intervjuene. Flere av lederne beskriver et system som motsetter seg endringer, både i form av

føringer ovenfra og ansatte som er tungt festet i et tradisjonelt syn på bransjen og utøvelsen av faget.

Mens det er avgjørende å ha nok ansatte, viser intervjuene også at mengden ansatte virker begge veier. For få ansatte gjør at organisasjonen bindes av ressursmangel. Det er vanskelig å tenke utenfor boksen når alle må gjøre oppgaver for to. Samtidig viser intervjuene at der man kunne tro at en overflod av ansatte hadde motsatt virkning, kan også «for mange» ansatte oppleves som hemmende for mulighetene til å tenke innovativt. Begrunnelsen er at den daglige oppfølging av ansatte i seg selv er en krevende oppgave. Her er altså lav ledertetthet en strukturell faktor som kan begrense innovasjon.

D1: Det er jo administrative oppgaver som er relatert til ansatte, jeg har jo langtidsfravær og oppfølging og den biten også. Det er ganske krevende, komplekse saker. Har du med vikarer; så har jeg mellom 60 og 70 ansatte, som jeg skal følge opp. Og begynner fem av dem å være langtidssykemeldt og skal ha dialog både med NAV og lege og det...

HD: Så det hindrer deg på en måte at du har ansvar for så mange ansatte?

D1: Ja, det er jo nesten ikke mulig å holde oversikt over. Det er femti faste, da.. Men med vikarer og det, så er vi sikkert på 75. Hoder som jeg skal ha kontroll på og gi tilbakemelding på og være der for. Personalavdelinga har laget ny strategi nå, med to medarbeidersamtaler i året, så da smiler jeg bare (humrer).

En vanlig antakelse, som også vi som forskere satt med, er «jo flere ansatte, jo større handlingsrom». I andre deler av intervjuene peker også flere av lederne på en holdning blant de ansatte om at hvis de bare var flere på jobb, ville det bli lettere å få gjennomført alle oppgavene. Her ser vi imidlertid at en for stor bemanning faktisk kan virke hemmende på leders handlingsrom. Når alle ansatte skal informeres, inkluderes, læres opp og engasjeres, er det i seg selv en omfattende jobb for leder. I forlengelsen av dette forteller flere ledere om en døgnkontinuerlig drift som gjør det vanskelig å få med seg alle de ansatte i en endringsprosess: Får man dagvaktlaget til å engasjere seg og dyrke en endring, mens natt- og helgelaget trekker på skuldrene og holder frem som de stevner, stanser prosesser fort opp. Slike forhold vil også kunne skape frustrasjon og gnisninger mellom de ansatte. Samtidig preges yrket av svært mange deltidsstillinger, hvilket gjør at det hele tiden foregår en stor utskifting av personell, noe som igjen gjør arbeidet med meningsskapning og implementering av nye rutiner eller annen form for nytenking vanskelig å gjennomføre. Dette viser at til tross for at de ansatte er ledernes

fremste ressurs for å utvide eget handlingsrom og drive frem innovasjoner på arbeidsplassen, skal det mye strategisk og målrettet ledelsesarbeid til for å vinne de ansatte over til innovasjonsforkjempernes side.

4.3.2 Støttefunksjonene som forsvant

En ting som trer frem i alle institusjonene vi har vært innom, er støttefunksjoner, nærmere bestemt fraværet av disse. Vi vil gå nærmere inn på hvilke implikasjoner dette får på tidspresset som lederne lever under i 4.5 Tidspress, men mener at selve avgjørelsen om å fjerne mange støttefunksjoner og den tilhørende beskrivelsen av mangelen på dem, hører hjemme her.

D1: Jeg vet ikke hvor mange timer jeg bruker på oppgaver som tidligere ble utført av merkantilt personell, men på grunn av økonomi, så er det plukket ned på den funksjonen, og så kommer det til oss ledere. [...] Det er jo krav om å holde budsjett og alt det der, men oppgaver som før var på regnskap er nå lagt på ledere.

D1 påpeker i sitatet over at dette er valg kommunen har gjort som påvirker ledernes handlingsrom i stor grad. Kommunen i sin tur må vi anta er presset til å utføre slike innstramminger, ut fra statlige overføringer til drift av helsesektoren. Det samme landskapet beskrives av D3:

Nå kan jeg helst snakke om hvordan det er her, men jeg vet jo at det er sånn over alt; Den litt sånn trange organiseringen. Det er veldig lite støttefunksjoner i eldreomsorgen. Når jeg sier støttefunksjoner så mener jeg at de som jobber direkte inn mot pasientene som allerede er sykere og dårligere og trenger mer enn noen gang, får bare masse tilleggsoppgaver som er veldig merkantile. Det er veldig mye vasking og rydding og smøring av skiver og slikt.

Lederen beskriver videre at i en drømmeverden hadde de hatt eget kjøkken på sykehjemmet. Hun påpeker at hun bruker mye tid på oppgaver som andre kunne utført, slik at hun ble fristilt til faglig ledelse. Hun kunne også tenkt seg en HR-avdeling som kunne tatt seg av papirarbeid og ansettelser, slik at hun fikk frigjort tid.

Det er ingen av våre deltakere som peker på et bestemt skille for når disse støttefunksjonene forsvant. Det beskrives en gradvis endring over de siste årene, hvor oppgaver som tidligere lå på støttepersonell nå er lagt over på henholdsvis ledere og sykepleiere. Vår antagelse er at

årsaken ligger i krav til effektivisering og innsparing i helsevesenet. Oppgaver som tidligere var lagt til støttefunksjoner, blir overført til ledere. Dette skaper et system der f.eks. merkantile oppgaver okkuperer den tiden som ledere ellers kunne brukt på faglig ledelse. Denne forflytningen av administrative og merkantile oppgaver beskrives utelukkende som belastende for lederne i vår studie, og som en klar begrensning på handlingsrommet.

4.3.3 Politiske brekkstenger

Underliggende for driften av institusjonene i eldreomsorgen er politiske føringer og retningslinjer. En kunne tro at veldig rigide sett med regler for drift kan virke hemmende for lederes handlingsrom, men interessant nok viser to av våre ledere til måter å utnytte noen av disse føringene til sin fordel, for å utvide sitt handlingsrom. For den ene deltakeren dreier mange av svarene i forskningsintervjuet seg rundt hennes ledelsesfilosofi: Personsentrert ledelse. Hun forteller at det er vedtatt fra politisk hold at det skal legges til rette for at all eldreomsorg skal drives etter filosofien personsentrert omsorg¹ (PO), og hun beskriver hvordan hun bruker retningslinjene som en slags brekkstang for å få gjennom ideer og tanker for driften av institusjonen hun leder. På spørsmål om hun føler at det finnes rom for kreativitet og nytenking i jobben, svarer hun at det absolutt finnes, men sier at hun har «krevd rommet» selv. Når vi spør opp om hvordan, viser hun til personsentrert omsorg, en teoriretning som har fått stadig større plass innenfor eldreomsorgen de siste årene. Hun har tatt tak i føringene om å bruke denne teorien, for å kreve mer rom:

D1: Det er jo noe å støtte seg på. Og på en måte slå i bordet med. Jeg har hatt foredrag på sånn ABC-opplæring som det heter, da er det med ansatte fra alle kommunene i fylket. Og så sier de «åh, hva skal vi gjøre, da, for å få til dette når vi ikke har med lederen på laget?». Da anbefaler jeg å hente frem retningslinjene og spørre «hvordan jobber kommunen din etter det som er en skal-formulering i retningslinjene?» Og det kunne jeg ikke si for noen år siden, så det er klart det er et virkemiddel å bruke. Og for oss - jeg vet ikke helt om vi har blitt avhengig av det, men det var ikke noen ulempe at det kom såpass tydelig i fra sentralt hold.

¹ Personsentrert omsorg er en omsorgsfilosofi. Helsemyndighetene slår fast at helseinstitusjoner skal etterstrebe at helse- og omsorgstjenester er personsentrerte. "Personsentrert omsorg [...] handler om å ta hensyn til hvordan en person opplever sin situasjon og verden rundt seg. Omsorgen skal tilrettelegges slik at personens perspektiv på situasjonen blir ivaretatt. Hvordan en person opplever en situasjon er preget av personlighet, livshistorie, fysisk helse, demenssymptomer og sosialt miljø" (Hveem, u.å.).

I denne delen av intervjuet kommer det tydelig frem at lederen bruker de nasjonale retningslinjene helt bevisst. I hennes tilfelle er også de ansatte skolert i omsorgsfilosofien PO. Ifølge henne er det lettere å få gjennomslag for alle endringer som ønskes gjennomført når hun kan sette dem i sammenheng med de nasjonale retningslinjene, og vise til at endringen er i tråd med ideene bak PO. Sentrale føringer fungerer dermed som en brekkstang som kan hjelpe leder med å gjennomføre innovative prosjekter.

For D2 er det bærekraftsmålene som løftes frem som et vedtatt og offisielt mål å bruke som brekkstang:

D2: Det knyttes jo en del innovasjon til bærekraftsmålene. Spesielt for å kunne nå de miljøkravene som stilles til at vi skal bli en miljøvennlig by, så må det jo innovasjon til. Da må det være innovasjon i alle ledd. Alt fra hvordan vi sorterer søppel, til matsvinn og behandling av de eldre. Det er også lettere å få gjennom en innovasjonssøknad hvis du klarer å knytte det opp til en del bærekraftsmål.

På oppfølgingsspørsmål bekrefter lederen at dette kan virke begge veier. Dersom en innovativ tanke kan knyttes til noe bærekraftig, kan føringene brukes til å banke ut veggene i handlingsrommet. Samtidig kan det få motsatt virkning ved at en manglende forankring i førende teoriretninger og fastsatte mål kan gjøre at gode ideer må skrinlegges, for denne lederen sin del spesielt dersom de ikke kan sies å være i tråd med bærekraftsmålene. Her hører vi som tolkende lyttere en nøling i tilnærmingen fra D2. Det foreligger en klar oppfatning fra ham om at bærekraftsmålene er noe som kan brukes for eksempel i søknader om penger til å gjennomføre endringer. Samtidig beskriver ikke D2 på samme måte som D1 gjør, når hun prater om personsentrert omsorg, at det ligger en gjennomgående strategi knyttet til bruk av bærekraftsmålene. Vår forståelse er at de offentlige kravene til bærekraft og miljøvennlig drift gir sporadiske muligheter til å få støtte til enkeltstående prosjekter.

4.3.4 De litt vanskelig tilgjengelige pengene

Hva gjelder stipender og støtte, er det interessant å se at selv om økonomisk tilskudd er en mulighet som alle våre intervjukandidater er klar over at finnes, beskrives byråkratiet rundt disse søknadene av noen av våre ledere som så utfordrende at de virker hemmende på muligheten til nytenking. Det finnes lite penger i de kommunale budsjettene til å gjennomføre større prosjekter som går utenpå selve driften, dermed er institusjonene i vesentlig grad

avhengig av de midlene man kan få ved å søke om tilskudd. Som beskrevet av D2 i passasjen under, kan det imidlertid være en baug i seg selv:

Jeg tror at det å vite om ressursene kan være en utfordring for mange. Det er ikke alle som vet hva som finnes, hva du kan få hjelp til. Og det kan føre til at du lar være, da. At du ikke ser deg mål på å utvikle en god idé, for du vet ikke hvor du kan få hjelp og hvor du skal hente ressurser til å ta det videre.

D2 går videre til å beskrive en oppfatning om at flere søknader blir lagt til side, og dermed også gode ideer, rett og slett fordi selve søknadsprosessen blir for byråkratisk. I deres nettverk av sykehjem oppsto en idé som hadde arbeidstittelen «sykepleiere på hjul». Ideen er å ha enkelte sykepleiere som kjører rundt mellom alle sykehjemmene i bydelen, fremfor å ha dem statisk plassert på de enkelte sykehjem. Da de undersøkte søknadskravene ble de overveldet og vurderte å skrinlegge hele ideen. En kollega hadde tilfeldigvis skrevet slike søknader tidligere: «Hun tok den oppgaven. Vi andre mistet motet», sier D2. Her ser vi at storparten av nettverket faller utenfor pga. byråkratiske søknadskrav, som slik blir til hinder for innovasjon. Her ser vi en tydelig systemisk hemmer på innovative prosesser.

Søknaden om «sykepleiere på hjul» bringer oss også inn på et annet moment under «system»-merkelappen; Ideer som sluses inn i et kommunalt regionalt styre, og der utsettes eller kveles i en likhetstanke mellom institusjonene. Ideen om sykepleiere på hjul ble utsatt på ubestemt tid. Årsaken var at i stedet for å innvilge søknaden fra den ene institusjonen, ønsket kommunen å utrede behovet for alle institusjonene i kommunen. Dermed står prosjektet fortsatt på hvil. Her ser vi at et premiss som i utgangspunktet er godt: En fellestanke hvor hensikten er å bruke nye ideer på en slik måte at de kommer fellesskapet til gode, likevel kan få innskrenkende virkning for den enkelte institusjon og dermed stå til hinder for den enkelte leders handlingsrom og mulighet til utvikling lokalt.

Samtidig ser ikke dette ut til å gjelde alle. D4, som virker å ha en gjennomgående innovativ adferd, innrømmer også at institusjonen hennes har dårlig råd: «En må jo være kreativ i forhold til økonomi, for den er jo elendig [...]» Men hun svarer avkreftende på om hun opplever det som vanskelig å søke om penger. D4 har fått tilsagn om kompetansemidler fra statsforvalteren til mange ulike innovasjonstiltak. De har laget sanserom med storskjerm der beboerne kan oppleve filmer fra sitt nærmiljø, de har kjøpt inn traktorsimulator som skal stimulere eldre som har vært gårdbrukere, og de har fått laget en liten kafeteria som pårørende kan benytte sammen

med beboerne de besøker for å nevne noe. I hennes tilfelle ser det heller ikke ut til at hun i nevneverdig grad hindres av byråkrati eller kommunale likhetstanker. Dette er muligens fordi hun gjennomgående ser ut til å finne muligheter i de små tingene; en småskrittsinnovasjon, men uten at hun selv betegner det som sådan.

4.3.5 Målinger og dokumentasjonskrav

I forlengelsen av byråkratiet som delvis vanskeliggjør tilskuddsordningene, må vi også innom de kravene som ligger på de ansatte om å gjennomføre målinger og levere dokumentasjon. Dette er noe som løftes frem som en kreativitetsbrems av flere.

D2: Jeg tror nok at ønsket til de som sitter over oss er at vi skal være innovative. Men for å få til innovativitet, så må du kunne slippe opp litt på kontroll og styring også. Det er jo dilemmaet mellom kontroll og kaos som er utfordringen her. Vi skal måles og kontrolleres på alle bauger og fronter, og det skal være brukerundersøkelser og ansattundersøkelser og det skal være kvalitetsindikatorer... Av og til ser jeg tendenser til at de tør å slippe opp litt i kontrollerte former, så det synes jeg er bra. Men den store innovative revolusjonen, eller bølgen, lar vente på seg. Den er nok ikke ledelsen i kommunen klar for.

Tiden det tar å gjennomføre all dokumentasjon og vise at man utfyller kravene som ligger i målingene, beskrives altså som en begrensende faktor for innovasjonsarbeid. Samtidig fremhever to ledere kravene og målingene som positive i den forstand at det settes faktiske krav til kvalitet, som gjør at organisasjonene må heve tjenestene til et nivå som er positivt for både ansatte, eldre og pårørende.

4.3.6 Partssamarbeidet

Lokalt er det imidlertid samspillet mellom ledelse og ansatte som veier tyngst, slik vi skal komme nærmere inn på under funnet som vi har kalt «kultur». Under «system» er det verdt å nevne partssamarbeidet, som særlig D1 bruker aktivt i sin ledelse, for å utnytte sitt handlingsrom til det fulle. Her beskrives jevne møter med de tillitsvalgte og verneombud på arbeidsplassen, for å sikre en kontinuerlig kommunikasjon med de ansatte. D1 bruker partssamarbeidet helt bevisst for å arbeide med kulturen på arbeidsplassen.

D1: Det er en veldig trygghet i ansattgruppa at partssamarbeidet er så tett. At vi svarer ut det samme på ting som rører seg. Jeg tar jo tempen på hvert partssamarbeidsmøte;

«Hvordan er tempen på avdelingen, hva har dere fanget opp som jeg eventuelt ikke har fanga opp? Er det noe vi skal jobbe med, eller tror vi det går over?» Det er jo femti damer her, tross alt. Så det er noe med å sortere ut litt også. Jeg sender ut ukeinfo hver uke, og hvis noen stusser på noe da, og så nevner de det til tillitsvalgte eller verneombud, så svarer de det samme som meg. For det er ikke nytt for dem, de er med så tett på. Et stødig partssamarbeid tror jeg er avgjørende.»

Med andre ord bruker lederen partssamarbeidet helt bevisst for å utvide sitt eget handlingsrom. Ved å knytte tillitsvalgte og verneombud nærmere til alle prosesser, sørger hun for å skape endringsagenter som også vil gjøre en del av arbeidet for henne med å overbevise de øvrige ansatte om intensjon og nytteverdi, og begrense en eventuell motstand fra gulvet mot endringer hun ønsker innført.

4.3.7 Avvik som innovasjonslokomotiv

Når D1 jobber med partssamarbeidet, er noe av det hun fokuserer på i møtene avviksmeldinger. Det er interessant at avvik er en faktor som flere av lederne viser til; Det er i avviksbehandlingen at de fleste nye ideer fremkommer og innovasjon oppstår. Det er altså i kjølvannet av rapporter om at noe ikke fungerer, eller noe har gått galt, at det oppstår flest nye ideer. Som D1 sier:

Dessverre, nær sagt, er det i forbindelse med avvik. Det er da vi er best på forbedringstiltak. I vårt kvalitetssystem så ligger det to områder - det ene er å melde inn avvik, der skal man komme med forbedringsforslag. Men så ligger det også en egen mulighet til å bare melde inn forbedringsarbeid, uten at det skjer et avvik. [...] Der er ikke ansatte flinke. Så de fleste forslagene tror jeg kommer i etterkant av avvik, enten det er små eller store avvik.

Dette er noe vi hører i flere av intervjuene: Tiden til å sette seg sammen for å tenke ut nye ideer, forme nye prosjekter eller dele langsiktige tanker og strategier er ikke nødvendigvis til stede i hverdagen. Avvik er imidlertid noe man må undersøke når de oppstår. På den måten blir avvik det viktigste lokomotivet for innovasjon for flere ledere. Avvik presser frem en analyse av hva som gikk galt og deretter en vurdering av hvordan man skal unngå at noe lignende skjer igjen, hvilket igjen fører til nye løsninger, verktøy og tiltak.

4.3.8 Teknologisk stillstand

Hva som utenfra nesten kan benevnes som et avvik i seg selv, er det som flere av deltakerne beskriver omtrent som et fravær av teknologisk fremskritt innenfor bransjen. Mens omverdenen preges av teknologi som beveger seg i rasende fart, er det mye som tyder på at utviklingen lar vente på seg innenfor eldreomsorgen. Hvis vi skal tillate oss å spekulere ut fra beskrivelser lederne gir, kan det være knyttet til det faktum at bransjen er svært preget av strenge krav til konfidensialitet og personvern, og har svært mange sårbare brukere. Selv om løsningene for slike problemstillinger eksisterer i dag, og brukes av for eksempel sykehus, banker og andre strengt regulerte bransjer, kan en grunnleggende antagelse være at det vil det kreve store ressurser å gjennomføre en full opprusting av et eldre hjem. Både i form av penger, men også kompetanse både blant dem som eventuelt skulle bestille og rigge en oppdatert teknologisk verktøykasse og blant dem som deretter skal ta det i bruk.

En positiv beskrivelse av teknologiske verktøy kommer fra D4, som forteller at da pandemien satte en stopper for besøkende til de eldre, ble de utstyrt med egne iPader for å holde kontakten med sine pårørende over hele landet. Dette var et helt nytt tiltak, og ble godt mottatt av både pårørende og brukere. D4 fortalte at brukere opplevde et tettere møte med sine pårørende gjennom bruken av øreplugger som satt dem bedre i stand til å høre og oppfatte hva som ble kommunisert enn det som er mulig også ved personlig oppmøte. Videre viser D4 en positiv grunnholdning til teknologiske endringer i bransjen: «*Teknologi synes jeg er veldig spennende, noe som har kommet inn i senere tid. Så det trives jeg med, og det satses jo veldig på det.*» De andre lederne er ikke uenige i denne grunnholdningen, men det virker som de synes utviklingen går for sent.

Vi lar oss likevel overraske av beskrivelser av for eksempel gammeldagse tavler for dagens oppgaver hvor man fører manuell oversikt. D3 forteller at de har kun to PC-er på jobb, fordelt på åtte mellomledere som alle skal drive dokumentering, skrive rapporter og lignende.

Vi ligger så langt etter. Vi har nettopp hengt opp ei pasientsikkerhetstavle på vaktrom. Og der sitter vi og taper opp ruter og bruker tusj... Altså, det finnes verktøy som elektroniske tavler, ikke sant, som kan gjøre ting både gøyere og mer ryddig og effektivt. Så der jobber jeg litt hardt for å få inn litt sånne ting, da.

Videre sier hun:

Vi bruker gammeldagse metoder eller er litt treige. Det blir også styrt av regler, det er veldig strengt, så det er ikke bare å gjøre noe. En må passe på at det ikke krasjer med ett eller annet lovverk.

Her beskriver hun altså et fravær av verktøy som for svært mange yrkesgrupper i samfunnet oppfattes som en selvfølge. Her må det understrekes at ikke alle lederne beskriver en like omfattende mangel på teknologi, men til en viss grad synes alle å dele en gjennomgående opplevelse av saktegående teknologisk utvikling. Hvilket i utgangspunktet kan betegnes som uventet, all den tid både digitale verktøy og programmatisk sikre løsninger finnes tilgjengelig i samfunnet for øvrig. Her er det nok til dels store forskjeller mellom ulike kommuner. Hvorfor dette ikke har kommet inn i eldreomsorgen i større grad har trolig en kompleks forklaring, men i lys av intervjuene våre vil vi tro at det handler om en kombinasjon av flere av våre funn: Et sammensatt og til dels byråkratisk organisasjonssystem styrt av svært mange regler og krav, en stram økonomi som bidrar til å sakke den teknologiske utviklingen og en kultur som til en viss grad motsetter seg endring og tid som ikke strekker til for å legge om en hel bransje teknologisk.

4.4 Kultur

Hvilket leder oss over til vårt tredje delkapittel under funn: kultur. Vi har vist i vårt teorikapittel at kultur er et sammensatt fenomen. I flere av våre intervjuer kommer lederne stadig tilbake til kulturen på huset og kulturen blant de ansatte både for å forklare fremskritt og motstand. Når lederne henviser til kulturen, hører vi at de beskriver holdninger og ideer blant de ansatte. Kulturen handler om hvordan nye tanker mottas, hvor åpen ansattegruppen er for nytenking og hvor villig de ansatte er til å holde seg til en ny retning uten å falle tilbake til gamle metoder. Flere av lederne viser til en kultur som i stor grad er preget av at eldreomsorgen har vært drevet på samme måte i mange år. Som en av deltakerne beskriver: *«Ansatte har jobba på samme måte i 30-40 år, og så skal det plutselig ikke være nok. Det er voldsom snuing som skal til, da. Det er ikke noe man gjør på et halvt år.»* Den ene lederen antyder sågar at hun har fornyet staben i noen grad for å kvitte seg med for fastlåst tankegods, og få inn yngre og nyutdannede sykepleiere «som ikke er ødelagt». Dette er forholdsvis sterke beskrivelser av arbeidsstokken,

og utsagnene sier mye om hvordan leder opplever motstanden mot endringer i den daglige driften.

4.4.1 De ansattes avgjørende betydning

Det som fremstår som opplagt gjennom intervjuene med våre deltakere, er at uansett hvor ideene oppstår, er du som leder helt avhengig av å få med de ansatte på laget for å kunne lykkes. Med tanke på at eldreomsorgen overhodet ikke kjennetegnes av høye lønninger og bonuser som fyller bankkontiene til de ansatte, er det i stor grad indre motivasjon som må brukes som driver når lederne skal klare å få med «gulvet» på nye ideer eller endringsforslag. Samtlige ledere fremhever den avgjørende betydningen av de ansattes deltakelse og eierskap til innovasjon og kreativitet:

D2: Klart, som leder, har du ikke med deg de ansatte, kan du bare glemme å drive med innovasjon. Det har egentlig alt å si. Samarbeidet med ansatte.

D3: De gangene vi har lyktes, så har det vært fordi ledelsen og enkelte ansatte eller en gruppe, følger opp over tid. (...) Det å på en måte få alle med da, det er ofte det som trengs hvis en skal lykkes.

Vi oppdaget imidlertid et tydelig strekk i laget hva gjelder bevisstheten rundt hvordan intervjudeltakerne faktisk får de ansatte med på laget. To av lederne syntes å ha lite bevisste strategier og trengte flere oppfølgingsspørsmål før de fant frem til hvilke handlinger de faktisk foretar seg for å skaffe støtte blant de ansatte for nye løsninger og måter å arbeide på. De to andre deltakerne ga umiddelbare svar som viser at de jobber etter en konsekvent og klar strategi for å få de ansatte med på laget: Mens D1 gjennomsyrrer hele sin ledelsesfilosofi med personsentrert ledelse, og er svært opptatt av å se den enkelte og gi personlig oppfølging, går D4 målrettet etter motstandere og gjør endringsagenter av dem, som vi vil gå nærmere inn på under.

4.4.2 Motstanden som må overvinnnes

Samtidig med at det er en samlet oppfatning blant våre intervjukandidater om at utviklingen i eldreomsorgsbransjen er tungrodd, er det vanskelig å sette fingeren på nøyaktig hva som lugger. Når vi spør om hvorfor det tilsynelatende går så treigt med utvikling, pekes det på organisatoriske faktorer, men også på en motstand fra de ansatte. Det er imidlertid interessant å påpeke at denne motstanden ikke beskrives i form av vond vilje fra de ansatte. Samtlige ledere

beskriver en ansattgruppe med stort engasjement for arbeidet, en omsorg for de eldre og en vilje til utvikling. Likevel oppstår en motstand når endringer skal innføres eller nye ideer skapes. Dette begrunnes ofte med en engstelse for merarbeid eller for at nye ideer skal kreve for mye tid, i kombinasjon med en grunnleggende «slik har vi alltid gjort det og slik skal det derfor gjøres»-tanke som står i veien for utvikling.

Vi ser forholdsvis store forskjeller blant våre deltakere på hvor mye nyskaping de får til, og opplever at de får til, i egne organisasjoner. Felles for dem alle er at samtidig med at de ser de ansatte som avgjørende suksessfaktorer, er det også de ansatte som utgjør det største hinderet for innovasjon. På institusjonen der de har laget bar, kino, butikk og frisørsalong får vi en klar fornemmelse av at alle tilbudene brukes i langt mindre grad enn det som kunne vært tilfellet. Blant annet sier lederen følgende:

Butikken ble veldig fin og veldig ordentlig, og så stopper det litt med oss på avdelingene, da. «Åja, men det går jo mye raskere å bare gå ned og plukke de varene selv»... Altså, jeg merker at jeg av og til må bruke litt tid på å forklare de ansatte hensikten, hvis det er noe som oppleves å ta lenger tid enn det som det gjorde før. Men det er egentlig bare motstand mot endring, for vi har egentlig tid, vi har egentlig god bemanning på mye, så det er... Det handler litt om å snu hele tankegangen sin og snu vaner og snu på en måte tidsurene til folk. Å overbevise dem om at det tar ikke lenger tid, det er to fluer i en smekk. Der ser vi at det er litt forskjell på hvilke avdelinger som får det til, det er ofte de som har hatt fokus på det «nå er dette viktig, nå skal vi få dem ned på den butikken».

Det vi kan lese ut av dette svaret, er at selv når gode løsninger er jobbet frem og tatt i bruk, kan motstanden overvinne de gode intensjonene, dersom de ansatte ikke opplever en meningsskaping rundt innovasjonen. Et annet viktig moment som kan leses ut av dette svaret er at man av og til kan oppleve tidspresset som større enn det i realiteten er. Det handler mer om en inngrodd tanke om at det er for travelt til å gjøre nye ting. Det er for travelt å gå ned på butikken sammen med de eldre, uten at det nødvendigvis stemmer. Dette gjelder for øvrig for flere prosesser: Der den ene lederen så problemer med å få de eldre ut i frisk luft, var det helt åpenbart for den andre lederen at det var en oppgave man måtte løse. Vi tolker det dit hen at noen mulig innovative løsninger prioriteres bort fordi både ledere og ansatte blendes av følelsen av merarbeid fremfor å se gevinsten. Der D4 inviterer barnehagen inn og lar dem bake sammen med de eldre, og ser på det som verdifull og nødvendig sysselsetting og

underholdning for de eldre, kan det fremstå som en uoverkommelig oppgave med mye administrasjon i noen av de andre institusjonene.

D3 underbygger den tidligere beskrivelsen av motstand blant de ansatte:

Vi har enkeltpersoner som står frem og tar ansvar. Men det er ikke alle som er så glad i forandringer, og det å tenke nytt og kreativt, det innebærer også å endre måten å jobbe på, og det er kan oppleves som merarbeid, i tillegg til alt det annet du gjør. Vi jobber hele tiden med forbedringsarbeid som involverer nye løsninger, men det er nok ikke alle ansatte som ser sluttproduktet. De ser helst at det er litt pes i starten. Og det inkludere noen ganger ledelsen også, altså. Det er noen ganger jeg også tenker at «dette får vi jo ikke til.» Vi får ikke alle ansatte til å lese mail en gang.

I dette svaret ligger imidlertid et element som flere ledere holder frem som en nøkkel til å snu flokken og få med de ansatte på laget; Nemlig enkeltpersoner, eller endringsagenter, om du vil. Uten unntak viser intervjudeltakerne til at de må bruke enkeltpersoner eller mindre grupper for å få gjennom endring. D3 påpeker at i de fleste prosessene som har vært vellykket på hennes arbeidsplass, er det gjennom at nøkkelpersoner eller mindre arbeidsgrupper som har fått ansvar og fått lov til å stå i bresjen for et prosjekt. I tillegg peker hun på et viktig moment med tanke på ledelse: «Det jeg ser med tanke på kulturen er at du må være hands on. Du må være en del av kulturen. du må stå i front, sammen med et par nøkkelpersoner. Så er mye gjort.» Her identifiserer hun både behovet for tydelig ledelse og nøkkelpersoner.

D4 er likevel den som i størst grad beskriver en helt bevisst strategi som handler om å snu enkeltpersoner, nærmere bestemt de største motstanderne, og forme alliansepartnere av dem:

D4: I min forrige jobb var jeg så heldig at jeg fikk være med i prosjekteringa av et helt nytt sykehjem, der jeg skulle innføre en stor grad av teknologi i bygget. Da var det jo å finne de som var mest negative, de som var mest motstandere, de som ga meg mest trøkk, for å si det sånn. Og så måtte jeg øke kompetansen hos dem. Jeg måtte trygge dem, og få dem med meg. Det gjorde at jeg fikk noen veldig gode medspillere, etter hvert. Det tar litt tid, men du må bruke litt tid på de som er hemsken, for å si det sånn. Det tror jeg er lurt, for det får du igjen for senere. For viss du får for mange av disse og de får lov til å utvikle seg... De styrker jo hverandre, og så bygges det opp, dette. Så viss du kan gå inn og legge til kompetanse og kunnskap inn i dette, så får de et annet

syn. Det snur seg jo sakte, men sikkert etter hvert som en får kompetanse. Så vil en få gode lagspillere likevel.

Den andre lederen som også jobber med en uttalt strategi, nemlig personsentrert ledelse, beskriver at det å myndiggjøre ansatte gjennom å gi dem ansvar i endringsprosesser er en viktig del av det å overvinne motstand mot endring.

D1: Det er jo en evig runddans. Hvem er den enkelte? Hvor ønsker de å være en ressurs? På hvilket område ønsker de å bistå ekstra, eventuelt. -Det handler om å se dem. Gi dem tilbakemeldinger. Bekreft hvem de er. Det trenger ikke være de store tingene, det, men å ta dem på alvor.

Hos disse to lederne ser vi klare strategier for å møte motstanden i kollegiet. Begge fokuserer bevisst på kritiske enkeltpersoner, og på å få snudd disse til å være med på å drive endringsprosessene i riktig retning. Dette vil vi drøfte nærmere i diskusjonskapitlet.

4.5 Tidspress som hemmer innovasjon

Tid er en knapphetsvare for mange ledere. Gjennom intervjuene kommer det frem at samtlige av lederne opplever et sterkt tidspress. Det er et faktum at svært mange oppgaver skal løses i løpet av en arbeidsdag, både av ledere og ansatte. Tidspresset påvirker ledernes potensial for innovativ adferd. De lange tankene, workshoper og ideutviklingsløp drukner i drift og administrasjon. Det er tidligere nevnt at viktige støttefunksjoner har forsvunnet de siste årene. Det fører til ledere har en betydelig mengde oppgaver som tidligere ble løst av andre, som nå spiser av tiden de har til å utøve faglig ledelse. Mengden oppgaver som må løses innenfor gitte tidsrammer er en faktor som i stor grad oppleves som innskrenkende på handlingsrommet til den enkelte leder.

Samtidig er det faktorer som indikerer at tidsfaktoren kan omgås til en viss grad: «*Vi må snu tidsurene til folk*», uttaler en av våre ledere i løpet av intervjuet. Det hun sikter til da, er ansattes opplevelse av tidspress kontra hva hun tenker at er den faktiske virkeligheten. Hun ser at oppfattelsen av at en løsning tar mer tid enn en annen, kan veie tyngre enn realiteten. Der en ny løsning oppfattes som tidkrevende og full av merarbeid, beskriver hun at noe av den bakenforliggende årsaken til den oppfatningen, er at de ansatte ikke ser helheten og sluttproduktet, nemlig at en ny løsning kan innebære at flere oppgaver løses samtidig.

Dette ser vi i flere av intervjuene. Det er ingen tvil om at alle tidsrom på jobb fylles til randen, og at følelsen av at tiden ikke strekker til, nok stemmer i svært stor grad. Samtidig ligger det elementer i ledernes svar som indikerer at opplevelsen av tid også er fenomenologisk subjektiv. Ledernes tidsur er ikke annerledes enn sykepleiernes tidsur. Også lederne ser ut til å ha en tendens til at opplevelsen av tid bremser innovativ atferd allerede før man har undersøkt i hvor stor grad nye løsninger og nye måter å gjøre ting på, faktisk tar mer tid enn gamle. Bruk av tid handler også om prioritering. D4 beskriver det som følger:

Jeg mener at vi har tid til det som vi prioriterer. Jeg har ikke mer tid, og mine folk har ikke mer tid enn noen av oss andre, men vi har den tida vi har, og da må vi bruke den. [...] De administrative oppgavene, de ligger til stillingen. Det er bare slikt som jeg må gjøre. Det handler om å bygge opp de ansatte rundt meg. Nød lærer naken kvinne å spinne, sa de i gamle dager, og det er liksom det å være kreativ innenfor de mulighetene vi har.

Selv om D4 åpenbart også kjenner på tidspresset, velger hun å vende tiden til noe positivt og formbart. Man har tid til det man prioriterer, og dermed blir det viktig å velge hva man skal bruke tid på, både som leder og for sine ansatte. Lederens valg av fokusområder og strukturering av tidsbruken i enheten blir således avgjørende for mulighetene for å drive innovativt. Et annet aspekt som vi ser i intervjumaterialet fra D4, som også dreier seg om tid, er at det er kort vei fra idé via beslutning til iverksetting. Ideen om å hente inn lam til de eldre ble introdusert på morgenen, og senere samme arbeidsdag satt beboerne med dem i fanget.

5. DISKUSJON

Denne studien handler om hvordan ledere i eldreomsorgen opplever sitt handlingsrom for innovasjon. I dette kapittelet vil vi diskutere funnene i lys av teori og tidligere forskning og diskutere implikasjoner for bransjen. Fremfor å diskutere hvert enkelt funn slik de er presentert i kapittel 4, velger vi å diskutere funnene helhetlig og dynamisk innenfor følgende tema: 1) motstand mot innovasjon, 2) organisasjonskultur, 3) motivasjon for innovasjon og 4) småskrittsinnovasjon. Avslutningsvis i kapittelet vil vi ta et overordnet blikk på hva funnene sier om selve handlingsrommet for innovasjon.

5.1 Motstand mot innovasjon

En tydelig tendens som er gjennomgående i funnene, er at deltakerne opplever at det eksisterer en systemisk motstand mot endring i eldreomsorgen. Motstanden fungerer innskrenkende og gir et snevrere handlingsrom for lederne. De fire lederne vi har intervjuet opplever at til tross for at de ansatte i utgangspunktet både ønsker positive endringer og utvikling i yrket og faget, oppstår en motstand når ideer og prosjekter skal realiseres. Slik motstand kan komme av at medarbeidere har blitt mett av skiftende moter i organisering og ledelse, og derfor har et sterkt ønske om å fokusere på sine arbeidsoppgaver (Sirnes et al., 2015). Det kan også handle om den instinktive engstelsen for endring. «Vi har ikke noen «prinsesse Vilikke», for å si det sånn», uttaler D3, men går videre til å forklare at det heller er slik at både ansatte og ledere er realistisk anlagt. Altså at de ser mange begrensninger og gjerne fokuserer på problemene med å komme over disse fremfor å se den forventede eller ønskede gevinsten. Når Cummings og Worley (2015) skriver om endringsledelse, påpeker de at endringer i en organisasjon alltid vil fremprovosere motstand. Det oppstår en engstelse blant de ansatte når de er usikre på hva som blir det endelige resultatet. D3 beskriver dette godt når hun sier at de ansatte ikke alltid har oversikt over de forventede gevinstene, derfor er de motvillige.

Funnene våre viser at selv om det ikke er nødvendig at alle er enige om endringen, opplever ledere at det er umulig å gjennomføre endringer uten at de ansatte drar lasset sammen. Dette indikerer at selv om ikke alle er enige, må man klare å skape en felles oppfatning om at endringen er nødvendig. Ofte handler dette, ifølge Hernes (2016) først om å bryte ned oppfatningen om at ting fungerer godt nok som det er - altså er det nødvendig å først skape et

meningsbrudd for deretter å skape ny mening gjennom et felles narrativ om målet med endringen. Dermed skapes til slutt en felles mening om at endringen er nødvendig, på en slik måte at også de som i utgangspunktet er uenige, forblir lojale til beslutningen og prosessen videre. Flere av våre ledere viser til at de setter opp arbeidsgrupper som blir ansvarliggjort og myndiggjort i prosesser, eller eksempelvis benytter seg av de tillitsvalgte for å skaffe allierte i meningsskapingen. På denne måten får de prosjekter i gang til tross for at de fortsatt har motstandere i ansattgruppen.

Hernes (2016) anfører at krav om full enighet kan føre til at endringsprosesser går i stå. På en arbeidsplass vil det alltid være stemmer som er sterkere enn andre, og hvis de sterkeste setter seg mot innovative endringer, og tiden anvendes på å prøve å snu hver eneste ansatt fremfor å skape momentum for endringen, er det nærliggende å tenke at prosesser stanser opp. Vi ser det derfor som maktpåliggende for ledere å kombinere meningsskapingen (Hernes, 2016) med en bevisst strategi med å få de sterkeste stemmene til å bli medspillere (Cummings & Worley, 2015). Selv om Cummings og Worley står for en nokså strengt strukturalistisk tradisjon, mens Hernes tilhører en mer organisk og dynamisk retning, ser vi nytteverdi av å hente inspirasjon fra begge retninger. Våre funn viser også at lederne vi har intervjuet, gjør nettopp det - benytter seg av strategier som hører inn under begge retninger. Det skal vi komme tilbake til.

Et verktøy i meningsskapingen kan være begrepet narrativ, forstått som en felles fortelling om hvor organisasjonen skal. Opprettelsen av et felles narrativ kan være et sterkt incitament for å få ansatte til å dra i samme retning (Hernes 2016). Lederne må selge historien om gevinsten i endringen, på en måte som de ansatte kan leve seg inn i. Noen ganger handler narrativet om et overordnet blikk - som D1 sitt verdisyn om at hvert øyeblikk skal gi den eldre et løft i hverdagen. Her forteller hun en historie og skaper en ramme som gjør at kreative endringer i hverdagslige oppgaver skriver seg inn i måloppnåelsen som narrativet skaper. Med et smalere fokus kan vi se til D3 som beskriver vanskeligheter med å få sine ansatte til å ta med de eldre ned på butikken, basert på en oppfattelse blant de ansatte om at det er mye mer effektivt å «bare hente brødet selv». Her må D3 befeste narrativet om verdien av turen til butikken for den eldre, altså merverdien fremfor merarbeidet med prosessen.

I et mye videre bilde kan man tenke seg et helikopterperspektiv, hvor utsiktspunktet heves fra den enkelte handlingen i det daglige, videre opp fra det enkelte foretaket, over kommune- og fylkesperspektivet og hele veien opp, til vi hører der oppe, med et blikk ned på hele bransjen.

Skal vi i det perspektivet se for oss en endring på selve bransjen, kan et nytt felles, offentlig narrativ om hva eldreomsorg faktisk skal være, få avgjørende betydning for at store politiske og strukturelle endringer skal til. I et slikt perspektiv og et slikt narrativ kan en mening for eksempel skapes om at tiden i eldreomsorgen skal være noe de eldre ser frem til og gleder seg over som en siste, god epoke i livet, i skarp kontrast til den tidligere omtalte opplevelsen til Haralds far, som uttalte «Du ser ikke frem til dette, du heller» om det å havne på eldreheim.

Funnene våre viser at det å opprettholde meningsskapingen, oppleves som krevende av flere ledere. Mens meningsskaping er en prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, er meningsledelse de tiltakene som ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningsskapingen (Hernes, 2016). Særlig D3 vender stadig tilbake til vanskelighetene med å implementere og få de ansatte til å opprettholde endringen. Dette kan tyde på at for lite fokus på meningsledelse i det daglige, her fører til at endringsprosesser og innovative prosesser stopper opp.

Våre funn viser store forskjeller i bevissthetsnivået blant lederne, med tanke på hvordan de går frem for å overvinne motstanden mot endring. D1 og D4 bruker begge helt bevisste strategier. For D1 er det den fagteoretiske retningen personsentrert omsorg (PO) som utgjør hennes fremste verktøy. Dette bruker hun daglig, både i møtet med de eldre og i ledelsen av de ansatte. Hun beskriver PO som et slags verdsett som handler om å se menneskene hun arbeider med, alltid ha det menneskelige i fokus, altså være personsentrert. Når en ser til Scheins (1985) verdipyramide, kan en si at D1 jobber bevisst med å fylle nivået «verdier» med en grunnleggende tanke om at det menneskelige samspillet er det som er den viktigste verdien for organisasjonen. Som et ledd i arbeidet med å gjennomføre organisasjonen med disse verdiene, benytter hun seg konsekvent av partssamarbeidet. Hun kobler tillitsvalgte på alle prosesser tidlig, informerer dem tett og gir dem opplæring for å forstå prosessene, og sørger på den måten for at de svarer opp de øvrige ansatte på samme måte som hun gjør. Dermed signaliserer hun gjennom dem at hun spiller på lag med de ansatte, og bruker på den måten deltakerne i partssamarbeidet som frontpersoner og endringsagenter inn mot ansattgruppen. Hennes fremgangsmåte ligger tett opp mot de dynamiske prosessene som Hernes (2016) beskriver. En beslektet fremgangsmåte beskrives av D3, som aktivt oppretter arbeidsgrupper som blir ansvarliggjort i endringsprosesser og utviklingsprosjekter og innvilges stor grad av tillit og frihet i prosjektarbeidet. D4 beskriver på sin side hvordan hun identifiserer de argeste

motstanderne, gir dem innblikk, kompetanse og ansvar, og ser der ut til å følge i den mer strukturalistiske tradisjonen som beskrevet av Cummings og Worley (2015).

Alle disse strategiene bekrefter i sum noen viktige elementer, uavhengig av hvilken tradisjon de tettest hører hjemme under; Viktigheten av å få med de ansatte på laget, verdien av enkeltmedarbeidere og grupper i arbeidsstokken, og lederens avgjørende betydning i valget av strategi og et målrettet arbeid med å dyrke frem de ansattes støtte for endring.

I forlengelsen av dette, er det også relevant i våre funn at D4 utvider samarbeidet til å gjelde mange lokale aktører, både offentlige, som barnehager og skoler, profesjonelle, brukere/ pårørende og frivillige. Gjennom å involvere mange ulike aktører i forbedring av sykehjemsdriften, etablerer hun et rom for kreativitet og innovasjon som favner mange. Sirnes et al. (2015) skriver om innovasjon innen offentlig sektor at dette benevnes som sosial innovasjon og peker på at samarbeid mellom ulike aktører er en forutsetning. Dette bekrefter våre funn hva gjelder D4. Sett opp mot Gotvassli (2015) handler utnyttelsen av ansattgrupper og enkeltpersoner i egen organisasjon, samt ressurser utenfra, om forståelsen av at fellesskapelige prosesser brukes til å forklare innovative prosesser, særlig knyttet til kunnskapsutvikling i praksisfellesskap. Det er i samspill at innovasjon utvikles.

Våre funn viser at graden på innovasjonsdrive hos ledere i offentlig eldreomsorg synes i høy grad å være personlig betinget. Dette tolker vi ut fra de store ulikhetene mellom lederne og hva de klarer å få sine ansatte med på. Med nokså like rammeverk, er det store forskjeller på graden av innovasjon. Samtidig med at funnene viser at lederne opplever sitt handlingsrom for innovasjon ulikt, og at dette nokså i stor grad preges av deres egen innstilling og motivasjon, er det naturlig å tenke at jo mer motivert en leder er for endring og innovasjon, jo bedre i stand vil den samme lederen være til å motivere sine ansatte.

Amabile (1996) skriver om motivasjon at det handler om i hvilken grad vi ønsker å gi oss i kast med en oppgave. Sterk motivasjon kan i noen grad kompensere for manglende ekspertise eller kreative ferdigheter. Det indikerer at dersom ledere i eldreomsorgen evner å skape sterk motivasjon blant sine ansatte, vil dette skape en drive i organisasjonen som helhet, som i konsekvens gir dem som ledere selv et større handlingsrom for innovasjon. Jo mindre motstand, jo større handlingsrom. Særlig hos D4 ser vi dette tydelig. De mange konkrete eksemplene hun viser til av småskrittinnovasjon ved sin organisasjon, bevitner at hun har

bygget en motivasjon blant sine ansatte for å lete etter nye måter å drive på, til det beste for de eldre.

Hos Darsø (2013) ligger begrepet innovasjonskompetanse sentralt. Gjennom å utvikle innovasjonskompetanse knyttet til kommunikasjon, læring, sosial interaksjon og problemløsning vil ledere søke å utvikle ny kunnskap. Slike ledere har lyst til å utforske det ukjente (Darsø 2013). Dette ser vi hos de av våre ledere som selv opplever å lykkes med innovasjon. De ser etter muligheter og utvikler egen og ansattes innovative kompetanse gjennom gode samhandlinger, åpen kommunikasjon og en lærende holdning. Dette er f.eks. tydelig i D1s samarbeid med de tillitsvalgte.

Den tidligere metastudien til Brodtkorp et al. (2019) bekrefter det samme, deltakende involvering og innovativ lederatferd er nøkkelen til suksess i innovasjonsprosessen. Verdiene i organisasjonskulturen bør være fokusert rundt aktiv deltakelse, involvering og innovativ ledelse. Vi ser igjen dette i våre funn om å få ansatte med på laget, eksemplifisert med D1 personsentrerte omsorg filosofi og D4 sin åpenhet i forhold til samhandling og involvering av ansatte. Videre konkluderer Brodtkorp et al. med at man bør endre fokus med å fjerne seg fra autoritær ledelse og søke mer mot kunnskapsledelse. Dette med bakgrunn i de samme verdiene ligger i basisen for kunnskapsledelse. Verdier vil være med å danne grunnlaget for organisasjonskultur.

Det er relevant å påpeke at når vi nå har behandlet funn som gir oss et bilde av motstanden mot endring som oppstår i en organisasjon, er dette uten å ha intervjuet noen av de som pekes på som motstandere, nemlig de ansatte. Når vi leser funnene våre i lys av teori, dannes et bilde basert på de opplevelsene som våre ledere har beskrevet, og det er dette bildet vi diskuterer i innværende kapittel. Til tross for at vi bevisst har pratet med kun ledere, med et uttalt ønske om å undersøke deres opplevelse av sitt handlingsrom for innovasjon, kan det være at perspektiver fra de ansatte ville endret noe på vår hermeneutiske tolkning.

5.2 Organisasjonskultur

Funnene våre antyder at de lederne som har en mer bevisst strategi om egen lederfilosofi, er de lederne som lykkes best med å få de ansatte med på laget, og med å opprettholde momentum

(Cummings & Worley, 2015). Gjennomgående i teorien vi har sett på, ligger et premiss om at leder må være tydelig, synlig og pålogget for å lykkes med å gjennomføre endringer i en organisasjon, og skape en produktiv organisasjonskultur. I sin forskning på innovasjon i offentlig sektor, beskriver Rønning (2021) en norsk spørreundersøkelse hvor «ledelsen» var svaret på hva som var viktigst både for suksess og fiasko når det gjaldt å få fart på innovasjonsarbeidet. Gode ledere må stimulere engasjerte ansatte og gi dem muligheter. Ledere som ikke selv er opptatt av innovasjon, eller ikke makter å gi de engasjerte muligheter til å drive innovativt arbeid, vil kvele innovasjonen (Rønning, 2021). Dette samsvarer med våre funn, både ut fra hvordan våre intervjudeltakere selv forklarer hvordan de opplever arbeidet med innovasjon, og med vår hermeneutiske tolkning av helheten. Når vi hever blikket og ser de fire lederne opplevelser under ett, avdekker vi at de som opplever et større rom for innovasjon i hverdagen, er de samme som beskriver en mer bevisst strategi rundt egen lederrolle og hvordan de peker ut og ansvarliggjør samarbeidspartnere blant de ansatte i innovasjonsprosesser. De som beskriver at innovative prosjekter ofte smuldrer opp eller stoppes, er de samme som svarer nølende og usikkert på spørsmål om hva de gjør for å få ansatte «med på laget». Altså ser lederne ut til å være de sentrale innovasjonsdriverne, og avgjørende for å få de ansatte med inn i innovasjonsprosessene.

Røviks (2007) beskrivelse av de masterideer som setter sitt preg på en organisasjon eller et yrke, kan være betegnende for organisasjonskulturen i eldreomsorgen. En holdning blant de ansatte om at «slik har vi alltid gjort det og derfor trenger vi ikke endre», beskrives av samtlige ledere. Dette er eksempel på masterideer som blir styrende for yrket. Når det eksisterer fastlåste holdninger om hvordan ting bør være, enten det gjelder gjennomføring av praktiske oppgaver eller uniformering og møblering, er dette gjerne forankret i mangfoldige masterideer som Røvik (2007) viser til at er svært vanskelig å endre.

Mange av de elementer som virker innskrenkende på handlingsrommet, beskrives også i Scheins (1985) verdipyramide. Her beskrives tre nivåer på organisasjonskultur: observerbare artefakter, verdier og grunnleggende antagelser. Hva gjelder artefakter kan dette eksempelvis være uniformering og det estetiske uttrykket på bygningsmasse og interiør. Her har D3 i vesentlig grad klart å lykkes med å bryte med noen masterideer, særlig med tanke på utforming av lokalene: De har bygget kinosal, frisør, bar og butikk inn i institusjonen, for å nevne noe.

Det er imidlertid det nederste nivået, de grunnleggende antagelsene, som er styrende for organisasjonens evne til endring. Disse påvirker kulturen i svært stor grad, og er tunge å forandre (Schein, 1985). Mot dette funksjonalistiske synet reises en forståelse av kultur som et symbolsk fenomen som må være gjenstand for fortolkning (Schultz, 1990). Kultur kan heller ikke forstås rent hierarkisk, men vil snarere være handlings- og prosessbasert (Martin, 2002). Koblet opp mot våre funn er denne diskusjonen interessant. Scheins hierarkiske forståelse er tydelig til stede i ledernes sterke påvirkning på innovasjonskulturen i sine organisasjoner. Samtidig eksisterer kulturen både som nettverk og tolkbare symboler i form av kontakt mellom ansatte, mellom organisasjonen og andre aktører, og i kontakten mellom brukere/pårørende og stab. I sykehjemmet til D4 ser vi dette i en rekke innovasjonsprosesser som leder ikke har full kontroll over. I tråd med Schultz og Martin ser vi her at kulturen i organisasjonen beveger seg like mye i nettverket mellom andre aktører og prosesser som den drives av leder alene. Den symbolske verdien av en traktorsimulator eller en livsbok vil kunne skape nye nettverk som i sin tur kan føre til ytterligere innovasjoner og uforutsette ringvirkninger.

En mer radikal måte å kunne snu antagelser på, og dermed også minske motstanden, antydes av D1 når hun viser til rekruttering. I intervjuet sier hun at hun ønsker seg nyutdannede som «ikke er ødelagt», og antyder at hun har fjernet mye motstand ved å gradvis bytte ut arbeidsstokken. I dette ligger ikke, slik vi hører henne i konteksten, en brutal utskifting av ansatte gjennom nedbemanninger, men heller en strategisk benyttelse av naturlige skifter i arbeidsstokken. Hun har også en tydelig retning på hva hun ønsker av verdier og kvaliteter ved rekruttering. Amabile (1996) viser at evnen til divergerende trekning, det vil si den kognitive kapasiteten til å forstå komplekse sammenhenger og bryte mentale vanemønstre, er en ferdighet som kan trenes og utvikles fordi den henger sammen med evnen til å sette spørsmålstegn ved grunnleggende antagelser (Amabile, 1996). Det D1 antyder når hun sier at hun har «kvittet seg med gammelt tankegods», er at hun har benyttet seg av utskifting av arbeidsstokken for å skaffe seg flere divergerende tenkere. En beslektet strategi for rekruttering av nytenkere finner vi hos D4. Hun er svært bevisst på at hennes sykehjem må levere tjenester med så god kvalitet som mulig, all den tid de står i et konkurranseforhold med andre sykehjem og helseinstitusjoner om å få tak i de beste fagfolkene. Gjennom å rekruttere de riktige menneskene, kan hun også få gjennomført flere av de innovasjonene hun ønsker for å gi beboerne bedre tjenester. D4 etablerer slik en positiv spiral gjennom rekruttering som gir hennes institusjon et innovativt løft.

Det våre funn ikke gir oss et klart bilde av, er imidlertid i hvor stor grad de samme lederne evner å tilby sine ansatte tilstrekkelig kompetanseheving både på individuelt og helhetlig nivå. Det kan virke som om kompetansehevinga i stor grad knyttes til prosjekter og endringer, men ofte uten en strategisk og langsiktig plan. Forskjellene i intervjudeltakernes suksessrate i å overvinne motstand og endre organisasjonskultur indikerer at det finnes muligheter som vår studie ikke har dykket inn i, også hva gjelder de eksisterende ansattes potensiale for videreutvikling.

Funn i vår studie viser at det finnes effektive måter for ledere å snu kulturen i organisasjonen på. Organisasjonskultur består av de samlede normer og verdier som hersker i en organisasjon. Det er disse herskende verdiene som påvirker hva folk gjør og hvordan de gjør det. Verdier er sosialt skapte gjennom mellommenneskelig aktivitet og formes ved at det settes grenser for hva som er akseptabelt og hva som ikke er det, hva som gir mening og hva som ikke gir mening (Hernes, 2016). I bedriften der D4 er leder, gir det mening for en ansatt å spørre om lov til å hente inn en flokk med lam, midt i en pandemi. Dette indikerer at hun som leder har lyktes i å skape et verdsett for innovasjon i organisasjonen. I sykehjemmet hun leder virker det å være en etablert verdi at det er stor takhøyde for kreative innspill fra de ansatte. D4 har skapt en kultur der det ikke oppfattes som sært å spørre om å ta med husdyr inn på institusjonen, og der de ansatte ser at slike forslag både blir mottatt med stor interesse og faktisk satt ut i livet. De har også, på ansattes initiativ, gått til innkjøp av en traktorsimulator (et dataspill der man kjører traktor på en stor skjerm) som de eldre skal kunne bruke. Mange av beboerne har hatt sitt liv og virke i primærnæringene, og det å kjøre traktor har vært en viktig del av deres yrkesaktive liv. Gjennom å gå til innkjøp av en slik simulator, signaliserer D4 hvilke verdier som ligger til grunn for driften av hjemmet. Beboerne sees ikke bare som eldre mennesker som skal tilfredsstilles her og nå med måltider, standard underholdning og rene omgivelser. Denne lederen tar beboerne på alvor, og gir dem en ekstra dimensjon gjennom å vekke til live ferdigheter som beboerne har, med den hensikt å utløse positive følelser hos de eldre. At det er morsomt å kjøre simulator kommer formodentlig som en bonus i denne sammenhengen. Her er verdiene som finnes i organisasjonen i sterk grad med på å gi mening til beboernes hverdag.

Ifølge Schultz (1990) er kulturen selve måten verden forstås på, gjennom handlinger så vel som ord, og at kulturen oppfattes som pågående prosesser av meningsskaping. Hernes (2016) skriver at ledere kan påvirke organisasjonskulturen, men at den ikke ene og alene kan tilskrives lederen, hvilket underbygges av uttalelsene fra våre ledere. Samtlige ledere understreker at uten

å få med de ansatte på laget, er det umulig å få til endring. Flere av dem viser til vellykkede endringsprosesser som likevel smuldrer hen etter det første vellykkede stadiet, fordi fremdriften, som ifølge Cummings og Worley (2015) er avgjørende i endringsledelse, ikke opprettholdes i etterkant. D3 forteller om opprettelsen av en butikk i kjelleren, hvor de eldre kan bli med ned og få følelsen av å handle sine egne varer. Samtidig eksisterer en grunnleggende antagelse (Schein, 1985) om at det vil ta lenger tid og kreve merarbeid å gå ned på butikken med en beboer, fremfor å løpe ned etter brød selv. Her må leder jobbe aktivt for å endre de grunnleggende antagelsene samt skape rutiner sammen med de ansatte som gjør at de opprettholder momentum rundt innovasjonen og fortsetter å bruke butikken i det daglige.

Samtidig er det uklart i funnene hvorvidt leder selv gjør en aktiv innsats for å legge til rette for fremdriften av endringer gjennom rene praktiske tilpasninger. I dette tilfellet, hvor det handler om å ta med den eldre på butikken, forteller leder om ansatte som opplever at det tar lenger tid å ta med seg beboere ned i butikken, enn selv å hente det nødvendige. Det funnene ikke forteller oss, er om D3 for eksempel sørger for at det finnes mannskap som dekker opp for turen ned på butikken, slik at det er ok for den ansatte å la beboerne gå litt rundt og oppleve butikken. Vi legger leders beskrivelser og opplevelser til grunn for vår diskusjon, men er klar over at det kan være ukjente faktorer til stede som til en viss grad kunne påvirket vår tolkning.

5.3 Motivasjon for innovasjon

Våre funn viser at både ledere og ansatte innenfor eldreomsorgen i all hovedsak drives av en indre motivasjon. Kun én av lederne viser til et hint av ytre motivasjon gjennom å vise til innovasjonspriser som deles ut i kommunen. Han nevner akkurat det elementet en passant, og det virker derfor som han vurderer denne faktoren som lite drivende for innovasjon. Det alle lederne viser til, er imidlertid stolthet, omsorg for beboerne, et ønske om å skape en god hverdag for de eldre og de ansatte, glede over anerkjennelse (for eksempel i media) og mestringfølelse. Funnene våre viser videre at eldreomsorgsbransjen består av et formelt og politisk system som ikke er spesielt godt rigget for innovasjon og endring. I tillegg til en tungrodd byråkratisk struktur, er bransjen preget av mangfoldige masterideer som «sitter i veggene» og virker hemmende på innovasjon og utvikling (Røvik, 2007).

Amabile (1998) peker på at motivasjon er et sentralt element i kreative prosesser. Her deles motivasjonen inn i to distinkte kategorier: intrinsic (indre) og extrinsic (ytre) motivasjon. Våre funn harmonerer godt med Amabiles poeng: at mennesker vil være mest kreative når de føler seg motivert av interesse, tilfredsstillelse og utfordringer i selve arbeidet (Amabile, 1998). Samtidig gjenspeiler også dette Scheins (1985) beskrivelser av organisasjonsverdier, som tidligere nevnt. Forskjellige organisasjoner har forskjellige verdier, og de som arbeider i en organisasjon har som regel følelsen av hvilke verdier som gjelder (Hernes, 2016). De grunnleggende verdiene som alle våre intervjudeltakere gir uttrykk for, og beskriver hos sine ansatte, er forankret i indre motivasjon. D1 beskriver denne indre motivasjonen godt når hun sier at det handler om å skape ethvert øyeblikk som et lite løft for pasienten. Ønsket om å fylle dagligdagse rutiner som vask, stell, matning og medisinerer på en slik måte at det tilfører pasienten eller beboeren et løft i hverdagen, inspirerer til å forsøke å tenke annerledes enn det som er vanlig, og altså mer kreativt. Det ligger ingen ytre belønning i dette, som en bonus eller høyere lønn, men slik Amabile (1998) beskriver det, er denne indre motivasjonen en langt sterkere drivkraft enn en ytre.

5.4 Småskrittsinnovasjon

Et interessant funn i vår studie er effekten av og mulighetene som kan skapes gjennom småskrittsinnovasjon. Mens store investeringer i nye tekniske løsninger eller omfattende organisatoriske endringer krever svært mye av hele bransjen, eksisterer betydelige og i stor grad ubenyttede muligheter innenfor den allerede etablerte hverdagen. I stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor - kultur, ledelse og kompetanse» (Meld. St. 30 (2019-2020)) står det at offentlig sektor har kommet langt med skrittvis innovasjon. Til tross for at regjeringen mener skrittvis innovasjon ikke er tilstrekkelig for å utnytte mulighetene som blant annet ligger i ny teknologi som kunstig intelligens og datadeling, vises det til at summen av flere skrittvis innovasjoner kan representere en radikal endring.

Mange av de eksemplene på innovasjon som nevnes i våre funn, er engangsinvesteringer, videreutvikling av bygg og avgrensede prosjekter. Disse er viktige og verdifulle tiltak, og noen av dem er ekstraordinære, som for eksempel byggingen av kinosal og bar inne på sykehjemmet hos D3, sanserom hos D4 eller ny, stor veranda for lufting hos D2. Alle disse er eksempler på det Oddane (2017) beskriver som radikal innovasjon - de etablerer noe helt nytt. Likevel er det

i evnen til inkrementell innovasjon - det vi har kalt småskrittsinnovasjon - at vi ser den tydeligste innovative effekten for brukerne. Hvis noe skal gjenkjennes som innovasjon, avhenger det av at ideen, praksisen eller den materielle størrelsen oppfattes som ny. Hvorvidt noe er innovasjon eller ikke, handler altså om subjektive opplevelser og er ikke knyttet til objektive målbare kriterier (Gotvassli, 2015). Da D4 fortalte om hvordan de tok en flokk lam inn på avdelingene, ga hun uttrykk for at det ikke var noe hun anså som ekstraordinært: Dette var for henne en naturlig bruk av nærmiljøet. Medieomtale både nasjonalt og internasjonalt viste at hennes subjektive opplevelse av tiltaket ikke stemte overens med samfunnet rundt. For omverden ble tiltaket ansett som innovativt, til tross for at det ikke var en varig endring av radikal art, og sykehjemmet ble nedringt av journalister fra hele verden

I motsetning til den radikale innovasjonen, tar småskrittsinnovasjon utgangspunkt i noe som man allerede har tilgang på, og raffinerer eller modifierer dette, altså bruker det på en ny og forbedret måte (Oddane, 2017). Med tanke på småskrittsinnovasjon skiller D4 seg ut fra de øvrige. Hun ramser opp en rekke eksempler på småskrittsinnovasjon, både i form av enkeltstående og forbigående tiltak, hvor utnyttelsen av nærmiljøet som ressurs er det mest fremstående eksempelet. I tillegg til at mange av tiltakene D4 forteller om kan beskrives som eksempler på inkrementell innovasjon, i tråd med Amabiles og Oddanes teorier, må også denne utnyttelsen av nærmiljøet anses som sosial innovasjon. Sosiale innovasjoner dreier seg om nye produkter, tjenester og strukturer som møter sosiale behov og fører til nye sosiale samarbeidsflater (Sirnes et al., 2015). Det fremstår som klart ut fra våre funn at gjennom en aktiv tilnærming til hyppig småskrittsinnovasjon kan ledere utvikle sitt handlingsrom for innovasjon betydelig.

Det er i tillegg interessant å observere at flere av våre deltakende ledere pekte på avvik som en motivasjon og et lokomotiv for innovasjon. Det er ofte i forbindelse med avvik at nye ideer tvinges frem, gjennom prosessen med å avdekke hva som gikk galt og hvordan dette kan hindres fra å skje igjen, forteller de i intervjuene. Dette samsvarer godt med Totcheva et al. (2019) sine funn om innovative endringer: «Enten kom de i gang som svar på påtrykk utenfra, [...] eller så ble de utviklet for å møte lokale behov på sykehjemmet». Her peker forskerne på tre forhold som de mener er vesentlige for at innovasjoner skal kunne oppstå og settes ut i livet: 1) forandringsvilje, 2) medarbeiderinvolvering og 3) læring (Totcheva et al., 2019). Særlig D1 går i detalj på å beskrive hvordan avviksrapporter behandles av arbeidsgrupper, og gjerne fører

til endring i etterkant. Altså kan man si at de oppstår de som svar på lokale behov på sykehjemmet.

Zuber og Weberg (2020) viser i sin forskning til viktigheten av å skape mikroklima for innovasjon hos sykepleiere. Her påpeker de at det er en lederoppgave å ufarliggjøre innovasjon og ikke la seg skremme av at innovasjon må være noe radikalt, men heller inkludere de inkrementelle aktivitetene som skjer naturlig hver dag i innovasjon. Det sees som viktig at en bør bygge innovasjonskapasitet i frontlinjen gjennom å skape mikroklima for innovasjon. Artikkelen fremhever også at de lederne som lyktes best med innovasjon er de som har sosiale kontakter og samhandling på tvers av organisasjonen og utenfor organisasjonen. En naturlig antakelse kan være at alle lederne har samme muligheter som D4 til å dra veksler på samfunnet utenfor aldershjemmet, og derigjennom skape småskrittsinnovasjon på jevnlig basis. Mulighetene for dette underbygges også av teori og forskning, som vist over ved Zuber og Weberg (2020). Likevel pauser vi litt for å ta inn over oss at ettersom pandemien hindret fysiske besøk på de institusjonene vi skriver om, har vi ikke undersøkt hva som faktisk eksisterer av muligheter i nærmiljøet. Vi har dermed ikke forsikret oss om at det ikke finnes store ulikheter i hvilke synergieffekter som faktisk er mulig å skape gjennom verden rett utenfor.

Våre funn viser konturene av en bransje med forholdsvis sterke motkrefter mot innovative løsninger, det være seg på et overordnet strukturelt plan eller blant ansatte som ønsker å opprettholde status quo. Det kan være grunn til å stille spørsmål om småskrittsinnovasjon kan være en innovativ strategi for mange norske sykehjem. Det vi har sett av våre funn er at slike innovative lavterskeltiltak i stor grad synes å være avhengig av personlige kvaliteter hos lederen. Å innføre systemisk småskrittsinnovasjon i sykehjemmene vil slik vi ser det, er en oppgave som antagelig vil møte store utfordringer. Men at helsemyndighetene bør tilrettelegge for større handlingsrom slik at ledere av D4s kaliber kan utvikle sine institusjoner, er vi ikke i tvil om. Dette vil kunne gi bransjen et løft, og gjennom å vise at ikke alle innovasjoner må være store, kostnadskrevede prosjekter, vil sannsynligvis terskelen for å gjennomføre endringer på de ulike institusjoner kunne senkes. Vi tror at de finnes mange ledere i kommune-Norge som driver etter lignende inkrementelle prinsipper som det vi har beskrevet i våre funn. Hvis de får bevissthet om hverandre, og når ut til andre kommuner og andre ledere, vil nok dette kunne føre til økt innovasjon i bransjen totalt sett, og slik til en bedret hverdag for mange brukere i institusjoner i norsk eldreomsorg.

5.5 Handlingsrom for innovasjon

Noen av våre funn viser elementer som oppleves som uforanderlige for lederne, som strukturer i form av lover og forskrifter, budsjetter som de ikke kan påvirke og bemanningsstrukturer som organisasjonen er avhengig av, for eksempel turnusbasert døgnbemanning. Dette er elementer som stjeler tid fra ledere og virker innsnevrende på handlingsrommet. Når D1 påpeker at kommuneledelsen har bestemt at hun skal gjennomføre to medarbeidersamtaler i året, er det en opplysning hun legger frem med en liten latter. Oppfølging av ansatte, legging av turnus, budsjettbehandling, målinger og dokumenteringer, er oppgaver som alle ledere beskriver å bli pålagt utenfra, som ligger som uforanderlige bremseklosser rundt handlingsrommet. Uten unntak beskriver deltakerne det formelle handlingsrommet som snevert.

Teorien skiller mellom det formelle og det subjektive handlingsrommet, og elementene nevnt ovenfor danner det formelle handlingsrommet. Dette er forhold som lederne ikke opplever at de kan endre ved hjelp av sine personlige kvaliteter, men som krever strukturelle økonomiske og politiske prosesser. Samtidig ser vi tydelige forskjeller i opplevelsene hos de fire lederne som peker i retning av at personlige egenskaper som for eksempel kompetanse, erfaring, verdier og innstilling, har mye å si for hvor mye bevegelse hver leder klarer å skape innenfor det subjektive handlingsrommet.

Det subjektive handlingsrommet er mer formbart enn det formelle, og bestemmes av innstilling, motivasjon og kompetanse (Finkelstein & Hambrick, 1996). Vi kan si at dette handlingsrommet er avhengig av frihet til å velge (March & Weil, 2005; Hambrick, 2007; Espedal, 2009). Hos våre deltakere er det store forskjeller på hvordan de oppfatter dette subjektive handlingsrommet. Noen beskriver at innovasjon ofte stoppes av tidspress, byråkrati og politiske prosesser, hvilket indikerer en opplevelse av høyt isomorfisk press (Hambrick et al., 2004). Særlig en av lederne, D4, beskriver i kontrast en opplevelse av stort handlingsrom for innovasjon og eksemplifiserer dette gjennom å vise til en rekke innovative tiltak. Hennes positive innstilling til nye ideer og uvanlige tiltak, synes å bygge opp under en generell kreativ atferd i organisasjonen.

Med tanke på at det subjektive handlingsrommet er det som har størst betydning for en leders valg og handlinger (Espedal 2009; Espedal & Kvitastein, 2012), kommer det som en naturlig følge at de ledere som selv aktivt former og utnytter sine subjektive handlingsrom, også

påvirker sine ansatte i positiv retning. Hos D4 underbygges dette ved flere eksempler på tiltak som enten kommer fra henne selv, eller som de ansatte har foreslått. Hun har skapt en holdning ved sitt sykehjem hvor de ansatte opplever rom for og oppmuntring til å tenke utenfor boksen. D4 beskriver i tillegg lignende prosesser fra tidligere sykehjem hun har jobbet ved, hvilket bekrefter at hun som leder har en evne til å oppmuntre sine ansatte til å bli divergerende tenkere og ytterligere befester teorien om at leder er avgjørende for innovasjon på arbeidsplassen (Bason, 2007; Rønning, 2021).

I våre funn beskrives sykehjemsbransjen som tradisjonell og lite mottakelig for forandring. Dette kan være et uttrykk for isomorfisk press (Hambrick et al., 2004) som manifesterer seg gjennom en rekke rammefaktorer som påvirker handlingsrommet til ledere i eldreomsorg. Eksempler på dette er systemiske faktorer som lovverk, forskrifter, turnusorganisering, ressurstilgang etc., men det handler også om hvor mange oppgaver som pålegges en leder, dvs. jobbkrav (Finkelstein & Hambrick, 1996). Funnene viser at stadige krav om innsparing og effektivisering har gjort at lederne sitter igjen med mange merkantile og administrative oppgaver som kunne vært løst av andre støttefunksjoner, og som ender opp med å begrense ledernes handlingsrom. Vi har sett at den politiske beslutningen om å fjerne disse støttefunksjonene har hatt negativ påvirkning på handlingsrommet, og en tilsvarende positiv effekt ville kunne oppstått ved en gjeninnføring av disse. Jobbkravene har blitt så mange at de legger seg som en hemmende faktor rundt handlingsrommet for innovasjon.

I forlengelsen av dette er det også en utfordring å skulle opprettholde daglig drift samtidig som man gjennomfører innovasjonsprosesser (Cummings & Worley, 2015). Turnusordningen i bransjen vår studie tar for seg vil gjøre dette ekstra utfordrende. Vanskene vil kunne manifestere seg gjennom at man ikke har mulighet til å samle alle arbeidstakere samtidig, og ved at det vil kreves svært gode aktivitetsplaner og kommunikasjonsrutiner for å sikre implementering av innovasjon i hele organisasjonen.

6. AVSLUTTENDE REFLEKSJONER

6.1 Oppsummering av studien

Gjennom vår studie har vi møtt en bransje som har stort behov for løft på flere områder, men som samtidig preges av ledere og ansatte med et genuint ønske om og sterk motivasjon for å arbeide for de eldre på en måte som hever deres livskvalitet i hverdagen. Vi har latt oss overraske over hvor langt bak bransjen synes å ligge i det å ta i bruk eksisterende teknologi, og intervjuene avdekker en frustrasjon blant lederne over at utviklingen ser ut til å gå uforholdsmessig sakte i bransjen. Parallelt med at teknologiske nyvinninger som allerede eksisterer ute i samfunnet, glimrer med sitt fravær i mange av institusjonene i bransjen har viktige støttefunksjoner blitt fjernet, trolig av økonomiske grunner. Dette har økt arbeidspresset på både ledere og ansatte betraktelig.

Hensikten med studien var å undersøke lederes opplevelse av eget handlingsrom for innovasjon, og derigjennom utforske hva som påvirker dette handlingsrommet. Lederes iboende muligheter til å tenke nytt og innovativt i hverdagen, preges av en rekke elementer som vi har gått gjennom i denne studien, kategorisert under mulighet, system, kultur og tid. Vi har latt ledere gi oss sine fenomenologiske og erfaringsbaserte opplevelser av handlingsrommet og hva som påvirker det negativt og positivt, for å avdekke hvordan de opplever mulighetene for å drive frem innovasjon og nyskaping. Gjennom intervjuene fremstår det som åpenbart at de ansatte er avgjørende for lederens handlingsrom og muligheter til innovativ drift. Alle fire deltakende ledere understreker at uten å få de ansatte med på laget, er innovasjon helt umulig. Samtidig beskriver alle fire ledere en iboende motstand mot endring blant mange ansatte. Funnene viser videre at det å identifisere enkeltpersoner og små grupper som myndiggjøres, ansvarliggjøres og tilføres ny kompetanse, er en effektiv drivende faktor for å igangsette innovative endringer i organisasjonene.

Studiens funn viser også at det er forskjeller på hvordan våre intervjudeltakere vurderer innovasjon og mulighetene for innovasjon i egen hverdag. Studien vår har lært oss at lederes grunnleggende syn på innovasjon og deres innstilling overfor mulighetene til å finne nye løsninger er avgjørende for hvor mye innovasjon som faktisk oppstår på arbeidsplassen. Vi lar oss overbevise av den ene lederen om at mulighetene for innovasjon i stor grad er til stede også i de små tingene, ikke nødvendigvis bare i større enkeltinvesteringer. Faktisk ser vi ut fra

deltakernes beskrivelser at en tankegang som knytter innovasjon utelukkende til store investeringer eller teknologiske nyvinninger, kan virke mot sin hensikt og hindre nytenkning og utvikling. Det fremstår som tydelig for oss gjennom dette forskningsprosjektet at svært mye av nøkkelen til innovativ adferd ligger i den grunnleggende innstillingen hos leder. Der én leder sier at «ethvert møte med pasienten skal være et løft» og nevner stell som et slikt møte, sier en annen at «det finnes ikke flere måter å stelle et menneske på». Det er stor forskjell i disse to tilnærmingene til oppgaven, og det synes åpenbart at det er den første lederen som har størst mulighet til å initiere innovasjon i det dagligdagse stellet av pasienten.

Funnene viser i tillegg at de største mulighetene for innovasjon innenfor eldreomsorgen, ligger i det inkrementelle; Det er gjennom småskrittsinnovasjon at de fleste lederne kan best utnytte sitt handlingsrom til å skape endring. Større innovative inngrep krever større grad av systemendring, og dette kan det, slik vi tolker lederne, se ut som bransjen ikke formår å implementere per i dag.

6.2 Implikasjoner for praksis

Slik vi tolker lederne og intervjuene som helhet, kan det se ut til at eldreomsorgen i Norge er inne i ei begynnende brytningstid. Mange nye løsninger eksisterer ute i samfunnet, uten at bransjen har tatt dem i bruk til fulle ennå, og mange nye impulser kommer fra både nyutdannede sykepleiere og erfaringer fra sammenlignbare land. Utviklingen skjer i et langt høyere tempo enn man har sett tidligere, og det er utfordrende for både ledere og ansatte å henge med i denne. Ofte, men ikke alltid, er det ledere som mottar impulsene i første omgang, og forsøker å innføre endringer. Det er gjerne her motstanden oppstår, før de ansatte ser verdien av de ønskede endringene. Samtlige ledere viser til viktigheten av å få med de ansatte på laget, men i tråd med teoriene om endringsledelse, beskriver også samtlige en grunnleggende skepsis blant de ansatte mot nye rutiner og ideer.

En av våre intervjudeltakere forteller om en teoretisk retning, personsentrert omsorg (PO), som er vedtatt å skulle være førende praksis innenfor eldreomsorgen. Det er oppsiktsvekkende å oppdage at til tross for at dette ligger nedfelt i styringsdokumenter for bransjen, er det ingen av de andre lederne som tilkjenner noen bevissthet om hva PO er, eller har satt seg inn i hva det innebærer og hvordan den teoretiske retningen skal benyttes. D1 bekrefter at det er gjengs i

bransjen at kunnskapsnivået om PO er svært lavt. Hun beskriver at hun på kurs har instruert andre ledere i hvordan de kan vise til PO for å få gjennomført ønskede endringer. For praksis kan dette innebære at en overordnet retning som PO kan gi leder handlingsrom for innovasjon. Samtidig viser vår forskning at det å vedta at en teoretisk retning som PO skal følges, i seg selv ikke er nok, med tanke på at kun én av tre ledere i vårt utvalg har en bevisst holdning til det. Denne tilsynelatende uvitenheten blant de øvrige lederne om at teorien er noe som sentrale myndigheter har innført, kan handle om at masterideene i bransjen (Røvik, 2007) skaper en motstand som igjen gjør at også lederne ser på dette som en «unødvendig» føring.

Betydningen av en entusiastisk leder med en bevisst holdning til sitt subjektive handlingsrom ser ut til å være avgjørende for innovasjon. Funnene indikerer at implementeringen av ny praksis i stor grad er knyttet til leders subjektive egenskaper og evne til å mobilisere de ansatte, og i mindre grad initiert av politikere og helsemyndigheter. Sett i lys av dette er rekrutteringen av riktige ledere tilsvarende avgjørende for å skape fremdrift og innovasjon ved et eldre hjem. Parallelt kan en anta at en innovativ atferd i en organisasjon står i fare for å forvitte dersom en leder som har drevet denne frem, slutter ved bedriften. Slik kan en konkludere med at det er av avgjørende betydning for bransjen å finne og beholde ledere med en grunnleggende innovativ holdning.

Sykehjemsbransjens drift kan virke krevende på mange måter, men det formelle handlingsrommet i offentlige sykehjem er relativt sammenlignbart. Bransjen preges av stramme økonomiske rammer, lover og forskrifter pålegges alle institusjoner likt og «kundegrunnlaget», det vil si en brukergruppe innenfor et visst aldersspenn, med varierende, men ofte tunge helsemessige utfordringer, er det samme. Blant kandidatene kan vi likevel se en klar ulikhet i tankesett og i hvordan de bruker det subjektive handlingsrommet. Det er stor variasjon i hvor mye de forskjellige lederne oppnår av innovasjon og nytenkning, hvilket indikerer at det ligger mange urørte muligheter hos dem som oppnår minst. Det er ingen tvil om at en høyere bevissthet rundt dette vil kunne få store implikasjoner for praksis i bransjen.

6.3 Studiens styrker og svakheter

Som ethvert forskningsprosjekt, har også dette sine begrensninger. Vi valgte å gjennomføre med kun fire intervjudeltakere. Det kan sies å være en styrke for studien, ettersom det gir oss

mulighet til å borre i dybden og få en inngående kunnskap om opplevelsene til hver enkelt leder. Valget har også resultert i et kvalitativt materiale som er håndterbart i forhold til størrelsen på studien. Samtidig er den begrensede innsikten vi får gjennom at utvalget er så smalt, en svakhet. Det gir oss en dybde i hver enkelt, men begrenset mulighet til å undersøke likhetstrekk blant mange. Videre har våre fire deltakere sin erfaring fra ulike deler av landet, fra små og store kommuner (bygd og by), og de har erfaring med både private og offentlige eiere. Slik mener vi å ha et utvalg som dekker mange av variasjonene innenfor sykehjemsbransjen, til tross for at vi kun har intervjuet fire personer. Vi har en overvekt av kvinner i utvalget vårt, tre av fire er kvinner. Det kan være en svakhet ut fra at en del valg man begår som leder kan være relaterte til kjønn. Samtidig reflekterer dette kjønnsbalansen som eksisterer i det som må kunne kalles et kvinnedominert yrke.

Vi har valgt å intervju utelukkende enhetsledere ved sykehjem i vår studie. Dette kan bidra til at innsikten vi får i innovasjonsarbeid fra et lederperspektiv kan bli noe ensidig. Vi ville nok fått andre svar om vi hadde spurt toppledere i kommunehelsesektoren om handlingsrom for innovasjon. Det er nærliggende å tro at de kunne bidratt til et blikk på mer overordnede innovasjonssystemer og tiltak. Gjennom å intervju mellomledere, som gjerne har en mer presset hverdag som mellomledd mellom toppledere og enhetsledere, ville vi sannsynligvis fått et tredje perspektiv på handlingsrom for kreativitet og innovasjon. På den annen side gir vårt utvalg den fordel at alle deltakerne blir mer sammenlignbare ut fra at de har et felles ståsted, og følgelig et felles perspektiv. Innlemmelse av topp- og mellomledere i studien ville dessuten kunne ført til en datamengde som ville gått ut over denne studiens grenser og ambisjoner.

Alle tre forskerne kom inn i prosjektet med et outsiderperspektiv. Det kan også være både en styrke og en svakhet. På den ene siden kan det hevdes at det gir oss en uhildet inngang til problemstillingen. Samtidig er dette en sannhet med modifikasjoner, all den tid det er tilnærmet umulig å tilnærme seg en problemstilling helt blottet for forutinntatte meninger og holdninger. Vi var alle påvirket av inntrykk som vi satt med fra før av bransjen vi skulle undersøke. For å sørge for transparens om våre posisjoner, informerte vi våre intervjuobjekter om vår bakgrunn og våre hypoteser om bransjen, men trygget samtidig deltakerne på at vår intensjon ikke var å få dem til å bekrefte eller avkrefte våre oppfatninger, men å fortelle om sine opplevelser. Vi fikk tilbakemeldinger fra intervjuobjektene underveis, om at de følte seg trygg og ivaretatt. To av intervjudeltakerne ga i tillegg uttrykk for at vårt outsiderperspektiv tilførte en spennende verdi i det at vi stilte uten egne erfaringer og forforståelser fra bransjen. Det er mulig at dette

også førte til at deltakerne fikk en mer åpen holdning til intervjuene enn om de skulle vært utført av noen fra samme bransje. Nå var det ingen som uttrykte ting som «du vet hvordan det er». I stedet forklarte de trolig mer i detalj om egen hverdag enn de ville overfor noen som kjenner den.

Det er likevel vanskelig å vite hvilken påvirkning eksterne eller interne intervjuere ville hatt på forskningsprosessen. Kanskje ville svarene blitt annerledes med interne forskere, og dermed gitt et annet resultat. Man kan for eksempel spekulere i om intervjudeltakerne ville gått mer i dybden på faglige beskrivelser overfor intervjuere som deler samme utgangspunkt. Likevel er vårt inntrykk at rollen som utenforstående bidro til å skape en god intervjusituasjon. Vi mener det er god grunn til å anta at outsiderperspektivet vårt oppmuntret våre deltakende ledere til å dele mer av sine personlige opplevelser og betraktninger fremfor å konsentrere seg utelukkende om faglige vurderinger.

Hva gjelder intervjuene i sin helhet, synes vi at intervjuguidene var godt gjennomarbeidet og ga oss en fordel i gjennomføringen av forskningsprosjektet. Vi opplevde det som en styrke å komme godt forberedt inn i intervjuene. I tillegg hadde vi en god dialog underveis, hvor alle tre medforskere kunne smette inn spørsmål når undringer oppsto. Det førte til at alle tre fikk eierskap til datamaterialet. Vi oppfattet også, på bakgrunn av tilbakemeldinger fra deltakerne, at de følte seg sett og hørt ved at alle tre forskere viste interesse, til tross for at én alltid var den som i hovedsak førte intervjuet.

Til tross for at intervjuobjektene svarte åpent og grundig på alle spørsmål, og alle intervjuene fulgte samme guide, er det alltid en risiko for at svarene tillegges en noe annen betydning enn det som er realiteten. For eksempel beskriver D1 en langt større bevissthet om valget av en faglig teoriretning i sin lederstil enn de øvrige. Da kan det være fort gjort å tenke at hun faktisk jobber mer systematisk etter denne stilen enn de øvrige. Vi kan ikke vite om de andre deltakerne kjenner og bruker denne, da vi ikke spurte eksplisitt om dette. D2 ble på sin side nokså famlende i forsøkene på å beskrive hva han gjorde for å skape endring, og uttalte «nei, det er jo bare ledelse, det», uten å kunne ikke vise til noen bakenforliggende teori eller retning. Svarene sier mye om deres opplevelse av ledelse, men risikoen er at de forteller lite om hvordan deres ansatte opplever dem som ledere eller hvordan de faktisk utøver den praktiske ledelsen. Når D2 sier «det er jo bare ledelse», kan det i ytterste konsekvens tolkes til at han er en dårlig leder, uten noen tydelig filosofi, mens realiteten kan være at han er en intuitivt dyktig

leder. Her i ligger en svakhet i svar som skal tolkes, hvilket er tilfellet for alle kvalitative undersøkelser. Samtidig som at den tolkningen vi som forskere foretar oss gir dybde, kontekst og sammenheng til undersøkelsen, åpner den også for feiltolkninger og misforståelser.

6.4 Fremtidige forskningsspørsmål

Mens den eldste delen av befolkningen i Norge når stadig høyere alder, forskes det lite på denne gruppen mennesker og hvordan de opplever de tilbud som finnes for dem. Dette er et komplisert tema å forske på. Med tanke på at eldreomsorgen de senere år har foretatt en dreining mot målsetningen om at de eldre skal ha mulighet til å bo hjemme så lenge som mulig, legges mye ressursbruk inn i tilrettelegging for hjemmeboende med fysiske hjelpemidler i boligen, hjemmesykepleie og lignende. Som en naturlig konsekvens av denne tilretteleggingen for forholdsvis funksjonsfriske eldre i hjemmet, blir den gruppen som likevel må flytte på institusjon stadig eldre og sykere, mer pleietrengende og også mindre samtykkekompetent. Med andre ord blir det også stadig vanskeligere å gjennomføre forskning på denne gruppen ved å høre de faktiske brukerne. Vi ser det likevel som samfunnsmessig viktig å forske mer på hvordan sykehjemsinstitusjonene drives og hvordan de oppleves av de eldre selv og deres pårørende.

Vår studie har vist at ledere ved sykehjemsinstitusjoner har stor påvirkning på graden av innovasjon og nytenking innenfor hver enkelt institusjon. Den personlige innstillingen til hver enkelt leder er avgjørende for hvorvidt institusjonen evner å tilby noe til de eldre som går utenfor rammene for det som er et forventet minstekrav. Stell kan oppfattes som nødvendig vask av en kropp, men det kan også behandles som en stund som skal gi brukeren et løft i hverdagen. Å knytte til seg nærmiljøet kan oppleves som merarbeid og administrasjon, men det kan også anses som verdifull ressursutnyttelse. Vi er overbevist om at mer forskning på småskrittssinnovasjon, hva dette kan tilføre eldreomsorgen og hvordan det kan dyrkes frem i større grad, kan gi verdifull input til ledere i bransjen om hvordan de kan utvikle sine egne institusjoner. Spesielt tror vi at forskning som i større grad avdekker hvordan eldreomsorgsbransjen kan nytte seg av nærmiljøet og skape synergieffekter gjennom økt samarbeid, vil kunne endre måten bransjen drives på. Vi mener også det er nødvendig å se på eldreomsorgen på et mer overordnet systemplan, og gå inn i problemstillinger knyttet til

hvorfor bransjen oppleves som lite innovativ og endringsvillig, slik våre ledere beskriver den. Her ligger et stort uutnyttet potensial som videre forskning kan undersøke nærmere.

I tillegg ser vi et stort behov for forskning som i større grad avdekker de eldres opplevelse av livet på sykehjemsinstitusjon, og der gjennom tilbyr bransjen kunnskap om hva som skal til for å heve livskvaliteten for de eldre. Vi mistenker at det ikke nødvendigvis er omfattende organisatoriske grep fra myndighetshold som er avgjørende for å bedre de eldres livskvalitet på institusjon, men heller større bevissthet om de hverdagslige detaljene på hver institusjon, en kunnskap som videre kan føre til nye måter å løse oppgaver på.

6.5 Avslutning og konklusjon

Når vi nå har nådd enden av vår studie, sitter vi med en oppløftende, subjektiv opplevelse av å ha kommet frem til et resultat som ikke bare er interessant for oss, men som vi mener har klar nytteverdi for ledere både i eldreomsorgen og i andre bransjer. Vi mener at vårt forskningsprosjekt forteller en historie om ledelse som enkelt kan løftes over i andre kontekster, og at andre ledere kan hente kunnskap fra de refleksjoner som våre intervjudeltakere så raust har delt med oss. Det handler blant annet om å se sine ansatte, skape engasjement, identifisere de mulighetene som finnes og å gripe tak i disse.

Vi startet på denne reisen med noen oppfatninger om eldreomsorgen i Norge. Noen av disse har vi fått bekreftet: Det går vitterlig tregt på utviklingsfronten i bransjen, og det ligger mange ubrukte muligheter innenfor allerede eksisterende teknologi som ansatte innenfor eldreomsorg kunne nytt godt av, men som på nåværende tidspunkt glimrer med sitt fravær. Yrket preges av forholdsvis lave lønninger, mange deltidsstillinger og tidvis for lav bemanning. Samtidig har vi latt oss begeistre av ledere som viser et sterkt engasjement og en stor, indre motivasjon for å skape en mest mulig verdig og givende hverdag for sine brukere: samfunnets eldste. Og som anerkjenner det samme i sine ansatte. Vi gleder oss over å se en vilje til utvikling, til tross for de hindrene som må forseres på veien dit.

Som en konklusjon på vår studie viser funnene våre at det eksisterer muligheter for innovasjon i eldreomsorgen, men at det i stor grad fordrer at ledere har en klar og gjennomtenkt strategi for hvordan de skal lede sine ansatte til innovativ atferd. Studien viser at de ansatte er helt

avgjørende for at innovasjon skal realiseres, og lederne er avgjørende for å få de ansatte til å dra i samme retning. Motstanden mot endring ligger dypt i kulturen og er nesten umulig å overvinne uten en klar og gjennomtenkt strategi. I tillegg konkluderer vi med at det ligger uante muligheter i småskrittsinnovasjon. Særlig i utnyttelsen av de ressurser som finnes i samfunnet for øvrig, har ledere svært mye å vinne for å skaffe seg et romsligere handlingsrom for innovasjon for å skape en mer bærekraftig eldreomsorg.

I starten av denne studien gjorde vi rede for vår forskerposisjon og det faktum at vi alle er outsiders til bransjen vi har forsket på. Vi har også beskrevet at vi ved inngangen til prosjektet hadde en forforståelse av bransjen som tungrodd og preget av langsom utvikling. Dette har funnene langt på vei bekreftet. Likevel ser vi konturene av positiv utvikling, og har derfor nyansert vår forforståelse. I ett av våre intervjuer opplevde vi en sterk resonans med vår egen oppfatning av bransjen. Dette skjedde i intervjuet med D4, da hun fortalte at hun aktivt tar inn elever fra både ungdomsskole og videregående skole i sitt sykehjem, for å delta på forskjellige aktiviteter sammen med de eldre. En av disse elevene svarte på spørsmål om hvordan hun hadde opplevd dagen på sykehjemmet: *«Dere ler så mye her. [...] jeg trodde det var stille og rolig, og at vi måtte snakke lavt, men det er jo ikke sånn.»*

Hennes forventning til hvordan det var på et sykehjem passet ikke godt over ens med et hus fullt av liv og med mye humor der latteren satt løst, men den harmonerte godt med vår forforståelse bransjen. Gjennom prosjektet har vi møtt et firkløver av ledere som hver på sin måte får til innovasjoner på ulike nivå innenfor sine handlingsområder, innovasjoner som kommer brukerne til gode og som er utviklende for de ansatte. Vår forforståelse har, i likhet med oppfatningene til ungdomsskoleeleven som lot seg overraske over latteren på sykehjemmet, blitt nyansert i vårt møte med lederne.

Referanser

Ahlstrand, B., Lampel, J. & Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari*. Prentiss Hall.

Allentoft, N. (2014, 21. aug.). Lottehemmet uden Thyra Frank: Personalet glemte Peter en hel formiddag. Fire dage senere døde han. *Den Offentlige*.

<https://www.denoffentlige.dk/lottehemmet-uden-thyra-frank-personalet-glemte-peter-en-hel-formiddag-fire-dage-senere-doede-han>

Andersen, I. & Skogen, K.-I. V. (2013). *Det norske paradokset: Hvorfor rangeres Norge lavt etter innovasjonsevne når landet har gode økonomiske resultater?* [Masteroppgave, Universitetet for Miljø og Biovitenskap].

<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/bitstream/handle/11250/187460/Andersen%26Skogen2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ashworth, P. (2015). Conceptual foundations of qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3. utg., s. 4-24). Sage.

Bason, C. (2007). *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. Børsen Offentlig.

Birch, M., Jessop, J., Mauthner, M. & Miller, T. (2002). Introduction. I M. Birch, J. Jessop, M. Mauthner & T. Miller (Red.), *Ethics in qualitative research* (s. 1-13). Sage Publications.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal Forlag.

Bolton, B. & Thompson, J. (2003). *The entrepreneur in focus: Achieve your potential*. Thompson.

Bowe, B. & Sloan, A. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: The philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *International Journal of Methodology*, 48(3), 1291. DOI 10.1007/s11135-013-9835-3

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. Sage.
- Braut, G. S. (2018, 4. des.). Sykehjem. *Store norske leksikon*. <https://sml.snl.no/sykehjem>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.). (2020). *Kvalitative metoder. En Grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Brodtkorp, K., Skaar, R. & Slettebø, Å. (2019). The importance of leadership in innovation processes in nursing homes: An integrative review. *Nordic journal of nursing research*. 39(3), 127-136. <https://doi.org/10.1177%2F2057158519828140>
- Clark, K. B. & Henderson, R. M. (1990). Architectural Innovation: The reconfiguration of Existing Product Technology and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Connelly, L. M. (2010). What is phenomenology? (research roundtable). *MedSurg Nursing*, 19(2), 127-128.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change*. Cengage Learning.
- Daatland, S. O. & Hansen, T. (2016). *Aldring, mestringsbetingelser og livskvalitet*. IS-2475. Helsedirektoratet. https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/aldring-mestringsbetingelser-og-livskvalitet/Aldring,%20mestringsbetingelser%20og%20livskvalitet.pdf/_attachment/inline/8eb8c451-2e98-4e41-859c-9008c05a8ded:fddecdbd64bb4227305494f4314cea8aa97e894ac/Aldring,%20mestringsbetingelser%20og%20livskvalitet.pdf
- Darsø, L. (2013). *Innovationspædagogik: Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Samfundslitteratur.
- Duncan, R., Holbek, J. & Zaltman, G. (1973). *Innovations in organizations. A practice based approach*. Wiley.
- Døhl, H., Fikse, K. & Mølnvik, B. F. (2020). *Å tenke utenfor boksen - Innovasjon i sykehjem*. [Upublisert eksamensoppgave, MKL 210]. Nord Universitet.

- Espedal, B. 2009. Maneuvering space for leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(2), 197–212.
- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma* 8/2012, 30-38.
<https://www.magma.no/rom-for-laring-betydningen-av-handlingsrom-for-ledelse>
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. Vigmostad og Bjørke.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369–406.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West Publishing Company.
- Forskrift for sykehjem m.v. (1988). *Forskrift for sykehjem og boform for heldøgns omsorg og pleie*. (FOR-1988-11-14-932). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1988-11-14-932>
- Gaynor, G. H. (2002). *Innovation by design: What it takes to keep your company on the cutting edge*. AMACOM.
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons - the organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., Cho, S., & Jackson, E. M. (2004). Isomorphism in Reverse: Institutional Theory as an Explanation for Recent Increases in Intraindustry Heterogeneity and Managerial Discretion. *Research in Organizational Behavior* 26(4), 307-350.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26008-7](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26008-7)
- Helsetilsynet. (2018). *Lover - helse og omsorgstjenester*.
<https://www.helsetilsynet.no/regelverk/lover/helse-og-omsorgstjenester/>
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm.

- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2. utg.). Pearson.
- Hveem, P. (Red.). (u.å.). *Personsentrert omsorg*. Aldring og helse. Nasjonal kompetansetjeneste. Hentet 14.08.2021 fra <https://www.aldringoghelse.no/demens/behandling-og-oppfolging/personsentrert-omsorg/>
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard business school press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- March, J. G. & Weil, T. (2005). *On leadership*. Blackwell.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Sage.
- Meld. St. 30 (2019-2020). En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>
- Meld. St. 47 (2008-2009). Samhandlingsreformen. Rett behandling - på rett sted - til rett tid. Helse- og omsorgsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/>

- Morgan, G. (2004). *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation: Ways to design, Develop and Grow Social Innovations*. The Young Foundation.
- Neråsen, T. (2015). *Innovasjon i norske helseforetak: En studie av individuelle og organisatoriske faktorerens effekt på innovasjon*. [Masteroppgave, Universitetet i Oslo].
<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-49060>
- NESH. (u.å.). *Forskningsetisk veileder for internettforskning*. Hentet 31. september fra
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetisk-veileder-for-internettforskning/>
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- Omre, C. & Schjelderup, L. (2009). *Barn i barnevernet: En studie om barns deltakelse og styrkeprosesser i familieråd*. Tapir Akademisk forlag.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (2009). Mellom nærhet og distanse - enda en gang. I A. Halvorsen, H. C. G. Johnsen & P. Repstad (Red.), *Å forske blant sine egne. Universitet og region - nærhet og uavhengighet* (s. 306-314). Høyskoleforlaget.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1966). *The theory of economic development*. Transaction Books.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and open systems*. Pearson Education International.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. University of California Press.

- Sirnes, T., Willumsen, E. & Ødegård, A. (2015). Innovasjon innen helse og velferd - sosial innovasjon. I E. Willumsen & A. Ødegård (Red.). *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling*, (s. 25-41). Fagbokforlaget.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015) Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3. utg., s. 24-52). Sage.
- Stokes, D. & Wilson, N. (2006). *Small business management and entrepreneurship*. Thompson.
- Strand, T. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Totcheva, C. Ø., Vedeler, J. S. & Slettebø, Å. (2019). Forutsetninger for vellykket sosial innovasjon i sykehjem: ledernes perspektiv - en kvalitativ intervjustudie. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, 15(1), 37-51. <https://doi.org/10.7557/14.4645>
- Weberg, D. & Zuber, C. (2020). Frameworks for leading frontline innovation in health care: Failure, microclimates, and leadership. *Nurse Leader* 18(3), 290-295. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.03.005>
- Wegener, C. (2012, 8. des.). Public Sector innovation: value creation or value loss? *Elm Magazine* 4/2012. <https://elmmagazine.eu/issue-4-2012/public-sector-innovation-value-creation-or-value-loss/>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid - et samfunnsoppdrag*. Universitetsforlaget.
- Yukl, G. (2004). *Leadership in organizations, Global edition*. Pearson Education Limited.
- Ødegård, I. K. R. (2003). *Læreprosesser i pedagogisk entreprenørskap: Å lære i dilemma og kaos*. Høyskoleforlaget.

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Melding 18.03.2021 20:00

”Innovasjon i eldreomsorg: Hvilke faktorer påvirker lederes handlingsrom i offentlig eldreomsorg”?

Referanse: 396579

Status: Vurdert

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD.

Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» øverst til venstre i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.12.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT

Siden utvalget har taushetsplikt er det svært viktig at intervjuene gjennomføres på en slik måte at taushetsplikten overholdes. Intervjuer og informanter har sammen ansvar for dette, og bør innledningsvis i intervjuene drøfte hvordan dette skal håndteres. Vi minner om at informantene dine ikke kan gi opplysninger som kan identifisere en enkelt pasient eller pårørende, direkte eller indirekte. Vi anbefaler at dere er spesielt oppmerksomme på at identifiserende bakgrunnsopplysninger må utelates og at dere er forsiktige ved å bruke eksempler under intervjuene. Vår vurdering er sendt i meldingen under. Som en siste bemerkning vil NSD minne om at informantene vil være underlagt taushetsplikten. Du og informanten har et felles ansvar for at det ikke fremkommer taushetsbelagt informasjon under intervjuene.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens

krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Innovasjon i eldreomsorg: Hvordan opplever ledere sitt handlingsrom innenfor offentlig eldreomsorg”?

- Ledere-

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på mulighetene for innovasjon innenfor eldreomsorgen.

Formål

Vi ønsker å se på hva som påvirker handlingsrommet for ledere innenfor eldreomsorgen. Handlingsrommet defineres som (forhold, omstendigheter som gir) mulighet for å gjøre det man har tenkt å gjøre eller som det er meningen at man skal gjøre. Hvilke faktorer innenfor handlingsrommet gjør at «veggene» utvides og innskrenkes.

Når vi går inn i dette prosjektet, er det med en forsiktig hypotese om at eldreomsorgen er en bransje som i stor grad er styrt av eksisterende normer og oppfatninger om hvordan det «skal drives». I tillegg til at det ligger et nokså fast rammeverk rundt bransjen, i form av blant økonomi og omfattende lovreguleringer, synes det ikke å eksistere et krav om innovasjon eller nyskaping, hverken fra offentlig ledelse eller fra brukere. Svært mange eldreomsorgsinstitusjoner i Norge er til forveksling lik hverandre, og det synes i stor grad å ligge en negativ assosiasjon knyttet til det å «havne på gammelheimen». I hvor stor grad er det mulig for ledere ved eldreomsorgs-institusjoner, innenfor det gitte handlingsrommet, å skape innovasjon og kreativitet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet, Fakultet for samfunnsvitenskaper ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir forespurt fordi du er leder innenfor eldreomsorgen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dette innebærer at du kan delta i enten et gruppeintervju eller et individuelt intervju. Spørsmål vi vil stille handler om dine erfaringer med må arbeide som leder innenfor eldreomsorgen og dine refleksjoner rundt hva som utvider og innskrenker ditt handlingsrom som leder. Du vil bli anonymisert i alle publikasjoner, så det skal ikke være mulig å identifisere deg.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det vil være masterstudenter Kjersti Fikse, Bernt Fridtjof Mølnvik og Harald Døhl som vil ha tilgang til innsamlet data.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert, etc.
- Dere vil være anonyme og vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner basert i dette forskningsprosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen august 2021. All info blir anonymisert umiddelbart og slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord universitet
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Kjersti Fikse, Bernt Fridtjof Mølnvik og Harald Døhl.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Innovasjon i eldreomsorg: Hvilke faktorer påvirker lederes handlingsrom i offentlig eldreomsorg”? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Delta i et fokusgruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet innen 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide master:

”Innovasjon i eldreomsorg: Hvordan opplever ledere sitt handlingsrom for innovasjon i offentlig eldreomsorg”?

Gå gjennom informasjonsskrivet

Forskningsspørsmål:

- o Hvilke faktorer er med på å begrense handlingsrommet?
- o Hvilke faktorer er med på å utvide handlingsrommet ?

Intervjuguide

Hvor lenge har du vært leder i eldreomsorgen?

Hva legger du i innovativ ledelse?

I hvor stor grad er det mulig å drive innovativ ledelse innenfor eldreomsorg?

- Hvor mye fleksibilitet opplever du at du har i din utøvelse av daglig ledelse? (Med tanke på å finne gode løsninger, etc.)
- Hva betyr kreativitet for deg i din ledelse?
- Hvor ofte har du en opplevelse av kreativitet i prosessen med å løse dine arbeidsoppgaver?
- I hvor stor grad opplever du at det er mulig å tenke helt nytt?
- I hvor stor grad opplever du at dere går utenom minimumskravene til leveranse og tilbyr noe ekstraordinært, en merverdi?

Hvilke faktorer er med på å begrense handlingsrommet?

- I hvor stor grad opplever du at rammeverket rundt jobben din; økonomi, lovreguleringer etc, begrenser eller er til hinder for dine muligheter til å løse oppgavene dine?
- Hva er det som gjør det vanskelig å drive nyskaping på din arbeidsplass?
- Hvor ofte opplever du at gode ideer/planer må skrinlegges, og hvorfor?
- Hva er det som fungerer som bremsende agenter for nytenkning på din arbeidsplass?

- Hvordan fungerer den samhandlende praksisen på arbeidsplassen som begrensende for fullføringen av oppgaver på din arbeidsplass

Hvilke faktorer er med på å utvide handlingsrommet?

- På hvilken måte kan du utnytte ressursene du har til rådighet; ansatte, verktøy, tid, etc, til å utnytte handlingsrommet fullt ut?
- Hva er det som gjør det mulig å drive nyskaping på din arbeidsplass?
- Hvor ofte opplever du at nye ideer/planer oppstår?
- Hvordan oppstår disse ideene/løsningene/planene?
- Hva skal til for at de skal bli gjennomført?
- Hva fungerer som akselererende agenter for nytenkning på din arbeidsplass?
- Hvordan fungerer den samhandlende praksisen på arbeidsplassen som oppmuntrende og støttende for fullføringen av oppgaver på din arbeidsplass?

Noe du har lyst til å si som vi ikke har spurt om?

Hvordan opplevde du å delta på intervjuet?