

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

LED 5009

Navn:

Linn Beate Brattli

Innovasjon i offentlig sektor

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 160

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen av min mastergrad i strategi og ledelse ved Nord universitet. Min motivasjon for å ta en master i ledelse har vært knyttet til ønsket om videre utvikling og å tilegne meg ny kunnskap utenfor eget fagfelt. Jeg har derfor utfordret meg selv gjennom studiet og valgt fordypningstemaer utenfor eget fagområde, for eksempel turisme, forskning og undervisning. Videre har jeg i denne hovedoppgaven hatt et ønske om å lære kvalitativ metode, da jeg fra tidligere har god kompetanse i statistikk og kvantitativ forskning. Videre har det vært lærerikt og nyttig å lære meg nye verktøy som Endnote og Nvivo.

Valg av tema for masteroppgaven er basert på at jeg gjennom min rolle som psykologspesialist og faglig rådgiver i spesialisthelsetjenesten har en interesse og engasjement for ledelse av kunnskapsintensive virksomheter innenfor offentlig sektor. Mine erfaringer med at innovasjon er krevende i store offentlige virksomheter har vært en inspirasjonskilde for valg av tematikk. Videre har jeg i kraft av min profesjon en særlig interesse for relasjonelle aspekter ved ledelse og faktorer som kultur, samarbeid og kreativitet. Dette masteroppgaveprosjektet representerer en videreutvikling av prosjektskissen som jeg utarbeidet under metodekurset våren 2022.

Å studere parallelt med 100 % stilling, bi-stilling, videreutdanning, omsorgsoppgaver og hyttebygging har vært arbeidskrevende og svært lærerik. Jeg er svært takknemlig for at min kommende ektemann og våre barn har støttet meg ubetinget i denne prosessen. Videre retter jeg en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Frode Soelberg for all entusiasme og gode faglige innspill i prosessen.

Linn Beate Brattli

Bodø, 24.05.23

Sammendrag

I en verden preget av usikkerhet, kompleksitet og høy endringstakt har innovasjon fått økende oppmerksomhet i både privat og offentlig sektor. Fra politisk hold er utvikling av en innovativ offentlig sektor er en sentral strategi for å sikre bærekraft for fremtiden. Litteraturen støtter bredt opp om at ledere på alle nivå har en sentral rolle i innovasjonsarbeid, og at en sterk forankring i toppledelsen er avgjørende om man skal lykkes med innovasjon. God innovasjonskompetanse, samt kjennskap til og forståelse av sentrale faktorer som påvirker virksomhetenes innovasjonskapasitet fremstår følgelig å være sentralt for ledere i offentlig sektor. Litteraturen innen ledelse og innovasjon er imidlertid preget av svak teoriforankring og omhandler i liten grad utøvelse av innovasjonsledelse i praksis. Med mål om økt kunnskap om den praktiske utøvelsen av innovasjonsledelse, samt hvilke faktorer som fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor har dette forskningsprosjektet tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan foregår innovasjon i offentlig sektor i praksis?*

For å besvare problemstillingen er det gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervju av erfarne ledere på overordnet nivå innenfor tre store og kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor, henholdsvis Luftforsvaret, Nord universitet og Nordlandssykehuset HF. Sentral litteratur innenfor temaene offentlig sektor, innovasjon, generell ledelsesteori, innovasjonsprosesser, innovasjonsledelse, innovasjonskultur og kunnskapsmedarbeidere utgjør det teoretiske rammeverket for forskningsprosjektet.

Funnene viser at ledere i offentlig sektor anerkjenner betydningen av å innovere, og har en sentral rolle i innovasjonsarbeid. Samtidig indikerer funnene at ledere har klare utfordringer knyttet til planlegging, organisering av aktiviteter og koordinering av de ulike aktørene som deltar i innovasjonsarbeid. Ressursmangel, byråkrati, aktuell organisering, manglende samarbeid og utfordringer med å bygge en felles innovasjonskultur fremstår i den forbindelse som sentrale barrierer. Samtidig fremstår innovasjonsbegrepet i seg selv som problematisk knyttet til svak konseptualisering. Dette kom til uttrykk i ledernes normative og høye idealer for innovasjon med manglende beskrivelser av inkrementelle innovasjoner. Dette fremstår paradoksalt i lys av at inkrementelle innovasjoner som forskning utgjør en sentral del av kjernevirksomheten til de aktuelle virksomhetene.

Figuroversikt

Figur 1: Innovasjonsprosess.....	14
Figur 2: Innovasjonsprosess.....	15
Figur 3: SDI- modellen.....	34
Figur 4: Kontekstuelle faktorer, innovasjonstyper og effekt av å innovere.....	115

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over nøkkelbegrep.....	4
Tabell 2: Oversikt over informanter.....	38
Tabell 3: Eksempel på koding.....	43
Tabell 4: Oversikt over hovedtema og kodegrupper.....	43

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 Oppsummering resultater.....	127
Vedlegg 2: Vurdering avmelding til Sikt.....	132
Vedlegg 3: Informasjon til informanter og samtykkeskjema.....	133
Vedlegg 4: Intervjuguide.....	136

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Figuroversikt.....	iii
Tabelloversikt	iv
Oversikt over vedlegg.....	v
Innholdsfortegnelse.....	vi
1.0 Innledning	0
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Begrepsavklaring	4
1.4 Struktur	6
2.0 Teoretiske perspektiver.....	8
2.1 Innovasjon.....	8
2.2 Innovasjon i offentlig sektor	10
2.2.1 Målsetninger for, og typer innovasjon i offentlig sektor	12
2.2.2 Innovasjonsprosesser	13
2.2.3 Kunnskapsmedarbeidere og medvirkning.....	16
2.3 Ledelse i et innovasjonsperspektiv	18
2.3.1 Tilnærminger til ledelse	19
2.3.2 Innovasjonsledelse	21
2.4 Innovasjonskultur.....	23
2.5 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon.....	24
2.5.1 Faktorer på individnivå	25
2.5.2 Faktorer på organisasjonsnivå.....	26
2.5.3 Faktorer i ytre miljø	29
3.0 Forskningsmetode.....	31
3.1 Vitenskapsteoretiske perspektiv.....	31
3.2 Forskningsdesign og -strategi	32
3.3 Datainnsamling	35
3.3.1 Metode for datainnsamling	35
3.3.2 Praksis for innsamling av data	36
3.4 Utvalg.....	36
3.4.1 Utvalgskriterier	37
3.4.2 Metode og praksis for rekruttering og gjennomføring av intervju	39
3.4.3 Bearbeiding av rådata	40
3.5 Analysemetode.....	41
3.5.1 Koding.....	42

3.5.2	Konsept- og teoriutvikling	45
3.6	Studiets kvalitet.....	45
3.6.1	Troverdighet.....	46
3.6.2	Bekreftbarhet.....	47
3.7	Forskningsetikk.....	48
3.7.1	Etiske refleksjoner	48
3.7.2	Egen rolle som forsker	50
4.0	Presentasjon av caseorganisasjoner	52
4.1	Case 1 – Luftforsvaret.....	52
4.2	Case 2 – Nord universitet.....	53
4.3	Case 3 – Nordlandssykehuset HF	53
5.0	Resultater	56
5.1	Case 1 – Forsvaret.....	56
5.1.1.	Innovasjonsevne.....	57
5.1.2	Innovasjonskultur.....	58
5.1.3	Innovasjoner.....	59
5.1.4	Organisering for innovasjon	60
5.1.5	Innovasjonsledelse og medvirkning.....	62
5.1.6	Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon	64
5.2	Case 2 – Nord universitet.....	68
5.2.1	Innovasjonsevne.....	68
5.2.2	Innovasjonskultur.....	69
5.2.3	Innovasjoner.....	70
5.2.4	Organisering for innovasjon	72
5.2.5	Innovasjonsledelse og medvirkning.....	74
5.2.6	Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon	75
5.3	Case 3 – Helseforetak	79
5.3.1	Innovasjonsevne.....	79
5.3.2	Innovasjonskultur.....	80
5.3.3	Innovasjoner.....	81
5.3.4	Organisering for innovasjon	82
5.3.5	Innovasjonsledelse og medvirkning.....	84

5.3.6 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon	86
6.0 Diskusjon av funn i lys av teori	91
6.1 Innovasjon i offentlig sektor i praksis.....	92
6.1.1 Innovasjon som fenomen	92
6.1.2 Drivere for innovasjon	94
6.1.3 Innovasjonsevne.....	96
6.2 Innovasjonsledelse i praksis.....	98
6.2.1 Lederstil	98
6.2.2 Innovasjonsledelse	99
6.2.3 Medvirkning.....	104
6.2.4 Innovasjonskultur.....	105
6.3 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon	106
6.3.1 Ressurser	107
6.3.2 Byråkrati og intern organisering	108
6.3.3 Samarbeid	110
6.3.4 Ledelse - å bygge kultur.....	112
7.0 Konklusjon.....	116
7.1 Konklusjon.....	116
7.1.1 Hvordan utøves innovasjonsledelse i offentlig sektor?	117
7.1.2 Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor?	119
7.2 Implikasjoner	121
7.2.1 Teoretiske implikasjoner.....	121
7.2.2. Praktiske implikasjoner.....	122
7.3 Begrensninger	124
7.4 Videre forskning	125
Litteraturliste.....	139

1.0 Innledning

Dagens samfunn preges av høy endringstakt, usikkerhet, og stor kompleksitet både nasjonalt og internasjonalt. En rekke eksterne drivere som globalisering, ny teknologi og kunnskap, krig og konflikter, epidemier og pandemier, demografiske endringer og økte krav til bærekraft stiller krav til stor endringskapasitet i både private og offentlige virksomheter. I offentlig sektor utløser økende forventninger til offentlige tjenester i kombinasjonen med begrenset ressurstilgang et stort behov for å utvikle nye løsninger som kan tilfredsstille aktuelle behov uten å øke ressursforbruket (Sørensen & Torfing, 2011). Endring er følgelig ikke et valg, men en nødvendighet. Økt endringskapasitet i offentlig sektor krever vilje og evne til kontinuerlig tilpasning, endring og innovasjon. Innovasjon er et komplekst fenomen som i boken *The Oxford Handbook of innovation* beskrives som «*et nytt eller vesentlig endret produkt, tjeneste, produksjonsmåte, måte å organisere eller markedsføre aktivitet på som er tatt i bruk*» (Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2006).

Økt satsning på innovasjon i offentlig sektor reflekteres i Stortingsmelding nr. 30 *En innovativ offentlig sektor* som kom i 2020 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). I Stortingsmeldingen beskriver regjeringen følgende målsetning for å innovere sektoren: «*Regjeringens mål er en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet*» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, p. 5). Regjeringen trekker fram følgende strategier for å nå målsetningen om en effektiv offentlig sektor med gode tjenester til befolkningen; 1) at politikere og offentlige myndigheter gir handlingsrom og insentiver til å innovere, 2) at offentlige virksomheter søker nye former for samarbeid og 3) at ledere utvikler kultur og kompetanse for innovasjon (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

Ledere i offentlig sektor har følgelig en sentral rolle i arbeidet med å innovere tjenesteyting, arbeidsprosesser, organisering, samt å bygge en organisasjonskultur som støtter opp om dette arbeidet. Ledelse kan defineres som «*en prosess hvor et individ påvirker en gruppe til å nå et felles mål*» (Hughes, Lee, Tian, Newman, & Legood, 2018; Yukl, 2013). Utøvelsen av

lederskap står i den forbindelse sentralt og kan betraktes som et resultat av transaksjoner mellom leders egenskaper og ferdigheter, medarbeidernes fortolkningsrammer og kontekstuelle forhold (Karp, 2021; Van Wart, 2003). I arbeidet med å innovere offentlig sektor vektlegger Yukl, Gordon, and Taber (2002) betydningen av endringsorientert lederatferd som overvåkning av ytre miljø, utarbeidelse av en innovasjonsstrategi, vilje til å ta risiko og å oppfordre til innovativ tenkning. Endrings- og innovasjonsledelse er samtidig krevende gitt at dette utover å lede endrings- og innovasjonsprosesser også impliserer en tilpassningsprosess med balansering av drift og innovasjon. For kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor er medarbeiderne og deres kompetanse deres viktigste ressurs. Å realisere medarbeidernes ressurser er følgelig en sentral lederoppgave. *Plattform for ledelse i staten* (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008) vektlegger i tråd med dette medarbeidernes betydning og rolle i fornyelsen av offentlig sektor hvor motivasjon og realisering av kreativitet trekkes frem som sentrale faktorer.

Nyere studier trekker videre frem en rekke faktorer som kan fremme og/eller være barrierer for innovasjon i offentlig sektor (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Hughes et al., 2018; Lee et al., 2020; Mu & Wang, 2020; Torvinen & Jansson, 2022). Kjennskap til, og forståelse av sentrale faktorer som påvirker innovasjonskapasiteten i offentlig sektor vil være av stor betydning om man skal nå målet om en innovativ og bærekraftig offentlig sektor.

1.1 Aktualisering

Offentlig sektor er en viktig arena for å studere innovasjon og ledelse gitt sektorens særskilte rammebetingelser knyttet til politisk styring, samt sektorens forbilde- og forvaltningsfunksjon, stillingsvern og monopol (Kirkhaug, 2019). Til tross for dette er studier av offentlig sektor i mindretall innenfor ledelseslitteraturen (Karp, 2021). Flere studier fremhever betydningen av å studere endring og innovasjon innenfor offentlig sektor (Fernandez, Cho, & Perry, 2010; Karp, 2021). De Vries et al. (2016) problematiserer i den forbindelse at studiene som foreligger har svak teoriforankring og ofte er rettet mot interne innovasjoner av administrative prosesser med hovedfokus på innovasjonsprosessen og implementering. Man har følgelig begrenset kunnskap om effektene av innovasjon, da tidligere studier i liten grad har beskrevet hva som skjer etter at innovasjonen er implementert.

Innenfor ledelsesfaget foreligger det økende interesse for, og publisering av forskning om ledelse av innovasjon og kreativitet. Denne litteraturen er imidlertid fragmentert og primært av mindre eksplorative studier (Hughes et al., 2018). Studiene av innovasjonsledelse og kreativitet mangler videre et felles rammeverk med tanke på begrepsbruk, metode og måleinstrumenter. Det foreligger samtidig begrenset forskning på hvordan ledelse utøves i praksis (Hughes et al., 2018; Karp, 2021). Et unntak er Storey and Salaman (2004) som har fokus på innovasjonsledelse i praksis. De fant store forskjeller mellom etablert kunnskap om innovasjonsledelse og faktisk lederpraksis. Det fremkom blant annet utfordringer med å omsette visjoner i praksis internt i virksomheten, utfordringer med å prioritere innovasjonsarbeid opp mot drift og manglende interesse for kreative ideer hos toppledelsen (Storey & Salaman, 2009). Storey and Salaman (2009) konkluderte med at det er viktig å rette fokus mot lederens tanker om, og forståelse av behov for endring, mulighetene for endring og måter endring kan skje på. I den forbindelse er det viktig å være bevisst at det kan være betydelig diskrepans mellom lederes holdninger til innovasjonsledelse, hva de tror og sier de gjør, deres faktiske atferd og hvordan denne fortolkes av medarbeiderne. I lys av dette er foreligger det det behov for økt kunnskap om hvordan innovasjonsledelse og -arbeid foregår i praksis innenfor offentlig sektor.

1.2 Problemstilling

Temaet for oppgaven er *innovasjon i offentlig sektor i et lederperspektiv*. Med dette som utgangspunkt er følgende problemstilling utviklet:

Hvordan foregår innovasjon i offentlig sektor i praksis?

Formålet med problemstillingen er å få økt kunnskap om hvordan innovasjon foregår i praksis i større offentlige virksomheter. Problemstillingen vil belyses gjennom to forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan utøves innovasjonsledelse i offentlig sektor?*
- 2. Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor?*

Det første forskningsspørsmålet omhandler innovasjonsledelse og hvordan ledere utøver dette i praksis i offentlige virksomheter. Dette omhandler blant annet hvordan ledere forholder seg til innovasjon, deres rolleutøvelse i innovasjonsprosesser, hvordan de involverer medarbeidere, fremmer samarbeid både internt og eksternt og bygger en innovasjonskultur i virksomheten. Det andre forskningsspørsmålet omhandler kontekstuelle forhold som påvirker innovasjonsevnen til offentlige virksomheter gjennom å hemme eller fremme ulike faser av innovasjonsprosessen. Aktuelle funn vil så drøftes i lys av aktuell litteratur.

Basert på et ønske om dybdekunnskap og mål om økt forståelse av hvordan innovasjonsarbeid foregår i praksis i et lederperspektiv har jeg valgt å benytte kvalitativ metode. Med utgangspunkt i kvalitativ metode og en fenomenologisk tilnærming vil empiri innhentes gjennom kvalitative dybdeintervju med erfarne ledere på overordnet nivå innenfor store og kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor. Fokus vil i den forbindelse være å undersøke ledernes tanker om og erfaringer med innovasjon i egen organisasjon, samt deres rolle i innovasjonsarbeid. Aktuell oppgave er en revisjon og videreutvikling av prosjektskissen som jeg utviklet som del av metodeeksamen i mai 2022 (Isachsen, 2022).

Problemstilling og utvalg knyttet til caseorganisasjoner og informanter er i den forbindelse endret. Teori knyttet til kunnskapsintensive virksomheter, kunnskapsmedarbeidere og ledelsesteori har tatt utgangspunkt i denne prosjektskissen (Isachsen, 2022).

1.3 Begrepsavklaring

De foreligger en rekke definisjoner av, og ulike tilnærminger til begrepet innovasjon og dets relasjon til nærliggende begreper som kreativitet, forbedring og oppfinnelse. Følgelig vil valgt definisjon og forståelsesramme knyttet til innovasjon ha implikasjoner for innsamling og fortolkning av empiri. Dette studiet tar utgangspunkt i Hughes et al. (2018) sine definisjoner av kreativitet og innovasjon, som innebærer et klart skille mellom begrepene innovasjon og kreativitet. Ifølge Hughes et al. (2018) omhandler innovasjon en interpersonlig, sosial og praktisk prosess hvor sluttproduktet er en implementert og velfungerende idé som ikke trenger å representere noe nytt. Innovasjon på arbeidsplassen defineres i den forbindelse som *«the process applied when attempting to implement new ideas»* (Hughes et al., 2018). Ifølge Hughes et al. (2018) kjennetegnes derimot kreativitet ved at noe er nytt, av en intrapersonlig og kognitiv prosess, og av at sluttproduktet utgjør en idé. Hughes et al. (2018) definerer i den forbindelse kreativitet på arbeidsplassen som *«the process of generating novel original ideas that are useful»*.

Med ledere på overordnet nivå i organisasjonen menes her avdelingsledere og ledernivåene over dette.

Nøkkelbegrep	Definisjon
Innovasjon	En ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjons måte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre (OECD, 2018)

Offentlig sektor	Statlige, regionale eller lokale myndigheter, offentligrettslige organer og sammenslutninger dannet av én eller flere slike myndigheter eller offentligrettslige organer (Forskningsrådet, 2023)
Kunnskapsintensive virksomheter	Virksomheter hvor human kapital er dominerende i form av høyt utdannende og godt kvalifiserte medarbeidere som utfører arbeid av intellektuell og kompleks karakter jamfør (Muller & Doloreux, 2009)
Kunnskapsmedarbeider	Karakteriseres ved å utføre komplekse oppgaver som krever stadig økt kunnskap og gode problemløsningsevner (Benson & Brown, 2007)
Organisasjonskultur	Felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler (Bang, 2013)
Ledelse	Relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsetninger (Karp, 2021)
Innovasjonsledelse	Å bygge innovasjonskultur i egen organisasjon, og å finne nye løsninger i bredt samarbeid med mange aktører som har ulike interesser og behov (KS, 2022)

Tabell 1: Nøkkelbegrep

1.4 Struktur

Oppgavens struktur omhandler syv kapitler. I det følgende vil det bli gitt en kort beskrivelse av de ulike kapitlene.

Kapittel 1 – Innledning

Første kapittel omhandler en introduksjon til hovedtemaet for oppgaven - innovasjon i offentlig sektor og innovasjonsledelse. Drivere for innovasjon, politiske føringer, lederes og medarbeideres rolle i innovasjonsarbeid, samt betydningen av kunnskap om fremmede og hemmende faktorer for innovasjon vil i den forbindelse belyses. Hovedtemaet vil så aktualiseres sammen med en kort presentasjon av rasjonale og motivasjon for valg av tema. Problemstillingen og forskningsspørsmål presenteres deretter før tema avgrenses og sentrale begrep defineres.

Kapittel 2 – Teoretiske perspektiver

Andre kapittel omhandler teoretiske perspektiver på innovasjon i offentlig sektor. Det vil i den forbindelse rettes et særlig fokus på innovasjon som fenomen i konteksten av offentlig sektor, sentrale drivere, teori knytte til innovasjonsprosesser, medarbeidernes rolle, innovasjonsledelse, betydningen av organisasjonskultur, samt kontekstuelle forhold som påvirker innovasjonsarbeid. Avsnittene som omhandler kunnskapsmedarbeidere og ulike tilnærminger til ledelse representerer en bearbeiding og videreutvikling av teorikapittelet fra prosjektskissen som ble utarbeidet i forbindelse med eksamen i metode i mai 2022 (Isachsen, 2022).

Kapittel 3 – Metode

Tredje kapittel presenterer vitenskapsteoretisk perspektiver, metodevalg, forskningsdesign og dataanalyser. Rasjonale for metodiske valg, samt refleksjoner over studiens kvalitet og forskningsetikk vil videre gjøres rede for. Metodekapittelet er basert på en revisjon og videreutvikling av prosjektskissen jeg leverte som eksamen i metode 13.05.22 (Isachsen, 2022). Problemstilling, forskningsspørsmål og utvalg er endret jamfør prosjektskissen.

Kapittel 4 – Presentasjon av case

Fjerde kapittel gir en kort presentasjon av aktuelle caseorganisasjoner - Luftforsvaret, Nord Universitet og Nordlandssykehuset HF som alle representerer store og komplekse virksomheter i offentlig sektor. Det gjøres rede for deres kjernevirksomhet, antall ansatte, budsjettammer, lokalisering og organisering, samt gis en kort presentasjon av deres innovasjonsstrategier.

Kapittel 5 – Presentasjon av data

Femte kapittel presenterer datamaterialet som er innhentet gjennom dybdeintervju med informanter fra hver av caseorganisasjonene. Kapitlet er delt i tre, hvor data fra hver caseorganisasjon presenteres i adskilt.

Kapittel 6 – Analyse

Sjette kapittel gjør rede for analyser av datamaterialet. Analysekapitlet er strukturert med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Først vil kjennetegn ved innovasjon i aktuelle caseorganisasjoner drøftes. Deretter vil utøvelse av innovasjonsledelse og kontekstuelle forhold drøftes i lys av aktuell teori.

Kapittel 7 – Konklusjon

Siste kapittel vil oppsummere hovedfunn fra analysekapitlet og knyttet disse opp til problemstilling og forskningsspørsmål. Begrensninger, teoretiske og praktiske implikasjoner av funn, samt videre forskning vil så tematiseres.

2.0 Teoretiske perspektiver

I det følgende vil det med utgangspunkt i aktuell problemstilling presenteres sentral litteratur innenfor temaet innovasjon i offentlig sektor med et særlig fokus på innovasjonsledelse. Ulike tilnærminger til, og forståelse av innovasjon vil først presenteres. Deretter vil det gjøres rede for rammebetingelser for innovasjon i offentlig sektor. Sentrale drivere, ulike tilnærminger til kategorisering av innovasjoner, samt ulike teoretiske tilnærminger til innovasjonsprosesser vil så gjennomgå. Offentlig sektor representerer i stor grad kunnskapsvirksomheter hvor høyt kompetente medarbeider spiller en avgjørende rolle. Særtrekk ved kunnskapsmedarbeidere og betydningen av medvirkning vil derfor tematiseres før fokus rettes mot ledernes viktige rolle i innovasjonsarbeid. I den forbindelse vil teoretiske tilnærminger til ledelse presenteres kort før særtrekk ved innovasjonsledelse og betydningen av innovasjonskultur belyses. Avsnittene som omhandler kunnskapsmedarbeidere, ulike tilnærminger til ledelse og innovasjonsledelse representerer en bearbeiding og videreutvikling av teorikapittelet i prosjektskissen som utgjorde min metodeeksamen i mai 2022 (Isachsen, 2022). Til sist vil litteratur knyttet til hemmende og fremmende faktorer for innovasjon gjennomgå med utgangspunkt i individuelle-, organisatoriske- og ytre miljømessige faktorer.

2.1 Innovasjon

Begrepet innovasjon er et komplekst fenomen som både blir brukt om aktiviteten å innovere, og om resultatet denne aktiviteten fører frem til. Tradisjonelt har innovasjon vært knyttet til introduksjon av et nytt produkt eller en ny tjeneste. Schumpeter (1934) definerte innovasjon som «*en ny ide som er kommersialisert*». Han utvidet med utgangspunkt i privat sektor innovasjonsbegrepet til å også omhandle nye produksjonsmetoder, inntreden på nye markeder, utnyttelse av nye typer råvarer og ny organisering av en næring (Rønning, 2021). Et fellestrekk ved definisjoner av innovasjon er at man må gjøre noe nytt og at det nye må implementeres slik at det har en effekt i en gitt kontekst (Rogers, 2003; Rønning, 2021). Nyere definisjoner vektlegger ofte betydningen av at det skjer en ønsket endring med mål om verdiskapning, samfunnsendring eller endring av praksis. Eksempler på nyere definisjoner av innovasjon er OECD (2018) sin definisjon «*en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjons måte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre*» og Walker, Avellaneda, and Berry (2011) sin definisjon; «*a process through which new ideas, objects*

and practices are created, developed or reinvented, and which are new for the unit of adoption”. Mens OECD (2018) vektlegger innovasjon som et resultat, betrakter Walker et al. (2011) innovasjon som en prosess. Andre definisjoner vektlegger betydningen av kontekstuelle forhold og at innovasjonen må ha en effekt, for eksempel «*innovasjon refererer til en er eller mindre intendert prosess som utvikler, implementerer og sprer nye og kreative ideer som skaper en kvalitativ forandring i en gitt kontekst*» (Sørensen & Torfing, 2011, p. 25).

Med tanke på innovasjonens nyhetsgrad skiller man ofte mellom inkrementelle og radikale innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner omhandler en forbedring av et allerede eksisterende produkt, tjeneste eller prosess (Rønning, 2021). Dette er den vanligste formen for innovasjon og kan samlet ha en stor effekt på samfunnsutviklingen. Radikale innovasjoner er derimot sjeldne og kjennetegnes ved å være banebrytende og nyskapende i form av en helt ny prosess produkt, eller tjeneste (Rønning, 2021). Om man skal anvende resultatet av et innovasjonsarbeid utenfor egen virksomhet omtales det som kommersialisering (Aasen & Amundsen, 2015). Det nye produktet, prosessen eller tjenesten vil i den forbindelse gjøres tilgjengelig for kunder og gi virksomheten inntekt. Innovasjon er kontekstbetinget, da virksomhets innovasjonskapasitet påvirkes av både interne og eksterne forhold. Eksempler på interne forhold er materielle ressurser, målsetninger, kultur, organisering, samt lederes og medarbeideres roller, relasjoner og kompetanse (Høytrup, 2020). Høytrup (2020) bruker videre etterspørsel fra brukere og kunder, konkurransemarked og eksternt samarbeid som eksempler på eksterne forhold.

Konseptualiseringen av innovasjon ofte har blitt betraktet som svak (De Vries et al., 2016). Innovasjonsbegrepet ligger som nevnt nært opp til andre begrep som kreativitet og oppfinnelse, imitasjon og forbedring. Van de Ven, Polley, Garud, and Venkataraman (1999) skiller mellom en oppfinnelse og innovasjon. De knytter oppfinnelse til skapelsen av en ny idé og innovasjon til prosesser for å utvikle og implementere nye ideer. Videre foreligger de ulike tilnærminger til, og forståelser av forholdet mellom kreativitet og innovasjon. N. Anderson, Potocnik, and Zhou (2014) konkluderer i sin omfattende litteraturgjennomgang med at innovasjon og kreativitet er avgjørende for at virksomheter skal lykkes og betrakter

kreativitet og innovasjon som ulike sider ved samme prosess. Hughes et al. (2018) trekker som nevnt et klart skille mellom kreativitet og innovasjon, hvor førstnevnte omhandler generering av idéer og sistnevnte implementering. På individnivå foreligger det flere studier som støtter opp om Hughes et al. (2018) sitt skille mellom kreativitet og innovasjon, da ulike faktorer synes å fremme henholdsvis kreativitet og innovasjon (N. Anderson et al., 2014; Hunag, Krasikova, & Liu, 2016; Lee et al., 2020; Magadley & Birdi, 2012; Perry-Smith & Mannucci, 2017). Hartley (2005) trekker videre frem betydningen av å skille mellom innovasjon og forbedring, da innovasjon ikke nødvendigvis har et positivt resultat.

Både i den offentlige debatten og i definisjoner fremstilles ofte innovasjon normativt som ensidig positivt, og som å ha en verdi i seg selv. Dette reflekteres også i litteraturen hvor det i liten grad beskrives mislykkede innovasjonsprosjekt, redusert innovasjonsevne eller negative konsekvenser av innovasjoner (De Vries et al., 2016). Innovasjon innebærer usikkerhet og risiko kan ha flere negative konsekvenser, for eksempel medføre omfattende ressursbruk uten at man oppnår ønsket effekt ved mislykkede innovasjoner, endringer i arbeidsbelastning og -oppgaver eller negative konsekvenser for brukerne av offentlige tjenester. Innovasjonsarbeid krever således bevissthet om og håndtering av risiko (Brown & Osborne, 2013).

2.2 Innovasjon i offentlig sektor

Offentlig sektor representerer en heterogen gruppe av virksomheter som har som oppgave å forvalte felles verdier og levere trygge og forutsigbare tjenester med høy kvalitet til landets befolkning. Parallelt er det offentlige en viktig bidragsyter, både finansielt og gjennom tilrettelegging av innovasjons- og næringspolitikk (Njøs & Sjøtun, 2016). Med mål om å sikre bærekraft for fremtiden har det vært rettet et øktende fokus på innovasjon i offentlig sektor det siste 10 året. Tradisjonelt har offentlig sektor hatt et dårlig rykte når det kommer til innovasjon. Flere har i senere år utfordret dette synet og tatt til orde for at offentlig sektor er mer dynamisk og innovative enn sitt trykte (Mazzucato, 2015; Osbourne & Brown, 2011; Torfing, 2019). I tråd med dette trekker Rønning (2021) fram at offentlig sektor i nyere historie har vært en aktiv driver av innovasjon og realisert innovasjoner private aktører senere har profittert på. Mazzucato (2015) støtter videre opp om dette og argumenterer for at innovasjonene i offentlig sektor er med radikale jamfør privat sektor.

Innovasjon i offentlig sektor er politisk styrt hvor politikere søker å selge nye løsninger på samfunnets utfordringer. I følge March and Olsen (1989) er det to grunnleggende mekanismer innen beslutningstaking i offentlig sektor, henholdsvis *the logic of consequence* og *the logic of appropriateness*. *The logic of consequence* omhandler å se på konsekvensene av ulike alternativer, mens *the logic of appropriateness* knytter beslutninger og handlinger til regler for passende atferd for en gitt rolle eller identitet. Sistnevnte omhandler legitimiteten til et lands styresett, samt at innbyggerne har tillit til at politisk ledelse håndterer aktuelle samfunnsutfordringer. Dette fordrer økt medvirkning både fra medarbeidere og brukere. Videre er faglig uavhengighet, rettsikkerhet og likebehandling viktige prinsipper som ligger til grunn for beslutningene som tas i offentlig sektor.

Innovasjon i offentlig sektor er i dag inspirert av tre ulike styringsmodeller som ble lansert i ulike tidsrom, henholdsvis den *tradisjonelle byråkratimodellen*, *New Public Management* og *New Public Governance* (Rønning, 2021). Tradisjonelt har offentlig sektor vært styrt av den tradisjonelle byråkratimodellen hvor innovasjon betraktes som noe som initieres fra politikere og administrativ ledelse. *New Public Management* ble innført 1980- tallet og var inspirert av privat sektor og introduserte markeds- og konkurransetenkning som utgangspunkt for innovasjon i offentlig sektor (Rønning, 2021). Det har siden vært rettet omfattende kritikk mot *New Public Management* hvor sentrale argumenter har vært at modellen medfører fravær av demokratisk styring og kontroll, økt byråkrati, økt mistillit og demotivasjon som følge av økt konkurranse, kontroll og regulering, tidkrevende rapportering på bekostning av faglig arbeid, at bedriftsøkonomiske prinsipper går foran faglige vurderinger, at målkravene ikke representerer kvalitet og effektivitet i tjenestene, samt svekket kommunikasjon og samhandling (Grund, 2006). *New Public Governance* tok på midten av 1990- tallet over for *New Public Management*. *New Public Governance* er basert på at nettverksstyring og samarbeid med eksterne aktører som skal utløse innovasjon knyttet til offentlig tjenesteyting (Rønning, 2021).

Til forskjell fra privat sektor er ikke konkurranse og markedsmuligheter drivere for å initiere innovasjon i offentlig sektor. Videre har offentlig sektor en rekke særtrekk jamfør privat

sektor som påvirker deres handlingsrom knyttet til innovasjon. Dette omhandler for eksempel krav om følge etablerte og aksepterte kriterier for saksbehandling og fordeling, at måloppnåelse prioriteres foran kostnadseffektivitet, at ressursfordelingen er underlagt demokratisk kontroll og at offentlige tjenester ofte er mer komplekse (Rønning, 2021). Det er følgelig en utfordring å overføre styringsmodeller fra privat til offentlig sektor.

Politiske føringer og insentiv, infrastruktur og kapital er eksempler på eksterne forhold som påvirker innovasjonsprosesser i offentlige virksomheter. I Stortingsmeldingen En innovativ offentlig sektor legges det opp til at offentlige virksomheter skal styres etter prinsippet om mål- og resultatstyring, for å unngå detaljstyring fra overordnede nivå som begrenser deres handlingsrom (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Kontroll, detaljstyring og økt rapportering trekkes i den forbindelse frem som barrierer for at offentlig sektor skal utvikle gode løsninger for fremtiden (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Følgelig vil det være et mål å redusere antall mål og aktivitetskrav for den enkelte sektor og virksomhet. Det er samtidig en utfordring å operasjonalisere aktuelle målsetninger i gode og målbare mål innenfor ulike offentlige virksomheter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Det er videre gjort flere forsøk på å måle innovasjon i offentlig sektor. Eksempler er EU- kommisjonens årlige innovasjonsbarometer, *Measure Public Innovation* (MEPIN) i Skandinavia (Foyn, 2011) og innovasjonsbarometeret for Staten som ble gjennomført i Norge i 2018 og 2021 (Rambøll Management Consulting, 2023). Innovasjon er imidlertid et komplekst fenomen som har vist seg vanskelig å operasjonalisere på tvers av ulike sektorer og ulike former for innovasjoner.

2.2.1 Målsetninger for, og typer innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon i offentlig sektor skiller seg som nevnt fra privat sektor hvor man er konkurranseutsatt og ikke trenger legitimitet i befolkningens for eget styresett. Samtidig er virksomhetens omdømme også sentralt innenfor privat sektor. Bekkers, Edelenbos, and Steijn (2011) fant i tråd med March and Olsen (1989) tilnærming til offentlig beslutningstaking at innovasjon i offentlig sektor er motivert av behov for effektivisering og behov for å oppnå legitimitet og tillit fra innbyggerne. De Vries et al. (2016) fant i en systematisk gjennomgang av litteraturen at det var ønsket om økt ytelse gjennom effektivisering som ble hyppigst angitt

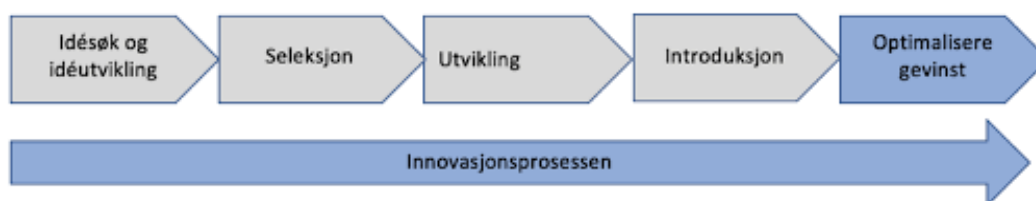
som målsetning for å innovere. Behov for, og ønske om å effektivisere har særlig vært fremtredende i helsesektoren i Storbritannia som tilpasning til New Public Management (Turner, Allen, Bartlett, & Pérotin, 2011). Nest etter mål om effektivisering ble ønsket om økt medvirkning og samarbeid angitt som motivasjonsfaktorer for innovasjon innen offentlig sektor (De Vries et al., 2016). Dette kan for eksempel omhandle å øke intern medvirkning og samarbeid på tvers i organisasjonen, økt brukermedvirkning eller økt omfang av eksternt samarbeid.

Ulike former for innovasjon har ulike særtrekk og påvirkes i ulik grad av andre aspekter ved organisasjonen og eksterne forhold (Walker, 2006). For å fremme økt forståelse av innovasjonsarbeid innenfor organisasjoner er det utviklet ulike kategoriseringer av innovasjoner i offentlig sektor som Windrum (2008) og Harvey (2005). De Vries et al. (2016) skiller mellom fire ulike typer innovasjon; 1) *prosessinnovasjon* som både omhandler administrative prosesser og teknologisk prosessinnovasjon (Walker, 2014), 2) *produkt og service innovasjon* (Damanpour & Schneider, 2009), 3) *governance innovation* (samstyring) (Moore & Hartley, 2008) og 4) *konseptuell innovasjon* (Bekkers et al., 2011). De Vries et al. (2016) fant i sin litteraturgjennomgang en overvekt av interne innovasjoner av organisatoriske prosesser, noe de setter i sammenheng med innføringen av de store reformene *New Public Management* og *e-government* (digitalisering av offentlige tjenestetilbud) i offentlig sektor.

2.2.2 Innovasjonsprosesser

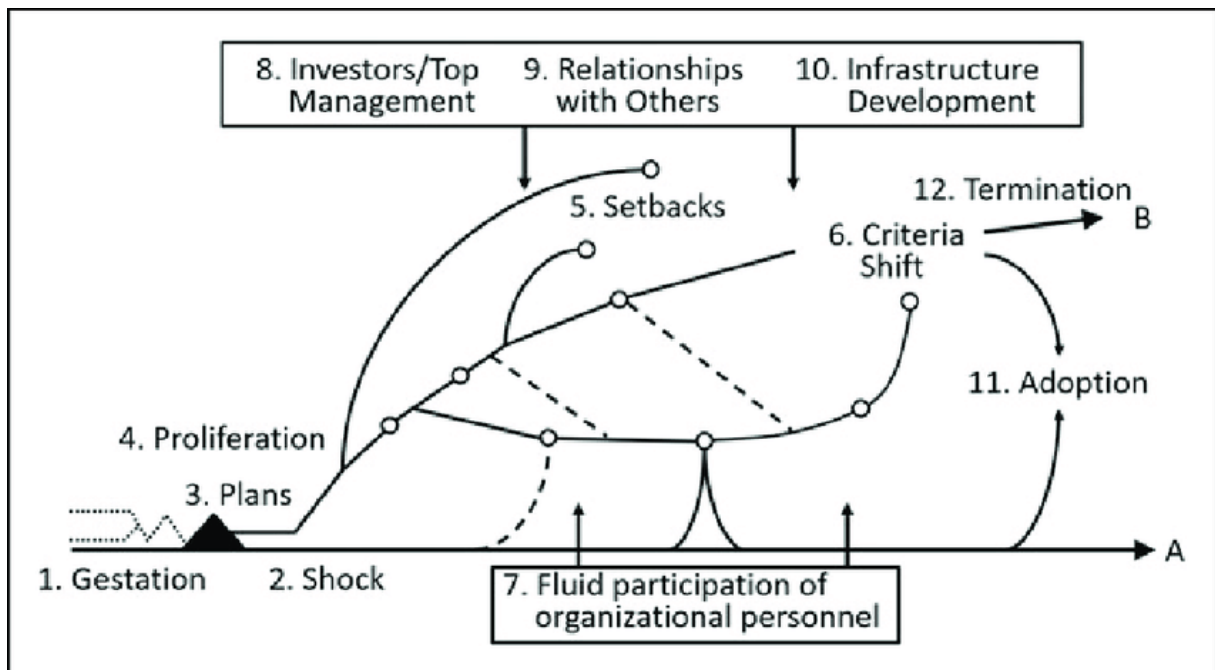
Innovasjonsprosesser er som tidligere nevnt komplekse og involverer ofte en rekke aktører både internt og eksternt, for eksempel ledere på ulike nivå, medarbeidere, brukere, private leverandører, organisasjoner, politiske organer og eventuelt samarbeid med andre offentlige eller private virksomheter nasjonalt og/eller internasjonalt (Hartley, Sørensen, & Torfing, 2013; Osbourne & Brown, 2011). Det kan følgelig være vanskelig å predikere utfall på forhånd. Amble, Amundsen, and Rismark (2020) argumenterer i den forbindelse for at innovasjon omhandler mer enn en god idé (input) og en effekt (output). Damanpour and Schneider (2009, p. 497) støtter opp om dette og betydningen av prosess sin definisjon «*innovation generation is a process that results in an outcome that is new to an organizational population*».

Det er utviklet en rekke teoretiske modeller for innovasjonsprosesser. Modellene fremstiller ofte en lineær prosess med faser eller trinn som følger hverandre sekvensielt. Fasene idéfase, seleksjon, utvikling, implementering (eventuelt kommersialisering) og anvendelse (gevinstrealisering) går ofte igjen i modellene (Sørensen & Torfing, 2011; Tidd & Bessant, 2009; Aasen & Amundsen, 2015). Modellene fanger følgelig ikke opp kompleksiteten i innovasjonsprosessene knyttet til at en rekke faktorer og aktører påvirker de ulike fasene. I tilknytning til første fase idesøk og utvikling beskriver Tidd and Bessant (2009) åtte ulike kilder for inspirasjon og ideer til innovasjon; kunnskap, etterspørsel, funksjoner og roller, latente behov, rekombinasjon, sjokk, imitasjon og inspirasjon. Utover dette kan ny teknologi være en kilde til innovasjon.



Figur 1: Innovasjonsprosess (Aasen og Amundsen, 2011 s. 44)

Til forskjell fra de andre modellene har Van de Ven et al. (1999) utviklet en 12- trinns modell for innovasjonsprosessen. De 12 trinnene som omtales som en reise og består av; 1) *modning*, 2) *sjokk*, 3) *planer*, 4) *spredning*, 5) *tilbakeslag*, 6) endrede kriterier, 7) varierende deltagelse av personer i organisasjonen, 8) investorer/toppledelse, 9) *relasjoner til andre*, 10) *utvikling av infrastruktur*, 11) *anvendelse* og 12) *avslutning*. Ifølge Van de Ven et al. (1999) varierer lederens oppgaver gjennom innovasjonsprosessen som han deler inn i 3 etapper; 1) *avreise*, 2) *underveis* og 3) *ankomst*. 12- trinns modellen skiller seg fra andre modeller ved å også omfatte kontekstuelle forhold som medarbeidere, ledelse, relasjon til andre organisasjoner, samt ressurstilgang som igjen er påvirket av behovet for å opprettholde drift. Modellen beskriver derimot ikke eksterne aktørers rolle i innovasjonsprosessen og detaljer knyttet til overgangen fra resultat til effekt (Van de Ven et al., 1999).



Figur 2: 12 trinns modell for innovasjon (Van de Ven et al., 1999)

Rogers (2003) skiller i sin kjente teori *Diffusion of Innovation* mellom *innovation adoption* stadiet som han definerer som «*the voluntary and/or coercive process through which an organization passes from first knowledge of an innovation, to forming an attitude towards the innovation, to a decision to adopt or reject, to implementation of the new idea, and to confirmation of the decision*» (Rogers, 2003, p. 20) og *diffusion of an innovation* stadiet. Rogers (2003) har størst fokus på sistnevnte som omhandler spredning av innovasjonen i egne og andre organisasjoner. Roger definerer spredning av en innovasjon som “*the voluntary and/or coercive process through which an organization passes from first knowledge of an innovation, to forming av attitude towards the innovation, to a decision to adopt or reject, to implement of the idea, and to confirmation of this decision*” (Rogers, 2003, p. 5). Sammenholdt med privat sektor har offentlig sektor et fortrinn knyttet til spredning av innovasjoner, da de ikke eksisterer en konkurranse som kan hemme denne prosessen.

Nyer modeller for innovasjonsprosesser omtales ofte som parallelle og stiller krav om endringer menneskelig samhandling både i generelt og i innovasjonsprosesser spesielt. Internett har i den forbindelse skapt nye mulighet for samhandling i sann tid på tvers av lokalisasjoner. Interaktive innovasjonsmodeller representerer kollektive prosesser basert på nettverksarbeid og systemintegrasjon og -dynamikk (Aasen & Amundsen, 2015). Sentrale aspekter ved parallelle og interaktive innovasjonsmodeller er *samarbeid, nettverk, tverrfaglighet, globalitet og åpenhet* (Aasen & Amundsen, 2015). Torvinen and Jansson (2022) trekker frem at man ved å endre tilnærmingen til interaksjon, kommersialisering, gjensidig læring og uavhengighet gjennom etablering av et «*Public sector innovation laboratory*» kan håndtere innovasjonsbarrierer knyttet til kompetanse og kompleksitet i offentlig sektor. Denne formen for samarbeidende innovasjon hadde imidlertid mindre påvirkning på barrierer som risikoaversjon og byråkrati (Torvinen & Jansson, 2022).

Aasen and Amundsen (2015) omtaler videre innovasjonsprosesser hvor ledelsen tar initiativ til og leder innovasjonsprosessen som *top down* og innovasjonsprosesser som starter blant medarbeiderne i organisasjonen som *bottom up*. Ifølge Birkinshaw, Bouquet, and Barsoux (2011) kjennetegnes *bottom up* prosesser av høyt engasjement blant medarbeiderne, mens *top down* prosesser har fordelen av å være forankret i organisasjonens styringsmål og strategi. Innovasjonsprosesser kan også være en kombinasjon av *top down* og *bottom up*, for eksempel ved at ledelsen tar initiativ til og leder an i innovasjonsprosessens første fase, mens medarbeiderne så leder implementeringsfasen (Aasen & Amundsen, 2015).

2.2.3 Kunnskapsmedarbeidere og medvirkning

Offentlig sektor representerer en rekke store kunnskapsintensive virksomheter som spesialisthelsetjenesten, Forsvaret, høyskoler og universiteter. Johannesen, Olaisen, and Stokvik (2004) trekker i den forbindelse fram at kunnskapsorganisasjoner i offentlig sektor preges av både intern og ekstern kompleksitet. Dette reflekteres i at offentlig sektor har en stor og kompleks gruppe av interessenter som søker å påvirke offentlig tjenesteyting. Politikere, ledere, medarbeidere med ulike profesjoner, fagforeninger, leverandører, brukere, samt pasient- og brukerorganisasjoner er i den forbindelse sentrale aktører.

Ifølge Muller and Doloreux (2009) og Alvesson and Sveningsson (2003) er human kapital dominerende i kunnskapsintensive virksomheter, da disse virksomhetene består av høyt utdannende og godt kvalifiserte medarbeidere som utfører arbeid av intellektuell og kompleks karakter. Kunnskapsmedarbeiderne kan følgelig betraktes som offentlig sektors viktigste ressurs, da kunnskap utgjør både råvaren og produktet. Benson and Brown (2007) trekker i den forbindelse fram at komplekse oppgaver krever stadig økt kunnskap og gode problemløsningsevner. Definisjoner av kunnskapsarbeidere vektlegger i ulik grad dimensjoner som mangfold, informasjonsprosessering, problemløsning, kompleksitet, samarbeid og autonomi (Davenport, 2005; Newell, Robertson, Scarborough, & Swan, 2009; Sandvik, 2011). Hillestad (2000) og Mintzberg (1998) har i den forbindelse funnet evidens for at faktorer som tillit, autoritet, ansvar og kontroll er sentrale for kunnskapsarbeidere. Horowitz, Heng, and Quazi (2003) vektlegger i tråd med dette at kunnskapsarbeidere er i behov av økt autonomi, indre motivasjon og tilrettelegging for å la seg rekruttere til, og bli værende i virksomheten. Norsk lov og den norske arbeidslivsmodellen med et forpliktende samarbeid mellom staten, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner gir arbeidstakere rett og plikt til å medvirke, og tydeliggjør således medarbeidernes viktige rolle i offentlige virksomheter. Karp (2021) fremhever i den forbindelse at medarbeiderne både skaper rammer for at det kan ledes, samt når og hvordan de vil ledes.

Offentlig sektor preges av å være i en kontinuerlig omstillingsprosess knyttet til innovasjonsarbeid, digitalisering, ny organisering, innfasing av nye reformer, ny teknologi og endrede rammebetingelser. Det vil i den forbindelse være sentralt å legge til rette for samarbeid og involvere medarbeidere og brukere i endrings- og innovasjonsprosesser. Medarbeiderdrevet innovasjon er en felles betegnelse på aktiv medvirkning fra medarbeidere i innovasjonsprosesser (Amble et al., 2020). Ifølge Aasen, Amundsen, Gressgård, and Hansen (2012) er kontekst og måten ledere og medarbeidere oppfatter og utøver sine roller på avgjørende for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Amble et al. (2020) trekker fram at tidlig og aktiv involvering av høyt kompetente medarbeidere vil kunne fremme indre motivasjon og kreativitet, tilføre verdifull kunnskap, øke medarbeidernes tilfredshet, samt øke eierskapet til og bidra til å redusere ressurskrevende motstand knyttet til innovasjonsarbeid. En mulig negativ side av medarbeiderdrevet innovasjon er at det krever tid og ressurser.

Brukere av offentlige tjenester tillegges samtidig stadig mer makt og rettigheter.

Brukerinnovasjon i form av at innovasjoner drives frem av dem som ønsker endring har fått økt oppmerksomhet (Rønning, 2021). Dette omhandler at virksomheter aktivt innhenter og bruker brukeres erfaringer, kunnskap og atferd i utviklingen av nye tjenester, prosesser og varer. Dette fordrer igjen utvikling av metoder for å komme i kontakt med aktuelle brukere.

2.3 Ledelse i et innovasjonsperspektiv

Ledelse er preget av paradokser, dynamikk og kompleksitet, og omhandler å få mennesker med ulik kompetanse og interesser til å samarbeide og dra i felles retning (Aarseth et al., 2015). Dette stiller store krav ledes fleksibilitet og relasjonskompetanse. Karp (2021) vektlegger i tråd med dette relasjonelle aspekter ved ledelse, og omtaler ledelse som *«relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsetninger»*. Ledelse ansees følgelig som avgjørende for å lykkes med endring og innovasjon, da det er ledere som former arbeidsmiljøet, ressursallokering og aktuelle arbeidsoppgaver (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997), samt påvirker medarbeidernes atferd og utvikler ny atferd gjennom læring (Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017). Nesse and Grepne (2022) vektlegger i den forbindelse at den største muligheten for å øke innovasjonskapasitet ligger på toppledernivå og at deres kompetanse er en avgjørende faktor. I tråd med dette argumenterer Birkinshaw, Hamel, and Mol (2008) for at toppledernivået er avgjørende for at kreative ideer fanges opp, satses på og realiseres.

Aktuell ledelse må videre tilpasses kontekstuelle forhold, både internt og eksternt. Eksempler på kontekstuelle faktorer er profesjoner/medarbeidere, type virksomhet, størrelse, organisasjonskultur, ressurstilgang, samt eksterne faktorer som lover, styringskrav og samarbeidspartnere. Kirkhaug (2019) trekker i den forbindelse fram at offentlig sektor representerer særskilte betingelser for lederskap i kraft av å ha stillingsvern, en forbilde- og verdiforvaltningsfunksjon, monopol, samt å være under politisk styring. Johannesen et al. (2014) og Karp (2021) har i den forbindelse tatt til orde for at økte krav til omstilling, tilpasning og innovasjon skaper behov for en ny forståelse av lederskap og nye typer ledere.

2.3.1 Tilnærminger til ledelse

Ledelseslitteraturen omhandler et bredt spekter av teoretiske tilnærminger som belyser ulike aspekter ved ledelse og lederens rolle i innovasjonsarbeid (Andersen, Grude, & Haug, 2004; Karp, 2021; Kirkhaug, 2019). Det er vanlig å dele de teoretiske tilnærmingene til ledelse inn i *trekktilnærminger*, *atferdstilnærminger* og *systemtilnærminger*. *Trekktilnærminger* vektlegger lederes personlige forutsetninger for ledelse med tanke på personlighetstrekk, utseende, intellektuelt evnenivå, karisma, samt sosial- og emosjonell intelligens (Bass, 2008; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Hunag et al. (2016) har i den forbindelse funnet evidens for en sammenheng mellom ledernes personlighetstrekk og evnenivå og medarbeidernes kreativitet. En hovedvekt av studiene innenfor temaet ledelse innovasjon og kreativitet vektlegger imidlertid betydningen av lederstil og retter i den forbindelse fokus mot en rekke ledervariabler, mediatorer og moderatorer (Hughes et al., 2018; Judge, Piccolo, & Ilies, 2004).

Atferdstilnærminger har en sentralt plass i nyere ledelsesforskning og har ifølge Yukl (2013) til hensikt å avdekke hvilken lederstil som er mest effektiv, samt å beskrive hva ledere gjør i praksis. Et eksempel er Judge et al. (2004) som vektlegger betydningen av kontekst og argumenterer for at god og effektiv ledelse krever en kombinasjon av relasjons- og oppgaveorientert ledelse. I tråd med dette har Hughes et al. (2018) funnet en positiv assosiasjon mellom lederskap som karakteriseres som positivt og konstruktivt og faktorer som kreativitet og innovasjon. Det er videre utviklet ulike kategoriseringer av lederstiler. Et eksempel er Anderson et al. (2008) som skiller mellom 9 ulike kategorier; 1) *relasjonslederskap* med fokus på sosiale prosesser, 2) *upartisk lederskap*, 3) *teknisk lederskap* rettet mot faglig ekspertise, 4) *kreativt lederskap* med fokus på fremtid og endring, 5) *styrende lederskap*, 6) *bestemt lederskap*, 7) *bemyndigende lederskap*, 8) *overbevisende lederskap* (selvsikkerhet) og 9) *strategisk lederskap* rettet mot organisasjonen i møte med dens ytre kontekst.

En sentral atferdstilnærming til ledelse er *transformasjonsledelse* som er basert på en grunnholdning om at medarbeiderne har ønske om å prestere og samarbeide (Bass, 2008; Burns, 1978). Innenfor transformasjonsledelse er det en hovedoppgave for ledere å stimulere til innovasjon (Judge et al., 2004; Pieterse, Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). Ifølge

Glasø and Thompson (2013) har transformasjonsledere fokus på relasjonelle oppgaver som å motivere og inspirere medarbeiderne, samt bidra til meningsdannelse (indre motivasjon) og å være en god rollemodell. Pieterse et al. (2010) fremhever videre betydningen av psykologisk *empowerment* for å fremme kreativ atferd blant medarbeidere og skape effektive organisasjoner. Transformasjonsledelse dekker følgelig noen av lederstilene som beskrives av Anderson, Krajewski, Goffin, and Jackson (2008). Med tanke på effekten av transformasjonsledelse innenfor offentlig sektor er ledelselitteraturen delt. På den ene siden argumenterer Bass and Riggio (2006) for at transformasjonsledere er mindre vanlige og effektive i offentlige virksomheter, og trekker frem byråkratiske kontrollmekanismer som en mulig årsak. På den andre siden har meta- analyser funnet at transformasjonsledere er like vanlig og effektive i offentlige som i privat virksomheter og at offentlige virksomhet er mindre byråkratiske enn hva man har antatt (Dundrum, Lowe, & Avolio, 2002).

Kontekstuelle forhold står sentralt i *systemtilnærmingen* som vektlegger betydningen av at ledelse må tilpasses aktuell kontekst. Systemtilnærmingen vektlegger videre at ledere må ha konseptuelle ferdigheter for å kunne observere, analysere, fortolke og fatte beslutninger ut fra tilgjengelig informasjon, samt ha et mangfold av personlige egenskaper og lederatferd som kan tilpasses aktuell kontekst (Isachsen, 2022; Johannesen & Olsen, 2008). I de senere år har det vært utviklet eklektiske tilnærminger som kombinerer elementer fra ulike ledelsestilnærminger. *Positivt lederskap* som er basert på en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning er et eksempel på dette (Johannesen & Olsen, 2008). Johannesen and Olsen (2008) trekker i den forbindelse fram at mobilisering av ledere og medarbeideres ressurser, tillært optimisme og mestringsopplevelser vektlegges fremmer økt verdiskapning. *Selvledelse* er et annet eksempel som søker å fremme autonomi, engasjement og jobbtilfredsstillelse i sitt mål om «å lede medarbeiderne til å lede seg selv» (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2006). Selvledelse utfordrer dermed tradisjonelle holdninger til ledelse og ledelsesatferd.

Ifølge Hamel and Breen (2007) vil valg av ledelsesmodell være avgjørende for om virksomheter vil ha suksess og nå sine mål i fremtiden. De argumenter i den forbindelse for at ledelsesinnovasjon vil være sentralt for å lykkes med effektiv ressursutnyttelse.

Ledelsesinnovasjon kan defineres som «bruk av nye lederprinsipper, prosesser og strukturer,

som representerer et signifikant avvik fra rådende normer for ledelse» (Aasen & Amundsen, 2015, p. 53). Ledelsesinnovasjon omhandler med andre ord å øke inntjening eller redusere ressursbruk gjennom å gjøre radikale endringer knyttet til organiseringen av aktiviteter i virksomheten. Virksomhetens arbeidsprosesser og strukturer vil i den forbindelse være en integrert del av virksomhetens overordnede strategi.

2.3.2 Innovasjonsledelse

I arbeidet med å sikre bærekraft for fremtiden har innovasjonsledelse fått økende oppmerksomhet i de senere år. Innovasjonsledelse er imidlertid utfordrende og innebærer potensielt høy risiko (Hughes et al., 2018). KS (2022) definerer innovasjonsledelse som «*å bygge innovasjonskultur i egen organisasjon, og å finne nye løsninger i bredt samarbeid med mange aktører som har ulike interesser og behov*». Det rettes i den forbindelse fokus mot å realisere kreativitet på tvers av virksomhetens nivå og funksjoner, samt å etablere samarbeid med eksterne aktører, både brukere og private virksomheter. Johannesen og Olsen (2008) trekker fram at organisasjoner ofte innehar de fleste komponentene som inngår i kreativitet og nytenkning, men at det er en lederutfordring å skape gode prosesser og finne metoder for å samle og koordinere de ulike komponentene til en ny og kreativ løsning. Ledere har følgelig en krevende øvelse knyttet til å både sikre kontinuerlig og lønnsom drift og samtidig gjennomføre fremtidsrettet innovasjonsarbeid.

Birkinshaw (2014) deler innovasjonsledelse inn i fire kjerneoppgaver; 1) *samordning av aktiviteter*, 2) *beslutningstaking*, 3) *målsetting* og 4) *motivasjon av medarbeidere*. Hamel and Breen (2007) vektlegger i den forbindelse at den viktigste lederoppgaven er å gjøre medarbeiderne i stand til å håndtere usikkerhet og til å svare på endring. For å øke innovasjonskapasiteten vektlegger Nesse and Grepne (2022) betydningen av at ledere og potensielle ledere utvikler innovasjonskompetanse og tiltro til at de kan lede innovasjonsprosesser jamfør Barsh, Capozzi, and Davidson (2008) og Salas, Tannenbaum, Kraiger, and Smith-Jentsch (2012). Med utgangspunkt i Birkinshaw et al. (2008) har Nesse & Grepne (2022) utviklet en modell for innovasjonskompetanse hvor de knytter ulike former for kompetanse til tre strategiske hovedområder; *organisatoriske kompetanser* (strategi, struktur, kultur, prosesser og personellsammensetning), *relasjonelle kompetanser* (agil utforskning, påvirknings- og forhandlingskraft, paradoksalt tankesett og toleranse for

emosjonell ambivalens) og *dynamiske kompetanser* (heterarkisk ledelse, kapasitetsbygging og nettverksbygging). Nesse & Grepne (2022) argumenterer i den forbindelse for at det vil være avgjørende å utvikle disse kompetansene på toppledernivå om man skal lykkes med mer radikale innovasjoner.

Både medarbeidere, ledere og eiere kan inneha rollen som entreprenører i innovasjonsarbeid vi form av å være «den som tar utgangspunkt i sine grunnleggende erfaringer, sin praksis og sine kunnskaper, og handler deretter» (Johannesen, Olsen, & Stokvik, 2013, p. 48). Drucker (1985) vektlegger på sin side ledernes rolle i innovasjonsarbeid med tanke på å fremme entreprenørielle handlinger og skape *kreative energifelt*. Ifølge Johannesen et al. (2013) omhandler *kreative energifelt* stedene i organisasjonen hvor kreativitet, engasjement, initiativ og resultater blomstrer. Entreprenørrollen karakteriseres videre av kreativitet, indre motivasjon, nysgjerrighet, ønske om å skape noe unikt, samt frykt for å ikke strekke til (Johannesen et al., 2013). I tråd med dette vektlegger Gratton (2007) betydningen av å skape *hot spots* i form av *energifelt* som kan gi ny næring til organisasjonen. Gratton (2007) vektlegger i den forbindelse at lederne viser engasjement, stiller spørsmål og tar initiativ til nyskaping, samt er støttende ovenfor medarbeidere, bygger nettverk og tilrettelegger kontekstuelle forhold.

Omfattende studier av hvordan ledere arbeider med innovasjon i praksis har funnet at ledere i store trekk har sammenfallende tanker om hvilke faktorer som fremmer og hemmer innovasjon (Storey & Salaman, 2004, 2009). Storey & Salaman (2004, 2009) har funnet at ledere kan kategorisere egen virksomhet med tanke på grad av innovasjonsevne, og at ledere forsvare egne strategiske valg og atferd i lys av deres oppfatning av betydningen av innovasjon i aktuell virksomhet. De fant videre at ledere som vurderte innovasjon som sentralt for egen virksomhet hadde en rikere og mer nyansert forståelse av innovasjon som fenomen og mulighet (Storey & Salaman, 2004, 2009). De var også mer åpne for endring av formelle og uformelle strukturer og organisering jamfør ledere som ikke betraktet innovasjon som avgjørende. Ledere som vurderte virksomheten som mindre effektiv med hensyn til innovasjon begrunnet dette med behov for å begrense risiko og effekt av aktuelle strukturer som ofte var hierarkiske (Storey & Salaman, 2004, 2009). I virksomhetene som prioriterte innovasjonsarbeid var lederne på alle nivå enige om hvilke faktorer som var viktige å påvirke

for å lykkes med innovasjon, mens det var tydelige forskjeller mellom ledernes oppfatninger i virksomhetene som ikke prioriterte innovasjonsarbeid (Storey & Salaman, 2004, 2009). Storey & Salaman (2004, 2009) trakk i den forbindelse fram betydningen av å rette fokus mot ledernes antagelser om behov for endring, mulighetene for endring og måter endring kan skje på. De konkluderte med at topplederne har en svært viktig rolle med tanke på prioritering av innovasjonsarbeid og at enkeltpersoners tro, oppfatninger og antagelser har stor påvirkning på om virksomheter lykkes med innovasjon (Storey & Salaman, 2004). Dette er videre i tråd med Nesse and Grepne (2022) sin vektlegging av toppledernes avgjørende rolle i innovasjonsarbeid.

2.4 Innovasjonskultur

Det foreligger omfattende evidens for at organisasjonskultur er av stor betydning for virksometers innovasjonsevne (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Crossan & Apaydin, 2010). Begrepet organisasjonskultur omhandler «*felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler*» (Bang, 2013, p. 326). Deler av litteraturen bruker begrepet *innovasjonsklima* som i motsetning til kultur kan observeres i organisasjonens praksis og uttalte regler og retningslinjer som hierarki, medvirkning, insentiver og belønning, relasjonelle forhold og arbeidets karakter (Aasen & Amundsen, 2015). En god organisasjonskultur og -klima kan skape en felles identitet, fremme felles engasjement og øke stabiliteten i organisasjonen. Innenfor en organisasjon kan det videre etableres flere subkulturer. Offentlig sektor består for eksempel av en rekke profesjoner med sterke profesjonsidentiteter og -kulturer.

McLean (2005) har på bakgrunn av sentrale studier av organisasjonskulturens påvirkning på innovasjon foreslått fem organisatoriske forhold som antas å fremme, og ett som hemmer kreativitet og innovasjon. Følgende forhold betraktes som fremmende; 1) *organisatorisk oppmuntring* knyttet til idégenerering og å ta risiko, medvirkning og kommunikasjon på tvers 2) *støttende ledelse* med åpenhet og evne til konflikthåndtering, 3) *utviklende arbeidsgrupper* basert på mangfold, 4) *frihet og selvstendighet* og 5) *ressurser* i form av tid og penger i organisasjonen (McLean, 2005). Den 6 faktoren, *kontroll* trekker McLean (2005) frem som hemmende for innovasjon ved å redusere indre motivasjon og kreativitet.

2.5 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon

Ulike faktorer kan som nevnt avhengig av nivå og aktuell kontekst være fremmende eller hemmende for organisasjonens innovasjonsevne. Kunnskap om aktuelle faktorer som hemmer og fremmer innovasjon både generelt og i den enkelte virksomheten spesielt er sentralt for ledelsen av innovasjonsprosesser (Borins, 2014; Van de Ven, 1986). De Vries et al. (2016) deler hemmende og fremmende faktorer for innovasjon inn i fire kategorier på fire ulike nivå; 1) *miljønivået* i form av ekstern kontekst, 2) *organisatorisk nivå* i form av strukturelle og kulturelle aspekter ved organisasjonen, 3) *innovasjonsnivået* i form av trekk og egenskaper ved en innovasjon (for eksempel kompleksitet og kompabilitet) og 4) *individnivået* i form av egenskaper og trekk ved enkeltindividene i organisasjonen. De Vries et al. (2016) vektlegger videre at de ulike nivåene og enkeltfaktorene har ulik betydning for de ulike stadiene i innovasjonsprosessen. Ifølge Rogers (2003) er det i hovedsak trekk og egenskaper ved innovasjonen (*innovasjonsnivået*) som er sentralt ved *diffusion and adoption fasen* av innovasjonsprosessen. Dette kan for eksempel omhandle at innovasjonen ikke er i samsvar med etablerte verdier, brukernes behov eller tidligere erfaringer. Dette skiller seg fra *innovation generation fasen* hvor individnivået, organisasjonsnivået og nivået for ytre miljø er sentralt (Rogers, 2003). De Vries et al. (2016) har videre funnet at faktorer ved organisasjonsnivået har blitt betraktet som viktigst uavhengig av type innovasjon. Cinar, Trott, and Simms (2019) har videre funnet av ulike barrierer dynamisk forsterker hverandre gjennom en underliggende mekanisme. De argumenteres videre for at inndelingen av barrierer i indre og ytre faktorer er for enkel, da det ikke full ut fanger om alle aktørene (politikere, virksomheter og befolkningen) som deltar i offentlig innovasjon (Hartley et al., 2013; Osbourne & Brown, 2011).

I det følgende vil det bli gått nærmere inn på ulike hemmende og fremmende (barrierer) faktorer for innovasjon i offentlig sektor med utgangspunkt i i De Vries et al. (2016) sin kategorisering, med unntak av innovasjonsnivået.

2.5.1 Faktorer på individnivå

Hemmende og fremmende faktorer på individnivå omhandler individuelle trekk, egenskaper og holdninger, samt rolle hos medarbeiderne i offentlig sektor. Betydningen av kreativitet, motivasjon og kompetanse trekkes i den forbindelse frem i en rekke studier (T. Amabile, 1983, 1997; Bartlett & Dibben, 2002).

Amabile (1983) sin *Componential theory of creativity* tar utgangspunkt i sosialpsykologi, og retter fokus mot ulike komponenter som i kombinasjon bidrar til økt kreativitet og innovasjon. Hovedkomponentene i hennes teori omhandler sosial kontekst, oppgavemotivasjon, kreative ferdigheter og kompetanse på fagområdet. Komponentteorien hevder at høy grad av kreativitet vil fremmes av indre motiverte personer med gode kreative ferdigheter, høy fagkompetanse og et arbeidsmiljø som støtter kreativitet (T. Amabile, 1983, 2012). Indre motivasjon omhandler at individet finner glede og tilfredsstillelse i selve aktiviteten og derfor vil utføre aktiviteten av egeninteresse (Deci & Ryan, 1985, 2008). I tråd med T. Amabile (2012) vektlegger Bartlett and Dibben (2002) og De Vries et al. (2016) betydningen av medarbeidernes jobberelaterte kompetanse for innovasjon. Man skulle følgelig vente at erfarne og høyt kvalifiserte kunnskapsmedarbeidere i offentlig sektor har svært gode forutsetninger for å bidra til kreativitet og innovasjon.

En rekke studier av kreativitet og innovasjon vektlegger betydningen av at medarbeiderne er autonome og tildelt myndighet (*empowerment*) (De Vries et al., 2016; Pieterse et al., 2010). I tråd med dette har Hunag et al. (2016) funnet at individets mestringstro predikerer kreativitet. Videre har Borins (2000) funnet evidens for at kreative entreprenører som evner å tre ut av administrative kulturer preget av risikoaversjon fremmer innovasjon. Hughes et al. (2018) fant på sin side at læringsorienterte medarbeidere med kreative evner og toleranse for usikkerhet fremmer innovasjon. Samlet støtter aktuelle studier opp om at kreative og autonome medarbeiderne med handlingsrom og toleranse for usikkerhet fremmer kreativitet og innovasjon. De Vries et al. (2016) har videre funnet at individuelle faktorer som formell posisjon og rolle i organisasjonen, demografiske variabler som alder og kjønn, grad av jobbtilfredshet og forpliktelse, dets perspektiv og normer, samt grad av aksept for innovasjon påvirker organisasjonens innovasjonsevne.

2.5.2 Faktorer på organisasjonsnivå

De Vries et al. (2016) trekker frem en rekke faktorer ved organisasjonen som avhengig av nivå vil være fremmende eller hemmende for dens innovasjonsevne. Dette omhandler blant annet organisasjonens ressurstilgang, ledernes rolle og stil, organisering og styring av innovasjonsprosesser, kulturelle forhold som rom for å eksperimentere med nye løsninger (læring) og risikovilje, insentiver og belønninger, samt konflikter og motstand i organisasjonen.

Med tanke på ressurser trekker Damanpour (1991) i sin meta-analyse av organisatoriske innovasjoner frem at god tilgang på tid, penger og informasjonsteknologi, samt profesjonalitet i medarbeidernes oppførsel, holdninger og atferd er positivt assosiert med tilegnelse av innovasjoner. De Vries et al. (2016) støtter opp om betydningen av god ressurstilgang for å kunne innovere. Walker (2006) argumenterer i den forbindelse med at virksomheter har større ressursmessig handlingsrom jo større de er, da dette gir økt tilgang på kompetanse, samt økte muligheter for å utvikle ideer gjennom samarbeid på tvers. Bhatti, Olsen, and Pedersen (2011) trekker på sin side frem at organisasjonenes ressurstilgang er betinget av dens kapasitet og tilstand både finansielt, fysisk, sosialt og menneskelig.

Innovasjonsprosesser involverer som tidligere nevnt en rekke ulike aktører og aktiviteter. Et godt samarbeidsklima, samt god ledelse og organisering av innovasjonsprosesser er følgelig sentralt for å lykkes med innovasjon i offentlig sektor. I følge Cinar et al. (2019) er den hyppigst forekommende barrieren for å lykkes med innovasjon sviktende organisering av aktivitetene som inngår i innovasjonsprosesser. Han knytter dette til dårlig logistikk, merarbeid som nedprioriteres til fordel for drift, hyppig utskifting av personale, manglende lederskap, fravær av insentiver, og manglende entusiasme (Cinar et al., 2019). Cinar et al. (2019) trekker videre frem intern motstand, konflikter, endringsmotstand og manglende støtte fra sentrale aktører (Bartlett & Dibben, 2002) som barrierer for innovasjon i offentlig sektor. Rogers (2003) knytter intern motstand til at nye organisasjonsbetingelser medfører usikkerhet.

I tråd med dette har en rekke studier funnet at organisasjonsklima og -kultur har stor innvirkning på kreativitet og virksomheters innovasjonsevne (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007; Kuenzi & Schminke, 2009). I følge Gjelsvik (2007) er organisasjonskulturer preget av engasjement, selvsikkerhet og toleranse for usikkerhet assosiert med sterk innovasjonsevne i motsetning til organisasjonskulturer preget av passivitet, usikkerhet og behov for forutsigbarhet og kontroll. Med tanke på innovasjonskultur trekker Borins (2001) frem at manglende risikovilje og en administrasjonskultur preget av kontroll hemmer innovasjon. Videre trekker Pärna and Von Tunzelmann (2007) frem betydningen å prøve og feile for å få frem nye ideer og har i tråd med Kumar and Rose (2012) funnet at virksomheter med en kultur for læring har et fortrinn knyttet til å fremme innovasjoner. Dette fordrer igjen samarbeid både internt og eksternt.

Ledere har som tidligere nevnt en sentral rolle byggingen av organisasjonskultur som støtter opp om virksomhetens innovasjonsstrategi. Betydningen av medvirkning og individuelle egenskaper hos medarbeiderne for å lykkes med innovasjon er tidligere belyst, blant annet betydningen av motivasjon og høy fagkompetanse (T. Amabile, 2012; Bartlett & Dibben, 2002; De Vries et al., 2016). Følgelig vil ledere på alle nivå av organisasjonen ha en svært sentral rolle knyttet til å rekruttere kreative medarbeidere med høy fagkompetanse og å realisere medarbeidernes samlede ressurser.

Med tanke på hvilken *lederstil* som i størst grad fremmer kreativitet og innovasjon fant Lee et al. (2020) at *autentisk, empowering og entreprenørielt lederskap* var sterkest assosiert med kreativ atferd, mens *transaksjonell* (kontingent belønning) og *støttende lederskap* er sentralt for å fremme innovasjonsatferd. Ledelseslitteraturen har videre identifisert en rekke mediatorer og moderatorer som kan fremme eller hemme innovasjon og kreativitet. Hughes et al. (2018) fant i sin omfattende meta-analyse at faktorer som tillit til, og identifikasjon med leder, lederstøtte, samt ledere som åpner opp for kreativitet fremmer både kreativitet og innovasjon. De fant videre at faktorer som; 1) *motivasjon* (indre motivasjon, kreativ mestringstro og psykologisk «*empowerment*»), 2) *affekt* (energi, tilfredshet og forpliktelse), 3) *kognisjon* (deltagelse i kreative prosesser, kunnskapsdeling, psykologisk trygghet og opplevd støtte til innovasjon), 4) *identifikasjon* (identifikasjon med leder og kreativ identitet) og 5) *relasjon* (tillit til leder, støtte fra veileder og psykologisk kontrakt) fremmer innovasjon og

kreativitet (Hughes et al., 2018). I tråd med Hughes et al. (2018) har Magadley and Birdi (2012) funnet at støtte fra leder predikerer innovasjon. Perry- Smith and Mannucci (2017) antar i sin konseptuelle modell at det ikke er en enkelt lederstil som vil fremme både kreativitet og innovasjon. De argumenterer for at psykologisk trygghet og motiverende omgivelser er en forutsetning for at medarbeiderne skal ha rom for kreativ og fleksibel tenkning (Perry- Smith & Mannucci, 2017). De trekker i den forbindelse frem at medarbeidere er i behov av sosial påvirkning og legitimitet gjennom støtte og bekreftelse fra leder for å delta i innovasjonsarbeid.

Litteraturen innenfor transformasjonsledelse har videre funnet evidens for flere faktorer ved ledelse som kan fremme innovasjon, for eksempel intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon (Bass & Avolio, 1997; Elkins & Keller, 2003). Det er videre funnet evidens for at indre motivasjon har en positiv effekt på affektivt engasjement (Kuvaas, 2006), og en negativ effekt på tanker om å bytte jobb (Dysvik & Kuvaas, 2010). Ledere i offentlig sektor har følgelig en sentral rolle i å fremme motivasjon, kreativitet og innovasjon med mål om å utvikle effektivitet og kvalitet i offentlige tjenester. Lone and Stenstadvold (2017) argumenter i den forbindelse for at offentlige virksomheters rammebetingelser knyttet til lovverk, styring og ressurser begrenser handlingsrommet ledere har for å påvirke virksomhetens innovasjonsevne.

Med tanke på organisering og struktur kan prinsipper som likebehandling, rettssikkerhet og faglig uavhengighet i offentlig sektor være hemmende for innovasjon, da disse prinsippene utfordres i møte med den usikkerheten og risikoen innovasjonsprosesser fører med seg. Til tross for at det fra politisk hold jamfør Stortingsmelding nr. 30 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020) legges opp til økt handlingsrom for å innovere i offentlige virksomheter argumenterer Lone and Stenstadvold (2017) for at mange offentlige virksomheter i praksis fortsatt har et begrenset handlingsrom for å tenke nytt, eksperimentere og ta risiko.

2.5.3 Faktorer i ytre miljø

Med tanke på faktorer i ytre miljø trekker Borins (2000) frem at politiske krav og forventninger hos befolkningen påvirker innovasjon i offentlig sektor til forskjell fra privat sektor. Innovasjoner kan følgelig bidra til å legitimere det politiske styresettet i landet. I tråd med dette har De Vries et al. (2016) funnet at ytre press som oppmerksomhet fra media, politiske krav og offentlig etterspørsel hyppigst angis å fremme innovasjon.

Eksternt samarbeid og tilegnelse av andres normer (*mimetic isomorphism*) blir også trukket frem som fremmede faktorer for innovasjon (De Vries et al., 2016; Sørensen & Torfing, 2011). DiMaggio and Powell (1991) vektlegger i den forbindelse betydningen av *isomorfisme* eller å se lik ut, som bidrar til at virksomheter innenfor samme sektor og område blir stadig likere. Cinar et al. (2019) fant samtidig at fravær av en felles forståelse av visjon, mål og beslutninger er den hyppigst forekommende barrieren ved innovasjonssamarbeid mellom offentlige virksomheter. De fant videre at fravær av effektiv nettverksstyring, dårlig kommunikasjon og manglende kunnskapsdeling på tvers, manglende involvering fra sentrale virksomheter, ulike standarder, utfordringer med finansiering og uansvarlighet er barrierer for innovasjonssamarbeid på tvers av offentlige virksomheter (Cinar et al., 2019). Mange av de samme barrierene vil kunne oppstå ved samarbeid med private virksomheter eller internasjonale aktører. Samarbeid med private virksomheter om leveranser av produkter eller tjenester til offentlige innovasjoner medfører i tillegg risiko for manglende eller feil ved leveranse (Bloch & Bugge, 2013).

Bruker- og samarbeidende innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011) og har fått økende oppmerksomhet innenfor offentlig sektor. Flere trekker frem samarbeidsformer som nettverk, partnerskap og interaktive fora hvor en rekke ulike aktører deltar som en viktig kilde til innovasjon for fremtiden (Hartley et al., 2013; Kattel, Lember, & Tønurist, 2020). Cinar et al. (2019) trekker i den forbindelse frem manglende brukerinvolvering, samt usikkerhet og motstand i befolkningen som barrierer for innovasjon. Ved samarbeid med befolkningen, for eksempel brukere av en offentlig tjenester vil det også her være en barriere for innovasjon om man ikke klarer etablere en felles forståelse av oppdraget, målsetningen og aktuelle interessenter (Cinar et al., 2019). Litteraturen er delt når det kommer til om politikere skal betraktes som interne eller eksterne aktør i offentlig sektor. Borins (2000) skiller på sin side

mellom politikere og byråkrati og betrakter i den forbindelse politikere som eksterne aktører knyttet til innovasjon. Det foreligger imidlertid få studier som belyser hvordan politikere kan være barrierer for innovasjon i offentlig sektor med unntak av mangel på støtte og økonomiske tilskudd.

Kort oppsummert er det i andre kapittel gjort rede for sentral litteratur knyttet til innovasjon i offentlig sektor med et særlig fokus på innovasjonsledelse og betydningen av organisasjonskultur. Ulike tilnærminger til innovasjon som fenomen og rammebetingelser for innovasjon i offentlig sektor er beskrevet. Videre er sentrale drivere, ulike kategorisering av innovasjoner, samt ulike teoretiske tilnærminger til innovasjonsprosesser presentert. Medarbeidernes og ledernes viktige roller i innovasjon av offentlig sektor er så tematisert. Det er i den forbindelse gjort rede for ulike teoretiske tilnærminger til ledelse, særtrekk ved innovasjonsledelse og betydningen av innovasjonskultur. Til sist har aktuell litteratur knyttet til hemmende og fremmende faktorer for innovasjon i offentlig blitt gjennomgått.

3.0 Forskningsmetode

I metodekapittelet vil det gis en grundig redegjørelse for metodiske valg og prosessen med å innhente, analysere og tolke data med utgangspunkt i valgt problemstilling. Metodekapittelet er basert på en bearbeiding og videreutvikling av prosjektskissen jeg leverte som eksamen i metode 13.05.22 som del av forberedelsen til dette masteroppgaveprosjektet (Isachsen, 2022). Innledningsvis vil det gjøres rede for mitt vitenskapsteoretiske perspektiv før forskningsdesign- og strategi gjennomgås. Det vil så gjøres rede for datainnsamling, utvalg, dataanalyser og tolkning med utgangspunkt i en stegvis- deduktiv-induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021). Det vil til slutt reflekteres over studiets kvalitet og forskningsetiske forhold.

3.1 Vitenskapsteoretiske perspektiv

Ifølge Kuhn (1962) legger forskerens vitenskapsteoretiske forståelsesramme klare føringer for dens verdensanskuelse og erkjennelse. Jacobsen (2022) knytter dette til forståelsen av hvordan verden ser ut (ontologi), hva man kan vite om den (epistemologi) og hvordan man tilegner seg kunnskap om den. Følgelig vil det i fortsettelsen gjøres kort rede for forfatterens vitenskapelige forståelsesramme, da denne har påvirket valg av problemstilling, forskningsdesign og -metode.

Vitenskapsteoretisk har studiet en sosialkonstruktivistisk forankring jamfør Berger and Luckmann (1966) hvor det antas at forskerens og informantenes forståelse av virkeligheten er et produkt av den sosiale konteksten de befinner seg i. Virkeligheten betraktes med andre ord som samfunnsskapt. Sosiale prosesser vil følgelig ha innvirkning på forskningsprosessen. For eksempel ved at relasjonen og samspillet mellom forsker og informanter vil påvirke informasjonen som framkommer i aktuelle dybdeintervju. Som forsker anerkjenner jeg informantenes subjektive erfaringer og meninger. Dette er i tråd med en fenomenologisk tilnærming jamfør Husserl (1962) hvor det primære studieobjektet er bevisstheten og hvordan fenomener fremtrer for den enkelte fra et førstepersonsperspektiv. Gjennom forskningsprosessen vil man som forsker kontinuerlig fortolke omverden. Forskningsprosessen omfatter følgelig filosofisk hermeneutikk ved at ens erfaringer, holdninger og verdier vil påvirke aktuelle fortolkninger. Dette medfører at ens fortolkninger kan endres i tråd med at man tilegner meg nye erfaringer i forskningsprosessen.

3.2 Forskningsdesign og -strategi

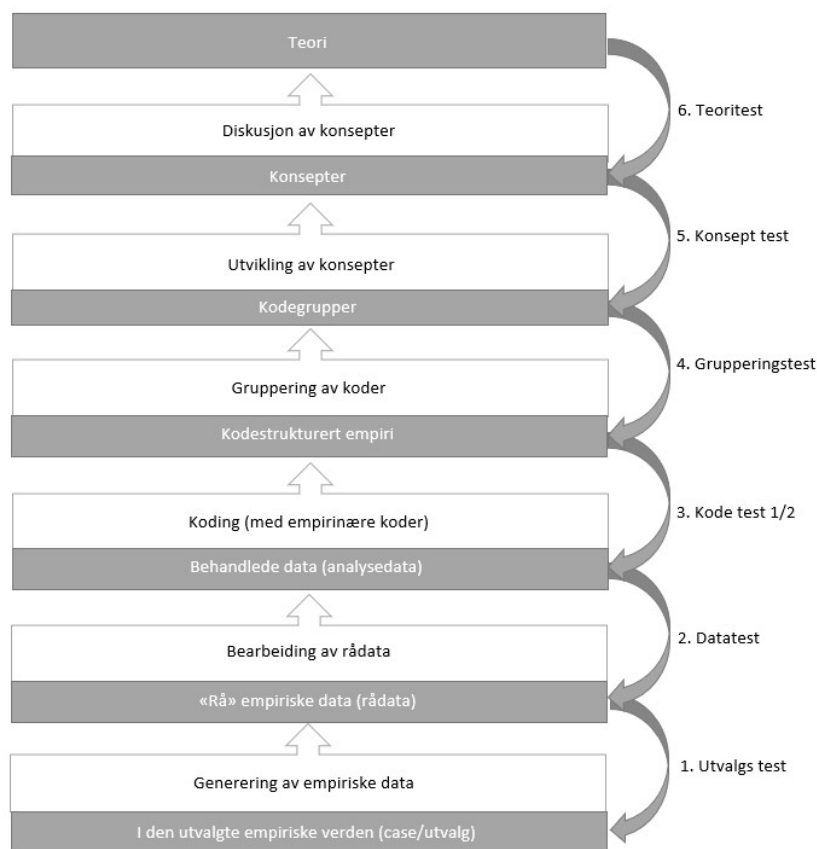
Valg av forskningsfelt og problemstilling gir klare føringer for valg av forskningsmetode. Ifølge Jacobsen (2022) angir forskningsmetode hvilken fremgangsmåte man anvender for å kartlegge virkeligheten. Thagaard (1998) vektlegger i den forbindelse betydningen av transparens ved at man eksplisitt redegjør for grunnlaget for aktuell kunnskap i form av metodisk tilnærming, design, rammer for innsamling av data, datanalyser og fortolkning av resultater.

Problemstillingen «*Hvordan foregår innovasjon i offentlig sektor i praksis?*» har som målsetning å gi økt forståelse av hvordan innovasjonsarbeid foregår i praksis i konteksten av offentlig sektor ut fra et lederperspektiv. Dette betinger en utforskning og fortolkning av menneskers tanker, opplevelser og erfaringer. Kvalitativ metode er i den forbindelse vurdert å være en hensiktsmessig tilnærming, da metoden gir fleksibilitet, en nær og åpen relasjon til informantene, tillater at man går i dybden og gir rom for å innhente nyanserte data. Dette er i samsvar med Thagaard (1998) som trekker frem at kvalitativ metode er godt egnet ved problemstillinger hvor økt forståelse av personene som studeres er en målsetning. Tjora (2021) trekker videre fram at kvalitativ metode gir rom for innlevelse, kreativitet, struktur og systematikk. En svakhet ved kvalitativ metode er at det ofte er tidkrevende, samt at det ikke vil være mulig å trekke bastante slutninger eller generalisere resultatene av forskningen. Dette er knyttet til manglende anonymitet hos respondentene, fravær av representative utvalg, samt at relasjonen mellom forskere og informanten(e) påvirker resultatene (Jacobsen, 2022; Johannesen, Christoffersen, & Tufte, 2020; Thagaard, 2018; Tjora, 2021).

Kvalitativ metode gir imidlertid rom for å tematisere dataenes overførbarhet og representerer en rekke datagenereringsteknikker og analysemetoder. Ifølge Blaikie (2010) omhandler valg av forskningsdesign å velge en form for logikk eller sett av prosedyrer for arbeidet med å besvare aktuell problemstilling og eventuelle forskningsspørsmål. Det er vanlig å skille mellom induktive og deduktive forskningsdesign. Ifølge Jacobsen (2022) tar deduktive design utgangspunkt i teori og søker gjennom innsamling av empiri å bekrefte eller avkrefte teoribaserte antagelser. Induktive design er derimot empiri drevet og eksplorerende med et mål om økt kunnskap (Jacobsen, 2022). Induktive design er følgelig vanlig å anvende innenfor områder hvor man har lite forhåndskunnskap. Dette forskningsprosjektet har til

hensikt å bidra til økt forståelse av hvordan ledere i sin utøvelse av ledelse kan fremme innovasjon i konteksten av offentlig sektor. Videre er det ønskelig å sammenholde innsamlede data med etablert teori med rom for å utvikle konsepter. Det er derfor valgt å kombinere induksjon og deduksjon. Ifølge Blaikie (2010) har abduktiv metode trekk ved både induksjon og deduksjon, noe som gir rom for både deskriptive beskrivelser og å re-kontekstualisere fenomenet man studerer. I aktuelt studie er det valgt å anvende stegvis deduktiv- induktiv metode (SDI) jamfør Tjora (2021). SDI ligger nært opp til abduktiv metode og har flere fellestrekk med Grounded Theory (GT) jamfør Glaser and Strauss (1967).

Jamfør SDI- metoden er utgangspunktet for aktuelle studie en induktiv og utforskende tilnærming til innovasjon i offentlig sektor. Aktuell empiri har lagt føringer for valg av tema og konsepter. Metoden har samtidig gitt rom for å fortolke empiri i lys av teoretiske perspektiver med ønske om en generaliserbar forståelse jamfør Tjora (2021). Begrepet generaliserbar må her ikke fortolkes i streng forstand jamfør kvantitativ metode, men heller sees på som *overførbarhet*. I analysen og fortolkningen av empiri har det vært et ønske å kunne bidra med konseptuelle innspill knyttet til innovasjonsledelse, samt forholdet mellom hemmende og fremmende faktorer på organisasjonsnivå og virksomhetens innovasjonskapasitet. Jamfør Tjora (2021) er SDI- metoden i figur 3 fremstilt lineært hvor man stegvis går fra rådata til konsepter gjennom en induktiv prosess. I nedadgående retning foregår en deduktiv prosess med tilbakekoblingsløyper hvor man sammenholder det empiriske med det teoretiske (Tjora, 2021). Videre representerer de nedadgående pilene tester for hvert steg i modellen.



Figur 3 Stegvis- deduktiv-induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021, s. 21)

SDI- metoden har en pragmatisk tilnærming til ressursbruk og forholder seg primært til forholdet mellom de to nærmeste stegene i modellen. Tjora (2021) trekker samtidig fram at det i enkelte tilfeller kan være nødvendig å gå tilbake til tidligere steg i modellen jamfør «*theoretical sampling*» innenfor GT. Videre representerer en fremstilling av SDI- metoden som lineær en forenkling, da man i praksis kan være på flere steg samtidig. En lineær fremstilling støtter samtidig opp om systematikk i kvalitativ forskning, da det gir muligheter for å lage en trinnvis plan med flere milepæler underveis. Det kan følgelig argumenteres for at SDI- metoden fremmer struktur og fremdrift. I tråd med dette har det i aktuelle forskningsprosjekt vært til stor hjelp å kunne lage og følge en trinnvis plan, da forfatter ikke har erfaring med kvalitativ metode fra tidligere og har hatt svært begrensede tidsressurser. Videre ventes systematikk, struktur og en deduktiv prosess med tester for hvert steg i modellen å bidra til å styrke studiets kvalitet. Samtidig med det tas høyde for at dette kan gå

på bekostning av kreativt mangfold og ivaretagelse av kontekstuelle forhold. SDI- metoden er videre kritisert for at resultatene er vanskelig å etterprøve, noe som er en naturlig følge av at empirien påvirkes av forskeren, aktuelle informanter og valgte teori.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Metode for datainnsamling

Ifølge Jacobsen (2022) anvendes fire ulike metoder for datainnsamling innenfor kvalitativ forskning, henholdsvis individuelle intervju, gruppeintervju, dokumentanalyse og observasjon. Valg av metode for datainnsamling legger føringer for rådataenes validitet (bekreftbarhet), da hver metode har sine fordeler og ulemper.

Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling innen kvalitativ forskning (Johannesen et al., 2020). Kvalitative intervju kjennetegnes av en målrettet samtale med ulik grad av struktur hvor den sosiale konteksten og relasjon til forskeren spiller inn. Kvale and Brinkmann (2015) trekker fram at kvalitative intervju er en fleksibel metode som gir rom for inngående og detaljerte beskrivelser av det som er fokus for forskningen. Metoden er således egnet ved ønske om å beskrive eller å forstå en tematikk gjennom å studere holdninger, meninger og erfaringer. Med tanke på aktuell problemstilling ble individuelle kvalitative intervju vurdert å være en godt egnet metode for å innhente detaljert og nyansert informasjon om lederes tanker om, og erfaringer med egen rolle og innovasjon i offentlig sektor.

Kvalitative intervju kan ha ulik grad av strukturering, fra åpne intervju uten intervjuguide og rekkefølge i samtalen på de ene siden til lukkede intervju med faste spørsmål og definerte svaralternativer som presenteres i en fast rekkefølge på den andre siden (Jacobsen, 2022; Johannesen et al., 2020). Med utgangspunkt i aktuell problemstilling har det vært et ønske å belyse flere temaer som innovasjon og innovasjonstyper, organisasjonskultur, innovasjonsledelse, organisering, samt hemmende og fremmende faktorer for innovasjon. Å få fram informantens subjektive erfaringer med og tilnærming til innovasjonsarbeid i egen virksomhet har i den forbindelse vært avgjørende. Semistrukturerte intervju med åpne og

temabaserte spørsmål ble i den forbindelse vurdert å være godt egnet og gi rom til å utforske rasjonale bak informantens fortolkninger.

3.3.2 Praksis for innsamling av data

De semistrukturerte intervjuene med informantene hadde en varighet på mellom 45 og 85 minutter og tok utgangspunkt i en intervjuguide. Intervjuguiden omhandlet følgende deltemaer; virksomhetens innovasjonsevne, egen lederrolle og innovasjonsarbeid, samhandling og medvirkning, innovasjonskultur, kreativitet og motivasjon, samt hemmende og fremmende faktorer for innovasjon. Intervjuguiden bestod av åpne spørsmål innenfor hvert deltema med mål om å få utdypende og nyanserte svar. Det ble initialt gått bredt ut med rom for at informantene kunne gi en fri redegjørelse (grand tour) om tanker og erfaringer med innovasjon. For eksempel «*Hvilke tanker gjør du deg om innovasjon i offentlig sektor?*». Informantens svar ble deretter fulgt opp med utforskende og undrende spørsmål med mål om kritisk refleksjon. Intervjuguiden gav rom for å variere rekkefølge, tema og spørsmål, og ble følgelig formet og utviklet gjennom hele intervjuprosessen. Erfaring med intervjuguiden bidro til at de siste intervjuene ble mer dynamiske i form av at de ulike temaene ble introdusert hvor det passet i forhold til informantens svar. Informantene tok i ulik grad selv initiativ til å utdype svarene og trekke inn andre relevante aspekter. For eksempel hadde en informant stort engasjement for innovasjon og tok selv initiativ til å bringe opp en rekke relevante tema slik at intervjuguiden i liten grad ble fulgt. Det ble vurdert å være uproblematisk gitt at det ikke har vært et mål å gjøre en direkte sammenligning av informantenes svar, men å øke forståelsen av hva som er sentrale faktorer og eventuelt trender knyttet til innovasjon i offentlig sektor. Bruk av semistrukturerte intervju ventes å ha gjort informantenes svar mindre sårbare for påvirkning fra forskeren sammenlignet med å anvende ustrukturerte intervju. En utfordring ved kvalitative dybdeintervju er imidlertid at de ofte er tidkrevende, spesielt med tanke på analyse og fortolkning. Videre er det som nevnt sentralt å være bevisst at man som forsker gjennom aktiv deltagelse og valg av spørsmål, samt emosjonelle og verbale uttrykk påvirker svarene som gis.

3.4 Utvalg

Generering av data er det første steget i SDI- metoden (Tjora, 2021). Innen kvalitativ forskning er hensiktsmessighet et sentralt kriterium knyttet til seleksjon av utvalg og

innhenting av empiri (Johannesen et al., 2020). Ifølge Johannesen et al. (2020) krever et hensiktsmessig utvalg om å gjøre *strategiske* valg mellom flere alternativer knyttet til hvem som skal være informanter, samt å gjøre *taktiske* valg knyttet til praktisk gjennomføring med tanke på hva som skal kjennetegne utvalget. Valg av utvalgsstrategi omhandler blant annet valg knyttet til bredde versus dybde og grad av variasjon i kjennetegn. Svært heterogene grupper kan gjøre det krevende å finne likhetstrekk, mens svært homogene utvalg vil begrense tilgangen til informasjon om individuelle forskjeller. Innen kvalitativ metode er det vanlig å anvende et spesielt, typisk eller strategisk utvalg. Ifølge Johannesen et al. (2020) omhandler et strategisk utvalg å velge et begrenset antall informanter som har relevant dybdeinformasjon om aktuell problemstilling. Man gjør med andre ord en systematisk vurdering av hvilken målgruppe (populasjon), og hvilke individer i målgruppen som bør rekrutteres for å få innhentet empiri som belyser aktuell problemstilling.

3.4.1 Utvalgskriterier

Med utgangspunkt i aktuell problemstilling er målgruppen (populasjonen) ledere på overordnet nivå innenfor kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor. Valg av målgruppe er knyttet til en antagelse om at erfarne ledere på overordnet nivå har omfattende fagkompetanse knyttet til egen virksomhet, samt at de har gode forutsetninger for, og erfaring med å innovasjonsarbeid i offentlig sektor. I tråd med dette støtter litteraturen opp om at toppledere har en avgjørende rolle i innovasjonsarbeid (Nesse & Grepne, 2022). Videre antas det at kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor i stor grad berøres av en økende endringstakt med økende krav til omstilling, endring og innovasjon. Kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor omfatter som nevnt et bredt spekter av offentlige tjenester og representerer stor variasjon med tanke på organisering, tradisjoner, kultur og størrelse. Eksempler på offentlige virksomheter er kommuner og fylkeskommuner, Riksrevisjonen, statsforvaltningen, universiteter og høyskoler, Forsvaret, politiet og helseforetak. Ledere i offentlig sektor representerer videre en stor og heterogen gruppe med betydelig variasjon i utdanningsnivå, erfaring, kompetanse og arbeidsoppgaver. I aktuelle studie har følgelig vært nødvendig å gjøre et strategisk utvalg og definere kriterier for utvelgelse.

Med utgangspunkt i problemstillingen er det hensiktsmessig med en viss variasjon og bredde i type offentlig virksomhet. Det er derfor valgt å benytte informanter fra tre ulike deler av

offentlig sektor, henholdsvis Forsvaret, universitetssektoren og et helseforetak innenfor spesialisthelsetjenesten. Samtidig har disse virksomhetene flere fellestrekk knyttet til å representere svært store og komplekse virksomheter med sentralisert ledelse på tvers av flere lokalisasjoner. Det har samtidig vært et ønske om å både fange opp særtrekk ved de ulike virksomhetene og få dybdeinformasjon om hvordan innovasjon foregår i praksis innenfor offentlig sektor i et lederperspektiv. På bakgrunn av dette ble følgende utvalgsriterier for valgt for informanter i aktuelle virksomheter; 1) har lederstilling på overordnet nivå operasjonalisert som avdelingsleder eller høyere; 2) har utdanningsnivå svarende til mastergrad eller høyere; 3) har erfaring med fagarbeid fra egen virksomhet; 4) har en del ledererfaring fra offentlig sektor operasjonalisert som minimum 3 år. Med tanke på bredde og variasjon har det vært ønskelig med en viss spredning i alder, kjønn og antall underordnede blant informantene. I tråd med dette er antall informanter likt fordelt mellom kjønnene og utdanningsnivået likt fordelt mellom master og ph.d. Det er videre god spredning i erfaring fra 5 til over 20 års ledererfaring og antall underordnede fra under 10 til over 500. I tabell 2 er det oversikt over informantene og faktorer som virksomhet, kjønn, alder, utdanningsnivå, ledererfaring og antall underordnede. Det er i den forbindelse etablert kategorier for alder, ledererfaring og antall underordnede for anonymisering.

Informant	Offentlig virksomhet	Kjønn	Alder	Utdanning	Ledererfaring	Antall underordnede
1	Forsvaret	M	40-49	Master	>20 år	<10
2	Forsvaret	M	40-49	Master	>10 år	>50
3	Universitetssektoren	K	50-59	Ph. d	>5 år	>100
4	Universitetssektoren	M	40-49	Ph. d	>5 år	>50
5	Helseforetak	K	40-49	Ph. d	>5 år	>50
6	Helseforetak	K	40-49	Cand. med	>5 år	>500

Tabell 2: Oversikt over informanter

3.4.2 Metode og praksis for rekruttering og gjennomføring av intervju

Av pragmatiske hensyn og ut fra et ønske om å rekruttere informanter som kan gi nyansert dybdeinformasjon ble snøballmetoden anvendt. Det ble i forbindelse sent ut mail til personer jeg har kjennskap til i Luftforsvaret, ved Nord Universitet og ved Nordlandssykehuset HF med forespørsel om anbefaling av aktuelle informanter jamfør definerte utvalgsriterier. Jeg ble til sammen anbefalt 14 personer. Med tanke variasjon og bredde i erfaring, kjønn og alder ble det tatt kontakt med 6 aktuelle informanter per mail med informasjon om studien, forespørsel om intervju og samtykkeskjema (vedlegg 3). Tidsbruk kan være en barriere for rekruttering av informanter. Det ble derfor lagt opp til stor fleksibilitet knyttet til tid og sted for intervju. Alle informantene gav positiv tilbakemelding om deltagelse og det ble inngått intervjuavtaler. Alle informantene signerte skriftlig samtykke om deltagelse. De fikk også utfyllende informasjon både skriftlig og muntlig om at de når som helst kunne trekke sitt samtykke og få slettet sine data.

Intervjuene ble med unntak av ett gjennomført fysisk på informantenes kontor eller et møterom på deres arbeidsplass. Det siste intervjuet ble gjennomført digitalt over Skype med både lyd og bilde. Valg om å gjennomføre intervju ansikt til ansikt var basert på at dette gir rikest tilgang til nonverbal kommunikasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Det ble videre vurdert at intervju ansikt til ansikt ikke ville være et hinder for informantenes vilje til å dele personlige erfaringer, da aktuell problemstilling og intervjuguide ikke inneholdt sensitive tema. Under gjennomføringen av intervjuene ble det lagt til rette for at informanten skulle være uforstyrret, slappe av og føle seg komfortabel i intervjusituasjonen. Innledningsvis presenterte jeg meg selv og forskningsprosjektet. Begrepet innovasjon er komplekst og gir stor rom for ulike fortolkninger. Informantene ble derfor innledningsvis presentert for følgende definisjon av innovasjon: *«en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjons måte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre»* (OECD, 2018). Alle informantene gav uttrykk for å være velkjent med innovasjon som begrep.

Under og i etterkant av intervjuene ble det gjort notater som supplement til lydfil. Notatene ble betraktet som en del av råmaterialet og var nyttig for revisjon av intervjuguiden og den videre analyseprosessen. Valget om å anvende ledere på overordnet nivå i store offentlige

virksomheter som informanter medførte noen utfordringer knyttet til gjennomføringen av intervjuene. Dette som følge av at informantene hadde svært travle og til dels uforutsigbare arbeidshverdager. Flere intervju måtte som følge av dette utsettes flere ganger etter ønske fra informanten. Alle intervju ble gjennomført i perioden november 2022 til februar 2023.

Johannesen et al. (2020) vektlegger at utvelgelse av informanter og utvalgsstørrelse en løpende prosess innenfor kvalitativ forskning. Antall informanter og intervju styres av tidspunktet hvor man i analysen av transkriberte data kommer til et metningspunkt informasjonsmessig. Det vil si at man ikke vil få mer eller ny kunnskap ved å gjøre flere intervju eller anvende flere informanter (Glaser & Strauss, 1967; Seidmann, 1988). Med utgangspunkt i problemstillingen og av pragmatiske hensyn knyttet til begrensede tidsressurser ble det som tidligere nevnt gjennomført dybdeintervju med seks informanter fordelt på tre ulike kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor. Jamfør SDI- metoden ble det etter innhenting av rådata gjennomført en utvalgstest. Utvalgstesten omhandlet en vurdering av utvalget og om riktige inklusjonskriterier er benyttet, det vil si om ledere på overordnet nivå med mastergrad, erfaring fra fagligarbeid innen egen virksomhet og minimum tre års ledererfaring innenfor offentlig sektor er egnet til å belyse aktuell problemstilling. Valgte utvalgs-kriterier ble i den forbindelse vurdert som tilfredsstillende. Antall informanter innenfor hver virksomhet kunne med fordel vært utvidet med tak på å nå et informasjonsmessig metningspunkt, men tidsmessige rammer for masteroppgaveprosjektet tillot dessverre ikke dette.

3.4.3 Bearbeiding av rådata

Bearbeiding av rådata er det andre steget i SDI-metoden. Intervjuene ble etter samtykke fra informantene dokumentert gjennom digitale lydopptak. Lydopptakene ble fortløpende transkribert manuelt. Det ble gjennomført en fullstendig transkribering (ord for ord). Tenkeord ble dog utelatt for å få sammenheng i teksten. Personalia og identifiserbar informasjon om informantene ble anonymisert. Samlet bestod transkribert datamateriale av drøye 70 sider. Jamfør premisser fra Sikt for godkjenning av prosjektet ble lydfiler slettet fortløpende. Jamfør SDI-metoden ble det gjennomført en datatest før analysen ble påbegynt. Datatesten omhandlet en vurdering av om de empiriske dataene er hensiktsmessige og tilstrekkelige i lys av problemstillingen. Det vil si om rådataene representerer riktig

informasjon. For eksempel om lederne sier noe om hvordan innovasjonsarbeid gjennomføres i praksis. Videre ble det vurdert om rådataene hadde et hensiktsmessig detaljnivå. Det vil si om de får man fram nyanser og rasjonale for informantenes utsagn. Det ble videre vurdert om brukte hjelpemidler som mobil lydopptaker og Word var egnet for transkribering. Samlet ble det vurdert at de empiriske dataene er hensiktsmessig og tilstrekkelige til å belyse aktuell problemstilling.

3.5 Analysemetode

Analyser av empiriske data fordrer at forskeren er både kreativ og har intellektuell kapasitet, og har som mål å frembringe økt kunnskap om valgt problemstilling. Tjora (2021) trekker i den forbindelse fram at kvalitativ analyse krever systematikk og stiller store krav til kognisjon og sensitivitet for hva som finnes i empirien. Tjora (2021) advarer videre mot å trekke forhastede slutninger eller «*premature konklusjoner*». Det er følgelig hensiktsmessig å innta et videre perspektiv enn egne forventninger og aktuell problemstilling.

Det er tidligere argumentert for valget av forskningsdesign basert på SDI- metoden (Tjora, 2021). Innenfor SDI-metoden omhandler steg tre til seks analyse bearbeiding av data som i aktuelle studie omhandler transkribert tekst fra dybdeintervju og notater fra intervjuene. Dataprogrammet Nvivo (www.qsrinternational.com) ble brukt for å bistå i koding- og grupperingsarbeidet i den kvalitative analysen. Transkriberte filer i Word ble i den forbindelse lastet opp i Nvivo 12. Dette krevde tilegnelse av ny kompetanse, grunnet fravær av erfaring med databaserte analyseprogram fra tidligere. Bruk av dataprogram i analysen representerer både fordeler og mulige ulemper. Ifølge Chandra and Shang (2017) kan bruk av dataprogram i dataanalyser bidra til økt transparens, bekreftbarhet og troverdighet i kvalitativ forskning, samt effektivisere koding og gjøre det mulig å håndtere store mengder data. Videre kan det lette utforskning av ideer underveis i analyseprosessen, støtte visualisering av funn og fremme utforskningen av empiri. Tjora (2021) trekker samtidig frem at bruk av dataprogram medfører risiko for refleksiv blindhet, en lite fleksibel analyse, feil bruk av kodenavn og at man er for nær eller distansert til empiriske data.

3.5.1 Koding

Jamfør Tjora (2021) omhandler steg tre i SDI-metoden koding med empirinære koder ut fra en ren induktiv strategi, hvor man anvender ett nivå av koder. Ifølge Tjora (2021) er målsetningen med kodingen; 1) å trekke ut essensen ved det empiriske datamaterialet, 2) å redusere datamaterialets volum og 3) å legge til rette for idégenerering basert på detaljer i empirien. I kodingsarbeidet søke jeg å begrense påvirkningen fra egne forventninger og kjennskap til teorier ved å ligge svært tett på rådataene og anvende begreper som lå i empirien. Jeg gikk igjennom hele datamaterialet og laget et kodesett hvor koder typisk utgjorde enheter som ord, fraser, hele- eller deler av setninger, dialog eller avsnitt (tabell 3). Målsetningen var at kodene skulle si noe om hva informantene fortalte. Dette resulterte raskt i et stort antall koder (> 200). Før jeg gikk videre til neste steg ble det gjennomført en kodetest. Det ble i den forbindelse undersøkt at hver kode var utviklet med tilstrekkelig presisjonsnivå ut fra empirien, og at kodene ikke var forhåndsdefinerte. Det ble i den forbindelse erfart at man kom svært nært de empiriske dataene og at dette tidvis gjorde det utfordrende å holde oversikt over datamaterialet.

Steg fire i SDI- metoden omhandler jamfør Tjora (2021) gruppering av koder. Koder som var tematisk knyttet sammen ble i den forbindelse gruppert ut fra en induktiv tilnærming, hvor irrelevante koder ble skilt ut i en restkategori. Dette resulterte i 38 kodegrupper og en restkategori. Kodegruppene ble det så gruppert inn i hovedtema som ble vurdert som egnet til å belyse hvordan innovasjon utøves i praksis i offentlig sektor. Samlet resulterte dette i følgende hovedtema som skapte en begynnende struktur for analysen; 1) *innovasjoner*, 2) *innovasjonsevne*, 3) *innovasjonsledelse*, 4) *innovasjonsprosessen*, 5) *innovasjonskultur*, 6) *fremmede faktorer* og 7) *hemmende faktorer* (tabell 4). Hovedtemaene dannet så et utgangspunkt for hvilke temaer jeg ville utvikle i analysen og bidro til å strukturere studiets resultatdel.

Gjennom hele prosessen med å gruppere koder ble det anvendt en grupperingstest hvor hver kode testes mot hvilken kodegruppe den har tilhørighet til. Ved mangel på tilhørighet ble det opprettet en ny gruppe. Målet var å etablere kodegrupper som var tematisk adskilt og hadde indre konsistens. I løpet av prosessen med å gruppere koder bevegde man seg jamfør Tjora

(2021) fra en rent induktiv til en mer abduktiv tilnærming. I den forbindelse ble prosessen med å ta i betraktning teoretisk litteratur innenfor valgte hovedtemaer påbegynt.

Transkribert tekst	Koder	Kodegruppe	Tema
<i>Informant 6: «Flere av innovasjonsprosjektene våre er på bakgrunn av enkeltpersoner, eller at man i ledelsen har sett og fått tips gjennom andre foretak, media, etc hvor man ser ting man kunne hatt nytte av hos oss. Videre er det enten jeg som tar direkte kontakt med enkeltmedarbeidere som har særskilt kompetanse eller interesse, eller at medarbeidere kommer til meg».</i>	Medarbeiderdrevet innovasjon Inspirasjon fra andre foretak Inspirasjon fra media Top- down innovasjon Bottom up innovasjon	Drivere Innovasjonsprosessen Medarbeiderdrevet innovasjon	Innovasjonsprosessen

Tabell 3: Eksempel på empirinær koding jamfør (Tjora, 2021)

Hovedtema	Kodegrupper
Innovasjoner	Tjenesteinnovasjon Produktinnovasjon Organisatorisk innovasjon Mislykkede innovasjoner Inkrementell innovasjon Kommersielle innovasjoner
Innovasjonsevne	Forståelse av innovasjon Organisering for innovasjon

	Struktur
Innovasjonsledelse	Kommunikasjon Ledelse Ledelsesforankring Lederstøtte Lederskap Medvirkning
Innovasjonsprosessen	Effekter av innovasjon Idefangst Ideutvikling Implementering Medarbeiderdrevet innovasjon Påtvunget innovasjon Brukermedvirkning
Innovasjonskultur	Eksperimentere med løsninger Fokus på innovasjon Kreativitet Motivasjon Motstand Tradisjon Vilje til å ta risiko
Fremmende faktorer	Ekstrarolleatferd Lederstil Samarbeid Tillit
Hemmende faktorer	Ressurser Byråkrati Rutinearbeid Insentiver Organisering

Tabell 4: Hovedtema og kodegrupper

3.5.2 Konsept- og teoriutvikling

Steg fem i SDI- metoden omhandler utvikling av konsepter. Ifølge Tjora (2021) representerer dette en mer åpen, intellektuell og kreativ prosess sammenholdt med foregående steg. I søken etter generell kunnskap på et abstrahert nivå ble det i den forbindelse gitt større rom for relevante perspektiver og teorier. Gjennom en abduktiv tilnærming ble det søkt etter ny kunnskap om hvordan innovasjon foregår i praksis innenfor offentlig sektor med et særlig vekt på innovasjonsledelse og hvilke kontekstuelle faktorer som hemmer og fremmer innovasjon. I den forbindelse ble det avdekket koder og godegrupper som både støttet og avvek fra eksisterende teori. Det framkom samtidig ulike beskrivelser og meninger innad i, og mellom virksomhetene. Det ble videre reflektert over ulike tolkninger av datamaterialet. Tjora (2021) omtaler dette som «*teorimarinert gjetning*». Jamfør SDI- metoden (Tjora, 2021) ble det så gjennomført en konsept- test hvor det ble reflektere over; 1) om konseptene som er foreslått er tilstrekkelig abstrahert i forhold til tid, sted og mennesker, 2) om konseptene vil stå seg over tid og 3) om konseptene er overførbare (generaliserbare) - «*hva er dette et tilfelle av?*». Jamfør det 6 steget i SDI- metoden ble det så rettet fokus mot diskusjon og videreutvikling av valgte konsepter (Tjora, 2021).

I steg 7 i SDI- metoden ble det rettet fokus på utvikling av teori. I den forbindelse ble det søkt å løfte utviklede konsepter til et høyere og mer abstrakt nivå jamfør Tjora (2021). Med teori menes her i tråd med Tjora (2021) konsepter som gir rom for konseptuell overførbarhet (generalisering) og således gir forskningen større relevans en rent deskriptive fremstillinger. Det var i den sammenheng et mål å kunne si noe mer overordnet om hvordan innovasjon foregår i praksis i store og kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor med et særlig fokus på innovasjonsledelse, samt hemmende og fremmende faktorer. Det ble så gjennomført en deduktiv teoritest med en vurdering av om teoriens innhold har en overføringsverdi utenfor aktuelle studie. Det vil si om den kan bidra til økt forståelse av hvordan innovasjon foregår i praksis innenfor offentlig sektor i et større perspektiv. Teoretiske og praktiske implikasjoner av aktuelle funn vil siden tematiseres i siste kapittel.

3.6 Studiets kvalitet

Thaagaard (2018) bruker begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som kvalitetsindikatorer for kvalitativ forskning. Dette svarer til begrepene reliabilitet, validitet og

generaliserbarhet i kvantitativ forskning. Overførbarhet (ekstern validitet) er allerede omtalt i forbindelse med teoriutvikling jamfør SDI-metoden hvor utvikling av konsepter i form av begreper, metaforer, modeller eller typologier med relevans utover innsamlet empiri er et mål. Videre er betydningen av transparens, samt generelle styrker og svakheter ved SDI- metoden belyst og drøftet under delkapitlet forskningsdesign og -strategi.

3.6.1 Troverdighet

I kvantitativ forskning omhandler reliabilitet om innsamlede data er pålitelige (Jacobsen, 2022). Innen kvalitativ forskning er det jamfør Thaagaard (2018) mer hensiktsmessig å bruke begrepet troverdighet. Studiets troverdighet er betinget av om det foreligger en sammenheng eller en indre logikk gjennom hele forskningsprosjektet, noe som stiller krav til at problemstilling, forskningsspørsmål, -design og -metode, samt resultater, tolkninger og konklusjon henger sammen. Ifølge Tjora (2021) forutsetter sterk troverdighet (reliabilitet) transparens og forskningsmessig integritet gjennom hele forskningsprosessen, samt at forskerens metodiske avveininger og sammenhengen mellom empiri, analyse og anvendt teori synliggjøres i rapporteringen av forskningen. Anvendelse av SDI- metoden ventes følgelig å ha bidratt til å fremme studiets troverdighet gjennom metodens klare krav til innhenting av empiri, analyse og tolkning, synliggjøring av stegene i forskningsprosessen og ved at man i analysen går fra en induktiv, empiridrevet tilnærming til at man i arbeidet med konsept- og teoriutvikling har en abduktiv tilnærming med bruk av teori og etablert litteratur. Troverdigheten ventes videre å fremmes av transparens og argumentasjon for prosessen knyttet til utvalg og rekruttering av informanter, samt refleksjon over etiske forhold.

Lydopptak av alle intervjuene, samt en fullstendig transkripsjon av alle intervjuene ventes videre å fremme forskningsprosjektets troverdighet ved at empirien reflekterer informantenes beskrivelser og fortolkninger. Jamfør Tjora (2021) ventes det videre at en systematisk bruk av direkte sitat fra informantene fremmer transparens og derigjennom studiets troverdighet (reliabilitet). Bruk av sitater ventes videre å fremme leserens nærhet til aktuell empiri. I tråd med dette presenteres sentral empiri med sitater i kapittel fem. For øvrig ventes det jamfør Chandra and Shang (2017) at bruk av dataprogrammet Nvivo i dataanalysen vil bidra til å fremme studiets transparens, pålitelighet og troverdighet.

3.6.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet (validitet) er knyttet til om svarene man finner i forskningen er gyldige og gir svar på aktuell problemstilling (Tjora, 2021). Jacobsen (2022) knytter bekræftbarhet (validitet) til 4 ulike spørsmål; 1) har man funnet de riktige kildene? 2) gir kildene riktig informasjon? 3) på hvilket tidspunkt i forskningsprosjektet man samlet inn empiri? og 4) hvordan har informasjonen kommer frem? Anvendelse av SDI- metoden Tjora (2021) ventes å fremme studiets bekræftbarhet gjennom at en deduktiv prosess med tester for hvert steg i forskningsprosessen belyser spørsmålene Jacobsen (2022) trekker fram som sentrale for studiets bekræftbarhet.

Innen kvantitativ forskning omhandler begrepsvaliditet om forskningsprosjektet måler det det har til hensikt å måle, og ikke noe annet. Dette representerer et ideal for forskningsprosessen, men er ikke et absolutt krav innen kvalitativ forskning. Innen kvalitativ forskning er det jamfør Thaagaard (2018) mer hensiktsmessig å bruke begrepet bekræftbarhet. I denne sammenheng er studiets bekræftbarhet knyttet til om man faktisk har forsket på hvordan innovasjon foregår i praksis i offentlig sektor og ikke andre fenomen. Det kan samtidig ikke utelukkes at aktuelle data også omhandler andre fenomen. Man har imidlertid søkt å redusere risikoen for dette ved at empirien er innhentet systematisk i spesifikke steg hvor deduktive tester jamfør SDI- metoden (Tjora, 2021) fortløpende har gitt rom for justeringer av utvalg, omfang av datamateriale og intervjuguide, samt tilpasning av koder. Ifølge Tjora (2021) er kommunikativ bekræftbarhet (validitet) knyttet til om man i forskningsprosessen har hatt et bevisst forhold til aktuelle perspektiver og teorier, og om man har sammenholdt aktuelle funn med etablert forskning innen fagfeltet med fellestrekk knyttet til teori, metode eller tematikk. Den abduktive tilnærmingen i steg 5-7 i SDI- modellen ventes følgelig å fremme kommunikativ bekræftbarhet. Videre ventes studiets gjennomgående argumentasjon for valg av tema, teoretiske perspektiv, problemstilling, metodisk tilnærming, samt valg av dataanalyse å støtte opp om dette. Sentrale momenter og aktuelle funn vil drøftes i lys av etablert litteratur i kapittel 6.

3.7 Forskningsetikk

3.7.1 Etiske refleksjoner

Johannesen et al. (2020) vektlegger at all forskning krever etisk bevissthet utover formelle juridiske krav. Tillit, respekt, konfidensialitet og gjensidighet trekkes fram som sentrale faktorer som påvirker forskerens relasjon til aktuelle deltagere i forskningsprosjekter (Tjora, 2021). I tråd med dette vil tillit, vennlighet og høflighet være avgjørende for å kunne få tilgang til dybdeinformasjon fra informantene, da dette betinger etablering av trygge relasjoner og god kommunikasjon.

Innen kvalitativ forskning kommer man ofte svært nær aktuelle informanter. Videre medfører forskning spredning og offentliggjøring av forskningsresultater. For å fremme rekruttering og ivareta interessene til deltagere i forskning er det følgelig behov for å regulere forskningsaktiviteter. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har i tråd med dette definert formelle krav til etikk innenfor samfunnsforskning (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2021). NESH sine retningslinjer stiller krav til refleksjon vedrørende forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, samt forskernes ansvar for å unngå skade (Johannesen et al., 2020). Disse retningslinjene (NESH) er etter beste evne fulgt i aktuelle forskningsprosjekt gjennom trygg forvaltning av personopplysninger (to-faktor autorisasjon for å få tilgang til datamateriale og lagring på universitetets server), at informantene har fått utfyllende informasjon om, og gitt sitt skriftlige samtykke til deltagelse i forskningsprosjektet, samt ved at informantene er informert både skriftlig og muntlig som sin rett til å trekke seg fra prosjektet (Jacobsen, 2022; Johannesen et al., 2020; Tjora, 2021).

Skriftlig informasjon ble som nevnt sendt til informantene per mail i forkant av intervjuene. Det ble i den forbindelse opplyst at informantene til enhver tid kan trekke sin deltagelse. I forkant av intervjuene ble det innhentet skriftlig samtykke til deltagelse. Samlet er det vurdert å være moderat sannsynlighet for at informantene skal kunne identifiseres gitt at målgruppen av ledere i på overordnet nivå i Luftforsvaret, ved Nordlandssykehuset HF og Nord universitet er relativt begrenset. For å fremme anonymitet ble det derfor valgt å oppgi

karaktistika ved informantene som alder, kjønn, ledererfaring og antall underordnede i kategorier. For å fremme anonymitet og ivareta informantenes personlige integritet er det ikke innhentet sensitiv eller privat informasjon i forskningsprosjektet, utelukkende benyttet epost i kommunikasjonen med informantene, samt bare gjort lydopptak av informantenes stemme. Med tanke på ivaretagelse av informantenes personvern ble forskningsprosjektet meldt inn til og fikk godkjenning fra Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør forut for datainnsamlingen ble påbegynt (vedlegg 2).

Forskerens ansvar for å ikke skade aktualiseres i kvalitative dybdeintervju. Kvalitativ forskning aktualiserer forskerens ansvar for å ikke skade, da man som forsker kommer nær informantene og dermed kan få tilgang til personlig og eventuelt private forhold. Videre er det viktig å være bevisst at forholdet mellom forsker og informant representerer en asymmetrisk relasjon som kan medføre til at det utvikles et tillitsforhold. Tjora (2021) trekker fram at dette kan oppleves som en forpliktelse for forskeren og skape forventninger hos informantene. Det kan følgelig være utfordrende for informantene å formidle et eventuelt ønske om å trekke seg fra forskningen. Videre kan dette føre til at informanter tar opp personlige forhold med forskeren. Sistnevnte ble aktualisert i forskningsprosjektet, da en informant tok opp relasjonelle utfordringer i eget privatliv i etterkant av intervjuet.

Tjora (2021) trekker fram betydningen av åpenhet og transparens, da etiske krav til forskning også omhandler konsistens i argumentasjon, åpenhet om usikkerhet, ryddighet i dokumentasjon og upartiskhet i vurderinger. Følgelig har det gjennom forskningsprosjektet vært reflektert over, og redegjort for hvordan egne holdninger og verdier har påvirket valg av tema, utvalg og fortolkninger. Videre har det krevd etisk bevissthet at man som forsker selv tilhører populasjonen av høyt utdannede kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. For å redusere mulige forventningseffekter og egen påvirkning har det ikke vært rekruttert informanter man har en privat eller yrkesmessig relasjon til. To av informantene i forskningsprosjektet er imidlertid ansatt og har sitt daglige virke i egen sektor og virksomhet (Nordlandssykehuset HF). Det er i den forbindelse benyttet informanter med andre profesjoner og som har sitt daglige virke i andre deler av virksomheten.

3.7.2 Egen rolle som forsker

Innen kvalitativ forskning er man som forsker som nevnt en del av forskningen med de implikasjoner dette har. I gjennomføring av individuelle dybdeintervju og ved direkte observasjon er dette særlig fremtredende. Forskeren og dets interesser, meninger, erfaringer, og holdninger påvirke følgelig hele forskningsprosessen. Dette kommer blant annet til uttrykk i valg av tematikk, problemstilling, utvalg, utforming av intervjuguide og koding i analyseprosessen. Som tidligere nevnt bidrar SDI- metoden (Tjora, 2021) til en systematikk gjennom hele forskningsprosessen hvor en induktiv, empirinær og eksplorerende tilnærming i de første stegene av modellen ventes å ha begrenset effekten av forutinntatte antagelser. Videre ventes den deduktive prosessen hvor man sammenholder det empiriske med det teoretiske å bidra til å styrke studiens kvalitet, da det gir rom å gjøre fortløpende justeringer.

Kvalitative dybdeintervju betinger at informantene er villige til å gi rik og detaljert informasjon, noe som stiller krav til rammebetingelsene og gjennomføringen av intervjuene. Rammebetingelsene omhandler både fysiske forhold som fravær av forstyrrelser, egnet lokale og behagelige stoler og relasjonelle forhold. Relasjonelle forhold påvirker som nevnt empirien som innhentes, da man som forsker har en direkte relasjon til informantene under gjennomføring av dybdeintervju. Johannesen et al. (2020) trekker fram at dette fordrer stor bevissthet om egen rolle og at man innledningsvis i intervjuet bør legitimere forskningsprosjektet. Forut for gjennomføring av aktuelle dybdeintervju ble informantene i tråd med dette informert både skriftlig og muntlig om rasjonale for prosjektet, personvern og deres rettigheter. Dette er videre i tråd med Personopplysningsloven som pålegger forskere å informere informantene om prosjektet i forkant og/eller i forbindelse med datainnsamlingen (Johannesen et al., 2020). Å skape tillit og trygghet hos informantene er som nevnt avgjørende for at aktuelle informanter skal dele informasjon. Det er i den forbindelse viktig at man som forsker er bevisst intervju effekter, det vil si hvordan man oppfattes av informantene. Faktorer som personlige egenskaper, god intervjuteknikk, passende bekledding og selvtillit i intervjusituasjonen står i den forbindelse sentralt. Lang erfaring som psykolog med spesialisering i psykoterapi med voksne bidrar til svært god relasjonskompetanse i forskerrollen. Dette omfatter blant annet håndtering av motstand og andre relasjonelle utfordringer, god kompetanse i utforskende intervjuteknikk og fasiliterende kommunikasjon. Det er samtidig viktig å være bevissthet om at min profesjon kan utløse usikkerhet og eventuelt motstand hos enkelte informanter. Med tanke på personlig egenskaper og

bekledning ventes dette å ha skapt få utfordringer i intervjusituasjonene i kraft av at man som forsker tilhører populasjonen av høyt utdannede kunnskapsarbeidere i offentlig sektor. Alle informanter hadde en krevende og travel arbeidshverdag som ledere på overordnet nivå i store offentlige virksomheter. Praktiske forhold ble derfor tilrettelagt i form av stor fleksibilitet knytte til tid og sted for intervju. Informanten fikk i den forbindelse selv bestemme når og hvor de ønsket at intervjuene skulle gjennomføres.

Kort oppsummert har kapittel tre omhandlet forskningsmetode. Det er i den forbindelse gitt en grundig redegjørelse for metodiske valg, samt prosessen med å innhente, analysere og tolke data med utgangspunkt i valgt problemstilling. Innledningsvis ble det gjort rede for vitenskapsteoretiske perspektiv før forskningsdesign- og strategi ble gjennomgått. Det har videre blitt gjort rede for datainnsamling, utvalg, og tolkning av dataanalyser med utgangspunkt i en stegvis- deduktiv-induktiv metode (SDI) (Tjora, 2021). Avslutningsvis har det blitt reflektert over studiets kvalitet og forskningsetiske forhold.

4.0 Presentasjon av caseorganisasjoner

I det følgende vil det gis en kort presentasjon av valgte caseorganisasjoner, henholdsvis Luftforsvaret, Nord universitet og Nordlandssykehuset HF. Alle caseorganisasjonene representerer store kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor. Alle virksomhetene har lange tradisjoner og er i noe ulik grad bygd på en hierarkisk struktur. Videre kjennetegnes mange av arbeidsoppgavene av å være krevende og komplekse, hvor faglige normer, prosedyrer og ekspertkunnskap i stor grad legger føringer for praksis. Videre er beslutningsmyndighet er i stor grad delegert til medarbeidere, og hvor daglig praksis i stor grad er preget av standardisering (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Medarbeiderne har ofte spesialisert kompetanse, er engasjerte og opplever arbeidet som meningsfullt.

4.1 Case 1 – Luftforsvaret

Luftforsvaret er Norges flyvåpen og representerer en forsvarsgren i Forsvaret. De produserer og leverer luftmakt til fellesskapet ved å overvåke, kontrollere og hevde suverenitet i Luftrommet over norsk territorium (Forsvaret, 2023). Luftforsvaret har ca 3500 ansatte fordelt på 9 baser, Luftforsvaret skolesenter, Luftkrigsskolen og Luftforsvarets stasjon i Sørreisa, samt ledelsen som består av Norwegian Air Operation Centre (NAOC), Luftforsvarets våpenskole, Flytrygginginspektoratet og Luftforsvarsstaben (Forsvaret, 2023).

Forsvaret er teknologitunge og satser stort på innovasjon, spesielt teknologisk- og produktinnovasjon. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har en egen avdeling for innovasjon og industriutvikling. FFI er en del av Trekantmodellen hvor de samarbeider med Forsvaret og industrien om innovasjonsprosjekt (Forsvarets Forskningsinstitutt, 2023). Trekantmodellen har vært en stor suksess og er kjennetegnet ved brukerdrevet innovasjon, tillitsbasert samarbeid, langsiktig prioritering og forutsigbar finansiering. Forsvaret har også en egen utviklings- og eksperimenteringsavdeling – NOBLE. Et eksempel på innovasjon i Luftforsvaret er implementeringen av det nye kampflyet F35.

Med tanke på ledelsesfilosofi har Forsvaret gjennomgått store endringer fra å være basert på ren kommando og kontroll til å ha en flatere ledelsesfilosofi med en sterk oppdragsorientering. Johansen, Fosse, and Boe (2019) omtaler dette som en overgang fra

rigide og hierarkiske strukturer til en flatere struktur med mindre avstand mellom toppledere og medarbeidere på lavere nivå.

I Luftforsvaret er det gjennomført intervju med to ledere, en toppleder og en avdelingsleder i en ledende nasjonal enhet i det norske Luftforsvaret.

4.2 Case 2 – Nord universitet

Nord universitet er et ungt universitet og et resultat av at Universitetet i Nordland, Høyskolen i Nesna og Høyskolen i Nord- Trøndelag ble slått sammen i 2016. Universitetet er i dag fordelt på flere studiesteder i Nordland og Trøndelag. Nord universitet har 1300 ansatte og om lag 13 000 studenter (Nord universitet, 2023a). Universitetet er organisert i fellesfunksjoner og fem fakultet; Handelshøyskolen, Fakultet for biovitenskap og akvakultur, Fakultet for lærerutdanning, kunst- og kulturfag, Fakultet for samfunnsvitenskap og Fakultet for sykepleie og helsevitenskap. Videre har universitetet flere forskningssentre og medeierskap i enkelte forskningsselskap.

Universitetets kjernevirksomhet er forskning og undervisning hvor Nord universitet blant annet har ledende nasjonale forskningsmiljø innen biovitenskap/havbruk og innovasjon/entreprenørskap (Nord universitet, 2023a). I *Strategi 2030 Nord i verden kunnskap for fremtiden* er bærekraftig innovasjon og entreprenørskap en av fire satsningsområder (Nord universitet, 2023b) . De vil realisere dette gjennom å styrke samarbeidet med bedriftene og samfunnslivet i regionen, øke studentenes innovasjonskompetanse og anvende nye og digitale læringsformer.

Ved Nord universitet er det gjennomført dybdeintervju med en dekan (fakultetsleder) og en toppleder.

4.3 Case 3 – Nordlandssykehuset HF

Nordlandssykehuset HF er Nord- Norges nest største helseforetak og organisert under Helse Nord som er ett av fire regionale helseforetak. Nordlandssykehuset HF er lokalisert med somatisk og psykiatrisk sykehus i Bodø, lokalsykehus i ved Gravdal i Lofoten og ved

Stokmarknes i Vesterålen, samt har flere distriktpspsykiatriske sentre og ambulansestasjoner. Nordlandssykehuset HF har et budsjett på nærmere 5 mrd., ca. 4800 ansatte og yter spesialisthelsetjenester til ca. 136 000 mennesker fordelt på 20 kommuner (Nordlandssykehuset, 2023a). Helseforetaket er linjeorganisert i klinikker og avdelinger på tvers av lokasjoner med egne seksjoner og enheter. Nordlandssykehuset HF. Utover å drive pasientbehandling er Nordlandssykehuset en stor forsknings- og utdanningsinstitusjon.

Organiseringen i helseforetak er et resultat av innføringen av Foretaksreformen for spesialisthelsetjeneste i 2001 (Helse og omsorgsdepartementet, 2001). Foretaksreformen var basert på et ønske om modernisering og effektivisering av offentlig sektor basert på filosofien til New Public Management. I den forbindelse ble det innført helseforetak med ledelse og økonomistyring basert på forretningsdrift.

Nordlandssykehuset HF har i senere år satset tungt på innovasjon og har i følge seg selv tatt en ledende rolle i å utvikle og ta i bruk innovative teknologiske løsninger i pasientbehandlingen, både internt i sykehuset og i pasientens hjem (Nordlandssykehuset, 2023a). Nordlandssykehuset HF har satset sterkest på tjenesteinnovasjon, men har også ønske om å bidra til produktinnovasjon. Eksempler på implementerte innovasjoner er teknologiske løsninger for hjemmedialyse for pasienter med nyresvikt og elektronisk registrering av vitale pasientdata via Medanets app på mobiltelefon som lagres direkte i pasientjournal. I strategisk utviklingsplan for 2023-2026 angir Nordlandssykehuset HF klinisk samhandling og teknologi og E-helse som 2 av 6 satsningsområder (Nordlandssykehuset, 2023b). Videre vektlegges betydningen av å bygge en innovasjonskultur med innovative og endringsvillige ledere og medarbeidere gjennom medvirkning, innhenting og spredning av kunnskap og etablering av fellesmåltilde (Nordlandssykehuset, 2023b).

Ved Nordlandssykehuset HF er det gjennomført dybdeintervju med en klinikkssjef og en toppleder.

Kort oppsummert har kapittel fire gitt en kort presentasjon av caseorganisasjonene Luftforsvaret, Nord universitet og Nordlandssykehuset HF, som alle representerer store og komplekse virksomheter i offentlig sektor. Det er i den forbindelse gjort rede for deres kjernevirksomhet, antall ansatte, budsjetttrammer, lokalisering og organisering, samt gitt en kort presentasjon av deres innovasjonsstrategier.

5.0 Resultater

Kapittel fem vil presentere informasjon som kom frem i gjennomførte dybdeintervju, med vekt på sentrale funn som kan bidra til å belyse aktuell problemstilling. Dataanalysen resulterte i hovedtemaer og en struktur som i noe grad avviker fra strukturen i teorikapittelet og intervjuguiden. Med ønske om å gi en teori nær presentasjon av data jamfør SDI- metoden er kapittelet delt inn i 3 underkapitler – 5.1, 5.2 og 5.3 hvor hvert kapittel representerer en caseorganisasjon. Kapittel 5.1 omhandler Luftforsvaret, kapittel 5.2 Nord universitet og 5.3 Nordlandssykehuset HF. Med utgangspunkt i hovedtemaene fra dataanalysen er underkapitlene delt inn i underoverskriftene: 1) innovasjon i praksis og 2) faktorer som hemmer og fremmer innovasjon. Innovasjon i praksis er videre delt inn i følgende overskrifter: 1) innovasjonsevne; 2) innovasjonskultur; 3) innovasjoner og retning 4) organisering for innovasjon, samt 5) lederrollen og medvirkning. For å skape struktur og gjøre teksten mer leservennlig vil faktorer som hemmer og fremmer innovasjon knyttes til konseptene ledelse, organisering og ytre rammebetingelser.

Et fellestrekk ved alle informantene var at de alle har omfattende erfaring fra, og fagkunnskap innenfor organisasjonen de leder. Blant informantene framkom det både felles og motstridende beskrivelser og oppfatninger innenfor de enkelte casene og mellom de ulike casene. Det foreligger således ikke entydige funn knyttet til hvordan innovasjon foregår i praksis eller hvilke faktorer som hemmer og fremmer innovasjon i offentlig sektor som helhet. De ulike undertemaene, samt likheter og forskjeller mellom casene og de ulike informantenes rapportering vil drøftes i lys av aktuell litteratur i kapittel 6 med særlig fokus på betydningen av ledelse, organisasjonskultur og kontekstuelle forhold.

5.1 Case 1 – Forsvaret

Overordnet beskrev informantene et noe ulikt bilde av hvordan det jobbes med innovasjon innenfor Luftforsvaret. Toppleder (informant 2) presenterte et mer negativt bilde av innovasjonsevnen og -kulturen sammenholdt med avdelingsleder. Toppleder fremstod generelt som tydeligere i sine utsagn, med et større handlingsrom, som ukonvensjonell, visjonær, samt med eierskap til, og en klar strategi for endring og innovasjon i enheten. Avdelingsleder (informant 1) fremstod derimot som mer tradisjonsbundet, å et mer begrenset handlingsrom, samt å ha et større fokus på kontroll og egen karriere.

5.1.1. Innovasjonsevne

Ut fra et ønske om å få et overordnet bilde av virksomhetens innovasjonskapasitet ble det initialt stilt spørsmål om informantenes opplevelse av Luftforsvarets innovasjonsevne. I intervjuene framkom det noe ulike beskrivelser fra informantene. Informant 1 (avdelingsleder) angav at organisasjonens innovasjonsevne er varierende og at den er sterkest når det kommer til implementering av ny teknologi og produkter. Vedkommende trakk frem implementering av nye kampfly som eksempel og traff frem at dette utløser behov for å innovere arbeidsprosesser og eventuelt organisering for å kunne realisere ønsket effekt knyttet til kampkraft.

«Et eksempel er nye kampfly som har en helt annen kapasitet og en helt annen rolle enn hva F-16 hadde. Hvis man ikke hadde hatt vilje og evne endring og innovasjon så ville man han måtte bruke nye systemer på gammelmåten og dermed ikke fått utnyttet potensialet» (informant 1).

Aktuell informant gav samtidig uttrykk for at organisasjonens evne til å innovere arbeidsprosesser er lav og knyttet dette til intern endringsmotstand mot å endre rutinemessig arbeid som har vært etablert over år. Informant 2 (toppleder) betegnet på sin side forsvarets innovasjonsevne som dårlig og knyttet dette til byråkrati, forsvarets organisering, begrensede tidsressurser og fravær av krav om å innovere. I motsetning til informant 1 beskrev vedkommende utfordringer med implementeringen av ny teknologi som kampflyet F35.

«Jeg startet veldig tidlig på F35 som er et helt nytt system for hele forsvaret, men forsvaret hadde ikke gjort noe. De sier at det, og det var anerkjent at dette krevde endring og tilpasning, men det ble ikke gjort. De fortsatte innenfor de samme rammene som for F16. Det skjer overalt. Det er mye enklere, og da slipper man liksom krevende prosesser som tar mye tid. Ser man på dokumentene så står det at man får noe helt nytt som krever endring og tilpasning, men det skjer ingen ting» (Informant 2).

Med tanke insentiv for å innovere uttrykte informant 2 at de ikke har de helt store kravene på seg og at de kan ha ensidig fokus på å opprettholde drift uten at det får noen større konsekvenser. Informantene var videre uenige om hva som er den primære driveren for endring og innovasjon i Forsvaret. Informant 2 trakk frem behovet for å spare penger, mens informant 1 trakk fram det at noe ikke fungerer som den mest sentrale driveren for innovasjon.

5.1.2 Innovasjonskultur

For å komme nærmere inn på forholdet mellom Luftforsvarets organisasjonskultur og deres innovasjonsevne ble informantene spurt om deres tanker om organisasjonens innovasjonskultur. Informantene presenterte også her et ulike og til dels motstridende syn, men var enige om at vilje til og rom for å ta noe risiko og eksperimentere med nye løsninger er en viktig for å bygge en organisasjonskultur som støtter opp om innovasjonsarbeid.

Informant 2 avviste at til at Forsvaret har en innovasjonskultur og fremmehevet behov for større toleranse for å tåle risiko og å prøve og feile.

«Forsvaret trenger større vilje til å prøve og feile. Jeg tenker også at det er tvingende nødvendig for en innovativ organisasjon å ha vilje til å ta risiko. Man er trygg om man sitter man på rumpen å ikke gjør noen ting, med da skjer der heller ingen utvikling. Jo mer innovativ du skal være, jo mer risikovillig må man være» (informant 2).

Informant 1 støttet opp om dette og trakk i den forbindelse frem frykt for egen karriere og høy turnover i lederstillinger som et hinder for å utvikle en sterk innovasjonskultur i forsvaret.

«Organisasjonen må akseptere at folk feiler, slik at det ikke får karrieremessige konsekvenser for den enkelte.....det er viktigere å unngå feil enn å gjøre de riktige tingene. Om man setter i gang en omorganisering eller innovasjonsprosess som blir helt katastrofe vil det ha større påvirkning på karrieren din enn om du setter i gang og

gjennomfører en prosess som går bra. I og med at vi ledere sitter kort tid i hver stilling, kan dette fort gjøre at man ikke gjøre noe» (informant 1).

Det ble samtidig trukket fram at Luftforsvaret jamfør de andre forsvarsgrenene har en mer uformell og flat struktur og at dette gjør det lettere for folk å snakke sammen og dele gode ideer. Informant 1 trakk at det er rom for å feile hos nærmeste leder så fremt man lærer av feilene slik at de ikke gjentar seg, samt at avdelingen deler feil med andre og tidvis også har fokus på å lære av andres feil. Vedkommende påpekte samtidig at mye av forsvarets aktivitet trenger faste prosedyrer grunnet fare for liv og helse og at dette begrenser viljen til å ta risiko og innovere.

5.1.3 Innovasjoner

For å få et bilde av ledernes forståelse av innovasjon og hvilke typer av innovasjoner som forekommer i Luftforsvaret ble informantene spurt om å komme med eksempler på implementerte innovasjoner. Som tidligere nevnt vektla informant 1 Luftforsvarets evne til å innovere gjennom implementering av ny teknologi og produkter, for eksempel implementeringen av det nye kampflyet F35. Vedkommende hadde ikke erfaring med innovasjoner innenfor egen avdeling, men beskrev å ha positive erfaringer fra vellykket innovasjonsarbeid på laveste nivå i organisasjonen. Dette innovasjonsarbeidet var knyttet til innovasjon av arbeidsprosesser gjennom endring av interne prosedyrer på initiativ fra medarbeiderne.

«Vi hadde vi store kjøretøy som fraktet materiell. Den ene lastebilen hadde et kapell. Soldatene ønsket mer komfort og fremmet forslag om å gjøre om kapellet til soveplass. Vi kunne sagt, nei vi gjør det som vi alltid har gjort det her, noe vi typisk sa når vi var i operasjoner. Her fikk soldatene tilbakemelding om at så lenge det fortsatt var rom for materiellet som skulle være med, så var det bare å teste det ut. I kapellet er det tørt, varmt og god plass. Det ble testet ut og rutinene ble endret slik at lagene sov på lastebil isteden for i telt» (informant 1).

Informant 2 fremhevet på sin side betydningen av organisatorisk innovasjon som en nødvendig del av teknologi- og produktinnovasjon. Vedkommende brukte prosessen med å innovere intern organisering og operative og administrative arbeidsprosesser i forbindelse med implementeringen av de nye kampflyene F35 som eksempel. Det ble fremhevet at dette var en stor og tidkrevende prosess.

5.1.4 Organisering for innovasjon

For å få en forståelse av ledere og medarbeideres rolle i innovasjonsprosessene i Forsvaret ble det spurt om hvem som tar initiativ til å innovere. Begge informantene gav uttrykk for at både medarbeidere og ledere tar initiativ til å innovere og at de således har både *top-down* og *bottom-up* drevet innovasjon i Luftforsvaret. Informant 2 vektla i den forbindelse betydningen av medarbeiderdrevet innovasjon (*bottom up*), men at medarbeidernes motivasjon og engasjement kan hemmes av at videre oppfølging og utvikling av innovasjonsideer er priggitt lederen(e)s prioriteringer.

«Mange av de som har nye tanker og ideer er unge folk som ikke har for mye formell utdannelse og stiller spørsmål ved hvorfor man gjør som man gjør. For at deres tanker og ideer skal bli realisert er de avhengig av at noen på et noe sjefsnivå er enige, da de selv ikke har den nødvendige makten og myndigheten. Ideer må først gå oppover og bli akseptert av ledelsen som beslutter om det skal implementeres. Ideer er dermed priggitt at ledelsen vil prioriter dem. Om ledelsen mener at noe annet er viktigere vil det bli stoppet. Dette vil igjen føre til at «piffen» går ut av dem som tok initiativ og kom med et forslag» (informant 2).

Videre ble informantene spurt om hvordan innovasjonsprosesser organiseres og gjennomføres i praksis innenfor Luftforsvaret. Begge informantene angav at det foregår innovasjonsarbeid både på overordnet nivå og internt i enheter og avdelinger. Det ble beskrevet å være etablert en egen avdeling for eksperimentering og utvikling, NOBLE som har innovasjonsarbeid som sin hovedoppgave. Begge informantene problematiserte denne organiseringen ved at det er ulike avdelinger og aktører som utvikler og implementerer innovasjoner, samt at de opplever

stor avstand til og lite samhandling med NOBLE forut for implementering. Dette kom blant annet til uttrykk i følgende sitat:

«De skal være innovative og fremsynte og komme opp med gode ideer og konsepter. Det gjør de for så vidt, men det er ikke de som skal implementere konseptene de har kommet frem til og utviklet, det er noen andre. ... Jeg vet egentlig ikke hva de holder på med og jeg kan ikke si at jeg har sett de i drift. ... Det kommer jo føringer som er iverksatt eller testet ut av den delen av organisasjonen og innført, for så å bli presset videre nedover i organisasjonen uten at det er tydelig hvor opprinnelsen er»
(Informant 2).

Informant 2 trakk fram at Forsvaret og offentlig sektor ikke har en organisering eller mekanismer som fremmer kreativitet og de geniale ideene. Vedkommende brukte som eksempel at teambaserte utredninger kan være hemmende når det kommer til å utvikle innovative løsninger, spesielt når det kommer til mer radikale innovasjoner:

«Når man skal endre noe setter man sammen et tverrfaglig team som blir konsensusbasert. Konsensusbaserte ideer er veldig sjelden genial. Det blir litt av alt, hverken fugl eller fisk. Det blir fort en grå masse av ingenting. Man beveger seg kanskje bitt litt i en retning, men i praksis blir det egentlig status quo. Man før aldri eller sjelden de helt geniale ideene, men du unngår også de helt katastrofale ideene som leder til total fiasko. Det handler ikke om å bli best mulig, men å unngå at man mislykkes totalt. Sistnevnte skjer likevel uansett, med prosjekter som feiler» Informant 2).

Informant 2 fremhevet videre at Forsvaret har mange kompetente og engasjerte medarbeidere med gode ideer, men at byråkrati og formelle regler medfører tidkrevende prosesser med involvering av en rekke aktører på ulike nivå er en barriere for videreutvikling og implementering av innovative ideer. Det kom blant annet til uttrykk i følgende sitat:

«Generelt tror jeg forsvaret er en organisasjon hvor det er mange gode ideer. Det er mange smarte og engasjerte folk. Å gå fra tanke til implementering er seigt. Først må få med sjefen, så er den en rekke formelle regler man må forholde seg til som medfører en rekke drøftinger og utredninger på flere forskjellige nivå. Hvis man først har besluttet å omorganisere noe eller implementere en innovasjon, så er det personellet, ny organisasjon, produkt eller handlemåte skal inn på datasystemene som medfører en stor backload. Det er tungt å implementere noe nytt i forsvaret» (informant 2).

Vedkommende trakk i den forbindelse frem at kontinuerlig endring og utvikling er å foretrekke, da det vil redusere opplevelsen av endring og intern motstand, samt bidra til at man er i takt med utviklingen innenfor fagfeltet.

5.1.5 Innovasjonsledelse og medvirkning

For å få en forståelse av hvordan innovasjonsledelse utøves i praksis ble informantene spurt om deres egen og medarbeidernes rolle i innovasjonsarbeid. Informantene vektla betydningen av tillit, men beskrev noe ulik tilnærming til innovasjonsledelse hvor informant 1 fremstod mer passiv og med større fokus på styring og kontroll, mens informant 2 i større grad hadde fokus på egen rolle, strategi, prosess og aktiv medvirkning.

Informant 2 gav uttrykk for at han i lederrollen har en strategisk og visjonær tilnærming til innovasjon og endring og vektlegger medvirkning, meningsdannelse og at medarbeiderne gis tillit og handlingsrom:

«Jeg gir dem handlingsfrihet og rom. Jeg tror det viktigste er å ikke lede gjennom direkte styring, men basert på intensjoner hvor man definerer rammene. Vi har flinke folk. Min rolle er å peke ut kursen. Jeg tror det er viktig at jobben i seg selv er meningsfull for medarbeiderne, for vi har ikke intensiver som bonus, mer lønn eller eksklusive medaljer» (informant 2).

Informant 1 formidlet også et ønske om å innspill og idéer om endringer og innovasjoner fra medarbeiderne. Vedkommende formidlet i den forbindelse en klar forventning om at aktuell medarbeider selv tar ledelsen og ansvaret for gjennomføring, samt holder leder løpende orientert gjennom prosessen. Informant 1 trakk videre frem at medvirkning i endring- og innovasjonsprosjekt ofte gir et operativt utbytte og øker motivasjonen blant medarbeiderne.

Informant 1 beskrev egen rolle i innovasjonsprosesser som å være en støttespiller og stille medarbeiderne spørsmål for klargjøring av aktuelle idéer. Vedkommende gav i den forbindelse uttrykk for at stort tidspress ofte gjør at innovasjons- og endringsprosesser ikke blir fulgt opp og realisert, noe som framkom i følgende sitat:

«I operativ drift, om man ser bort fra de områdene hvor det er definerte krav, spesielt innenfor for sikkerhet er det alltid rom for nyutvikling. Aktivitetsnivået gjør ofte at det likevel ikke blir strukturert og gjennomførbart med tanke på oppfølging, implementering og evaluering etterpå» (informant 1).

Informant 2 fremhevet også betydningen av å en støttefunksjon ovenfor medarbeiderne i innovasjonsprosesser, men også å gi medarbeiderne tilstrekkelig handlingsrom og beholde eierskapet gjennom prosessen.

«Først må jeg få en forståelse av hva vedkommende ønsker å oppnå. Hvis det er noe logikk i det og gir mening i en større sammenheng så sier jeg kjør på. Så forventer jeg at personen gjennomfører. Det jeg gjør, har troen på og måten jeg selv liker å bli ledet på er å få rammer inkludert begrensninger og utover det få operere relativt fritt. Deretter er det viktigste å spørre hva vedkommende trenger av meg. Jeg må være på

tilbudssiden. Jeg kan støtte prosjektet, men ikke overta det. Utfordringen er å ha tilstrekkelig tidsressurser til gjennomføringen» (informant 2).

Informant 2 beskrev selv å ha ideer, tar initiativ til og sette i gang innovasjonsprosesser. Vedkommende vektla i den forbindelse at medarbeidere involveres og får påvirke innovasjonsprosessen, betydningen av betydningen av å være synlig og tilgjengelig for medarbeiderne, samt oppfølging av milepæler i formelle møter. Dette kom blant annet frem i følgende sitat:

«Jeg tror at det i innovasjonsprosesser er viktig at medarbeiderne kan påvirke – at de selv er med på utviklingsprosessen. Medvirkning og eierskap til prosessen er viktig. Jeg har alltid bare en plan og det er ikke alltid det ender opp slik jeg har tenkt. Den blir bearbeidet og revidert underveis. Det blir et samarbeidsprosjekt til slutt, selv om man selv setter det i gang og sier at «nå er det på tide, det her fungerer ikke» (informant 2).

5.1.6 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon

I det følgende vil det gjøres rede for faktorer som informantene trakk frem som henholdsvis hemmende og fremmende for innovasjon i Luftforsvaret. Enkelte faktorer fremstår som henholdsvis hemmende eller fremmende avhengig av kontekst, mens andre som mer stabile over tid. Samlet sett fremstod informantene relativt omforent om hva som hemmer og fremmer innovasjon i Forsvaret.

5.1.6.1 Ledelse

Med tanke på ledelse gav begge informantene uttrykk for at lederne og deres egenskaper er viktig for innovasjon, både når det kommer til kompetanse, lederstil og personlighetstrekk som toleranse for usikkerhet (nevrotisisme). Lederes samlede egenskaper og kompetanse vil følgelig kunne være hemmende eller fremme avhengig av kontekst. Betydningen av lederstil og hierarki kom til uttrykk i følgende sitat fra informant 1:

«Uten at det oppleves her av meg er det andre som kanskje opplever, også i denne avdelingen at hierarki har innvirkning. Helt avhengig av lederstil selvfølgelig, om man blir sett på som streng og utilnærmelig.folk kan være redde for å føle seg dumme» (informant 1).

Begge informantene trakk som tidligere nevnt frem betydningen av at ledere har engasjement for innovasjon, tar initiativ til å innovere, er åpen for og følger opp innovative ideer fra medarbeiderne, samt bidrar med støtte i innovasjonsprosessen. Dette krever at ledere viser medarbeiderne tillit, noe som ble trukket frem av begge informantene.

Informant 2 trakk videre frem ledernes kompetanse, stabilitet og motivasjon som viktige faktorer. I den forbindelse ble kvalifikasjonsprinsippet for stillinger i forsvaret trukket frem som en hemmende faktor. Dels knyttet til at man i et standard karriereløp med mål om opprykk sitter kort tid i hver stilling, og dels ved at ens muligheter og stillinger er basert på hva man har gjort tidligere og ikke hvor godt man kommer til å gjøre det i en ny stilling. Dette illustreres i følgende sitat fra informant 2:

«For det første sitter man i hver stilling i ganske kort tid. Standard er 3-5 år. Det er også et standard karriereløp hvor folk skal videre. Innovasjon kan fort ta tid. Veldig ofte er det noen som starter innovasjon, men som rekker man ikke å avslutte før man drar videre. Man er dermed avhengig av at nestemann er enig i det man har satt i gang. Vedkommende kan tenke at det skal være noe helt annet» (informant 2).

5.1.6.2 Organisering

Med tanke på organiseringen av Luftforsvarets og Forsvaret som helhet gav begge informantene uttrykk for at aktuell organisering hemmer innovasjon. Begge informantene trakk i den forbindelse fram omfattende byråkrati som en sterkt hemmende faktor. Informant 2 uttrykte blant annet *«Forvaret er rigget for middelmådighet»* og viste til omfattende byråkrati og nevnte kvalifikasjonsprinsipper for stillinger.

Vedkommende trakk paralleller til offentlig sektor som helhet og gav uttrykk for at tidkrevende og demotiverende prosesser, samt lang vei fra idé til beslutning hemmer innovasjon i følgende sitat:

«Ting tar tid, som prosesser knyttet til arbeidsmiljøloven, hovedtariffavtalen, at det skal drøftes, folk skal inkluderes, konsekvenser skal utredes. ...ting tar fort lang tid i det offentlige. Man mister fort eierskap til ideene sine, da man sjelden får fulgt opp ideene selv. Man ser dermed ikke konkrete resultater. Når man først presenterer en ide, så venter man at den testes ut implementeres relativt raskt» (informant 2).

Informant 1 trakk på sin side frem at svært mye av Forsvarets virksomhet er svært strukturert og regulert, og at dette hemmer kreativitet og begrenser handlingsrommet for innovasjon. Vedkommende trakk samtidig frem at omfattende byråkrati dette kan være hemmende eller fremmende avhengig av kontekst og den enkelte medarbeider i følgende sitat:

«Det kan være innovative ansatte som kan føle seg hemmet av hierarki, prosedyrer og regler og derfor ikke får utnyttet potensialet sitt, mens andre kan få næring av det samme (motstand) og derfor går hardere til verks for å få lagt frem det de ønsker» (informant 1).

Begge informantene stilte seg kritisk til Forsvarets organisering av innovasjonsarbeid med etablering av egne innovasjons- og utviklingsavdelinger utenfor kjernevirksomheten og betraktet dette som hemmende for innovasjon. Det ble argumentert for betydningen av at initiativtaker(e) har eierskap gjennom hele innovasjonsprosessen fram til implementeringen er gjennomført og evaluert. Dette tydeliggjøres i følgende sitat:

«Innovasjon kan ikke «outsources», i alle fall ikke om det er din idé. Jeg kan ikke gi min baby til noen andre og stase på at det går bra. Videre kan jeg i alle fall ikke gi

noen andre sin baby til en tredje person og si fiks det her, da går det også dårlig. Det er likevel noen som tror det er veien å gå og blir overrasket når det ikke går»
Informant 2).

5.1.6.3 Ytre rammebetingelser

Med tanke på ytre rammebetingelser trakk begge informantene frem ressursmangel, og da særling knyttet til kapasitet og kompetanse som hemmende faktorer. Dette kom blant annet til uttrykk i følgende sitat:

«Det er ikke nødvendig overskudd i organisasjonen som helhet. «Utfordringen er at forsvaret er satt opp til å gjennomføre akkurat den aktiviteten som er planlagt. Jeg tenker at om man skal ha mulighet for å gjennomføre innovasjon og utvikling så trenger man overskuddskapasitet, da det er et overskuddsfenomen. Det de sier på konferanser er at man er i hamsterhjulet og kun har tid til å gjøre det man er pålagt å gjøre - det man er ressurs satt for. Vi mangler generelt både personell og kompetanse i forsvarssektoren» (informant 2).

Med tanke på betydningen av kompetanse fremhevet informant 2 betydningen av fagkompetanse og evnen til å tenke utenfor boksen. Informant 1 vektla på sin side betydningen av å støtte opp om kreative individer med gründerånd om disse først kommer inn i Forsvaret. Vedkommende trakk i den forbindelse frem at det kan være hemmende for innovasjon at en enhetlig og symboltung organisasjon som Forsvaret kanskje ikke trekker til seg kreative individer som tenker utenfor boksen:

«Gründerånden er noe som må næres om den kommer inn i forsvaret. Noe av det som kanskje virker mot kreativitet er uniform, vi skal kle oss likt, oppføre oss likt, håndtere saker likt. Jeg tror det vil koste mer i forsvaret å tre ut av flokken. Om vi hadde tatt av oss uniformen og grad hadde kanskje vært mer hensiktsmessig for å nære kreativitet. Vi er symboloppbundet i nesten alt vi gjør» (informant 1).

Med tanke på betydningen av samarbeid trakk begge informantene frem at internasjonalt samarbeid med allierte kan være både hemmende og fremmende for innovasjon. Det ble argumentert for at internasjonalt samarbeid kan gi nye perspektiver og innsikt i andre løsninger på aktuelle og fremtidige utfordringer, men at krav om å følge felles og internasjonale standarder for operativ virksomhet og datasystemer kan være hemmende for innovasjon. Videre gav informant 2 uttrykk for at samarbeid om innovasjon på tvers av forsvarsgrener ofte er utfordrende, da de ulike topplederne ofte har ulike perspektiv på, og tilnærming til aktuelle utfordringer og løsninger.

«Ofte involverer prosjektene flere forsvarsgrener. Dette krever da at de går i takt, noe de ikke alltid gjør. De er jo sine egne herrer og kan fort tenke at de selv har en bedre plan. Dette sammen med hyppig bytte av stillinger fører til at endrings- og innovasjonsprosjekter ofte mislykkes» Informant 2).

5.2 Case 2 – Nord universitet

Overordnet fremstod informantene med noe ulik tilnærming og holdning til innovasjon. Informant 3 (dekan) har svært lang fartidstid i akademia og fremstod med en sterk faglig orientering, nærhet til medarbeidernes arbeidshverdag i akademia og en viss endringstretthet. Vedkommende synes videre å være preget av å stå i et krysspress i rollen som resultatansvarlig parallelt med ivaretagelse av både fag og medarbeiderne. Informant 4 (toppleder) fremstod med en mer overordnet og visjonær tilnærming til innovasjon og var lite konkret om både innholdet i og organiseringen av prosessene knyttet til innovasjon. Informant 4 fremstod videre å stå et krysspress mellom overordnede styringskrav og endringsmotstand hos vitenskapelig ansatte på lavere nivå i organisasjonen.

5.2.1 Innovasjonsevne

Etter informasjon om prosjektet og innledende spørsmål om utdanning og ledererfaring ble det stilt spørsmål om informantenes opplevelse av universitetets innovasjonsevne. Informant 3 uttrykte seg kritisk om universitetets innovasjonsevne og trakk fram universitetets struktur som en barriere. Vedkommende trakk videre frem at planlegging for innovasjon er krevende,

men at man retrospekt kan se at det har vært en utvikling og at noe av dette har være innovasjon. Til forskjell beskrev informant 4 universitetets innovasjonsevne mer positivt og som veldig variert. Vedkommende fremhevet universitetets arbeide med organisatorisk innovasjon og innovasjon av offentlig tjenesteyting som undervisning både på over- og underordnet nivå.

«Man jobber også med å re-tenke visse ting i fra fellesfunksjonene i form av nye måter å organisere og løse de samfunnsoppgavene vi har.det skjer naturligvis mye i fagmiljøene. Her skjer det en del faglig aktivitet. Noe av det er litt innovasjon på utdanningssiden. Undervisere som utvikler og tester ut nye konsepter eller metoder for undervisning og veiledning» (informant 4).

Informant 4 trakk videre frem at det er krevende å kommunisere ut innovasjonsarbeidet som gjøres ved universitetet både internt og eksternt.

5.2.2 Innovasjonskultur

På spørsmål om deres tanker om universitetets innovasjonskultur angav begge informantene at det er krevende å bygge en innovasjonskultur innenfor rammene av et universitet. Dette ble begrunnet med et sterkt fokus på drift, en tradisjonsbundet organisasjonskultur og -struktur og at mange medarbeidere sitter fast i tradisjonelle holdninger og handlemønstre. Følgende sitat illustrer dette:

«I det store bildet er det mye driftsfokus. På den ene siden er dette veldig viktig, da driften må fungere bra. Jeg går ofte og maser både internt hos oss og utad – ja der handler om drift, men vi må også jobbe mer med utvikling og analyse. Jeg tror litt for mange folk er litt satt i det man gjorde i går eller det man gjorde i fjor. Man er vant til å gjøre visse ting og går på jobb og tenker at jobben handler om den historisk definerte listen isteden for å si at kanskje vi skal re-tenke om dette er den beste tilnærmingen og stille spørsmål om hvilken effekt får vi av dette, om kan vi gjøre det på en annen måte og om hvilke resultater vi får. Resultatorientering er noe jeg også

snakker mye om for å få folk til å tenke annerledes og endre å ting. Samlet sett så er vi nok for satt» (informant 4).

Begge informantene vektla videre at omfattende byråkrati hemmer innovasjonstankegang og utviklingen av en innovasjonskultur ved universitetet. Dette illustreres i følgende sitat:

«...vi er et universitet som skal ha rom for frie ideer og å tenke utenfor boksen. Jeg tenker hele systemet og dets organisering beveger oss bort fra innovasjon og mot byråkrati med sjekklister og kontroll. Jeg er redd for at universiteter og høyskoler mister sjela si».

Begge informantene trakk frem intern motstand og begrenset samhandling som hemmende for utviklingen av en innovasjonskultur ved universitetet. Utfordring knyttet til samarbeid og bygging av en felles kultur kom blant annet til uttrykk i følgende sitat:

«Det er ingen tvil om at fakultetene opplever seg selv som leverandøren av kjernevirksomhet og må få jobbe mest mulig i fred» (informant 4).

Informant 3 fremhevet også at fusjonen mellom Universitetet i Nordland, Høyskolen i Nesna og Høyskolen i Nord- Trøndelag i 2016 har skapt utfordringer for etablering av en innovasjonskultur, da institusjonene i utgangspunktet hadde forskjellig organisering, kultur og ulike grad av forskningsaktivitet.

5.2.3 Innovasjoner

På spørsmål om eksempler på innovasjoner ved universitet ble det beskrevet ulike former for innovasjon. Begge informantene vektla universitetets forskningsarbeid og betydningen av å betrakte faglig aktivitet og forskning som innovasjonsarbeid, noe som kommer til uttrykk i sitatet:

«Vi tenker ikke på forskningen som innovasjon, men det er å skape ny kunnskap. Noen

ganger er det bare inkrementelt, bitte små og andre ganger litt større andeler av ny kunnskap». (informant 3).

Videre ble det beskrevet pågående arbeid med tjenesteinnovasjon knyttet til utdanningsprogram og undervisning, samt organisatorisk innovasjon på både overordnet- og fakultetsnivå. I den forbindelse fremstod pålagte styringskrav, for eksempel krav til kvalitet som en klar driver for prosessene:

«Vi jobber nå med å se på noen endringer knyttet til dette som omhandler å innovere måten vi tenker kvalitet og hvordan vi organiserer oss i forhold til dette» (informant 4).

Informant 3 beskrev videre innovasjon av arbeidsprosesser gjennom implementering av nye IKT- løsninger knyttet til undervisning. Vedkommende problematiserte i den forbindelse at implementeringsfasen er krevende og at innovasjoner kan ha henholdsvis positive og negative konsekvenser for ulike aktører:

«... i 2016 fikk vi 4 ny datasystemer knyttet til undervisning vi skulle lære oss og ta i bruk uten forvarsel og opplæring. Det var Canvas, Leganto, Inspira med mer. Man kan se på dette som innovasjoner, men implementeringer er særdeles dårlig. Samtidig reflekter man heller ikke i implementering at man flytter oppgaver. Hvis man jobber som forsker og underviser så medføre dette alltid noe administrasjon, men å flytte administrative oppgaver og ytterligere krav om innovasjon til fagfolk medfører svært mange oppgaver på arbeidstakerne nederst i pyramiden. Over tid blir det uholdbart, da det er vanskelig å hele tiden skulle bli målt på alt man gjør» (informant 3).

5.2.4 Organisering for innovasjon

Med tanke på innovasjonsprosessenes retning hadde informantene noe ulik opplevelse av hvem som primært tok initiativ til, og eide innovasjonsprosjektene ved universitetet.

Informant 4 (toppleder) gav uttrykk for at det er en overvekt av *bottom-up* ved universitetet, og beskrev at det utløser stor motstand når ledelsen initiativ til og leder innovasjonsprosesser:

«Samlet sett er vi veldig bottom-up drevet på innovasjonssiden. Det er veldig vanskelig å komme med top-down. Der blir mye piggene ut og reaksjoner på det. I mine øyne bør man bruke begge» (informant 4).

Informant 3 (dekan) beskrev derimot en overvekt av *top-down* initierte innovasjonsprosjekt og beskrev at de på fakultetsnivå stadig ble pålagt nye krav knyttet til innovasjon og endring. Vedkommende trakk i den forbindelse frem et pågående arbeid med å tilfredsstille politiske føringer og pålagte krav til etter- og videreutdanningsprogram (EVU) og problematiserte at dette arbeidet er svært ressurskrevende tidsmessig, krever andre former for kompetanse som for eksempel markedsføring, samt krever utstrakt samarbeid både internt og eksternt. Dette kommer til uttrykk i sitatet:

«En medarbeider kom til meg og formidlet en ide. Jeg responderte positivt og sa gjør det. Likevel famler vi nå litt, da vi ikke har noen mottager. Spørsmålet videre er hvordan vi skal markedsføre det, da vi ikke har erfaring med dette fra tidligere. Samtidig har vi kvalitetssystemer som medfører at nye program må gjennom en svært stor kvern for godkjenning, som jeg har vært kritisk til. Jeg mener at ikke alt som kjernen består av omhandler kvalitetssikring av innholdet, for eksempel spørsmål om tabellene skal være stående eller liggende, kommafeil og lignende. Det krever forskjellig type kompetanse. De vitenskapelig ansatte som utvikler og gjennomfører programmene er de som vet hva innholdet bør være» (informant 3).

Med tanke på universitetets organisering for innovasjon beskrev begge informantene innovasjonsarbeid som en integrert del av arbeidsoppgavene til både fellesfunksjonene og fakultetene ved universitetet. De beskrev at universitet har etablert et Technology Transfer

Office (TTO) med en ansatt som skal fange opp og fasilitere innovasjoner ved universitet. Informant 3 uttrykte seg kritisk til etableringen av en TTO, basert på det er rettet mot produktinnovasjon og innovasjon av organisering eller offentlig tjenesteyting.

Begge informantene vektla at samarbeid både på tvers internt i organisasjonen og med eksterne aktører er sentralt for å kunne lykkes med innovasjon og ivareta deres samfunnsoppdrag. De var samtidig tydelig på at dette er krevende. Informant 3 trakk i den forbindelse frem betydningen av felles møteplasser på tvers av fakultet i følgende sitat:

«Vi jobber fortsatt med hvordan man skal organisere program på tvers av fakultetene, for eksempel om man skal basere seg på å kjøpe inn kurs, hvordan kan skal oppnå forpliktelse og nødvendigheten av felles møteplasser for drøfting av innhold. Det er med andre ord noen kimer til å få til innovasjon i organiseringen av utdanningsprogram. Vi trenger å ha etablerte systemer for forpliktende samarbeid på tvers av fakulteter» (informant 3).

Begge informantene fremhevet videre at formelle systemer trigger fakultetene til å bygge murer som hindrer samarbeid og innovasjon. Informant 3 trakk i den forbindelse frem utfordringer knyttet til fordelingen av økonomiske ressurser og at økonomi- og regnskapssystem som ikke støtter opp om investeringer i innovasjon for fremtiden.

Det ble beskrevet intern motstand mot å utfordre dagens organisering av universiteter i fakultet som er sterkt forankret i tradisjon:

«Jeg stilte da spørsmål ved hvorfor vi har fakultet, som vi har hatt siden tidenes morgen – hvorfor kan vi ikke tenke på en annen måte om vi først skal tenke nytt? Jeg tenker universitetet kunne vært satt sammen på andre måter i dag, da man i dag har helt andre problemer vi skal løse. Jeg ble møtt med forundring og spørsmål om jeg ville ha vekk fakultetene. Jeg fremhevet av fakultetene primært er knyttet til tradisjon – sedvane gjennom 1000 år, og ikke en nødvendig form for organisering» (informant 3).

5.2.5 Innovasjonsledelse og medvirkning

Med tanke på utøvelse av ledelse rettet mot å fremme innovasjon angav informant 4 å inneha en sentral, men krevende rolle. Vedkommende fremhevet betydningen av motivasjonsarbeid, å samarbeide med en rekke andre aktører og å være en støtte i innovasjonsprosesser.

Informant 4 trakk også frem betydningen av å kommunisere ut visjon, rasjonale og målsetning for å innovere for å redusere medarbeidernes endringsmotstand og ønske om å opprettholde status quo:

«Etter som de helst vil være på opplag, må man klare fremme innovasjon og endring på en veldig motiverende og engasjerende måte slik at medarbeiderne har lyst til å bruke tid på dette. Det må forstå hva det er og at de ser at dette kan være nyttig for studentene eller for egen karriere, eventuelt at det er en del av samfunnsoppdraget»
(informant 4).

Informant 4 trakk videre frem at det har vært en klar endring knyttet til økt eierstyring det siste 10 året i form av tiltak, pålegg eller direkte instruksjoner som skal implementeres uten at det nødvendigvis har fulgt med finansiering. Vedkommende beskrev at nye krav uten finansiering møter stor motstand på lavere nivå i organisasjonen og at dette bidrar til å gjøre topplederrollen både krevende og ensom:

«Problemet er at dette blir på toppen av alt annet. Når man kommer langt nok opp på toppen blir ting ustødig, vindfullt og særdeles krevende. Det nytter ikke å ta dette ut i organisasjonen, da vi ikke vil få den med oss» (informant 4).

Informant 3 angav å ha ulik rolle knyttet til å fremme organisatorisk innovasjon kontra tjenesteinnovasjon. Vedkommende beskrev å selv ha eierskap til og lede interne prosesser knyttet til å endre organiseringen av fakultetet og ha delegert tjenesteinnovasjon knyttet til undervisning og forskning til sine vitenskapelig ansatte:

«Nå er fokus hvordan vi skal gjennomføre prosessen uten å bruke unødige mye energi på det. Det er fint at folk engasjerer seg i positiv retning. Det vi alltid være noe motstand. Jeg tror tiden er moden og at folk er klar og ser at vi ikke får det til å fungere slik organiseringen er nå» (informant 3).

Begge informantene fremhevet at det er forpliktet til, og ønsket medvirkning fra medarbeiderne i innovasjonsarbeidet ved universitetet. Begge informantene stilte seg positive til at medarbeidere tar initiativ til og presenterer innovative idéer. Informant 3 vektla at universitetet er en kunnskapsorganisasjon med høyt kvalifiserte medarbeidere som det er ønskelig og nødvendig å involvere i innovasjon og endring. Informant 4 viste stor entusiasme for initiativ fra medarbeiderne og ønske om å støtte opp om dette.

Med tanke på den videre prosessen med seleksjon og videre utvikling av innovasjonsideer beskrev informant 4 at aktuelle idéer blir drøftet internt i ledergruppen hvor beslutningen om å eventuelt forfølge og videreutvikle idéen blir tatt. Informant 3 var opptatt av at medarbeiderne selv må beholde eierskap til egne ideer til innovasjoner og selv må få følge opp og gjennomføre prosjektet. Begge informantene fremhevet samtidig at det er krevende å følge opp innovative ideer, hvor omfattende byråkrati og krav til involvering ble trukket frem som barrierer.

5.2.6 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon

I det følgende vil det gjøres rede for faktorer som informantene trakk frem som sentrale for å lykkes med innovasjon ved Nord universitet. Som tidligere nevnt kan enkelte faktorer være hemmende eller fremmende for innovasjon avhengig av kontekst, mens andre kan være mer stabile over tid. Informantene var i store trekk samstemte om hva som hemmer og fremmer innovasjon ved Nord universitet. Informantene trakk frem at ledernes har en sentral rolle i å fremme innovasjon og at organiseringen av offentlig sektor i seg selv er en hemmende faktor for deres innovasjonsevne.

5.2.6.1 Ledelse

Begge informantene vektla lederens betydning for å lykkes med innovasjonsarbeid, hvor lederstøtte og -forankring ble trukket frem som fremmede faktorer for innovasjon, noe som kom klart frem i følgende sitat:

«Man er mye uenig innenfor organisasjonsforskning, men man er veldig enige om at ledernes støtte og tilrettelegging har veldig mye å si» (informant 4).

Vedkommende trakk videre frem betydningen av begeistring, motivasjon og et indre driv hos både ledere og medarbeidere for å kunne lykkes med innovasjon. I den forbindelse ble det vektlagt at lederne har en sentral rolle i å motivere sine medarbeidere til kreativ tenkning og deltagelse innovasjonsarbeid:

«Motivasjon er påvirkelig hos mange. Selv om noen har en indre drivkraft vil det være vanskelig å holde denne, da man blir påvirket av ytre faktorer som både kan trekke motivasjonen og gløden både opp og ned hos den enkelte» (informant 4).

5.2.6.2 Organisering

Begge informantene trakk frem at omfattende byråkrati og intern organisering hemmer innovasjon ved Nord Universitet. Informant 3 beskrev blant annet hvordan universitetets krav til helhetlig organisering og omfattende detaljstyring begrenset deres handlingsrom for nytenkning og innovasjon. Informant 4 støttet opp om dette i følgende sitat:

«Litt av det handler om å slutte å være bundet opp i så rigide rammer» (informant 4).

Begge informantene trakk videre frem betydningen av samarbeid på tvers av ledernivå og fakultet og hvordan aktuell organisering hemmer innovasjon, samt at mangel på felles møteplasser på tvers av vitenskaper og fakultet bidrar til dette. Informant 4 trakk videre frem

hvordan ulik organisering internt på fakultetene hemmer samarbeid på tvers og at det er behov for en mer fleksibel organisering i følgende sitat:

«Andre fakultet er organiserer seg på mer overordnet nivå ved at man skal undervise på 2-3 kurs, eventuelt litt mer detaljer, men ikke helt ned på timenivå. Dette vil være mer dynamisk slik at de lettere vil kunne blir med på samarbeid og innovative prosjekter og ser nytten i en slik type aktivitet» (informant 4).

5.2.6.3 Ytre rammebetingelser

Med tanke på ytre rammebetingelser ble omfattende byråkrati og eierstyring trukket frem av begge informantene som hemmende for innovasjonsarbeid. De gav i den forbindelse uttrykk for at kravene og målekriteriene de er pålagt oppleves lite meningsfulle og hemmer motivasjon for endring og innovasjon. Informant 4 uttrykte blant annet følgende:

«Man gir litt opp når man begynner å skjønne hvor mye det innebærer, selv om man i utgangspunktet hadde en god idé og lyst. For eksempel at mange må involveres, at man må ha ulike godkjenninger og at det vil ta lang tid å realisere. Det blir fort så pass byråkratisk og formalistisk at mange gir opp» (informant 4).

Informant 3 trakk i den forbindelse frem at målene for kvalitet og innovasjon som er definert på overordnet nivå ikke nødvendigvis er representative eller hensiktsmessige for deres virksomhet. Vedkommende fremhevet betydningen av at tjenesteinnovasjon knyttet til undervisning har en reel effekt for kandidatenes yrkesutøvelse, noe som kommer frem i sitatet:

«Om vi hadde fått til å utdanne kandidater som skal jobbe som for eksempel sosionomer som tenker på en annen måte i forhold til praksis, så ville det være en innovasjon. Spørsmålet er hvordan dette skal måles eller når man kan krysse av for måloppnåelse. Videre må dette gjøres i samarbeid med praksisfeltet. Man kan ikke

komme med folk som tenker utenfor boksen som skal jobbe innenfor strenge rammer»
(informant 3).

Begge informantene trakk manglende ressurser som en klart hemmende faktor for både samarbeid på tvers og prioritering av innovasjonsarbeid mer generelt. Informant 3 beskrev en intern kamp om ressurser:

«I dette systemet er der alltid en kamp mellom det sentrale nivået og fakultetene og litt mellom fakultetene. Sistnevnte er kanskje ikke så åpenbart nå, men vil komme nå som vi ikke får økte budsjett» (informant 3).

Det ble også trukket frem at fremtidig nødvendig kompetanseheving for å kunne innovere hemmes av at økonomistyringen og systemene i offentlig sektor fremmer status quo i følgende sitat:

«Å kjøpe inn kontormøbel og IKT er en investering, men ikke kompetanseheving som å sende førsteamanuensis på metodekurs eller universitetspedagogikk» (informant 3).

Begge informantene beskrev videre hvordan begrenset kapasitet og høyt arbeidspress fører til at fokus rettes mot å opprettholde drift heller enn å innovere i følgende sitat:

«Det dukker stadig vekk opp ting som gjør at man må legge vekk idéer og prosjekter. Det skjer så pass mye i sektoren hele tiden at det ikke er lett å jobbe dedikert med innovasjons- og utviklingsprosjekt. Det er ting som bare må ordnes» (informant 4).

Informant 3 trakk fram at et økende omfang av arbeidsoppgaver for vitenskapelige ansatte som ikke omhandler deres kjernevirksomhet, forskning og undervisning. Vedkommende var videre kritisk til måling av innovasjonsarbeid og stilte spørsmål om det i det hele tatt er mulig

å operasjonalisere kriterier for innovasjon som vil være funksjonelle på tvers av offentlige virksomheter i følgende sitat:

«Om man skal ha samme mål for innovasjon i forsvaret og i kommuner, som både skal fangeovergangen fra F16 til F35 og innovasjon i barnehager og sykehjem blir det svært vanskelig.hvor viktig er det å måle innovasjon? De spesifikke målene som er satt for oss gir retning hvor hva og hvordan vi skal gjøre noe. Om man hadde noen andre og mer overordnede mål som vi selv artikulerer «det betyr det for oss», så kanskje det hadde vært litt lettere» (informant 3).

Informant 3 trakk fram samhandling internt og eksternt som sentralt for å lykkes med innovasjonsarbeid, men at det kapasitetsmessig foreligger lite handlingsrom for dette. Det ble i den forbindelse problematisert at det mangler insentiver og foreligger flere hindre for tverrfaglig samarbeid som fravær av publiseringspoeng for lærebøker, fravær av tverrfaglige tidsskrift og fravær av økonomiske midler rettet mot samhandling. Vedkommende trakk videre frem at et økt fokus på brukerorientering vil kunne være fremmede for innovasjon.

5.3 Case 3 – Helseforetak

Ved Nordlandssykehuset HF ble det gjennomført intervju med en toppleder (informant 5) og en klinikkjef (informant 6). Begge informantene fremstod som proaktive og ambisiøse med tanke på å innovere helseforetakets virksomhet både når det kommer til administrative oppgaver og deres tjenesteyting. Begge informantene beskrev at de er aktiv deltager og/eller sterkt involvert i organisasjonens innovasjonsarbeid.

5.3.1 Innovasjonsevne

Etter innledende fase av intervjuene ble informantene spurt om deres tanker om helseforetakets innovasjonsevne. Begge informantene beskrev at helseforetaket over tid har hatt et stort fokus på å innovere og gjennomført en rekke vellykkede innovasjonsprosjekt. Det kom blant annet frem vellykkede samarbeid med eksterne leverandører og et bredt fokus for innovasjonsarbeidet:

«Vi har over år hatt en profil i Nordlandssykehuset med tett samarbeid med en del eksterne aktører, spesielt teknologileverandører som har gjort at vi både har fått, og tatt en posisjon som et fremover lent og innovativt foretak» (informant 5).

«... vi er opptatt av å finne løsninger som gjør at arbeidet, enten man snakker pasientløsninger, løsninger for personellet vårt eller på overordnet systemnivå gjør hverdagen lettere» (informant 5).

Samtidig vektla begge informantene at helseforetaket fortsatt har et urealisert potensial knyttet til innovasjon. Informant 5 vektla at innovasjon er avgjørende for å sikre bærekraft for fremtiden:

«Vi tror i tråd med nasjonale myndigheter at det som man har satt på skriften, blant annet i nasjonale sykehusplaner at dette med innovasjon kommer til å bli veldig viktig for å kunne sikre bærekraft fremover, både penger, helsepersonell og andre ressurser. Vi ser at en av de store utfordringene hos er rekruttering og stabilisering av folk. Alle kan ikke jobbe i helsevesenet. Vi må derfor bli enda mer innovative enn hva vi er, deg tenker da å finne nye løsninger på ting. Teknologi vil være en del av svaret, men det handler også om å innovere måten vi jobber på, måten vi er organisert på og strukturell innovasjon i et større bilde» (informant 5).

5.3.2 Innovasjonskultur

På spørsmål om hvordan informantene opplever virksomhetens innovasjonskultur var begge informantene samstemte om at helseforetaket har en etablert innovasjonskultur, noe som kom klart til uttrykk i sitatet:

«Jeg tenker vi åpenbart har en innovasjonskultur. Vi ligger i tet nasjonalt innen teknologiutvikling i spesialisthelsetjenesten. Vi i klinikken var de første til å ta i bruk

VideoNor, senere Whereby til digitale pasientkonsultasjoner forut for pandemien. Dette førte til at medarbeiderne bare snudde seg rundt og fortsatte tilnærmet som før gjennom bruk av digitale konsultasjoner» (informant 6).

Informant 5 trakk i den forbindelse frem at innovasjonstankegangen er spredt ut i store deler av virksomheten, og brukte som eksempel at Nordlandssykehuset har fått 50 % av innovasjonsmidlene som har vært lyst ut i Helse Nord siden 2017 hvor søknadene har kommet fra ulike deler av virksomheten. Videre ble det beskrevet en kultur med stort engasjement og rom for å eksperimentere med nye løsninger:

«Jeg synes det har vært veldig mange spreke medarbeidere som har dristet seg utpå og turt å feile for så å prøve igjen. Det har vært slik når det gjelder mange av de digitale innovasjonene våre» (informant 6).

Dette kom blant annet til uttrykk i følgende sitat fra informant 5 *«Teknologi vil være en del av svaret, men det handler også om å innovere måten vi jobber på, måten vi er organisert på, strukturell innovasjon med mer i et større bilde. Der er mange ting man kan gjøre og det er litt å prøve og feile».*

5.3.3 Innovasjoner

Begge informantene kom med flere eksempler på vellykkede innovasjoner i helseforetaket so innovasjon av arbeidsprosesser, tjenesteinnovasjon og strukturell innovasjon. Med tanke på innovasjon av arbeidsprosesser ble det beskrevet utvikling av nye digitale verktøy i samarbeid med eksterne IKT bedrifter. Eksempler som ble gitt var Imatis for pasientregistrering på poliklinikk og sengepost, applikasjonen Medanets for digital og mobil registrering av vitale målinger av pasienter i sann tid, samt samstrømming av lyd og bilde i samarbeidsmøter ved kommuner ved utskrivelse fra sengepost. Nordlandssykehuset har i den forbindelse hatt et tett samarbeid med eksterne aktører som Telenor og andre teknologi-bedrifter både nasjonalt og internasjonalt, samt hatt et nært samarbeid med kommuner. Det ble videre trukket frem at enkelte innovasjoner siden har vist seg å ha andre bruksområder som har blitt tatt i bruk:

«Spesielt Imatis har vært helt fantastisk under pandemien, da vi har brukt det til alt mulig som vi ellers ikke bruker det til. Normalt bruker vi det til å registrere pasienter på poliklinikk og sengepost, men nå under pandemien har vi brukt det til vaksiner, registrering av ansatte som skulle ha vaksine som var fryktelig mange. Vi har også brukt det til å holde oversikt over covid innlagte slik at man ved ett tastetrykk kunne gå inn å se hvor mange covid pasienter som er innlagt ved ulike sykehus og avdelinger, samt hvor mange som er under vurdering for covidsmitte. I tillegg kunne vi holde oversikt over hvor mange ansatte som var i karantene og hvor mange som var syke».
(informant 5).

Informantene beskrev også eksempler på tjenesteinnovasjon som bruk av VR-teknologi i psykoterapi som del av eksponeringsbehandling, samt direkte overføring av data som vekt og blodtrykk hos dialysepasienter i hjemmet til sykehusets journalsystem. Informant 5 trakk frem at sistnevnte gjør at dialysepasienter i distriktet slipper å møte til enkelte kontroller og kan få justert medisineringsen fortløpende. Vedkommende trakk videre frem at Nordlandssykehuset nå for første gang deltar i et kommersielt innovasjonsprosjekt knyttet til utvikling av et produkt for igangsetting av fødsel hos gravide, hvor en gynekolog og en jordmor har vært initiativtagere.

5.3.4 Organisering for innovasjon

Med tanke på organisering for innovasjon beskrev begge informantene at innovasjonsarbeid er en integrert i den daglige driften ved Nordlandssykehuset og en del av klinikk-, avdelings- og enhetslederens, samt medarbeidernes arbeidsoppgaver:

«Jeg mener det at viktigste innovasjonsarbeidet ikke nødvendigvis er på systemnivå, men at innovasjon skal skje hvor man bor og virker» (informant 6).

Med tanke på kapasitet til å prioritere innovasjonsarbeid i en travel klinisk hverdag ble det beskrevet at helseforetaket har ressurspersoner i fagavdelingen som kan bistå i arbeidet med å søke innovasjonsmidler. Det ble videre beskrevet at avdelinger med støttefunksjoner som

Senter for klinisk dokumentasjon (SKSD) og klinisk IKT har hatt eierskap til og/eller vært sentrale i enkelte innovasjonsprosjekter.

I arbeidet med å fremme innovasjon i helseforetaket fremhevet informant 5 betydningen av å ha fått etablert Induct som er en programvare med mål om å fremme deling av innovasjonsideer innad og på tvers av virksomheter:

«Vi har også fått på plass Induct og muligheten til at alle i hele foretaket kan komme med innovasjonsforslag. Man kan ta en helt utygd idé eller komme med mer bearbejdede idéer til innovasjon som vi har satt i system for å følge en prosess på. Der ligger det også mye annen innovasjon fra andre helseforetak og firma nasjonalt som vi kan bli med på. Det er ikke slik at vi må finne opp all dynamitten på nytt. Det er en idé base hvor man kan følge innovasjonsprosjekt og hvor man bli gitt poeng om vi eller andre tar i bruk noen av våre idéer» (informant 5).

Vedkommende anerkjente samtidig at det er en utfordring å få Induct kjent og tatt i bruk av medarbeiderne lengre ned i organisasjonen. Informant 6 trakk i den forbindelse frem betydningen av å ha en struktur og kultur som sikrer god kommunikasjon i organisasjonen for å lykkes med innovasjonsarbeid, men at dette er en utfordring i store virksomheter som Nordlandssykehuset HF med flere lokalisasjoner og mange nivå i lederlinjene. Dette kom blant annet frem i følgende sitat:

«Jeg tror at mange medarbeidere sitter med gode idéer som vi ikke får tak i, jamfør at man ofte opplever at informasjon ikke flyter så godt verken opp eller ned i organisasjonen» (informant 6).

Vedkommende beskrev i den forbindelse å ha et stort fokus i klinikkens ledergruppe på at lederne må kommunisere ut ønske om, og hvor medarbeiderne kan ta kontakt om de har en innovasjonsidé, samt å involvere klinikktilitsvalgt og verneombud i dette arbeidet.

Betydningen av en organisering som sikrer godt samarbeid på tvers av enheter og avdelinger ble også trukket frem som viktig. Det kom fram at det per i dag ikke er et utstrakt samarbeid om innovasjon på tvers av enheter og avdelinger. Dette ble knyttet til uklarheter vedrørende intern organisering:

«Det har en periode vært et lite vakuum, da man ikke har vært sikker på hvordan den videre organiseringen skal være. Jeg tenker det kanskje har løsnet mer nå. Nå som vi vet hvordan vår organisasjon skal være kan vi driste oss mer utpå og samarbeid på tvers. Jeg håper at vi etter hvert får til mer samarbeid på tvers» (informant 6).

Begge informantene avviste at det forelå etablerte møteplasser for utveksling og drøfting av innovative idéer, men anerkjente betydningen av dette:

«Vi skulle hatt mer brainstorming for å få opp flere innovasjonsideer fra klinikerne. Jeg ser ofte at det er i møter mellom mennesker at ting skjer. Vi har få møtepunkter på tvers av avdelinger og enheter, noe jeg tenker er uheldig. Det er ofte i korridorene utveksling av synspunkt og nye idéer kommer opp og deles. Korridorpraten er undervurdert» (informant 6).

5.3.5 Innovasjonsledelse og medvirkning

Med tanke på lederrollen var begge informantene tydelig på at ledere på alle nivå har en sentral rolle og at ledelsesforankring er avgjørende for å lykkes med innovasjonsarbeid. Det ble trukket frem at lederne må gå foran, tar initiativ til å innovere og kommuniserer ut at innovasjonsarbeid er et prioritert satsningsområde. Det ble samtidig anerkjent at dette er sårbart og avhengig av hver enkelt leder i foretaket:

«Det er lederne som må ta tak i innovasjonsideer blant medarbeiderne og de er dermed svært prisgitt den enkelte leder og lederlinjene. Jobben vil derfor være å rette videre fokus på innovasjonsarbeid i ledergruppen» (informant 5).

Informant 6 trakk i den forbindelse frem at prioritering av innovasjonsarbeid kan være mer krevende for ledere på lavere ledernivå i organisasjonen:

«Jeg tror et er mye lettere med litt «overflow», og «what`s in it for me» og slik stoppe det på lavere ledernivå enn det er for oss i den øverste ledelsen som prøver å se det fra fugleperspektiv» (informant 6).

Med tanke på medvirkning var begge informantene svært opptatt av at medarbeiderne har en sentral rolle i innovasjonsarbeid og betydningen av at de tar initiativ til å innovere arbeidsprosesser og tjenester:

«Jeg tror det er de enkelte medarbeiderne som ofte er nøkkelen til innovasjon, da det er de som ser hvor skoen trykker. Videre ser de selv eller med bistand fra ledelsen på hvordan man sammen kan fasilitere nye løsninger på aktuelle utfordringer» (informant 6).

Informant 5 vektla i den forbindelse betydningen at det etableres en felles forståelse og et tett samarbeid mellom ledelse og medarbeider(e):

«Det er avgjørende at den som har idéen eller tanken blir forvaltet på en god måte. Jeg tror en del innovasjon eller muligheten for innovasjon stoppes fordi medarbeider ikke blir tatt på alvor eller forstått når de kommer med en idé eller et problembilde. Det viktigste når man først har en idé er å skape et fellesskap eller felles forståelse av hva som er utfordringen eller problemet» (informant 5).

Videre ble kapasitetsmessige utfordringer og betydningen av ledernes rolle i å støtte opp om, og være en aktiv medhjelper i innovasjonsprosesser løftet frem:

«Klinikere har mye å gjøre og er på strekk. Jeg tror derfor det er veldig viktig at man som leder hjelper dem og fasiliterer innovasjonsprosesser. Det er slik vi faktisk får det i gang. Om ikke blir det for stort for den enkelte medarbeider eller et klinisk miljø, da det er så på strekk at de trenger hjelp. Vi får sammen sette det i system og driftet dette videre» (informant 6).

5.3.6 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon

Med tanke på hemmende og fremmende faktorer for å lykkes med innovasjon ved Nordlandssykehuset HF fremstod begge informantene omforent om at både lederegenskaper og -atferd, medvirkning, ekstrarolleatferd, samarbeid intern og eksternt, samt velfungerende systemer for å fange og følge opp innovative ideer fremmer innovasjon. På den andre siden ble ledere som ikke anerkjenner betydningen av å innovere, ressursmangel, silo tenkning- og organisering, samt behov for å samstemme endringer og nyanskaffelser med ulike lokalisasjoner og regionalt helseforetak trukket frem som hemmende for innovasjon.

5.3.6.1 Ledelse

Begge informantene karakteriserte ledernes egenskaper, fremsynthet og prioriteringer som sentrale for å lykkes med innovasjon. Dette kom blant annet frem i sitatet:

«Man trenger noen som ser mulighetene selv om det koster penger og krever personal og tidsressurser, da det er gull i andre enden. Jeg tenker det mest avgjørende hindret er hvis man ikke har en ledelse som ser poenget med å innovere» (informant 5).

Informant 6 trakk i den forbindelse frem at lederstøtte, lederforankring og ekstrarolleatferd er avgjørende for å lykkes med innovasjon:

«Jeg tror det er en viktig suksessfaktor at man som leder bidrar direkte og støtter opp om innovasjonsideer som fremmes. For eksempel å bidra i skriving av søknader, å sette sammen arbeidsgrupper eller styringsgrupper slik at man avlaster klinikerne» (informant 6).

Informant 6 trakk videre ledernes evne til å kommunisere ut ønske om og vellykkede innovasjoner både internt og eksternt som en fremmede faktor og fortalte om en bevisst strategi hvor politikere ble invitert til klinikken.

Medvirkning ble som tidligere nevnt angitt å være en viktig faktor for å lykkes med innovasjon. Informant 5 trakk i den forbindelse frem at engasjerte og utviklingsorienterte medarbeidere er en fremmede faktor:

«Det vi har, som jeg tenker er veldig pre er at vi har ganske mange folk som er fremover lent» (informant 5).

5.3.6.2 Organisering

Med tanke på organisering vektla informant 5 betydningen av å ha gode systemer for å fange opp og utvikle innovative ideer, og informant 6 betydningen av kort avstand fra idetaker til beslutning på ledernivå for å lykkes med innovasjon:

«Det er viktig at det ikke blir for mange mellomledd slik at medarbeidere med gode idéer mister eierskapet til idéene» (informant 6).

Vedkommende trakk videre frem at det i store organisasjoner som Nordlandssykehuset HF med flere lokalisasjoner og en sterk forankring i regionalt helseforetak kan være hemmende at endringer og nyanskaffelser må være avstemt med alle lokalisasjoner og resten av regionen.

Organisering og tilrettelegging for tverrfaglig samarbeid på tvers, samt en kultur som støtter opp om dette ble trukket frem som fremmede faktorer for innovasjon av begge informantene. Intern motstand ble derimot trukket fram som en hemmende faktor. Dette kom blant annet til uttrykk i følgende sitat fra informant 5:

«På de innovasjonene som vi har jobbet med så må du ha teknisk kompetanse, teknologisk kompetanse, prosess støttekompetanse, kvalitets-forbedringskompetanse og fagkompetanse. Det er ikke gitt at all dette finnes i et fagmiljø. Jeg tenker det er et stort hinder om det foreligger begrensninger i å jobbe på tvers eller det er stor motstand mot dette blant ulike avdelingene og enhetene» (informant 5).

Informant 6 trakk i tilknytning til dette fram at en organisering i klart adskilte avdelinger og enheter kan være hemmende for innovasjon:

«Silotenkningen er fortsatt sterk her, dessverre. Jeg skulle gjerne likt å si at den ikke var det, men jeg har vært med så lenge at jeg ser at det skjer noe. Vi går i en positiv retning i forhold til silotenkning og det å jobbe på tvers» (informant 6).

Med tanke på samarbeid på tvers ble der tematisert at organisasjonens størrelse både kan være en fremmede og en hemmende faktor avhengig av kontekst:

«Det andre aspektet handler om størrelse. På et stort sykehus blir det for stor avstand mellom miljøene som må jobbe i lag, da innovasjon er helt avhengig av tverrfaglighet» (informant 5).

5.3.6.3 Ytre rammebetingelser

Med tanke på ytre rammebetingelser ble også her ressurser trukket frem som en sentral faktor. Dette omhandlet som tidligere nevnt tidsmessig kapasitet, økonomi og kompetanse. Informant 6 trakk frem betydningen av kompetanse innenfor innovasjonsarbeid i følgende sitat:

«Det er også noe med kompetanse og å styrke den. Det ser jeg tydelig innenfor kvalitetsforbedringsarbeidet som henger sammen med forskning og innovasjon at har man ikke kompetanse innen kvalitetsforbedring så blir det vanskelig å bidra til dette, spesielt på de små tingene. Man må løfte kompetansen først, så kan man videreutvikle det. Det er derfor bra å foreslå til innovasjon selv om de kan være upassende eller litt virkelighetsfjerne, da man lærer mye av å delta i prosessen» (informant 6).

Informant 5 trakk videre frem betydningen av fremsyn knytte til bærekraft og viktigheten av å satse på innovasjon tross lite økonomisk handlingsrom i følgende sitat:

«Man må kanskje en periode ha noe redusert aktivitet, men direktøren er heldigvis veldig enig med meg i at kompetanseheving og utvikling få fortsette selv om vi er i et økonomisk uføre. Det er viktig å sikre tilstrekkelig bærekraft til å sikre dette fremover. Det handler om å ha to tanker i hodet samtidig – det er utfordrende, men vi må prøve å få det til» (informant 5).

Vedkommende trakk videre frem ustrakt samarbeid med eksterne aktører, både offentlige og private, samt internasjonalt samarbeid som fremmende faktorer for innovasjon:

«Vi har et innovasjonssamarbeid med Bodø kommune og Nordland Fylkeskommune som heter Innovacare som er bra. Det er en arena hvor flere aktører kan tenke større tanker i lag og man kan koble på litt større nasjonale og internasjonale miljø» (informant 5).

I kapittel fem er det gitt en empirinær presentasjon av sentrale funn som kan belyse praksis for innovasjonsarbeid i offentlig sektor. Hovedtemaene *innovasjon i praksis* og *faktorer som hemmer og fremmer innovasjon* er i den forbindelse belyst, understøttet av sitater fra de ulike informantene. Med tanke på innovasjon i praksis er det med utgangspunkt i hovedtemaene fra dataanalysen presentert funn knyttet til undertemaene *innovasjonsevne*, *innovasjonskultur*, *innovasjoner og retning*, *organisering for innovasjon*, samt *lederrollen og medvirkning*. Funn knyttet til hemmende og fremmende faktorer for innovasjon har videre vært presentert med utgangspunkt i konseptene *ledelse*, *organisering* og *ytre rammebetingelser*.

6.0 Diskusjon av funn i lys av teori

I foregående kapitler er det gjort rede for teoretiske perspektiver på innovasjon i offentlig sektor, samt metodisk tilnærming til, og rasjonale for metodiske beslutninger i aktuelle studie. Det er videre gitt en beskrivelse av aktuelle caseorganisasjoner og gitt en empirinær redegjørelse for aktuelle funn. I det følgende vil aktuelle funn drøftes i lys av sentral litteratur med utgangspunkt i problemstillingen:

Hvordan foregår innovasjon i offentlig sektor i praksis?

Det er som tidligere nevnt utarbeidet to forskningsspørsmål som har til hensikt å belyse aktuell problemstilling:

1. *Hvordan utøves innovasjonsledelse i offentlig sektor?*
2. *Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor?*

Diskusjonskapitlet er delt i 3 hoveddeler; 1) *innovasjon i offentlig sektor i praksis*, 2) *innovasjonsledelse i praksis*, samt 3) *hemmende og fremmende faktorer for innovasjon i offentlig sektor*. Hver hoveddel er delt inn i undertemaer. Den første delen, ***Innovasjon i offentlig sektor i praksis*** vil belyse innovasjon som fenomen i et lederperspektiv, ulike målsetninger for å innovere offentlig sektor, samt offentlig sektors forutsetninger for å innovere. Første del er delt inn i underkapitlene; 1) *innovasjon som fenomen*, 2) *drivere av innovasjon* og 3) *innovasjonsevne og organisering for innovasjon*. Del to, ***Innovasjonsledelse i praksis*** omhandler lederes tilnærming til innovasjon og deres rolleutøvelse i innovasjonsprosesser. Denne delen er delt inn i undertemaene; 1) *lederstil*, 2) *innovasjonsledelse*, 3) *medvirkning* og 4) *innovasjonskultur*. I del tre, ***hemmende og fremmende faktorer for innovasjon i offentlig sektor*** rettes det fokus mot interne forhold i caseorganisasjonene, da informantenes rapporteringer i særlig grad belyser interne forhold, samt at dette er faktorer som virksomheten selv kan påvirke og således endre. Del tre er delt inn i temaene; 1) *ressurser*, 2) *byråkrati og intern organisering*, 3) *samarbeid* og 4) *ledelse – å bygge innovasjonskultur*.

6.1 Innovasjon i offentlig sektor i praksis

Overordnet støttet alle informantene opp om at innovasjon i offentlig sektor er avgjørende for å sikre bærekraft for fremtiden. Det framkom samtidig ulikheter i beskrivelsene og forståelsen av innovasjon, både mellom informantene innad i og mellom caseorganisasjonene.

Forskjellene i informantenes rapportering kan dels være et uttrykk for individuelle forskjeller og dels kontekstuelle forhold. Individuelle forskjeller kan omhandle trekk og personlige egenskaper hos den enkelte informant som ulik erfaringsbakgrunn, samt at toppledere og avdelingsledere innehar ulike roller og følgelig har ulike perspektiver på, og ulik tilgang til informasjon i organisasjonen. Eksempler på kontekstuelle forhold er karakteristika ved den enkelte caseorganisasjonen som type tjenesteyting, intern organisering og kvalifikasjonsprinsipper for stillinger.

6.1.1 Innovasjon som fenomen

Begrepet innovasjon er som nevnt et komplekst og noe vagt fenomen som både omhandler en prosess og et resultat. Videre har konseptualiseringen av innovasjon blitt betraktet som svak (De Vries et al., 2016), da det ligger nært opp til andre begrep som kreativitet, oppfinnelse, imitasjon og forbedring. Dette kom til uttrykk i informantenes beskrivelser hvor de i ulik grad skilte mellom innovasjon, endringsprosesser og kvalitetsforbedring. Videre fremstod flere av informantenes begrepsforståelse preget av en normativ tilnærming med høye idealer for innovasjon som fenomen. Betydningen av å utvikle geniale ideer og radikale innovasjoner ble av flere trukket frem. Ved høye og stringente krav til innovasjoner kan innovasjonsarbeid fort bli svært krevende og eventuelt nedprioritert. Med unntak av forskning som eksempel på inkrementell innovasjon ved Nord universitet, ble ikke inkrementelle innovasjoner beskrevet. Dette står i kontrast til Innovasjonsbarometeret for Staten 2021 (Rambøll Management Consulting, 2023) som i tråd med Rønning (2021) viste økt innovasjon i statlig sektor, og at 78 % av innovasjonsarbeidet er rettet mot inkrementelle innovasjoner. Når det kommer til praksis fremstår innovasjon i aktuelle caseorganisasjoner som krevende og resultatene å være av høyst ordinær karakter. For høye ambisjoner knyttet til innovasjon kan være hemmende og føre til underrapportering av dets omfang. Følgelig representerer ikke nødvendigvis informantenes beskrivelser et dekkende bilde av omfanget av og bredden i caseorganisasjonenes innovasjonsarbeid.

Litteraturen skiller som nevnt mellom ulike former for innovasjon som hver har sine særtrekk, og i ulik grad påvirkes av kontekstuelle forhold (De Vries et al., 2016; Harvey, 2005; Walker, 2006; Windrum, 2008). Jamfør De Vries et al. (2016) skille mellom *prosessinnovasjon* (administrative og teknologiske prosesser), *produkt og service innovasjon*, *governance innovation* (samstyring/nettverks innovasjon) og *konseptuell innovasjon* beskrev ingen av informantene *konseptuell* eller *governance* innovasjon. Tjenesteinnovasjon og organisatorisk innovasjon knyttet til struktur og arbeidsprosesser ble derimot i tråd med litteraturen (De Vries et al., 2016) beskrevet i alle caseorganisasjonene. Det ble i den forbindelse trukket frem at enkelte innovasjoner senere har vist seg å ha andre bruksområder internt i organisasjonen jamfør Rogers (2003). I alle caseorganisasjonene ble det beskrevet en overvekt av interne innovasjoner. Dette kan ses på som et resultat av organisasjonenes tilpasninger til styringsmodellene *e-government* og *New Public Management* i offentlig sektor jamfør De Vries et al. (2016). I alle caseorganisasjonene ble organisatoriske innovasjoner beskrevet lite konkret og bar preg av å dels være visjoner, og dels være på et idéutviklingsplan. Dette kan være knyttet til begrenset handlingsrom for å innovere organisering som følge av virksomhetenes størrelse, kompleksitet og ytre rammebetingelser som krav om helhetlig organisering.

Til forskjell fra universitetet ble det ved Luftforsvaret og Nordlandssykehuset HF beskrevet flere eksempler på teknologisk- og produktinnovasjon. Dette står i kontrast til nyere undersøkelser som har funnet at det rettes minst fokus på kommunikasjons- og produktinnovasjon i offentlig sektor (Rambøll Management Consulting, 2023). Implementering av nye kampfly ble trukket frem som et eksempel på teknologisk innovasjon i Luftforsvaret hvor det ble fremhevet at dette krevde store endringer i internt i organisasjonen. Det kan i den forbindelse argumenteres for at implementering av innovasjoner i seg selv er en driver og utløser endring og videre innovasjonsarbeid innad i organisasjonen. For eksempel krever teknologiske innovasjoner ofte endring og/eller innovasjon av arbeidsprosesser og eventuelt intern organisering om man skal kunne realisere gevinsten av å innovere. Dette kan igjen utløse tjenesteinnovasjon som kampkraft, samt utvikling og implementering av nye produkter og teknologi. Ved Nordlandssykehuset HF ble det videre beskrevet samarbeid om kommersialisering av en produktinnovasjon innen gynekologi og fødselshjelp etter initiativ

fra medarbeiderne. Å ha og kunne anvende erfaringer fra tidligere samarbeid med eksterne teknologileverandører fremstod i den forbindelse som en suksessfaktor. Samtidig ble det trukket frem at kommersialisering av produkter er krevende, da det ligger utenfor deres kjernevirksomhet, krever utstrakt tverrfaglig samarbeid, er tidkrevende, krever tilgang til økonomiske ressurser utenfor budsjett, samt ny fagkompetanse som jus og markedsføring. Man kan samtidig argumentere for at dette innovasjonsprosjektet har sekundære gevinster utover å bedre tjenestetilbudet og arbeidshverdagen til medarbeiderne, i form av å ha en stimulerende effekt på deltakerne i prosjektet og inspirere andre medarbeidere til å delta i innovasjonsarbeid.

6.1.2 *Drivere for innovasjon*

Med tanke på drivere for innovasjon i offentlig sektor ble effektivisering med mål om å sikre bærekraft trukket frem som en sentral faktor av alle informantene. Dette er i samsvar med etablert litteratur som De Vries et al. (2016) og Bekkers et al. (2011). Dette står samtidig i kontrast til Innovasjonsbarometeret 2021 (Rambøll Management Consulting, 2023) hvor ønsket om å skape bedre produkter eller tjenester trekkes frem som den viktigste målsetningen for innovasjon i offentlig sektor. Ved Nordlandssykehuset HF ble det i tråd med Turner et al. (2011) trukket frem av effektivisering og bærekraft handler like mye om tilgang til kompetent arbeidskraft som økonomi, da rekruttering er en stor utfordring i møte med demografiske endringer. Innenfor helseforetaket ble også behovet for å øke kvalitet og sikre lik tilgang til helsetjenester jamfør politiske styringskrav trukket frem som drivere. Flere av lederne syntes videre å bli inspirert av hvordan andre virksomheter og avdelinger løser aktuelle utfordringer både internt og eksternt. Samtidig ble det i Luftforsvaret gitt uttrykk for at de ikke hadde noe stort press på seg om å innovere. Dette kan være knyttet til at Forsvarets tjenesteyting i form av kampkraft i fredstid omhandler å bygge opp en beredskap for eventuelle fremtidige kriger og konflikter. Det er følgelig vanskelig å fullt ut måle og evaluere tjenesteytingen før denne er realisert, og man innehar håndfast kunnskap om aktuelt trusselbilde og behovene dette representerer. Dette kan bidra til at fokus rettes mot å opprettholde drift. Videre kan organiseringen av innovasjonsarbeid i egne avdelinger redusere medarbeidernes engasjement og bevissthet om betydningen av å innovere. I aktuelle caseorganisasjoner ble ikke behov for økt medvirkning og samarbeid jamfør De Vries et al. (2016) nevnt som en driver for innovasjon innen offentlig sektor. Samarbeid og medvirkning kan samtidig ansees som sekundære faktorer til behovet for å effektivisere.

På tvers av caseorganisasjonene hadde topplederne og medarbeiderne noe ulik opplevelse og forståelse av sentrale drivere for innovasjon. Topplederne hadde generelt et stort fokus på behovet for effektivisering, samt å tilfredsstillende politiske føringer og overordnede styringskrav. Avdelingslederne fokuserte derimot på faktorer som at noe ikke fungerer i praksis, behov for faglig utvikling, samt ønske om økt funksjonalitet og kvalitet i offentlige tjenester. Ønsket om økt funksjonalitet og kvalitet i offentlig tjenesteyting kan knyttes til behovet for å oppnå legitimitet og tillit i befolkningen jamfør Bekkers et al. (2011). Ulike fortolkninger av drivere for innovasjon blant ledere på ulike nivå i organisasjonene kan knyttes til at informantene innehar ulike roller, perspektiv og tilgang til informasjon i organisasjonen. For eksempel har avdelingsledere større nærhet til medarbeiderne og deres fagkompetanse og har følgelig større innsikt i deres praksis. Kunnskap om aktuelle drivere og hva som motiverer ulike aktører til å delta i innovasjonsarbeid er sentralt, da det legger føringer for hvordan ledere bør kommunisere ut rasjonale for å innovere og motivere medarbeiderne i innovasjonsprosesser.

I en rekke definisjoner og i den offentlige debatten fremstilles ofte innovasjon som ensidig positivt og som å ha verdi i seg selv. Dette reflekteres også i litteraturen hvor det i liten grad beskrives mislykkede innovasjonsprosjekt, redusert innovasjonsevne eller negative konsekvenser av innovasjoner (De Vries et al., 2016; Lee et al., 2020). I tråd med dette beskrev ikke aktuelle informanter erfaringer med mislykkede innovasjonsprosjekt eller negative konsekvenser av gjennomførte innovasjonsprosjekter. Innovasjon innebærer imidlertid usikkerhet og risiko kan følgelig ha flere negative konsekvenser. Ved Nord universitet ble det uttrykt sterk bekymring for at økte krav til innovasjon uten tilsvarende økning av ressurser og kompetanse vil føre til at arbeidsbelastningen til de vitenskapelig ansatte blir stadig blir høyere. Innovasjonsprosjekt knyttet til oppgaveglidning i helsevesenet er et eksempel hvor arbeidsoppgaver overføres til andre, ofre på lavere nivå og påfører disse merarbeid. Dette kan på sikt ha en negativ påvirkning på rekruttering. Andre eksempler på negative konsekvenser av innovasjon er omfattende ressursbruk i innovasjonsprosessen uten at man oppnår ønsket effekt, endringer i arbeidsoppgaver for enkelte aktører eller negative konsekvenser for brukerne av offentlige tjenester. Innovasjonsarbeid krever således bevissthet

om og håndtering av usikkerhet og risiko jamfør Brown and Osborne (2013) og Hamel (2012).

6.1.3 Innovasjonsevne

Fra politisk hold vektlegges som nevnt utvikling av offentlige tjenester med god ressursutnyttelse og høy tillit i befolkningen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). En sentral strategi i dette arbeidet er å øke innovasjonsevnen, -takten og -omfanget i offentlig sektor. I forbindelse med Innovasjonsbarometeret for Staten i 2021 (Rambøll Management Consulting, 2023) oppgav 90 % av virksomhetene i offentlig sektor at de arbeider med innovasjon. Dette sier imidlertid ikke noe om effekten av dette innovasjonsarbeidet og derigjennom sektorens innovasjonsevne.

Informantene gav et blandet bilde av caseorganisasjonenes innovasjonsevne. Et fellestrekk ved alle caseorganisasjonene var at det ble beskrevet til dels store utfordringer med å ha et kontinuerlig fokus på innovasjon. Dette ble forklart med at både ledere og medarbeidere har hovedfokus på å opprettholde drift. Dette ble videre knyttet til at politisk styring og byråkrati gir begrenset handlingsrom og mangel på ressurser til å innovere. Informantenes støttet opp om Storey and Salaman (2004) som fant at i virksomheter som prioriterer innovasjonsarbeid er lederne på alle nivå enige om hvilke faktorer som var viktige å påvirke for å lykkes med innovasjon, mens det var tydelige forskjeller mellom ledernes oppfatninger i virksomhetene som i mindre grad prioriterte innovasjonsarbeid. Samlet fremstod imidlertid alle caseorganisasjonene med et stort og urealisert potensial knyttet til alle former for innovasjon.

Luftforsvarets innovasjonsevne fremstod på bakgrunn av informantenes rapportering som relativt svak. Evnen til å implementere ny teknologi og produkter fremstod som en relativ styrke, mens evnen til å innovere arbeidsprosesser og organisering fremstod lavere. Det ble videre trukket frem at implementeringen av nye produkter og teknologi skjer innenfor rammene av etablerte strukturer og arbeidsprosesser. Dette representerer barrierer for å kunne realisere gevinstene ved implementering av nye produkter og teknologi (Høiseth-Gilje, Lie, Hernes, Arnesen, & Skogli, 2021).

Ved Nord universitet ble det beskrevet omfattende innovasjonsarbeid knyttet til forskning (inkrementell innovasjon) og en del innovasjonsarbeid knyttet til undervisning. Samtidig framkom det store utfordringer med å innovere organisering og administrative oppgaver, samt å prioritere og kommunisere ut innovasjonsarbeid. Til forskjell fra de andre caseorganisasjonene fremstod Nordlandssykehuset HF sin innovasjonsevne som relativt sterk ut fra et lederperspektiv. En sterk forankring i toppledelsen med strategisk satsning på innovasjon over flere år, innhenting og deling av erfaringer fra innovasjonsprosesser med andre, samt etablering av fruktbare samarbeid med eksterne aktører fremstod i den sammenheng som viktige suksessfaktorer. Disse faktorene trekkes også frem som kjennetegn ved virksomheter som staser mot radikal innovasjon (Rambøll Management Consulting, 2023). Samtidig fremstod Nordlandssykehuset HF med behov for å innovere organisering, kliniske arbeidsprosesser, administrative oppgaver, samt utrednings- og behandlingstilbudet til pasientene for å sikre bærekraft for fremtiden.

Med tanke på intern organisering av innovasjonsarbeid ble det beskrevet forskjeller mellom caseorganisasjonene. Forsvaret har etablert egne innovasjonsavdelinger som NOBLE, samt Forsvarets forskningsinstitutt (FFI). Informantene fra Luftforsvaret stilte seg kritisk til at en ekstern avdeling (NOBLE) tar initiativ til og utvikler innovasjoner som så må implementeres av andre avdelinger. En mulig utfordring ved å etablere egne innovasjonsavdelinger utenfor kjerneorganisasjonen er at dette medfører relativt stor avstand mellom operativ virksomhet som har erfaring med aktuelle utfordringer og de som skal finne gode løsninger. Videre kan dette utløse intern motstand, da både ledere og medarbeiderne på de ulike avdelingene har lite eierskap i innovasjonsprosjektene. Dette vil videre kunne skape betydelige utfordringer når det kommer til implementering. Samtidig kan egne innovasjonsavdelinger bidra til å sikre prioritering av og ressurser til innovasjonsarbeid i offentlig sektor.

Ved Nord universitet og Nordlandssykehuset HF ble det i motsetning til Luftforsvaret beskrevet at innovasjonsarbeid er en integrert del av arbeidshverdagen til både ledere og ansatte, både på tvers av avdelinger og nivå. Betydningen av at innovasjonsarbeid bør skje nært opp til daglig praksis ble fremhevet, da det er medarbeiderne som har fagkunnskap, ser hva som ikke fungerer og som skal implementere innovasjonene. Universitetet har videre etablert et *Technology Transfer Office* (TTO) som har som oppgave å fasillitere innovasjoner.

Det framkom imidlertid kritikk mot etableringen av TTO, da det har en svært begrenset kapasitet (en ansatt) og et selektivt fokus mot teknologi- og produktinnovasjon.

Samlet fremstod caseorganisasjonene som tradisjonsbundet, lite fleksible og sterkt forankret i aktuell organisering. Dette kan skape utfordringer med å fange opp, og utvikle idéer som går på tvers av dagens organisering og arbeidsprosesser og gi begrenset handlingsrom for nytenkning og innovasjon. Det kan følgelig argumenteres for at økt innovasjon i offentlig sektor krever at det etableres en mer fleksibel organisering i offentlig sektor med gode strukturer for oppfølging av innovative ideer og hvor innhold er viktigere enn organisasjonskart.

6.2 Innovasjonsledelse i praksis

Ledere i offentlig sektor har som tidligere nevnt en utfordrende oppgave når det kommer til å balansere byråkratiske kontrollmekanismer og drift med innovasjonsarbeid. Ledernes rolle i arbeidet med å øke omfanget av innovasjon i offentlig sektor trekkes som nevnt frem i Statsmelding nr. 30 *En innovativ offentlig sektor* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020). Det vektlegges i den forbindelse at ledere har en sentral rolle i å bygge kultur og kompetanse for innovasjon.

6.2.1 Lederstil

En rekke formelle og uformelle faktorer gir føringer for hva som er godt og effektivt lederskap i en gitt kontekst (Kirkhaug, 2019). Offentlig sektor har flere fellesfaktorer som høy grad av profesjonalisering og høy grad av kompleksitet. Sektoren representerer samtidig en heterogen gruppe når det kommer til faktorer som type tjenesteyting, aktuelle interesser og organisasjonskultur. Parallelt med dette er organisasjonenes ytre kontekst i kontinuerlig endring. Lederes samlede egenskaper og kompetanse vil følgelig kunne være en hemmende eller fremmende faktor avhengig av kontekst. Dette stiller store krav til fleksibilitet i utøvelsen av lederskap generelt og innovasjonsledelse spesielt.

Med tanke på lederstil formidlet informantene i ulik grad bevissthet om egen lederstil. Flere av informantene trakk i tråd med Bartlett and Dibben (2002) og De Vries et al. (2016) frem

betydningen av å realisere medarbeidernes ressurser og fagkompetanse. Dette gir mening i lys av at kunnskap er en forutsetning for all tjenesteyting i offentlig sektor. Informantene trakk videre frem betydningen av å inspirere og motivere medarbeiderne, noe som er i samsvar med etablert litteratur (T. M. Amabile, 2013; Deci & Ryan, 1985; Gratton, 2007; Martinsen & Glasø, 2013; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Topplederne fremstod generelt med et større fokus på å utvikle og kommunisere ut visjoner og strategier for virksomhetens innovasjonsarbeid sammenholdt med avdelingslederne. Dette kan være knyttet til at ledere på ulike nivå har forskjellige roller og ansvarsområder i virksomheten, samt at toppledere har en sentral rolle på et strategisk plan. Overordnet fremstod flere av informantene å være inspirert av transformasjonsledelse hvor det er en hovedoppgave for ledere å motivere til innovasjon (Bass, 2008; Burns, 1978). At flere av informantene vektla å engasjere, bidra til meningsdannelse, å kommunisere ut visjoner og motivere til innovasjonsarbeid støtter opp om Dundrum et al. (2002) som har funnet at transformasjonsledelse er like effektivt i privat og offentlig sektor. Dette står derimot i kontrast til Bass and Riggio (2006) som hevder at transformasjonsledere er mindre vanlig og mindre effektivt i offentlig sektor.

Offentlig sektor karakteriseres som nevnt av høy grad av kompleksitet, variasjon i størrelse, type tjenesteyting, profesjoner med mer. Det er følgelig ikke mulig å definere et sett av atferdskriterier for hva som er god og effektiv ledelse i sektoren som helhet. Flere studier argumenterer videre for at høyt kvalifiserte kunnskapsmedarbeidere krever en annen type ledere og andre former for ledelse (Hillestad, 2000; Horowitz et al., 2003; Mintzberg, 1998). Yukl (2013) åpner samtidig for at ulike former for lederskap kan ha ønsket effekt i et arbeidsliv preget høyt tempo, kompleksitet og paradokser. Det kan følgelig argumenteres for at ledere i offentlig sektor trenger kompetanse innenfor flere lederstiler slik at deres lederskap kan tilpasses ytre kontekst, organisasjonenes størrelse og kompleksitet, sektorens rammebetingelser, høy spesialiserte, indre motiverte og engasjerte kunnskapsmedarbeidere, en variert og kompleks tjenesteyting, samt endringer i pasient- og brukerroller.

6.2.2 Innovasjonsledelse

Det første forskningsspørsmålet omhandler hvordan ledere utøver innovasjonsledelse i praksis i offentlige virksomheter. Med andre ord hvordan ledere omsetter innovasjonsvisjoner til praksis. Dette omhandler både deres tilnærming til innovasjon og deres rolleutøvelse i

innovasjonsprosesser. For eksempel hvordan ledere møter innovative ideer, involverer medarbeidere i innovasjonsprosesser, bygger innovasjonskultur og fremmer virksomhetens interne og eksterne samarbeid.

Informantene trakk frem egen lederrolle som viktig og krevende i organisasjonens arbeid med innovasjon. Samlet beskrev informantene aspekter ved alle kjerneoppgavene i innovasjonsledelse jamfør Birkinshaw (2014); *samordning av aktiviteter, beslutningstaking, målsetting og motivasjon av medarbeidere*. Informantene viet imidlertid motivasjonsarbeid og beslutningstaking størst oppmerksomhet og trakk i tråd med Storey and Salaman (2009) frem utfordringer med å omsette visjoner i praksis og å prioritere innovasjonsarbeid opp mot drift. Informantene støttet videre opp om ledelseslitteraturen som trekker frem av lederforankring og -støtte er avgjørende for å lykkes med innovasjon (Hughes et al., 2018; Magadley & Birdi, 2012; Perry- Smith & Mannucci, 2017). Med tanke på lederkompetanse vektla de ulike lederne i ulik grad de tre strategiske hovedområdene organisatorisk-, relasjonell- og dynamisk kompetanse jamfør Nesse and Grepne (2022). Informantene ved Nordlandssykehuset HF fremstod imidlertid med en sterkere bevissthet om de dynamiske kompetansene heterarkisk ledelse, kapasitetsbygging og nettverksutvikling jamfør øvrige informanter. Dette kan være noe av forklaringen på at Nordlandssykehuset HF i senere år har lyktes med et bredt spekter av innovasjoner.

Informantene fra Luftforsvaret hadde noe ulik forståelse av egen rolle, utøvelse av medvirkning, samt tilnærming til, initiering og oppfølging av innovasjonsprosesser. Toppleder fremstod som mer bevisst verdien av medvirkning og å gi større handlingsrom og tillit til medarbeidere jamfør avdelingsleder, som hadde et større fokus på struktur og kontroll. Sistnevnte stå i kontrast til McLean (2005) som betrakter kontroll som hemmende for innovasjon ved å redusere indre motivasjon og kreativitet. Videre trakk topplederen ved Nord universitet frem sin rolle i å fremme strategisk satsning på innovasjon, motivasjonsarbeid og kommunikasjon for å overkommende intern endringsmotstand. Dette kan bidra til å fremme medarbeidernes toleranse for, og håndtering av usikkerhet og evne til å svare på endring jamfør Hamel and Breen (2007). Samtidig beskrev den andre informanten ved Nord universitet endringstretthet knyttet til dårlige erfaringer med implementering av endring og innovasjon, samt aktuell ressursmangel. Dette kan være et uttrykk for at det foreligger større

formell makt og handlingsrom på øverste ledernivå, samt at ledernivåene under står i et større krysspress mellom å iverksette overordnede krav og pålegg og ivaretagelse av fag og medarbeidere. Informantene ved Nordlandssykehuset HF presenterte på sin side et overordnet perspektiv på organisasjonens innovasjonsvirksomhet og fremstod med stort engasjement, handlingsrom og formell makt til å ta en ledende rolle i dette arbeidet. Begge informantene fremstod å være bevisst og anerkjenne eget og øvrige lederes ansvar for å fremme medvirkning og delta aktivt i innovasjonsarbeid. Betydningen av ekstrarolleatferd hos både ledere og medarbeidere, at medarbeidere på lavere nivå fremmer innovasjonsideer, samt kort vei fra initiativtaker til beslutningstaker på ledernivå ble i den forbindelse trukket frem som sentrale faktorer for å lykkes med innovasjon.

I kontrast til dette beskrev avdelingslederne i caseorganisasjonene begrenset omfang av innovasjon internt på avdelingsnivå. Dette kan indikere at ledere på lavere nivåer mangler kompetanse og handlingsrom knyttet til ressurser og beslutningsmakt. Dette er ikke i tråd med Pieterse et al. (2010) og De Vries et al. (2016) som vektlegger betydningen av at medarbeiderne er autonome og tildeles myndighet (*empowerment*). I arbeidet med styrke innovasjonsevnen i offentlige virksomheter er følgelig lederens engasjement for, og deltagelse i innovasjonsarbeid avgjørende. Det vil således være viktig å gi nødvendig handlingsrom, beslutningsmakt og fremme en større forståelse for, og kunnskap om innovasjonsarbeid til ledere på lavere nivåer i organisasjonen, samt redusere avstanden til og øke tilgjengeligheten til ledelsen på overordnet nivå.

I utøvelsen av innovasjonsledelse trekker Cinar et al. (2019) frem at god organisering av aktivitetene som inngår i innovasjonsprosesser er avgjørende for å lykkes med innovasjon. Organisering av innovasjonsprosesser er følgelig en sentral lederoppgave og omhandler blant annet ressursallokering og samordning av aktiviteter jamfør Birkinshaw (2014). Dette krever ifølge Cinar et al. (2019) godt lederskap, god logistikk, prioritering av innovasjonsarbeid parallelt med drift, stabilitet i personale, entusiasme og insentiver for å innovere. Informantene beskrev i størst grad første fase i innovasjonsprosessen som omhandler idésøk og -utvikling jamfør Aasen and Amundsen (2015). I motsetning til Storey and Salaman (2009) beskrev alle informantene stor interesse for å fange opp kreative ideer fra medarbeiderne. Alle informantene beskrev videre at medarbeidere og ledere på alle nivå i

caseorganisasjonene tar initiativ til innovasjon og fremmer innovasjonsideer. Det gjennomføres med andre ord både *bottom- up* (medarbeiderdrevet) og *top- down* initierte innovasjonsprosesser i alle caseorganisasjonene. Samtidig ble det fremhevet at videre oppfølging og utvikling av innovasjonsideer betinger godkjenning på ledernivå. Følgelig vil det skje en tidlig seleksjon av innovasjonsideene. Lederens holdninger til, og prioritering av innovasjon generelt, og dens forståelse av aktuell innovasjonside og dens potensiale vil følgelig være avgjørende for om man satser på å videreutvikle en ide. Dette impliserer at all innovasjon i praksis både er *bottom- up* og *top- down*. I store offentlige virksomheter med en rekke nivå i lederlinjen medfører dette at det kan være lang vei til beslutning om videreutvikling for medarbeidere med innovasjonsideer på de lavere nivåene i organisasjonen. Dette kan lett redusere medarbeidernes motivasjon og eierskap til egne ideer, og stiller store krav til intern. kommunikasjon og informasjonsflyt.

Utfordringene og kompleksiteten øker gjennom fasene av innovasjonsprosessen ved at stadig flere aktører med ulik kompetanse og bakgrunn må samhandle. Dette krever tilstrekkelig ressurstilgang, håndtering av motstand, samt god organisering og koordinering. Dette er tidkrevende, noe som kan føre til at både ledere og medarbeidere mister eierskap og nedprioriterer innovasjonsarbeidet slik at prosessene stopper opp. Å invitere medarbeidere til å komme med innovasjonsideer og gjennomføre idefangst er relativt enkelt og krever begrensede ressurser. Flere av informantene trakk derimot i tråd med litteraturen (De Vries et al., 2016) fram at den videre prosessen med ideutvikling og implementering er krevende. Dette resulterer lett i redusert motivasjon og engasjement for å innovere, samt at man alltid er på etterskudd i forhold til behov og øvrige utvikling. Dette ble dels knyttet til omfattende byråkrati og formelle krav til tidkrevende medvirkning, og dels knyttet til begrenset kapasitet og intern motstand. Informantene vektla jamfør Johannesen og Olsen (2008) betydningen av at medarbeidernes eierskap til egne innovasjonsideer opprettholdes gjennom innovasjonsprosessen.

Ved Nordlandssykehuset HF ble betydningen av ekstrarolleatferd hos både ledere og medarbeidere vektlagt, samt at ledere jamfør Johannesen og Olsen (2008) organiserer gode prosesser, koordinerer de ulike aktørene som deltar, samt støtter opp og eventuelt avlaster medarbeiderne med tanke på administrative oppgaver. Ekstrarolleatferd fra ledere,

tilstedeværelse og aktiv deltagelse i innovasjonsprosessene kan redusere intern motstand og ressursbruk, og fremstår som avgjørende faktorer for at Nordlandssykehuset HF har lyktes med en rekke små og store innovasjoner. Det ble samtidig beskrevet utfordringer med å sikre samhandling om innovasjon på tvers av og avdelinger og enheter, samt stor variasjon mellom ledere når det kom til deres innovasjonsfokus og -evne. Å fremme engasjement og kunnskap om innovasjonsledelse jamfør Nesse and Grepne (2022) blant ledere på lavere nivå vil følgelig være en sentral oppgave for ledere på overordnet nivå, da engasjement, støtte, initiativ, tilrettelegging og nettverksbygging fra lederne er en forutsetning for å kunne etablere *kreative energifelt* og *hot spots* jamfør Drucker (1985) og Gratton (2007) på alle nivå i organisasjonen.

Jamfør Rogers (2003) teori har man ved Nordlandssykehuset HF lyktes å spre innovasjoner i både innad i egen organisasjon og til eksterne virksomheter. I den sammenheng fremstod fravær av konkurranse, enhetlig organisering, en sterk organisasjonskultur og felles IKT-verktøy å ha fremmet prosessen. Samtid ble det i en av de andre caseorganisasjonene beskrevet at man sliter med å planlegge for innovasjon, men at man retrospekt ser at det har skjedd utvikling og endring av praksis. Man kan i et medarbeider- og ressursperspektiv følgelig argumentere for at inkrementelle innovasjoner og kontinuerlig utvikling er å foretrekke, da det utløser mindre motstand og krever lang mindre ressurser. Et konkret eksempel er Klev og Levin (2021) sin samskapte læringsmodell hvor man ved å bygge varige læringsmekanismer kan øke kapasiteten til å handtere aktuelle og fremtidige endringsbehov i offentlig sektor. Dette er videre i tråd med Kumar and Rose (2012) funn av at virksomheter med en kultur for læring har et fortrinn i innovasjonsarbeid.

Med tanke på gevinstrealisering har innovasjonsbegrepet vist seg vanskelig å operasjonalisere gitt at det omhandler et komplekst fenomen med svak konseptualisering. Det er følgelig vanskelig å finne egnede målekriterier for innovasjon, noe som igjen gjør det utfordrende å evaluere effekten av innovasjoner. Ingen av informantene beskrev arbeid med gevinstrealisering gjennom innovasjonsprosessen eller med å evaluere effekten av å innovere. Dette er i tråd med etablert litteratur (De Vries et al., 2016) og Menons rapport *Gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor* (Høiseth-Gilje et al., 2021) som trekker frem et manglende fokus på gevinstrealisering. Menons rapport trekker frem fokus på drift,

manglende rolle-, og ansvarsfordeling, samt manglende bruk av strategiske planer for implementering og spredning av resultater som sentrale utfordringer for innovasjon i offentlig sektor (Høiseth-Gilje et al., 2021). Man kan følgelig stille spørsmål ved om innovasjon har blitt et mål i seg selv med tanke på å bygge identitet og omdømme.

6.2.3 Medvirkning

Vellykket innovasjonsarbeid synes som nevnt å kreve både personlig engasjement og ekstrarolleatferd fra både ledelse og medarbeidere. Videre fremstår dialog og et nært samarbeid mellom ledelse og medarbeidere som sentralt gjennom hele innovasjonsprosessen. Engasjerte og høyt motiverte kunnskapsmedarbeidere i offentlig sektor har i så måte en avgjørende rolle om man skal lykkes med innovasjon i offentlig sektor.

I tråd med dette fremhevet alle informantene i tråd med litteraturen (Aasen & Amundsen, 2015) betydningen av medvirkning fra medarbeiderne i egen organisasjonen. Ved Nordlandssykehuset HF ble det trukket frem at helseforetaket har en rekke høyt kompetente, kreative og engasjerte medarbeidere som tar initiativ til å innovere. Disse medarbeiderne synes å fylle rollen som entreprenører jamfør Drucker (1985). Enkelte trakk videre frem betydningen av brukerinvolvering. Informantene fremstod å være bevisst betydningen av å motivere, fange opp og støtte opp om innovasjonsideer fra medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen. Med unntak av Nordlandssykehuset HF framkom det ikke noen klar strategi for dette arbeidet i caseorganisasjonene. Ved Nordlandssykehuset HF ble det beskrevet implementering av *Induct* som er en programvare registrering og deling av innovasjonsideer på tvers av virksomheter. Dette kan fremme deling av innovasjonsideer, men det synes samtidig å være en grunnleggende utfordring å få kommunisert ut betydningen av, og ønsket om at medarbeiderne fremmer innovasjonsideer og inntar sentrale roller i innovasjonsprosjektene som det stases på. Informantene i Luftforsvaret og ved Nord universitet beskrev til dels stor motstand mot endringer og nye føringer fra sentralt nivå nedover i egen organisasjon, samt holdninger som opprettholde status quo. Dette kan være et uttrykk for generelle utfordringer med intern samhandling og endringstretthet i organisasjonen. For eksempel beskrev en informant på avdelingsledernivå dårlige erfaringer med implementering av IKT og uttrykte stor frustrasjon over å få stadig mindre økonomisk handlingsrom.

6.2.4 Innovasjonskultur

Organisasjonsklima og -kultur har som nevnt stor innvirkning på medarbeidernes kreativitet og virksomheters innovasjonsevne (Hunter et al., 2007; Kuenzi & Schminke, 2009).

Organisasjonskulturer preget av passivitet, usikkerhet og behov for forutsigbarhet og kontroll er assosiert med svak innovasjonsevne, mens selvsikkerhet, engasjement og toleranse for usikkerhet er assosiert med sterk innovasjonsevne (Gjeldsvik, 2007).

Informantene gav i store trekk generelle og noe vage beskrivelser av deres egen rolle og praksis i byggingen av innovasjonskultur. Utover tiltak som å legge opp til medvirkning, kommunisere ut visjoner og innovasjonsstrategi, samt delta aktivt i innovasjonsarbeid vektla informantene ulike barrierer for bygging av en innovasjonskultur. Informantene fra Luftforsvaret og Nord universitet var generelt kritisk til deres egen innovasjonskultur. Organisatoriske forhold, planmessig høy turnover i lederstillinger, begrenset rom for å ta risiko i deler av virksomheten og frykt for negative konsekvenser for egen karriere ble trukket frem som sentrale barrierer for å utvikle en innovasjonskultur i Luftforsvaret. En organisasjonskultur med begrenset vilje og handlingsrom til å ta risiko, frykt for negative konsekvenser og kontroll i Luftforsvaret er i samsvar med faktorer som Borins (2001) trekker frem som hemmende for innovasjon. En organisering med egne innovasjonsavdelinger utenfor kjernevirksomheten vil ei heller støtte opp om etablering av en felles innovasjonskultur. Videre kan det tenkes at en utpreget hierarkisk struktur og Forsvarets sterke tradisjoner med bruk av en rekke symboler kan hemme kreativitet og byggingen av en innovasjonskultur. Aktuell organisering ble også trukket frem som en barriere ved Nord universitet. Videre ble byråkrati, et sterkt driftsfokus, motstand blant medarbeiderne, fastlåste tanke og handlingsmønstre, begrenset samarbeid på tvers, samt en krevende fusjonsprosess trukket frem som sentrale barrierer for å bygge en innovasjonskultur ved universitetet. Samtidig må det tas høyde for at det er knyttet særlige utfordringer til å bygge en felles innovasjonskultur i store og komplekse virksomheter i offentlig sektor, hvor det eksisterer en ulike organisasjonskulturer innad i virksomheten.

I et lederperspektiv fremstod imidlertid Nordlandssykehuset HF å være på vei til å utvikle en innovasjonskultur. Helseforetaket har gjennom flere år hatt en klar innovasjonsstrategi hvor

de har satset bredt på innovasjonsarbeid og bidratt til å utvikle og implementere ny helseteknologi, vært aktiv med å søke innovasjonsmidler fra regionalt helseforetak, samt gitt medarbeiderne handlingsrom for å eksperimentere med nye løsninger i en travel klinisk hverdag. Sistnevnte støtter opp om Pärna and Von Tunzelmann (2007) som trekker frem at en læringskultur med rom for prøving og feiling er sentralt for utviklingen av nye innovasjonsideer. Samtidig kan ulike kulturer og subkulturer innad i samme organisasjon skape utfordringer for samarbeid om og implementering av innovasjoner på tvers.

Samlet fremkom det det flere ulikheter i informantenes beskrivelser av deres tilnærming til, og utøvelse av innovasjonslederskap, både med tanke på organisering av innovasjonsprosesser, medvirkning og bygging av innovasjonskultur. Individuelle forskjeller i ledernes forståelse av, tilnærming til og egen rolle i innovasjonsarbeid kan knyttes til en rekke forhold som deres ledernivå, grad av handlingsrom, erfaringsbakgrunn, personlige egenskaper og lederstil. Videre representerer caseorganisasjonene ulike interne kontekster som i ulik grad påvirkes av deres ytre kontekst.

6.3 Faktorer som hemmer og fremmer innovasjon

Det andre forskningsspørsmålet omhandler kontekstuelle forhold som påvirker innovasjonsevnen til offentlige virksomheter gjennom å hemme eller fremme innovasjonsarbeid. Som nevnt kan de samme faktorene være både hemmende- og fremmende for innovasjon avhengig av interne forhold i organisasjonen og ytre kontekst. Videre kan de ulike faktorene ha ulik effekt på individnivå.

I store trekk hadde informantene i tråd med Storey and Salaman (2004) sammenfallende tanker om hvilke faktorer som hemmer og fremmer innovasjon. I de følgende vil det rettes fokus på interne forhold i caseorganisasjonene som kan fremme eller hemme virksomhetenes innovasjonsevne med fokus på ressurser, samarbeid, ledelse, samt byråkrati og organisering. De ulike faktorene vil betraktes individuelt med de begrensningen dette medfører, da datamaterialet ikke gir rom for å studere samspillet mellom de ulike faktorene jamfør Cinar et al. (2019). Det må videre tas høyde for at de ulike faktorene har ulik påvirkning på de ulike fasene i innovasjonsprosessen.

6.3.1 Ressurser

Begrensede økonomiske ressurser og økte krav til offentlig tjenesteyting aktualiserer betydningen av å innovere. Samtidig er innovasjonsarbeid ressurskrevende i form av behov for å investere i utstyr og arbeidskraft som lett vil gå på bekostning av ordinær drift. Begrensninger knyttet til økonomisk handlingsrom i offentlig sektor kan følgelig gjøre det utfordrende å innovere. Offentlige virksomheter står med andre ord i et spenn mellom behovet for å innovere og utfordringen med å frigjøre midler til å innovere.

Informantene trakk frem ressursmangel i form av fravær av økonomisk handlingsrom, sprengt kapasitet tidsmessig og mangel på kompetanse som hemmende for deres innovasjonsevne. Dette er i samsvar med Damanpour (1991), De Vries et al. (2016) og McLean (2005) som trekker frem betydningen av god ressurstilgang for å kunne innovere. Ressurstilgangen i offentlig sektor er politisk styrt, noe som begrenser deres økonomiske handlingsrom jamfør privat sektor. Samtidig kan innovasjon av organisering og arbeidsprosesser bidra til å skape nødvendig økonomisk handlingsrom i sektoren. Informantene vektla i tråd med Stortingsmelding nr. 30 *En innovativ offentlig sektor* betydningen av å bygge kompetanse for innovasjon. De trakk i den forbindelse frem at økonomistyringen i offentlig sektor hemmer investeringer i immaterielle ressurser som nødvendig kompetanseutvikling for å kunne innovere, for eksempel kompetanse innenfor markedsføring. Bhatti et al. (2011) fremhever i tråd med dette at virksomhetens ressurstilgang ikke bare omhandler dens økonomiske tilstand, men også den fysiske, sosiale og menneskelige kapasitet. Litteraturen trekker i den sammenheng frem høy og spesialisert fagkompetanse som fremmende for innovasjon (Bartlett & Dibben, 2002; De Vries et al., 2016). Manglende kompetanse kan følgelig være en hemmende faktor for innovasjon. Man skulle følgelig anta at offentlig sektor med en svært høy andel av høyt kvalifiserte kunnskapsmedarbeidere har svært gode forutsetninger for innovasjonsarbeid.

Rekruttering av nødvendig fagkompetanse er imidlertid en økende utfordring, spesielt innenfor helsevesenet. I tråd med dette ble begrenset tilgang på arbeidskraft med nødvendig kompetanse både omtalt som en driver og som en hemmende faktor for Nordlandssykehuset HF sin innovasjonsevne. Rekruttering av kompetente medarbeidere og realisering av

medarbeidernes samlede ressurser vil derfor være sentralt både for å sikre drift og øke innovasjonsevnen i offentlig sektor. Det ble i den sammenheng trukket frem at Forsvarets kvalifikasjonsprinsipp for stillinger som vektlegger bredde i tjenestebakgrunnen heller enn spesialisert kompetanse for å kvalifisere for høyere stillinger i seg selv er hemmende for innovasjon. En følge av dette er at høyere offiserer sitter relativt kort tid i hver stilling (3-5 år), noe som videre kan medføre manglende kontinuitet i innovasjonsarbeidet både overordnet og lavere nivå. Et annet aspekt er at vellykkede innovasjoner kan stille nye krav til ny kompetanse som så krever ressurser til kompetanseheving og eventuelt rekruttering av nye medarbeidere. Informantene fra Luftforsvaret trakk videre frem at det kan være hemmende for deres innovasjonsevne at Forsvarets tradisjonsbundne kultur og hierarkiske organisering ikke appellerer til kreative personer med evne til å tenke og se løsninger utenfor faste og definerte rammer.

Med tanke på tidsmessige ressurser trakk informantene frem at caseorganisasjonenes kapasitet er bundet opp i ordinær drift. Videre ble det i tråd med Rønning (2021) gitt uttrykk for at overordnede krav til dokumentasjon og kvalitetssikring jamfør *New Public Management* tar svært mye tidsressurser på bekostning av innovasjonsarbeid. Det ble samtidig fremhevet at kravene til kvalitetssikring representerer dårlige mål på kvaliteten på deres tjenesteyting og følgelig ikke kommer brukerne til nytte.

6.3.2 Byråkrati og intern organisering

Å balansere stabilitet og endring er en sentral problemstilling og utfordring i alle virksomheter, både i privat og offentlig sektor. Et særtrekk ved offentlig sektor er som nevnt at organisasjonene er politisk styrt og sterkt regulert av lover, styringskrav, kontrollorganer og eventuelt klageinstanser jamfør Jacobsen (2018) og Rønning (2021). Sektoren preges følgelig av et sterkt fokus på kvalitetssikring av drift med mål om å tilfredsstille politiske føringer og overordnede og kriteriebaserte styringskrav. Dette gir videre føringer for målekriterier for innovasjonsarbeid og begrenser handlingsrommet for innovasjonsarbeid i offentlig sektor. Det er således et paradoks at sterke politiske føringer for å øke innovasjon i offentlig sektor jamfør Stortidsmelding nr. 30 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020) i seg selv kan være hemmende for kreativitet og innovasjon.

I tråd Lone and Stenstadvold (2017) trakk alle informantene frem omfattende byråkrati som hemmende for innovasjon i offentlig sektor. Omfattende byråkrati kan både hemme forutsetningen for å kunne iverksette innovasjonsprosesser og de ressurs- og kvalitetsmessige effektene av å innovere. Den ene informanten fra Nord Universitetet trakk i den forbindelse frem betydningen av innovasjon i offentlig tjenesteyting må komme til uttrykk i praksis. For eksempel at innovasjon av undervisningsformer og -innhold gjøres i samarbeid med praksisfeltet med mål om å utdanne kandidater som tilfredsstillende både dagens og morgendagens kompetansebehov. Videre ble de trukket frem at omfattende byråkrati gjør det krevende å rekruttere kreative og nyskapende medarbeidere i offentlig sektor. Dette ble knyttet til at byråkrati medfører tidskrevende prosesser som reduserer medarbeidernes motivasjon og kreativitet jamfør T. M. Amabile (2013), samt deres eierskap til innovasjonsprosjektene.

Med tanke på intern organisering var det et fellestrekk ved valgte caseorganisasjoner at alle representerer svært store og komplekse organisasjoner med flere tusen ansatte, mange ledernivå og en rekke avdelinger, seksjoner og enheter fordelt på flere lokalisasjoner. I privat sektor er det bare unntaksvis at man finner virksomheter med tilsvarende størrelse og kompleksitet. På et overordnet nivå fremstod alle caseorganisasjonenes organisering som relativt satt med klare skiller mellom ulike interne organisasjoner, avdelinger, enheter og med begrenset samhandling på tvers. Ved Nordlandssykehuset HF ble dette omtalt som siloorganisering og -tenkning og trukket frem som en barriere for innovasjon. En utfordring med tradisjonell organisering av offentlige kunnskapsvirksomheter i ulike fagdisipliner er at økende spesialisering fører til økt fragmentering. Dette kan hemme innovasjon som krever tverrfaglighet. Informantene trakk videre i tråd med De Vries et al. (2016) frem at virksomhetens størrelse og omfattende byråkrati skaper stor avstand fra ide til beslutning. Informantene trakk videre frem at det er utfordrende å innovere organisering og arbeidsprosesser, da dette krever at endringene er tilpasset aktuelle datasystemer, krav om helhetlig organisering, må samstemmes med eksterne samarbeidsaktører og fungerer på tvers av avdelinger og lokalisasjoner med ulike betingelser knyttet til både intern og ekstern kontekst.

6.3.3 Samarbeid

Stortingsmelding nr. 30 *En innovativ offentlig sektor* vektlegger betydningen av offentlige virksomheter søker nye former for samarbeid. Dette støttes av McLean (2005) som betrakter medvirkning og kommunikasjon på tvers som fremmede for innovasjon. I tråd med dette ble det ved Nordlandssykehuset HF beskrevet en stor vilje og evne til å inngå produktive samarbeid med både større og mindre teknologivirksomheter, samt å etablere samarbeid med kommuner om innovasjonsprosjekt.

Alle informantene trakk frem betydningen av internt samarbeid i deres tjenesteyting, da dagens kunnskaps- og teknologiske utvikling stiller økende krav til tverrfaglighet. Det ble samtidig beskrevet store utfordringer med å samhandle om innovasjon tvers i alle caseorganisasjonene. Det ble i den forbindelse trukket fram at både intern organisering og fordelingen av økonomiske midler bidrar til dette. Nevnte silo- organisering basert på fagfelt ble av flere informanter trukket frem som en hemmende for innovasjon. Informantene var videre delt når det kom til betydningen av utviklende arbeidsgrupper basert på mangfold jamfør McLean (2005). Informantene ved Nordlandssykehuset HF og Nord universitet betraktet på sin side tverrfaglig samarbeid som fremmede for innovasjon. I Luftforsvaret ble det derimot argumentert med at tverrfaglige grupper utløser gruppeprosesser hvor resultatene blir konsensusbaserte på bekostning av nye løsninger utenfor etablerte rammer.

Cinar et al. (2019) trekker fram betydningen av at involverte aktører etablerer en felles forståelse av, tilnærming til og målsetning for innovasjonsprosjekter. Dette vil være mer krevende ved stor avstand mellom samarbeidende aktører både internt og eksternt. Informantene fra Luftforsvaret trakk i den forbindelse frem aktuell organisering med egne innovasjonsavdelinger som hemmende for Forsvarets innovasjonsevne. Det ble blant annet argumentert for at innovasjonsavdelingenes samarbeid med operative enheter etableres for seint i innovasjonsprosessen og at dette hemmer implementeringen. Samtidig kan det argumenteres for at egne innovasjonsavdelinger sikrer prioritering av og ressurser til innovasjonsarbeid.

Informantene trakk videre fram at Forsvarets internasjonale samarbeid kan være både fremmende og hemmende for innovasjon. Eksternt samarbeid kan på den ene siden bidra til inspirasjon og nye innovasjonsideer jamfør Sørensen and Torfing (2011). Samtidig kan krav om å anvende felles standarder begrense handlingsrommet for endring og innovasjon jamfør Cinar et al. (2019). Nordlandssykehuset HF synes å ha håndtert flere barrierer knyttet til eksternt samarbeid og beskrev flere vellykkede innovasjonsprosjekt baser på samarbeid med både private og offentlige virksomheter. Gjennom vellykkede innovasjonssamarbeid og implementering av *Induct* for registrering og deling av innovasjonsideer og- prosjekt fremstår Nordlandssykehuset HF å være på vei til å lykkes med samarbeidende innovasjon jamfør Torfing (2019), Torvinen and Jansson (2022) og Aasen and Amundsen (2015). Samarbeidende innovasjon er videre i tråd med styringsmodellen *New Public Governance* for offentlig sektor hvor nettverksstyring og samarbeid med eksterne aktører som skal utløse innovasjon knyttet til offentlig tjenesteyting.

Walker (2006) argumenterer for at virksomheter har større ressursmessig handlingsrom jo større de er, da dette gir økt tilgang på kompetanse, samt økte muligheter for å utvikle ideer gjennom samarbeid på tvers. Å realisere ressurser knyttet til fagkompetanse og etablere produktive samarbeid på tvers i store offentlige virksomheter stiller imidlertid store krav til god organisering, samt god informasjons- og kommunikasjonsflyt jamfør Cinar et al. (2019). Dette omhandler både kommunikasjon mellom de ulike ledernivåene og mellom ledere og medarbeidere. Utfordringer med å sikre god informasjon og kommunikasjon både på tvers og i lederlinjene ble trukket frem som en barriere for innovasjon av flere informanter.

Informantene trakk videre frem fravær av gode strukturer for innovasjonsarbeid som hemmende for innovasjon. Det ble blant annet fravær av fora hvor medarbeidere kan samles på tvers av profesjoner og avdelinger for å drøfte og dele innovasjonsideer i alle caseorganisasjonene. Samtidig fremstod ikke idégenerering og idefangst å være den største utfordringen i caseorganisasjonene. Birkinshaw et al. (2011) er kritisk å anvende virkemidler som *workshops* og møteplasser for idemyldring for å øke virksomhetens innovasjonskapasitet. De argumenterer i den forbindelse med at både for- og etterarbeidet er svært ressurskrevende, samt at den primære utfordringen ikke er å fravær av gode ideer, men å følge opp og utvikle ideene som fremmes (Birkinshaw et al., 2011). Man risikerer i så måte at medarbeiderne får

forventinger som siden ikke blir møtt. Dette vil igjen påvirke medarbeidernes engasjement og videre motivasjon for å delta i innovasjonsarbeid. Informantene trakk videre fram omorganiseringsprosesser og usikkerheten dette medfører som hemmende for internt samarbeid. Endrings- og omorganiseringsprosesser vil videre medføre usikkerhet som i seg selv er hemmende for kreativitet og lett skaper intern motstand.

6.3.4 Ledelse - å bygge kultur

Det er i de foregående underkapitler belyst hvordan omfattende byråkrati og begrenset økonomisk handlingsrom kan hemme innovasjonsevnen i offentlig sektor. Litteraturen trekker videre frem at organisasjonsklime og -kultur er av stor betydning for virksomheters innovasjonsevne (Büschgens et al., 2013; Hunter et al., 2007; Kuenzi & Schminke, 2009). En sterk innovasjonskultur omhandler at det er etablert en felles identitet og engasjement for videre utvikling og innovasjon. Samtidig må det tas høyde for at det er knyttet særlige utfordringer til å bygge en felles innovasjonskultur i store og komplekse virksomheter med flere parallelle organisasjonskulturer og subkulturer. Ledere i offentlig sektor har i så måte en viktig og krevende oppgave når det kommer til å bygge innovasjonskultur.

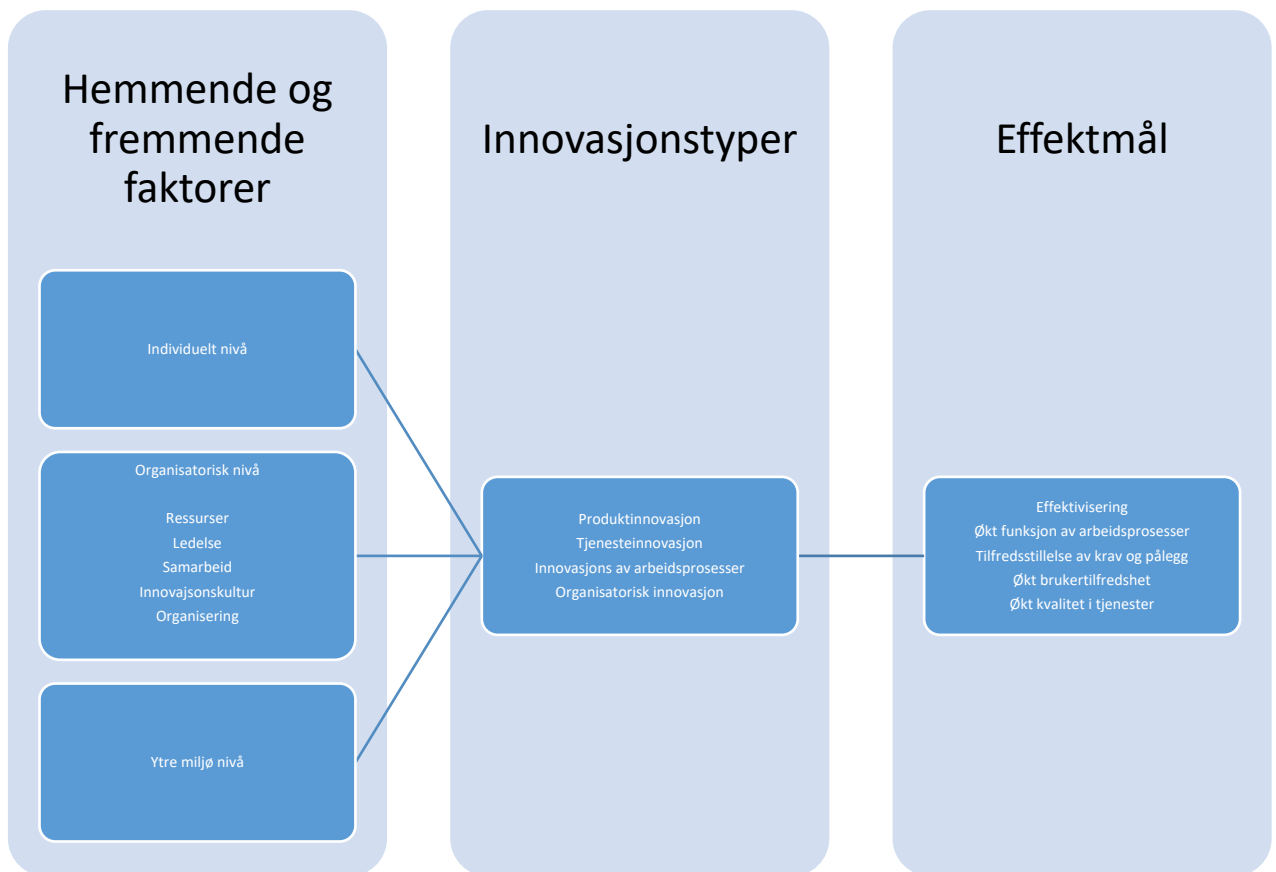
I tråd med Lee et al. (2020) trakk informantene fram at en utpreget hierarkisk struktur i Forsvaret i seg selv kan hemme kreativitet og byggingen av en innovasjonskultur. Dette er i samsvar med Büschgens et al. (2013) som argumenterer for at hierarkiske kulturer med et internt fokus og vektlegging av kontroll er lite egnet for innovative virksomheter. Dette ble støttet av topplederen i Luftforsvaret som fremhevet betydningen av å begrense effekten av hierarkiet ved å vise interesse og være tilgjengelig for medarbeiderne i det daglige, samt å kommunisere ut at terskelen er lav for å ta kontakt og fremme innovative ideer. Dette er i tråd med McLean (2005) som trekke fram *organisatorisk oppmuntring* knyttet til idégenerering og å ta risiko som fremmende for innovasjon. McLean (2005) trekker videre fram faktoren *kontroll* som hemmende for innovasjon ved å redusere indre motivasjon og kreativitet. Den ene informanten i Luftforsvaret trakk i den forbindelse fram frykt for negative konsekvenser for egen karriere som en barriere for å ta initiativ til, og delta i innovasjonsarbeid som eventuelt vil mislykkes. Andre informanter trakk fram fokus på kontroll i form av stringente krav og sjekklister som hemmende for innovasjon.

Informantene trakk videre frem manglende lederkompetanse innen innovasjonsarbeid som en hemmende faktor for innovasjon. I tråd med dette er sviktene organisering av aktivitetene som inngår i innovasjonsprosesser ifølge Cinar et al. (2019) den vanligste barrieren for å lykkes med innovasjon. Informantene støttet videre opp om Hughes et al. (2018) i sin vektlegging av betydningen relasjonelle ledelsesfaktorer har i arbeidet med å etablere en innovasjonskultur. Informantene trakk i den forbindelse frem at gjensidig tillit, lederstøtte og motivasjon er fremmede for innovasjon i offentlig sektor. Dette støtter videre opp om Aasen and Amundsen (2011) som betrakter faktorene engasjement, samarbeidsorientering, tillit, toleranse, trygghet, utviklingsorientering, samt åpenhet og autonomi som sentrale for ledelse om man oppnå konstruktiv medvirkning i innovasjonsarbeid. Ledernes relasjonskompetanse er følgelig en sentral faktor som påvirker effekten av andre faktorer både direkte og indirekte. For eksempel kan lederens tillit og rom for autonomi forsterke medvirkning som en fremmede faktor, mens en inspirerende og motiverende leder kan redusere effekten av endringsmotstand som en hemmende faktor for innovasjon. Informantene beskrev derimot ikke faktorer som identifikasjon med leder eller affekt i form av forpliktelse og tilfredshet jamfør Hughes et al. (2018). Dette kan være knyttet til at kunnskapsmedarbeidere ofte har fagutdanning og -erfaring på samme nivå som sine ledere.

Cinar et al. (2019) og Bartlett and Dibben (2002) trekker frem intern motstand, samt konflikter og manglende støtte fra sentrale aktører som barrierer for innovasjon i offentlig sektor. I tråd med dette trakk informantene fra Luftforsvaret og ved Nord universitet frem medarbeidernes motstand og holdninger om å opprettholde status quo som hemmende for virksomhetenes innovasjonsevne. Rogers (2003) knytter intern motstand til at nye organisasjonsbetingelser medfører usikkerhet. Medarbeidernes endringsmotstand kan følgelig forstås som et uttrykk for lav toleranse for usikkerhet, samt andre faktorer som ressursmangel og dårlige erfaringer fra tidligere endrings- og innovasjonsarbeid. Ved Nordlandssykehuset HF ble ledernes ekstrarolleatferd, tilstedeværelse og aktive deltagelse i innovasjonsprosessene trukket frem som fremmede for innovasjon gjennom å redusere intern motstand og ressursbruk. Hamel and Breen (2007) trekker videre frem at lederne har en sentral rolle i styrke medarbeidernes toleranse for, og håndtering av usikkerhet knyttet til endring og innovasjon. Informantene trakk i den forbindelse fram betydningen av at ledere viser toleranse for usikkerhet og risiko ved å gi rom til å eksperimentere med nye løsninger og eventuelt feile.

Offentlig sektor består som nevnt av en rekke profesjoner med sterke profesjonsidentiteter og -kulturer. Dette bidrar til å forsterke interessekonflikter og gjøre det utfordrende å etablere en felles forståelse og tilnærming til innovasjons- og endringsprosesser og følgelig være en hemmende faktor. Büschgens et al. (2013) vektlegger videre at innovative virksomheter bør etablere en utviklingskultur som vektlegger fleksibilitet og et utadrettet fokus. I kontrast til dette ble fokus på drift, intern motstand, fastlåste tanke og handlingsmønstre, begrenset samarbeid på tvers, samt en krevende fusjonsprosess trukket frem som sentrale barrierer for å bygge en innovasjonskultur ved Nord universitet. Førstnevnte støtter opp om Storey and Salaman (2009) som angir at et hovedfokus mot drift hemmer innovasjon.

Samlet kan det argumenteres for at målet om en innovativ offentlig sektor fordrer at lederne i sektorer har vilje til dialog, samarbeid, samt å gi myndighet til og delegerer makt til medarbeidere, for eksempel gjennom å gi rom for økt selvledelse. Dette krever strukturelle endringer som mer fleksibel organisering og arbeidsmetoder som prosjekt- og teamorganisering. Videre bør lederskapet (stil) til enhver tid tilpasses organisasjonenes størrelse og kompleksitet, sektorens rammebetingelser, høy spesialiserte, indre motiverte og engasjerte kunnskapsmedarbeidere, en variert og kompleks tjenesteyting, samt endringer i pasient- og brukerroller.



Figur 4: Sammenheng mellom kontekstuelle faktorer innovasjonstyper og effekt av å innovere

I kapittel 6 er det gitt en utfyllende drøfting av aktuelle funn i lys av sentral litteratur med mål om å kunne besvare problemstillingen *Hvordan foregår innovasjon i offentlig sektor i praksis?* Det ble i den forbindelse tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene; 1) *Hvordan utøves innovasjonsledelse i om å besvare offentlig sektor?* og 2) *Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor?* Første del, ***Innovasjon i offentlig sektor i praksis*** drøftet sentrale utfordringer knyttet til innovasjon som fenomen, drivere for innovasjon i offentlig sektor og sektorens forutsetninger for å kunne innovere. Videre ble sentrale funn knyttet til *lederstil, innovasjonsledelse, medvirkning og innovasjonskultur* drøftet i del to, ***Innovasjonsledelse i praksis*** med fokus på utøvelsen av lederrollen. ***Hemmende og fremmende faktorer for innovasjon i offentlig sektor*** ble til sist drøftet med fokus på interne forhold i caseorganisasjonene. Faktorene ressurser, byråkrati, intern organisering, samarbeid og bygging av innovasjonskultur stod i den forbindelse sentralt.

7.0 Konklusjon

I foregående kapitler er det gjort rede for teoretiske perspektiver på innovasjon i offentlig sektor, samt metodisk tilnærming til, og rasjonale for metodiske beslutninger i aktuelle studie. Det er videre gitt en beskrivelse av aktuelle caseorganisasjoner og gitt en empirinær redegjørelse for aktuelle funn. Aktuelle funn har så blitt drøftet i lys av sentral teori og litteratur. I det følgende vil det gis en oppsummering av sentrale funn i lys av aktuell problemstilling «*Hvordan foregår innovasjon i offentlig sektor i praksis?*».

Oppsummering av hovedfunn vil struktureres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene «*Hvordan utøves innovasjonsledelse i offentlig sektor?*» og «*Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor?*».

7.1 Konklusjon

Informantene gav dels konsistente og dels motstridende beskrivelser av hvordan innovasjon foregår i praksis, samt fortolkninger av deres egen rolle i innovasjonsarbeid i aktuelle caseorganisasjoner. Dette kom både til uttrykk innad i, og mellom de ulike caseorganisasjonene. Det foreligger følgelig ikke entydige funn knyttet til hvordan innovasjon foregår i praksis i offentlig sektor med tanke på utøvelse av innovasjonsledelse. Det framkom imidlertid flere interessante momenter og funn i datamaterialet som belyser aktuell problemstilling.

Innovasjonsevnen i offentlig sektor fremstår på bakgrunn av informantenes rapportering som høyst variabel. Nordlandssykehuset HF skilte seg i den forbindelse positivt ut, hvor prioritering og forankring av innovasjon i toppledelsen over flere år, samt etablering av fruktbare samarbeid med eksterne aktører fremstod som viktige suksessfaktorer. Et sentralt funn var at lederne i caseorganisasjonene hadde en normativ tilnærming og høye standarder for innovasjon, samt i svært liten grad beskrev tilfeller av inkrementell innovasjon. Videre framkom det relativt store utfordringer med gjennomføringen av innovasjonsprosesser i aktuelle caseorganisasjoner, hvor majoriteten av innovasjonene framstod å være av høyst ordinær karakter. Som tilpasning til *New Public Management*, og i tråd med etablert litteratur (De Vries et al., 2016) ble det videre beskrevet en overvekt av interne innovasjoner knyttet til

tjeneste- og organisatorisk innovasjon. Samtidig indikerer aktuelle studie at det også satses bredt på produkt- og teknologisk innovasjon i offentlig sektor hvor det også forekommer tilfeller av kommersialisering.

Med tanke på sentrale drivere for innovasjon i offentlig sektor framkom det ulikheter mellom informantene. Topplederne vektla i større grad effektivisering og tilfredsstillelse av politiske føringer og styringskrav, mens øvrige ledere vektla funksjonalitet og kvalitet i offentlig tjenesteyting. Overnevnte kan knyttes til at ledere på ulike nivå innehar ulike roller og følgelig har ulike perspektiver på, og ulik tilgang til intern og ekstern informasjon. Dette gir blant annet føringer for hvordan visjoner og rasjoner for å innovere bør kommuniseres ut til de ulike aktørene som skal delta i innovasjonsarbeid. Videre fremstod implementering av innovasjoner å i seg selv være en driver for innovasjon ved å utløse endring og videre innovasjonsarbeid innad i organisasjonen. Dels ved at innovasjoner siden har fått nye bruksområder internt, og dels ved at de utløser behov for videre endring og innovasjon.

7.1.1 Hvordan utøves innovasjonsledelse i offentlig sektor?

Aktuelle funn støtter opp om at ledere har en sentral og krevende rolle i innovasjonsarbeid jamfør Storey and Salaman (2004). Det foreligger samtidig diskrepans mellom etablert kunnskap innenfor innovasjonsledelse og utøvelse av ledelse i praksis, da det i et lederperspektiv framkom store utfordringer med å få omsatt overordnede visjoner og strategier om en innovativ offentlig sektor i praktisk handling. Overordnet ble dette knyttet til betydelige utfordringer med å prioritere innovasjonsarbeid opp mot drift, fravær av etablerte strukturer for innovasjonsarbeid, samt utfordringer med å planlegge, organisere og følge opp innovasjonsprosesser. Lederne fremstod i den forbindelse med et begrenset handlingsrom til å allokere ressurser til innovasjonsarbeid. Dette kan være en følge av at tidkrevende byråkrati, politiske føringer og et økt omfang av detaljerte styringskrav binder ressurser og organisering opp til ordinær drift.

I beskrivelsene av egen praksis for utøvelse av lederrollen i innovasjonsarbeid hadde topplederne et større fokus på visjoner og virksomhetenes strategier for innovasjon sammenholdt med avdelingslederne. Med unntak av Nordlandssykehuset HF framkom det i

tråd med Storey and Salaman (2009) likevel ikke noen klar strategi for virksomhetenes innovasjonsarbeid. Overordnet hadde informantene stort fokus på egen rolle i idégenerering og -fangst, noe som står i kontrast til tidligere litteratur (Storey & Salaman, 2009). Samtidig framkom det store utfordringer med å følge opp innovasjonsideer med tanke på videre utvikling og implementering. Med unntak av helseforetaket ble det ei heller beskrevet spredning av innovasjoner jamfør Rogers (2003). I tråd med Innovasjonsbarometeret 2021 (Rambøll Management Consulting, 2023) omtalte ingen av informantene gevinstrealisering knyttet til innovasjoner, noe som øker risikoen for at innovasjonsprosesser mislykkes og ikke har ønsket effekt, samt unødig bruk av ressurser. Funnene støtter opp om at kompleksiteten øker gjennom innovasjonsprosessen som følge av økende krav til samarbeid, organisering og ressurser parallelt med håndtering av økt endringsmotstand. Ideutvikling og implementering fremstår følgelig som en kritisk fase for innovasjonsprosesser i offentlig sektor, hvor prioritering av innovasjonsarbeid opp mot drift, samt å organisere aktiviteter og koordinere ulike aktører fremstår som sentrale utfordringer.

Betydningen av medvirkning og lederforankring ble trukket fram som sentralt av alle informantene. I tråd med dette framkom både *bottom up* og *top down* initierte innovasjonsprosesser i alle casevirksomhetene. Samtidig framkom det utfordringer med å sikre bred involvering av medarbeidere i forbindelse med idéutvikling og implementering, samt intern motstand mot endring. Intern endringsmotstand ble knyttet til negative konsekvenser av å innovere som økt arbeidsbelastning for enkelte, ressursmangel og tap av stillinger. Det fremstår følgelig som en sentral lederoppgave å forutse og håndtere risiko knyttet til innovasjon, samt å bistå medarbeiderne i å håndtere den usikkerheten og eventuelle negative effekter av å innovere jamfør Dunderum et al. (2002) og Hamel and Breen (2007). Innovasjonsledelse stiller følgelig krav til ledernes relasjons-kompetanse og toleranse for usikkerhet.

Risikovilje og rom for å prøve ble trukket fram som sentrale faktorer i ledernes viktige arbeid med å bygge en organisasjonskultur som fremmer innovasjon. Å etablere en felles innovasjonskultur i store og komplekse offentlige virksomheter med flere lokasjoner, ulike fagområder og ulike profesjoner som hver har sine ulike kulturer og subkulturer fremstår samtidig som særs krevende. Samlet gir aktuelle funn holdepunkter for at ledere har klare

utfordringer med å prioritere, planlegge for, etablere en felles forståelse av og tilnærming til, samt å organisere innovasjonsarbeid både på tvers av nivåer og avdelinger i caseorganisasjonene. Videre er det knyttet klare utfordringer til med implementering og manglende fokus på gevinstrealisering.

Med tanke på lederstil framstod informantene med relativt lav bevissthet om egen lederstil. Videre ble deres lederstil primært beskrevet i form av holdninger og verdier heller enn konkret praksis for deres utøvelse av ledelse. Informantene fremhevet samtidig at ulike aktører og problemstillinger krever ulik tilnærming. Overordnet framstod flere av informantene jamfør etablert litteratur (Dundrum et al., 2002; Pieterse et al., 2010) å være inspirert av transformasjonsledelse gjennom å vektlegge betydningen av å gi tillit, samt å inspirere, motivere og støtte sine medarbeidere både generelt og i innovasjonsarbeid spesielt. Enkelte vektla også i kontrast til dette faktorer som styring og kontroll som i litteraturen (McLean, 2005) er negativt assosiert med innovasjon og kreativitet. Hierarkiske strukturer syntes i den forbindelse å støtte opp om dette. Man kan følgelig argumentere for at det blant ledere i offentlig sektor foreligger behov for økt bevissthet om egen lederstil og utøvelsen av dette, samt økt kompetanse innenfor ulike lederstiler slik at disse kan tilpasses aktuell kontekst.

7.1.2 Hvilke faktorer fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor?

Ulike interne og eksterne faktorer ventes å ha ulik effekt på innovasjon avhengig av aktuell kontekst. I hovedtrekk hadde informantene i tråd med Storey and Salaman (2009) sammenfallende tanker om, og erfaringer med hvilke faktorer som hemmer og fremmer innovasjon i aktuelle caseorganisasjoner. Av dette kan man utlede at det finnes fellesfaktorer som fremmer og hemmer innovasjon i store og komplekse virksomheter i offentlig sektor. Overordnet ble faktorer som ressurstilgang, organisering, byråkrati, samarbeid og ledelse trukket frem som sentrale for innovasjon. De aktuelle faktorene består videre av en rekke sub-faktorer som i ulik grad påvirker de ulike fasene i innovasjonsprosessene i offentlig sektor.

I tråd med litteraturen (Damanpour, 1991; De Vries et al., 2016; McLean, 2005) ble fravær av økonomisk handlingsrom, tidsmessig kapasitet og nødvendig kompetanse trukket frem som

hemmende for innovasjon. Et stort fokus på drift og overordnede styringskrav syntes å bidra til dette. Økonomi og regnskapssystemet i offentlig sektor ble trukket frem som et hinder for investeringer i immaterielle ressurser som kompetanse. Informantene trakk videre fram byråkrati som en sterkt hemmende faktor for innovasjon i sektoren. Et sterkt fokus på kvalitetssikring av drift basert på overordnede føringer og kriteriebaserte styringskrav fremstår i den forbindelse som svært ressurskrevende, og å være hemmende for motivasjon og faglig utvikling. Omfattende og tidkrevende byråkrati fremstod videre å være en barriere for rekruttering av kreative og nyskapende medarbeidere med høy fagkompetanse. Rekruttering av fagkompetanse ble samtidig trukket fram som avgjørende for å sikre bærekraft for fremtiden. Dette gir mening i lys av at fagfolk representerer både råvaren og et sentralt produkt i offentlig tjenesteyting.

På overordnet nivå fremstod caseorganisasjonene som tradisjonsbundet, lite fleksible og sterkt forankret i aktuell organisering, noe som ble trukket frem som hemmende for nytenkning og innovasjon. *Siloorganisering og -tenkning* basert på fagfelt fremstod videre å hemme tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelinger og enheter og byggingen av en innovasjonskultur. Å integrere innovasjonsarbeid i ledernes og medarbeidernes arbeidshverdag, autonomi og kort avstand mellom medarbeidere og ledere med beslutningsmyndighet jamfør Cinar et al. (2019) ble angitt å være fremmende for alle fasene i innovasjonsprosessen. I tråd med dette ble organisering av innovasjonsarbeid i egne innovasjonsavdelinger betraktet som hemmende for innovasjon. Videre ble krav om helhetlig organisering, kompatibilitet med etablerte datasystemer, felles prosedyrer på tvers av delinger og lokalisasjoner, hierarki og interne kontrollmekanismer trukket frem som en hemmende for nytenkning og innovasjon. På den andre siden ble internt og eksternt samarbeid trukket frem som sterkt fremmende for innovasjon i offentlig sektor. Å etablere produktive samarbeid fremstod samtidig som krevende, hvor silo-organisering, fordelingen av ressurser, egne innovasjonsavdelinger utenfor ordinær tjenesteyting, fravær av fora for å dele og drøfte innovasjonsideer på tvers, samt utfordringer med kommunikasjon og informasjonsflyt ble trukket fram som sentrale barrierer.

Ledelse ble dette trukket fram som henholdsvis hemmende og fremmende avhengig av egenskaper ved lederen og aktuell kontekst. Informantene var samstemte om at støtte fra og

ledelsesforankring fremmer innovasjon. Videre ble engasjement, tillit, ekstrarolleatferd, samt aktiv medvirkning fra ledere i innovasjonsarbeid trukket frem som fremmende faktorer for innovasjon. Medvirkning fra medarbeidere på alle nivå ble også trukket frem som fremmende for innovasjon i sektoren, både direkte i praktisk innovasjonsarbeid og indirekte ved å styrke medarbeidernes engasjement, motivasjon og innovasjonskompetanse. Samtidig ble fastlåste tanke- og handlingsmønstre og intern endringsmotstand trukket frem som hemmende for innovasjon. Manglende handlingsrom, begrenset beslutningsmakt, et ensidig fokus på drift, manglende rolle- og ansvarsfordeling, samt manglende bruk av strategiske planer for implementering og spredning framstod som ledelsesrelaterte barrierer for innovasjon i offentlig sektor. Samtidig må det tas høyde for at størrelsen og kompleksiteten til offentlige virksomheter i seg selv kan hemme innovasjon og byggingen av en felles organisasjonskultur. Størrelsen og kompleksiteten til mange offentlige virksomheter gir for eksempel særlige utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt. I arbeidet med å bygge en felles innovasjonskultur ble ledernes evne til å kommunisere ut rasjonale for, visjoner og innovasjonsstrategi, samt rom til å prøve og feile og vilje til å ta risiko trukket frem som fremmende faktorer.

7.2 Implikasjoner

I redegjørelse for implikasjoner vil det skilles mellom teoretiske- og praktiske implikasjoner.

7.2.1 Teoretiske implikasjoner

Aktuelle studie støtter opp om at innovasjoner er et vagt begrep med svak konseptualisering jamfør De Vries et al. (2016), da informantenes beskrivelser i ulik grad skilte mellom endringsprosesser, kvalitetsforbedring og innovasjon. Dette har implikasjoner for forskningslitteraturen innenfor innovasjon, da det kan svekke studienes validitet. Videre var informantenes begrepsforståelse preget av en normativ tilnærming med høye idealer for innovasjon som fenomen. Høye idealer kan i seg selv svekke motivasjon og øke motstanden mot innovasjon hos både ledere og medarbeidere, samt øke terskelen for å ta initiativ til og fullføre pågående innovasjonsprosesser. Samtidig fører høye idealer til manglende anerkjennelse av en rekke inkrementelle innovasjoner som samlet kan ha en stor effekt. Det er videre påfallende at ledere ikke er bevisst, eller i alle fall ikke snakker om inkrementelle innovasjoner i lys av at inkrementelle innovasjoner som forskning er en sentral del av

kjernevirksomheten til aktuelle caseorganisasjoner. Det er følgelig mulig at også innovasjonslitteraturen er preget av en normativ tilnærming med høye idealer for innovasjon med de konsekvenser dette kan ha. En mulig opprinnelse til høye idealer for innovasjon kan være et økende antall detaljerte og normative styringskrav, samt et økt fokus på behov for radikale endringer for å sikre bærekraft for fremtiden i offentlig sektor. Man kan følgelig stille spørsmål ved om innovasjon er et funksjonelt begrep, og om det hadde vært med hensiktsmessig med mer deskriptive begrep som radikal kvalitetsforbedring og nyutvikling av tjenester. Dette støttes videre av at innovasjon tross gjentatte forsøk (Foyn, 2011; Rambøll Management Consulting, 2023) har vist seg vanskelig å operasjonalisere på tvers av offentlige virksomheter.

Aktuelt studie indikerer videre økt omfang av teknologisk- og produktinnovasjon, og mindre omfang av inkrementelle innovasjoner jamfør litteraturen (Rambøll Management Consulting, 2023). Det er et paradoks at det i tråd med litteraturen (De Vries et al., 2016; Lee et al., 2020) ikke beskrives mislykkede innovasjoner eller negative konsekvenser av å innovere, da det samtidig beskrives en rekke barrierer for å innovere, store utfordringer med idéutvikling og implementering, samt endringstretthet hos både ledere og medarbeidere. Videre står beskrivelser av manglende insentiv til å innovere i Luftforsvaret i kontrast til politiske føringer jamfør Stortingsmelding nr. 30 – *en innovativ offentlig sektor* (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020).

7.2.2. Praktiske implikasjoner

Innovasjon er ikke lengre et valg i offentlig sektor, men en nødvendighet for å sikre bærekraft for fremtiden. Innovasjon kan videre bidra til å styrke omdømmet til offentlig sektor. I den forbindelse kan aktuelle studie være et bidrag til å øke bevissthet og kunnskap om den praktiske utøvelsen av innovasjonsledelse og sentrale faktorer som påvirker innovasjonsevnen i offentlig sektor.

I arbeidet med å etablere en innovativ offentlig sektor vil det være avgjørende av både ledere og medarbeidere selv tar eierskap i behovet for å innovere. Videre vil ledernes engasjement for, støtte og deltagelse i innovasjonsarbeid være avgjørende om man skal styrke

innovasjonsevnen i sektoren. Å frigjøre ressurser, etablere egnede strukturer, god organisering, samt å sikre god informasjonsflyt og kommunikasjon både i lederlinjene og på tvers fremstår i den forbindelse som avgjørende faktorer for å ledere skal kunne bidra til å øke innovasjonsevnen i offentlig sektor. Videre stiller innovasjonsledelse nye og store krav til lederkompetanse på alle nivå i offentlige virksomheter. For ledere på overordnet nivå vil det være en sentral oppgave å fremme engasjement for, og kunnskap om innovasjonsledelse blant ledere på lavere nivå. Kunnskap om hemmende og fremmende faktorer for innovasjon og hvordan disse påvirker hverandre vil i den forbindelse være sentralt. Videre er lederne i sektoren i behov av gode verktøy og metoder for å stimulere til kreativitet, idearbeid og innovasjon. Målsetningen om en innovativ offentlig sektor betinger at innovasjonsarbeid prioriteres på alle nivå i offentlige virksomheter. Å kunne allokere nødvendige ressurser til innovasjonsarbeid parallelt med ordinær drift betinger imidlertid at ledere i offentlig sektor tildeles nødvendig handlingsrom og gir beslutningsmakt fra både overordnet ledernivå og politisk hold. Videre vil etablering av en felles forståelse av, og tilnærming til innovasjonsarbeid innad i virksomhetene være sentralt.

Etablering av en sterk kultur for innovasjon fremstår videre som avgjørende for utviklingen av en innovativ offentlig sektor. Dette betinger etablering av felles normer, verdier og fortolkningsrammer som støtter opp om nyskaping, og et tett samarbeid mellom ledere og medarbeidere på alle nivå gjennom hele innovasjonsprosessen. Det vil i den sammenheng være viktig å redusere avstanden til, og øke tilgjengeligheten til ledelsen på overordnet nivå, sikre god lederforankring, samt å integrere innovasjonsarbeid i sektorens kjernevirksomhet. En sterk innovasjonskultur vil videre betinge at lederne har risikovilje og gir rom for å prøve og feile. Dette stiller igjen krav til medarbeidernes toleranse for usikkerhet. Videre vil ledernes engasjement, støtte, initiativ, tilrettelegging og nettverksbygging å være sentrale faktorer for å bygge en kultur som fremmer bred deltagelse i innovasjonsarbeid. Dette krever engasjerte medarbeidere som er indre motiverte og har god fagkunnskap og -kompetanse, noe som aktualiserer betydningen av å sikre rekruttering til offentlig sektor. Kunnskap om aktuelle drivere og hva som motiverer ulike aktører til å delta i innovasjonsarbeid vil i den forbindelse være sentralt og gi føringer for hvordan ledere bør kommunisere ut rasjonale for å innovere og motivere for deltagelse i innovasjonsprosesser. I dette arbeidet vil økt fokus på samarbeid, myndiggjøring av ansatte og samskaping kunne bidra til å etablere lærende

organisasjoner som fremmer kontinuerlig utvikling og innovasjon jamfør Argyris and Schön (1996) og Pärna and Von Tunzelmann (2007).

En innovativ offentlig sektor betinger godt organiserte innovasjonsprosesser som har god timing i lys av kontekstuelle forhold. Det kan i den forbindelse argumenteres for behov for en mer fleksibel organisering med gode strukturer som legger til rette for et tett samarbeid om oppfølgingen av innovative ideer både internt og eksternt. Videre krever vellykkede innovasjoner en god organisering av de aktivitetene som inngår i innovasjonsprosessene og god koordinering av de ulike aktørene. Ledere kan med fordel avlastes i dette arbeidet og få bistand til administrativt innovasjonsarbeid fra støttefunksjoner i egen virksomhet. God forankring på alle ledernivå og sentrale medarbeider vil videre være viktig for fremme implementering og redusere intern motstand. Økt fokus på gevinstrealisering vil videre være avgjørende for at man skal kunne hente ut effekten av å innovere. I et leder-, medarbeider- og ressursperspektiv kan man i den forbindelse argumentere for at økt satsning på inkrementelle innovasjoner og kontinuerlig utvikling vil være å foretrekke gitt at dette jamfør større og mer radikale innovasjoner vil være lettere å gjennomføre både organisatorisk og ressursmessig, samt vil utløse mindre intern motstand.

I tråd med *New Public Governance* vil nettverksarbeid og samarbeid med eksterne aktører stå sentralt i utviklingen av en innovativ offentlig sektor. Utover tiltak rettet mot interne forhold i offentlige virksomheter vil det være avgjørende at man fra politisk hold gir ledere og medarbeidere nødvendig handlingsrom til at kunne jobbe aktivt med innovasjonsarbeid hvor faglig utvikling og kvalitet i offentlige tjenester vil være sentrale drivere og hovedmål for både tjenesteytere og -brukere.

7.3 Begrensninger

I aktuelle studie av innovasjonsledelse i praksis er informasjonen basert på informantenes tanker om egen praksis. Følgelig vil individuelle forskjeller knyttet til ledernivå, grad av handlingsrom, erfaringsbakgrunn, personlige egenskaper og lederstil komme til uttrykk. Videre representerer caseorganisasjonene ulike interne kontekster som i ulik grad påvirkes av deres ytre kontekst. Fravær av direkte observasjon representerer en mulig feilkilde gitt at det

kan foreligge betydelig diskrepans mellom lederes holdninger til innovasjonsledelse, hva de tror og sier de gjør, deres faktiske atferd og hvordan denne fortolkes av medarbeiderne.

Videre må det tas høyde for at innovasjon er et komplekst fenomen med svak konseptualisering. Informantenes beskrivelser av caseorganisasjonenes innovasjonsevne er følgelig preget av deres fortolkning av hva som kan karakteriseres som innovasjon og innovasjonsarbeid. I tråd med dette gav flere informanter generelle betraktninger, vage utsagn og få eksempler på innovasjoner, noe som kan være et uttrykk for usikkerhet om hva som kan defineres som en innovasjon og innovasjonsarbeid. Videre fremstod flere informanter som nevnt med en normativ tilnærming til innovasjonsarbeid og høye idealer for resultatene av dette arbeidet. Dette kan ha medført en underrapportering av omfanget av innovasjonsarbeid i aktuelle caseorganisasjoner. Mislykkede innovasjoner ble ei heller beskrevet jamfør Lee et al. (2020). Dette kan ha resultert i et unyansert og for positivt syn på innovasjon. Å studere hemmende og fremmende faktorer for innovasjon enkeltvis representerer videre en klar forenkling, da det ikke tar høyde for samspillet mellom ulike hemmende og fremmende faktorer, samt hvordan de virker inn på de ulike stadiene i innovasjonsprosessen og de ulike aktørene som deltar i innovasjonsarbeid. Studiet gir ei heller et dekkende bilde av innovasjonsarbeid i offentlig sektor, som følge av et studiets svært begrensede omfang.

7.4 Videre forskning

Til tross for økende interesse for innovasjon og ledelse innenfor offentlig sektor er litteraturen relativt begrenset og omhandler i liten grad kunnskap om den praktiske utøvelsen av innovasjonsledelse. Det foreligger følgelig behov for studier av innovasjonsledelse i praksis hvor man kombinerer flere metoder for datainnsamling som kvalitative intervju og observasjon. I den forbindelse vil praksis og fokus på ledernes tanker om, forståelse av behov og muligheter for endring, samt måter endring kan skje på være sentralt. Videre representerer innovasjon som nevnt et komplekst fenomen med svak konseptualisering. Det foreligger følgelig behov for å utvikle et felles rammeverk knyttet til begrepsbruk, metode og måleinstrumenter. Det er videre behov for økt kunnskap om hele spekteret av innovasjonstyper i sektoren, da litteraturen primært omhandler organisatorisk- og prosessinnovasjon. Det foreligger videre behov for økt kunnskap om den videre innovasjonsprosessen etter at beslutningen om å utvikle en innovasjonside er tatt. Studier av

mislykkede innovasjoner vil i så måte kunne gi verdifull informasjon. Videre vil det være viktig å rette fokus mot samspillet mellom ulike faktorer som påvirker organisasjoners innovasjonskapasitet, samt sammenhengen mellom interne forhold i organisasjonen og ytre miljø. I lys av at offentlig sektor er politisk styrt vil det videre være interessant å gjennomføre krysskulturelle studier med tanke på å identifisere både felles trekk og kulturbetingede trekk ved innovasjon i offentlig sektor.

Vedlegg 1: Oppsummering av resultater

	Luftforsvaret	Nord Universitet	Nordlandssykehuset
<i>Innovasjonsevne</i>	Lav	Lav - moderat	Moderat - høy
<i>Innovasjonskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lav • Begrenset vilje til å ta risiko for å eksperimentere med nye løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Lav • Begrenset rom for å eksperimentere med nye løsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk • Vilje til, og rom for å prøve og feile
<i>Innovasjoner</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi og produktinnovasjon • Noe organisatorisk innovasjon • Innovasjon av arbeidsprosesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Forskning (primært inkrementell innovasjon) • Tjenesteinnovasjon: undervisning • Noe organisatorisk innovasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovasjon • Tjenesteinnovasjon • Kommersiell - innovasjon
<i>Drivere</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering • At noe ikke fungerer 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering • Økt brukertilfredshet • Økt kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektivisering • At noe ikke fungerer • Økt kvalitet
<i>Retning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Top- down og bottom- up 	<ul style="list-style-type: none"> • Top-down og bottom- up (delt syn) 	<ul style="list-style-type: none"> • Top- down og bottom- up

Organisering for innovasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Egen innovasjons-avdeling • Utfordrende at ulike avdelinger skal utvikle og implementere innovasjoner • Mye byråkrati • Ingen etablerte fora for innovasjons-arbeid på tvers 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjons-arbeid er integrert i fakultetene, samt TTO • Ingen etablerte møteplasser for innovasjons-arbeid på tvers 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovasjons-arbeid er integrert i avdelinger og enheter • Ingen etablerte fora for innovasjons-arbeid på tvers • Utfordrende å sikre god kommunikasjon
Lederrollen og medvirkning	<ul style="list-style-type: none"> • Lederstøtte • Lederforankring – felles forståelse • Medvirkning • Kontroll • Gi tillit 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivere • Lederstøtte • Kommunikasjon • Medvirkning • Håndtere motstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivt deltagende • Ekstrarolle-atferd • Lederstøtte • Ledelsesforankring – felles forståelse
Fremmende faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Lederstøtte • Lederforankring • Tillit fra ledelsen • Medarbeidere med en sterk indre motivasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Engasjerte og motiverte medarbeidere • Lederforankring • Lederstøtte 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederstøtte • Lederegenskaper som å evne til å motivere og engasjere

<ul style="list-style-type: none"> • Kort vei til beslutning om å utvikle og implementere idéen • Vilje til å ta risiko • Vilje og rom for å eksperimentere med nye løsninger • Kreative medarbeidere • En kultur med en uformell og flat struktur innenfor rammene av et hierarki 	<ul style="list-style-type: none"> • Brukerorientering • Forpliktende samarbeid på tvers av fakultet • Medvirkning • Tverrfaglig samarbeid • Fleksibel organisering internt • Selvbestemmelse over mål for innovasjon • Tidsressurser • Økonomiske ressurser 	<ul style="list-style-type: none"> • Kort avstand fra idé til beslutning • Motiverte og engasjerte medarbeidere • Tverrfaglig samarbeid • Størrelse (mellomstort helseforetak) • Medvirkning • Ekstrarolleatferd fra både ledere og medarbeidere • Innovasjonskultur • Gode systemer for å fange og følge opp innovative ideer. • Å kommunisere ut innovasjonsarbeid internt og eksternt. • Utstrakt samarbeid
---	--	--

		internt og eksternt	
Hemmende faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Byråkrati • Manglende ressurser (tid og penger) • Sterkt hierarki • En rekke fastsatte regler og prosedyrer • Medarbeiderne mangler eierskap til innovasjonsprosjekt • Lite og utfordrende samarbeid på tvers • Høy turnover av ledere • Kvalifikasjonsprinsippet for stillinger • Fravær av insentiv for å innovere • Motstand (tradisjonelle holdninger og ønske om å opprettholde status quo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Byråkrati (regler, rettighetene i systemet og rutiner) • Overordnet detaljstyring • Intern motstand • Manglende samhandling internt både i linjen og på tvers • Lite ressurser (spesielt tid) • Manglende møteplasser for å ta opp og drøfte innovative idéer • Størrelse (mange ansatt på en rekke lokalisasjoner) • Kriterier for å måle innovasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende engasjement for innovasjon blant mellomledere • Svak kommunikasjon internt • Stor avstand fra idé til beslutning • Lite samarbeid på tvers • Lite tidsressurser • Størrelse • Manglende kompetanse • Ulike kulturer • Svak økonomi • Manglende vilje til å satse på innovasjon • Siloorganisering og tenkning

<ul style="list-style-type: none">• Utstrakt bruk av symboler som uniform• Frykt for å mislykkes og konsekvenser for egen karriere		<ul style="list-style-type: none">• Intern motstand
---	--	---



[Meldeskjema](#) / [Innovasjon i offentlig sektor](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
567848	Standard	25.08.2022

Prosjekttittel
Innovasjon i offentlig sektor

Behandlings-
ansvarlig
institusjon
Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig

Frode Soelberg

Student

Linn Beate Brattli Isachsen

Prosjektperiode
01.09.2022 - 01.07.2023

Kategorier
personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet «Innovasjon i offentlig sektor i et ledelsesperspektiv»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å øke forståelsen av innovasjon i offentlig sektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Dette studiet er et masteroppgaveprosjekt i ledelse ved Handelshøyskolen, Nord Universitet. Formålet ved studiet er å øke forståelsen av hvordan ledere fremmer innovasjoner i offentlig sektor. Målgruppen består av ledere i kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor, da det ventes at disse virksomhetene i særlig grad berøres av økt endringstakt med økende krav til omstilling, endring og innovasjon. Gjennom dybdeintervju med ledere søkes det økt kunnskap om, og forståelse for innovasjonsledelse i praksis.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Dette forskningsprosjektet er en fenomenologisk (beskrivende) studie hvor det er planlagt 6-8 dybdeintervju med ledere innenfor kunnskapsintensive virksomheter i offentlig sektor. Hvis du velger å delta i prosjektet, vil du bli intervjuet av masterstudenten. Intervjuene vil bli tatt opp på lydfil og vare i om lag 60 min. Intervjuene vil være semi-strukturerte med utgangspunkt i noen overordnede tema med mål om dybdekunnskap.

Håndtering av datamateriale

Nord Universitet er ansvarlig institusjon for databehandlingen. Alle personopplysninger vil utelukkende bli brukt til formålet som omtalt i dette skrivet og bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernreglementet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet lagres i Nord Universitets skytjeneste og er beskyttet med brukernavn og passord. Lydopptak slettes, og transkripsjoner anonymiseres fortløpende av masterstudenten. Prosjektet planlegges å avsluttes innen 01.07.23.

Frivillig deltagelse

Din deltagelse i studien er frivillig og basert på samtykke. Du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi årsak. Du har også rett til innsyn, retting, sletting og kopi av datamaterialet som

omhandler deg. Dersom du trekker deg fra forskningsprosjektet vil alle personopplysninger om deg bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ta gjerne kontakt masterstudent/psykologspesialist Linn B. Isachsen ved behov for utfyllende informasjon:

- Mobil: 916 70739
- E-post: linn.isachsen@gmail.com

Veileder førsteamanuensis Frode Soelberg kan også kontaktes på:

- E-post: frode.soelberg@nord.no

Ved spørsmål vedrørende personvern kan personvernombud ved Nord universitet, Toril Irene Kringen kontaktes:

- E-post: personvernombud@nord.no

På oppdrag fra Nord Universitet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Som deltager har du rett til å klage til Datatilsynet ved brudd på personvernreglementet.

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

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Frode Soelberg
Prosjektansvarlig førsteamanuensis

Linn Beate Brattli Isachsen
Masterstudent

Samtykke til deltagelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i delta i prosjektet «innovasjon i offentlig sektor i et ledelsesperspektiv»

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

Dato og prosjektdeltagerens signatur

Intervjuguide for forskningsprosjektet
«Innovasjon i offentlig sektor i et ledelsesperspektiv»

Introduksjon

- Introduksjon til tema
 - Økt fokus på innovasjon i offentlig sektor både forskningsmessig og politisk
 - Innovasjon i offentlig sektor har et dårlig rykte
 - Ege tanker om at sektorene har store urealiserte ressurser)

- Definisjon av innovasjon i offentlig sektor (OECD, 2018)
«En ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjons måte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre».

Kort om deltagers utdanning og yrkeserfaring

- Alder
- Lederutdanning (nivå/år)
- Ledelserfaring (år/antall lederjobber)
- Antall underordnede?

Ledelse og innovasjon:

Hvilke erfaringer har du med innovasjon i Forsvaret/ved Nord Universitet/Nordlandssykehuset HF?

- Eksempler?

- Hvem tar initiativ til innovasjon?
- Har virksomheten ressurser til å følge opp gode og innovative idéer?

Hvordan forholder du deg som leder til innovasjon?

Hva er din rolle i arbeidet med å fremme innovasjoner?

- Hva gjør du i praksis (oppover og nedover i organisasjonen)?

Hva er din rolle i arbeidet med å implementere innovasjoner?

- Hva gjør du i praksis (oppover og nedover i organisasjonen)?

Hvilke faktorer opplever du som sentrale for at dere skal lykkes med innovasjon og hvorfor?

Hvilke faktorer opplever du som hemmende for innovasjon (barrierer) og hvorfor?

Medvirkning og samarbeid

Hvilke erfaringer har du med å involvere dine medarbeidere i innovasjons- og forbedringsprosesser?

- Hvordan involverte du medarbeiderne?

Hvilke muligheter har dine medarbeidere for å bringe opp og drøfte innovative ideer?

- Har noen av dine medarbeidere formidlet en innovasjonsidé ovenfor deg?

Hvordan håndterte du denne?

Hvordan gikk det?

Hvor står dere med tanke på samarbeid på tvers av enheter, seksjoner og avdelinger som kan fremme innovative ideer og implementering?

- Eksempler?
- Hva er din rolle i dette?

Kultur

Hvordan er deres innovasjonskultur?

- Hvordan er forsvarets kultur med tanke på å ta risiko? Eksempler?
- Hvordan eksperimenteres det med nye løsninger?

Hvordan jobber du som leder med å støtte opp om innovasjonskulturen?

- Hvilke resultater har dette?

Kreativitet

Hvilken rolle spiller kreativitet i deres virksomhet?

Hvordan forholder du deg til kreativitet?

- Hvordan håndterer du kreative forslag?
- Hvilke aktiviteter/møteplasser har dere for å fremme kreativitet?
- Hvordan følger du dette opp?

Motivasjon:

Hva motiverer dine medarbeidere?

Hvordan fremmer du som leder medarbeidernes motivasjon for å engasjere deg i, ta initiativ til og delta aktivt i innovative prosesser?

- Hvordan gjør du dette i praksis?

Litteraturliste

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro- Management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non)- Leadership in a Knowledge- Intensive Organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F0170840603024006007>
- Amabile, T. (1983). The social psychology of creativity: A componential Conceptualisation. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357-376.
doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do *California management review*, 40, 39-58.
doi:<https://doi.org/10.2307%2F41165921>
- Amabile, T. (2012). Componential theory of creativity. *Working paper: Harvard Business Schol. Upublisert manuskript*. Retrieved from
<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>
- Amabile, T. M. (2013). Componential Theory of Creativity. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. Pace University, USA: Sage.
- Amble, N., Amundsen, O., & Rismark, M. (2020). *Medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Andersen, E., Grude, K., & Haug, T. (2004). *Målrettet prosjektstyring* (5 ed.). Bekkestua: NKI- forlaget.
- Anderson, Krajewski, H., Goffin, R., & Jackson, D. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 595-608. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.003>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity inn organizations: A state of the science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206314527128>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. US: Pearson Education.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur. En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(1), 326-336.

- Barsh, J., Capozzi, M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 36. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/leadership-and-innovation>
- Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government. *Local Government Studies*, 28(4), 107-121. doi:<https://doi.org/10.1080/714004159>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4 ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California: Mindgarden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bekkers, V. J. J. M., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers what keeps them committed: What turns them away? *Work employment society*, 21(1), 121-141. doi:<https://doi.org/10.1177%2F0950017007073623>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City: Anchor Books.
- Bhatti, Y., Olsen, A. L., & Pedersen, L. H. (2011). Administrative Professionals and the Diffusion on Innovations: The Case of Citizen Service Centres. *Public Administration*, 89(2), 577-598. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01882.x>
- Birkinshaw, J. (2014). *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., & Barsoux, J. L. (2011). The 5 myths of innovation. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 43-50.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2 ed.). Cambridge: Polity Press.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public Sector Innovation - From Theory to Measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. doi:<https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>

- Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some evidence about Innovative Public Managers. *Administration Review*, 60, 498-507. doi:<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113>
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the Public Sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310-319. doi:<https://doi.org/10.1108/14691930110400128>
- Borins, S. (2014). *The Persistence of Innovation in Government. Innovative Governance in the 21st Century* (Vol. 8). Washington DC: Brookings Institution Press.
- Brown, L., & Osborne, S. (2013). Innovation and risk in public services: Towards a new theoretical framework. *Public Management Review*, 15(3), 186-208. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collins.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. doi:<https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Chandra, Y., & Shang, L. (2017). An RQDA-based constructivist methodology for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 20(1), 90-112. doi:<https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0014>
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21(2), 264-290. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. doi:<https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495-522. doi:<https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166. doi:<https://doi.org/10.1111/padm.12209>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012801>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship - Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Dundrum, U. R., Lowe, K., & Avolio, B. J. (2002). Meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The road ahead* (pp. 35-65). New York: JAI Press.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606. doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
- Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2006). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Fernandez, S., Cho, Y., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55666373/Exploring_the_Link_between_Integrated_Leadership-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649930225&Signature=d2ZvSIpGGkYalKSGEZWmIYgJDFHGILrbKWZwDI~V49d~WRwtTfjmaerXdBE5TikGz5CTHydeeXuisOkp2SPguFb7-yWbaVUpnGnX-XefyZb81Ba0JSAllsrYv2nuCjhJyjZDJI7pA2HIjGLVTDpIV-3L2fNhFsVgkS-HPjL5RufW35zdypQFpkrezT6zZcJ90PPJR5YQIXImDReEXG9W4imrJZt~avlOs4NNSeRHytXuKJIWMPRqNufuJ-IPvOTG5AzxXCuicGdP1SQMvdGqVsHFKGFzdXIw0lPA0TT~feDd7jgl1BoLBJiAa~17up1ktVQmEu1ifLNGL-0gO3nrg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.
doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206316682830>
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf
- Forskningsrådet. (2023). Definisjon på offentlig sektor. Retrieved from <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/offentlig-sektor/definisjon-pa-offentlig-sektor/>
- Forsvaret. (2023). Luftforsvaret. Retrieved from <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret>
- Forsvarets Forskningsinstitutt. (2023). Innovasjon. Retrieved from <https://www.ffi.no/forskning/tema/innovasjon>
- Foyn, F. (2011). Rapport 25/2011: Innovasjon i offentlig sektor. Retrieved from https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf
- Gjeldsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gjeldsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Glasø, L., & Thompson, I. G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses og styringsutfordringene? *Magma*, 2. Retrieved from <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Grønhaug, J. L., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2006). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hamel, G. (2012). *W*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.12136>.

- Harvey, A. (2005). *How can Government Service Delivery Contracts undermine a Non Governmental Organisation's capacity to deliver positive Social Capital?* (Honors Thesis). Sidney University of Technology,
- Helse og omsorgsdepartementet. (2001). *Om lov om helseforetak m.m.* (Ot. prp. nr. 66 (2000-2001)). Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-66-2000-2001-/id165010/?ch=1>
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*, 2. Retrieved from <https://old.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere?tid=213203>
- Horowitz, F., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2003). Finders, keepers? *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00103.x>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. doi:10.1016/j.leaqua.2018.03.001
- Hunag, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self- efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.12.002>
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19(1), 69-90. doi:<https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Husserl, E. (1962). *Ideas: General introduction to pure phenomenology*. New York: Collier.
- Høiseth-Gilje, K., Lie, C., Hernes, S., Arnesen, T., & Skogli, E. (2021). *Gevinstrealisering av innovasjon i offentlig sektor*. Retrieved from <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/2021/forkommune-gevinstrealisering-innovasjon-i-offentlig-sektor.pdf>
- Høytrup, S. (2020). Medarbejderdrevnen innovation - Medarbejderens og ledernes roller i innovasjonsprocessene. In N. Amble, O. Amundsen, & M. Rismark (Eds.), *Medarbejderdrevet innovasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Isachsen, L. (2022). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere innenfor offentlig sektor - hvordan fremme økt innovasjon?* Nord Universitet.
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.): Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Johannesen, Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag* (4 ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannesen, Olaisen, J., & Stokvik. (2004). *Strategisk helseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannesen, & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, Olsen, B., & Stokvik, H. (2013). *Fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). Hva er militær ledelse. In R. B. Johansen, Fosse, T. H. Boe, O. (Ed.), *Militær ledelse* (pp. 15-38). Oslo: Fagbokforlaget.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta- Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Karp, T. (2021). *God nok ledelse, Hva ledere gjør i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akdemisk.
- Kattel, R., Lember, V., & Tõnurist, P. (2020). Collaborative innovation and human- machine networks. *Public Management Review*, 22(11), 1652-1673. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645873>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap. Person og funksjon* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Meld. St. 30 (2019-2020) En innovativ offentlig sektor*. Oslo
- KS. (2022). Innovasjonsledelse. Retrieved from <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206308330559>

- Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery. *Science, New series*, 136(3518), 760-764. Retrieved from <https://physics.weber.edu/johnston/nos/readings/KUHN1962.PDF>
- Kumar, N., & Rose, R. C. (2012). The Impact of Knowledge Sharing and Islamic Work ethic on Innovation Capability *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142-165. doi:<https://doi.org/10.1108/13527601211219847>
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration, and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.377>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A., Newman, a., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 29(1), 1-35. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Liden, R., Sparrowe, R., & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. Ferris (Ed.), *Research in personal and human resources management* (Vol. 15, pp. 47-119): Elsevier Science/JAI Press.
- Lone, J. A., & Stenstadvoll, M. (2017). Organisatoriske utfordringer for innovasjon i offentlige virksomheter. *Stat & Styring*, 27(4), 48-51. doi:<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2017-04-16>
- Magadley, W., & Birdi, K. (2012). Two sides of the Innovation Coin? An Empirical Investigation of the Relative Correlates of Idea Generation and Idea Implementation. *International Journal of Innovation Management*, 16(1), 1250002. doi:<https://doi.org/10.1142/S1363919611003386>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Martinsen, Ø., & Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. In R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (Eds.), *Livet som leder. Ledersundersøkelsen 3.0* (pp. 47-72). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mazzucato, M. (2015). *The entrepreneurial state. Debunking public vs. private sector myths*: Public Affairs.
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances*

- in developing human resources*, 7(2), 226-246.
doi:<https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professional - Knowledge Workers Respond to Inspiration, not Supervision. *Harvard Business Review*, November-desember. Retrieved from <https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in Governance. *Public Management Review*, 10(1), 3-20. doi:<https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Mu, R., & Wang, H. (2020). A systematic literature review of open innovation in public sector: comparing barriers and governance strategies of digital and non- digital open innovation. *Public Management Review*, 24(4), 489-511.
doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1838787>
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge- intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64-72.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.001>
- Nesse, S., & Grepne, A. (2022). Hvilken kompetanse trenger toppledere for å bidra til innovasjon? *Magma*, 25(3), 91-98. Retrieved from <https://nye.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/3-2022/hvilken-kompetanse-trenger-toppledere-for-a-bidra-til-innovasjon/>
- Newell, S., Robertson, M., Scarborough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2 ed.). New York: Palgrave MacMillan.
- Njøs, R., & Sjøtun, S. G. (2016). *Innovasjon: Ei kort innføring i sentrale teorier og begrep*. Bergen: Høgskolen i Bergen.
- Nord universitet. (2023a). Om Nord universitet. Retrieved from <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet#&acd=b0ce545c-5fd9-2a70-1510-c83f1916c79e&acd=ba413aa1-c0e4-2e4a-b6b9-5c433a7dff94>
- Nord universitet. (2023b). Strategi 2030 - Nord i verden, kunnskap for fremtiden. Retrieved from https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Strategi2030_bokmål.pdf
- Nordlandssykehuset. (2023a). Om oss. Retrieved from <https://nordlandssykehuset.no/om-oss>
- Nordlandssykehuset. (2023b). *Strategisk utviklingsplan. Revidert for perioden 2023-2026*. Retrieved from <https://nordlandssykehuset.no/Documents/Nordlandssykehuset%20for%20framtiden/Strategisk%20utviklingsplan%20for%20NLSH,%202017->

[2035/Strategisk%20Utviklingsplan%202022-2035_digital%20versjon_compressed\[9\].pdf](#)

- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Retrieved from Luxembourg:
- Osbourne, S., & Brown, L. (2011). Innovation, Public Policy and Public Service Delivery in the UK. That Word that Would be King? *Public Administration*, 89(4), 1335-1350. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>.
- Perry-Smith, J., & Mannucci, P. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers on the four phases of the idea journey. *The Academy of Management Review*, 42(1), 53-79. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amr.2014.0462>
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational og transactional leadership and innovative behavior. The moderation role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. doi:<https://10.1002/job.650>
- Pärna, O., & Von Tunzelmann, N. (2007). Innovation in the Public Sector: key Features Influencing the Development and Implementation of Technologically Innovative Public Sector in UIK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity*, 12(3), 109-125. doi:<https://doi.org/10.3233/IP-2007-0118>
- Rambøll Management Consulting. (2023). Innovasjonsbarometeret 2021 Analyserapport. Retrieved from <https://www.digdir.no/media/1721/download>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusions of Innovations* (5 ed.). New York: Free Press.
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor. Innover eller bli innover*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101. doi:<http://www.jstor.org/stable/23484697>
- Sandvik, A. M. (2011). *Leadership og knowledge workers*. (Ph.D). Norges Handelshøgskole, Bergen.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Seidmann, E. (1988). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Storey, J., & Salaman, G. (2004). *Managers og innovation. Insights into making innovation happen*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Storey, J., & Salaman, G. (2009). *Managerial Dilemmas: Exploiting paradox for strategic leadership*. Chichester UK: John Wiley & Sons.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration and Society*, 43(8). doi:<https://doi.org/10.1177/0095399711418768>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thaagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation. Integration Technological, Market and Organizational Change* (4 ed.): John Wiley & Sons, Ltd.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.
doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torvinen, H., & Jansson, K. (2022). Public health care innovation lab lacking the barriers of public sector innovation. *Public Management Review*.
doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2029107>
- Turner, S., Allen, P., Bartlett, W., & Pérotin, V. (2011). Innovation and the English National Health Service: A Qualitative Study of the Independent Sector Treatment Center Programme. *Social Science & Medicine*, 13(4), 522-529.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.06.014>
- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607. doi:<http://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.
- Van Wart, M. (2003). Public- sector leadership theory: an assesment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
- Walker, R. M. (2006). Innovation Type and Diffusion: An Empirical analysis of Local Government. *Public Administration*, 84(2), 311-335. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>
- Walker, R. M. (2014). Internal and Exteranl Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension. *Management Review*, 16(1), 21-44.
doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698>

- Walker, R. M., Avellaneda, C. N., & Berry, F. S. (2011). Exploring the Diffusion of Innovation among High and Low Innovative Localities: A Test of the Berry and Berry Model. *Public Management Review*, 13(1), 95-125.
doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223-270.
doi:<https://doi.org/10.1177%2F1059601111401017>
- Windrum, P. (2008). Innovation and entrepreneurship in public services. In I. W. P. Koch (Ed.), *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integration a Half Century of Behavioral Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1). Retrieved from
https://www.researchgate.net/profile/Gary-Yukl/publication/258153142_A_Hierarchical_Taxonomy_of_Leadership_Behavior_Integrating_a_Half_Century_of_Behavior_Research/links/0deec52968f5f2f4d6000000/A-Hierarchical-Taxonomy-of-Leadership-Behavior-Integrating-a-Half-Century-of-Behavior-Research.pdf?origin=publication_detail
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Aasen, T. M., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid, organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Nordk Forlag AS.
- Aasen, T. M., Amundsen, O., Gressgård, L. J., & Hansen, K. (2012). In Search of Best Practice for Employee-Driven Innovation: Experiences from Norwegian Work Life. In H. e. al. (Ed.), *Employee-driven innovation* (pp. 57- 74): Palgrave MacMillan.