



# **Innovasjon i offentlig sektor - en dyd av nødvendighet**

En case-studie om hvordan lederen tilrettelegger for innovasjon i  
den offentlige velferdssektoren

Brede Ørjasæter

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet, Oslo

Masteroppgave - 559

Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 25559

02.05.2019

## SAMMENDRAG

Temaet for denne masteroppgaven er *ledelse og innovasjon* i den *offentlige helse- og omsorgssektoren*. Formålet ved dette studiet har vært å etablere en dypere forståelse og kunnskap om hvordan ledere i den offentlige helse- og omsorgssektoren tilrettelegger for innovasjon. Av den grunn er følgende problemstilling lagt til grunn: *Hvordan tilrettelegger lederen for innovasjon i en virksomhet som er del av den offentlige helse- og omsorgssektoren?*

Valg av problemstilling kommer som følge av min interesse og engasjement rundt tematikken. Min bakgrunn som tidligere ansatt helsearbeider for den offentlige sektor har vært en medvirkende årsak til interesse for dette feltet. Ut ifra tidligere arbeidserfaring vet jeg at offentlig sektor står overfor flere fremtidige helseutfordringer. Mye tyder på at det må satses massivt på innovasjon for å bøte på disse utfordringene. Samtidig er offentlig sektor kompleks og omfattende. De særlige forhold som preger denne, kan tilsa at ledelse av innovasjon innenfor denne sektoren krever en spesifikk ledertype.

For å få svar på oppgavens problemstilling har studien blitt utført med en kvalitativ tilnærming, der det er gjennomført semistrukturerte intervjuer av seks ledere i den offentlige helse- og omsorgssektoren. Oppgavens hovedfunn er at innovasjonsarbeid i denne virksomheten påvirkes av faktorer som kan betegnes som drivkrefter og barrierer for innovasjon. Faktorer som åpenhet, det å være pådriver, autonomi og risikotaking kan trekkes frem som drivkrefter, mens struktur, motstand, detaljert styring, mangel på ressurser og samarbeidsproblemer kan trekkes frem som barrierer.

Konklusjonen i denne oppgaven er at lederen tilrettelegger for innovasjon ved å implementere innovasjonsstimulerende faktorer og ved å redusere innovasjonshemmende faktorer. Kunnskap og bevissthet rundt faktorene vil derfor stå helt sentralt for lederens tilrettelegging for innovasjon.

## FORORD

Følelsen av og endelig kunne levere masteroppgaven er fantastisk. Endelig kan jeg slå strek over en lang og krevende periode. Livet som fulltidsstudent har vært interessant, utfordrende, morsomt og svært slitsomt. Selv om to års skolegang ved VID er over føles det ut som at tiden har gått svært fort. Likevel føler jeg at jeg sitter igjen med ny kunnskap og erfaringer. Jeg føler at det har vært to innholdsrike år og jeg er svært fornøyd med at jeg ble tatt opp og fikk denne masterutdannelsen.

Jeg føler at jeg sitter igjen med større kunnskap, forståelse og interesse for ledelse- og organisasjonsfaget. Denne masterutdannelsen har gitt meg en større og bredere forståelse av hva det vil si å være en leder. Samtidig har nyttige diskusjoner, samtaler, eksamener, presentasjoner, veiledningstimer og forelesninger vært av stor betydning for min læring og utvikling som leder. Jeg kan trygt si at både mitt engasjement og interesse for ledelsesfaget har blitt betydelig forsterket etter to års skolegang ved VID.

Jeg vil først og fremst takke min veileder, Benedicte, for tålmodighet, gode råd og innspill underveis i masterskrivingen. I tillegg vil jeg også takke min far for gode innspill og råd. Samtidig ønsker jeg å rette en takk til Siv som har vært god «sparringspartner» ved å bidra med gode diskusjoner og refleksjoner. Det største takken fortjener min samboer, Malene, for språkvask og for solid støtte underveis i hele prosessen.

Det er med stort engasjement og interesse jeg nå tar fatt på de neste utfordringene som venter.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Tema, aktualitet og problemstilling .....	6
1.2 Presiseringer og avgrensninger .....	7
1.3 Oppgavens struktur .....	8
<b>2. Bakgrunnskapittel</b> .....	<b>9</b>
2.1 Organisering av Oslo kommune.....	9
2.2 Byrådet- det øverste organet .....	9
2.3 Organisering av virksomheten i dette studiet.....	10
<b>3. Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>11</b>
3.1 Innledning .....	11
3.2 Innovasjonsledelse .....	11
3.2.1 Foreliggende forskning.....	11
3.2.2 Hva er innovasjonsledelse? .....	12
3.2.3 Tre perspektiver på innovasjonsledelse .....	13
<i>Organisasjonsperspektiv</i> .....	13
<i>Verdiskapingsperspektiv</i> .....	13
<i>Konkurransperspektivet</i> .....	14
3.2.3.1 Sammenhengen mellom de tre perspektivene.....	14
3.3 Offentlig sektor som innovasjonsarena .....	15
3.3.1 Foreliggende forskning (offentlig sektor og innovasjon).....	15
3.3.2 Formål og kjernefunksjoner ved offentlig sektor.....	16
3.3.3 Velferdssektoren .....	18
3.3.4 Drivkrefter og barrierer for innovasjon i offentlig sektor .....	19
3.4 Innovasjonskultur .....	20
3.4.1 Foreliggende forskning.....	20
3.4.2 Organisasjonskultur .....	21
3.4.3 Elementer ved en innovasjonskultur.....	22
3.5 Oppsummering av teori.....	23
<b>4. Metode</b> .....	<b>24</b>
4.1 Innledning .....	24
4.2 Forskningsdesign.....	24
4.2.1 Case-studie .....	24
4.3 Kvalitativ metode .....	24
4.4 Datainnsamlingsmetoder.....	25
4.4.1 Det kvalitative intervju.....	25
4.4.2 Semistrukturerte intervju og utforming av intervjuguide .....	25
4.4.3 Vurdering av andre metoder .....	26
4.5 Utvalg .....	27
4.6 Praktisk gjennomføring av intervjuene.....	27
4.6.1 Gjennomføring av intervjuene.....	27
4.6.2 Transkripsjoner .....	28
4.7 Analysemetoder.....	28
<i>Helhetsinntrykk</i> .....	29
<i>Meningsbærende enheter</i> .....	29

<i>Kondensering</i> .....	29
<b>4.8 Metoderefleksjon</b> .....	<b>30</b>
4.8.1 Forforståelse .....	30
4.8.2 Reliabilitet og validitet.....	31
4.8.3 Forskningsetiske vurderinger .....	32
<b>4.9 Oppsummering</b> .....	<b>33</b>
<b>5. Funn og analyse</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 Innledning</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2 Drivkrefter for innovasjon</b> .....	<b>35</b>
5.2.1 Flere aspekter ved åpenhet.....	35
5.2.2 Lederen som pådriver.....	37
5.2.3 Et inkluderende fellesskap.....	38
5.2.4 Tilrettelegging for autonomi .....	39
5.2.5 Lederen som risikotaker .....	41
5.2.6 Oppsummering.....	42
<b>5.3 Barrierer for innovasjon</b> .....	<b>43</b>
5.3.1 Detaljert styring .....	43
5.3.2 Motstand (blant ansatte, pårørende og brukere) .....	45
5.3.3 Mangel på ressurser .....	46
5.3.4 Samarbeidsproblemer innad i virksomheten.....	48
5.3.5 Strukturelle begrensninger.....	49
5.3.6 Oppsummering.....	51
<b>6. Drøftelse</b> .....	<b>52</b>
6.1 Innledning.....	52
6.2 Ulike aspekter ved åpenhet.....	53
6.3 Viktige ferdigheter ved lederen .....	55
6.4 Hvordan ta risiko innenfor en rigid struktur? .....	57
6.5 Strukturelle rammer påvirker samarbeidet.....	61
6.6 Oppsummering.....	63
<b>7 Konklusjon og avslutning</b> .....	<b>65</b>
7.1 Konklusjon .....	65
7.2 Den sentrale utfordringen med tilrettelegging for innovasjon i denne virksomheten.....	65
7.3 Avsluttende refleksjoner og forslag til videre studier .....	66
<i>Litteraturliste</i> .....	<b>67</b>

# 1. Innledning

Det første som slår meg når jeg tenker på offentlig sektor er et rigid byråkrati med strenge rammer, formelle prosedyrer, regler og langsomme beslutningsprosesser. Likevel er det en sikkerhet i dette systemet som bidrar til tillit i samfunnet gjennom trygge prosesser. Ifølge en artikkel i aftenposten finnes det behov og rom for å forbedre tjenestene til offentlig sektor (Kierulf, 2011). En annen artikkel påstår at offentlig sektor henger etter digitalt og at sektoren generelt må bli bedre til å anvende teknologi (Johansen, 2017). Dette tilsier at det er et behov for modernisering av offentlig sektor.

I et debattinnlegg kommenterte den tidligere kommunal- og moderniseringsministeren, Jan Tore Sanner, at «[n]ye tider krever nye ideer og innovasjon også i offentlig sektor. Det gir innbyggerne bedre tjenester - til lavere kostnader. Vi trenger begge deler» (Sanner, 2017, s. 1). Sanners utsagn underbygger antagelsen om at offentlig sektor har et behov for modernisering.

Innføring av nye idéer og innovasjon i offentlig sektor avhenger av en rekke faktorer. En faktor som spiller en vesentlig rolle ved innføring, implementering og spredning av innovasjon er lederen (Moussa, McMurray & Muenjohn, 2018).

## 1.1 Tema, aktualitet og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er *ledelse og innovasjon* i den offentlige helse- og velferdssektoren. Bakgrunnen for valg av tema skyldes primært min interesse og erfaring som tidligere helsearbeider i det offentlige helsevesenet. På bakgrunn av min erfaring vet jeg at offentlig sektor står overfor krav og forventninger om å levere gode og effektive tjenester. De ulike kravene og forventningene skaper et økt press på offentlig sektor. I dagens samfunn fremstår innovasjon som et sentralt element når det kommer til å håndtere dette presset. Offentlig sektor har en byråkratisk struktur, hvilket innebærer at myndighet og midler forvaltes på mange plan. Dette gir mange lederstillinger og sentralt for lederen ligger det å ta beslutninger innenfor de rammer som er fastsatt på overordnet plan.

Når innovasjonsprosesser skal gjennomføres på tvers eller innad i deler av sektoren, tillegges lederne følgelig en sentral rolle i forbindelse med tilrettelegging og gjennomføring. På bakgrunn av lederens sentrale rolle, er det nærliggende å tro at det kreves god ledelse for å kunne tilrettelegge for vellykkede innovasjoner.

Det rapporteres at offentlig sektor står overfor flere sentrale utfordringer i fremtiden, herunder økende befolkningsvekst, en yngre pasientgruppe og underskudd på ressurser (Helse- og omsorgsdepartementet, 2005-2006). For å kunne takle disse utfordringene og samtidig kunne gi tjenester av god kvalitet er det behov for bedre kompetanse om innovasjonsledelse og innovasjon (ibid, 2005-2006). Behovet for økt

kompetanse om innovasjon og innovasjonsledelse understrekes også i andre offentlige dokumenter (Nærings- og handelsdepartementet, 2008-2009; Helse- og omsorgsdepartementet, 2012-2013).

Ledelse og innovasjon er populære emner blant forskere, hvilket har bidratt til et stort antall publikasjoner. Likevel nevner flere forskere at forskningen hittil stort sett har tatt utgangspunkt i privat sektor (Demircioglu & Audretch, 2017). Dette tilsier at innovasjon i offentlig sektor ikke er fullstendig utforsket og at det er behov for flere studier. Dette påpekes også i stortingsmelding 7 (2008-2009), som beskriver at «[d]en store forskjellen mellom privat og offentlig sektor har vært at vi har lite kunnskap om hvordan innovasjoner blir initiert, utvikla, tekne i bruk og spreidd i offentlig sektor» (gjengitt i Willumsen & Ødegård, 2015, s. 135). Siden stortingsmelding nr. 7 har offentlig sektor naturligvis startet satsingen på innovasjon, og det blir ansett for å være en viktig faktor for å bøte på flere fremtidige utfordringer (Helse- og omsorgsdepartementet, 2010-2013). I tillegg jobbes blant annet med å utarbeide en ny stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor (regjeringen, 2018).

Behovet for mer kunnskap om innovasjon i offentlig sektor, aktualiserer denne oppgavens tema.

Sett i lys av det ovennevnte har jeg landet på følgende problemstilling: *Hvordan tilrettelegger lederen for innovasjon i en virksomhet som er del av den offentlige helse- og omsorgssektoren?*

Som hjelp til å besvare denne problemstillingen har jeg formulert følgende forskningsspørsmål:

- a) *Hvilke faktorer stimulerer til innovasjon og kreativitet i denne virksomheten?*
- b) *Hvilke faktorer er medvirkende for å begrense eller hemme innovasjon og kreativitet i offentlig virksomhet?*
- c) *Hva kjennetegner en innovativ leder?*

## **1.2 Presiseringer og avgrensninger**

Offentlig helse- og omsorgssector består av en omfattende struktur. Dette innebærer naturligvis at det til enhver tid kan være mange forhold som spiller inn og påvirker innovasjonsklimaet. Det er viktig å være klar over at svært mange strukturelle og individuelle forhold kan påvirke en leders tilrettelegging for innovasjon. Denne oppgaven kan av plass- og tidsmessige hensyn ikke ta høyde for alle mulige faktorer som generelt kan virke inn på lederens tilrettelegging for innovasjon. Målet er heller å belyse hovedtrekk ved offentlig helse- og omsorgssector og hvilke særlige faktorer som synes å være sentrale i forbindelse med en leders tilrettelegging for innovasjon i en virksomhet i denne sektoren.

Det eksisterer et mangfold av definisjoner hva gjelder begrepet *ledelse*. I min studie har jeg valgt å legge til grunn Jan Kjetil Arnulf (2012) sin definisjon av begrepet. Han beskriver ledelse som «en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeidere for å nå felles mål for virksomheten» (gjengitt i Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s.39). Denne definisjonen er etter min mening treffende og anvendbar, i og med at den vektlegger lederens anvendelse av egne personlige «verktøy» for å påvirke sine medarbeidere. Dette omfatter både styring og relasjonelle verktøy.

I likhet med ledelse finnes det også flere definisjoner av begrepet *innovasjon*. Ifølge stortingsmelding nr. 7 defineres innovasjon på følgende måte: «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier» (Nærings- og Handelsdepartementet, (2008-2009) s.13). Denne definisjonen er etter min mening dekkende og informativ, da den omfatter alle komponenter som er sentrale for og som kan forbindes med innovasjon.

Innovasjon er altså noe som er nytt, som må implementeres eller spres i organisasjonen, samtidig som virksomheten nyttiggjør seg av det. Innovasjon kan veldig forenklet defineres som noe «nytt, nyttig og nyttiggjort» (KS, 2019). Denne studiens forståelse av innovasjonsbegrepet vil være forenlig med de to ovennevnte beskrivelsene.

*Innovasjonsprosess* betraktes i denne oppgaven som en bestanddel av innovasjonsbegrepet. Innovasjonsprosesser kan beskrives som «(...) omfattende prosesser, hvor virksomheten grunnleggende tar tak i å skape noe nytt gjennom en større endring, eller et helt nytt produkt eller en helt ny tjeneste» (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s. 312).

### **1.3 Oppgavens struktur**

I kapittel 2 vil det redegjøres for denne studiens kontekst. I kapittel 3 vil det redegjøres for oppgavens teoretiske perspektiver, mens studiens metodiske grep vil belyses i kapittel 4. Studiens funn vil gjennomgås og analyseres i kapittel 5, før disse vil bli gjenstand for drøftelse under kapittel 6. Forskningsspørsmålene vil besvares i henholdsvis kapittel 5 og 6, mens problemstillingen vil besvares i oppgavens avsluttende del.



## 2. Bakgrunnskapittel

### 2.1 Organisering av Oslo kommune

Hensikten bak dette kapittelet er å gi et generelt overblikk over hvilken kontekst dette studiet er utført i. Virksomheten som er forsket på i dette studiet er en del av offentlig sektor i Oslo kommune.

Det øverste organet i Oslo kommune er *bystyret* (Oslo kommune, 2019). Det er ordføreren som leder bystyret. Dette organet er beslutter hovedlinjene i utvikling av byens og kommunens tjenester.

Bystyret har fem fagkomiteer som arrangerer og innstiller saker overfor bystyret (ibid). Virksomheten i dette studiet er en del av helse- og velferdssektoren, og kan av denne grunn antas å ha mest å gjøre med Helse- og sosialkomiteen.

*Byrådet* ligger under bystyret og driver kommunens administrasjon (Oslo kommune, 2019). Samtidig innstiller de saker til bystyret og er ansvarlige for gjennomføring av diverse tiltak og vedtak som er truffet av bystyret. Det er byrådet som har instruksjonsmyndighet overfor underliggende etater (ibid).

Det er i alt 15 bydelsutvalg i Oslo kommune. De 15 bydelsutvalgene er representanter for sin bydel (Oslo kommune, 2019). Bydelsutvalget er altså et politisk valgt organ som skal representere hver enkelt bydel. Dette utvalget har i oppgave å gjøre prioriteringer tilknyttet enkelte innsatsområder, men er også ansvarlige for å holde budsjettet. Utvalget fører også kontroll og tilsyn av tjenestene som utføres i de enkelte bydelene (ibid).

### 2.2 Byrådet - det øverste organet

Hvert år får bydelene tilsendt et tildelingsbrev fra byrådet. I tildelingsbrevet formuleres visjon, målsetting og styringsprinsipper som må følges. Byrådet har i 2019 formulert tre mål for helse- og omsorgssektoren. Det første målet handler om at beboere av Oslo kommune skal oppleve sammenhengende og tilgjengelige tjenester, i tillegg skal ansatte besitte riktig kompetanse og tid. Det andre målet handler om at folk skal leve selvstendige liv og bo trygt i hjemmene sine. Det siste målet nevner at flere skal oppleve egenmestring og god helse (Lyngroth & Iversen, 2019 s. 4). Selv om byrådet har formulert målsetting for helse- og omsorgssektoren, er det opp til bydelene og etatene å utvikle strategier som tar sikte på å gjennomføre de ulike målene. Likevel er det viktig at planene og strategiene til hver enkelt bydel samsvarer med byrådets målsetting.

Byrådet har en ambisjon om at Oslo kommune skal fremstå som én kommune. Av den grunn har byrådet også utformet felles føringer og styringsprinsipper som gjelder for alle etater og bydeler (Lyngroth & Iversen, 2019). Selv om byrådet har utformet mål og felles førings- og styringsprinsipper er det opptil hver bydel å velge hvordan målene skal innfris.

Denne masteroppgaven tar for seg én avdeling som er del av en bydel. I det følgende vil jeg forklare virksomhetens oppbygging, strategier og samarbeidspartnere. Siden informantene ønsket at bydelen og virksomheten skulle holdes anonym, vil jeg ikke gå i dybden eller kunne referere til originalkilden. Likevel bemerkes at de fleste bydeler består av samme enheter og struktur og at denne bydelen ikke skiller seg nevneverdig fra noen andre bydeler.

### **2.3 Organisering av virksomheten i dette studiet**

I likhet med andre bydeler styres denne bydelen av en bydelsdirektør. Under bydelsdirektøren kommer stabsenheten som skal bistå direktøren med ulike oppgaver. Videre er virksomheten delt opp i flere forskjellige avdelinger. Hver avdeling har hovedansvaret for sitt spesifikke fagområde. Med *fagområde* mener jeg at det for eksempel finnes en egen avdeling for henholdsvis økonomi, helse og så videre.

I dette studiet har jeg tatt utgangspunkt i én av disse avdelingene. Denne avdelingen er styrt og ledet av én avdelingsdirektør. Avdelingen består videre av fem seksjoner, hvor hver enkelt seksjon styres og ledes av én seksjonsleder. Hver seksjonsleder har ansvaret for at seksjonen sin opprettholder og jobber i tråd med overordnede mål som er vedtatt av byrådet. Selv om seksjonene jobber med samme fagområde, helse- og omsorg, har de forskjellige funksjoner og brukergrupper.

For at avdelingen skal kunne levere optimale tjenester, er en viktig oppgave å utøves godt samarbeid, både eksternt og internt. Siden avdelingen er delt opp i fem seksjoner, er det nærliggende å tro at samarbeidet mellom de ulike enhetene er særlig viktig. Andre viktige samarbeidspartnere for denne virksomheten er helseetaten og sykehjemsetaten, hvor hensikten blant annet er å oppnå kompetanseutveksling og videreutvikling av tjenestene. Slikt samarbeid er trolig nødvendig for å oppnå byrådets målsetting om å tilby sammenhengende og gode tjenester til brukerne.

Sentralt for virksomheten står også oppgaven med å utvikle strategiplaner. Virksomheten har laget flere strategier for hvordan de skal nå målene satt av byrådet. Én av disse strategiene er rettet mot innovasjonsarbeid. Ett av målene til byrådet var at flere skulle oppleve egenmestring og ha selvstendige liv i egne hjem. Implementering av velferdsteknologiske hjelpemidler er en av strategiene for å oppnå dette målet.

Implementering av velferdsteknologi krever naturligvis også samarbeid med eksterne IKT-leverandører, herunder i forbindelse med utvikling, opplæring og innstallering. Strategien skal bidra til ressursbesparing for virksomheten, i tillegg til å skape verdi for brukerne gjennom blant annet opplevelse av egenmestring. Implementering av velferdsteknologi kan utpekes som en strategi som tar sikte på å drive med innovasjon.

## 3. Teoretiske perspektiver

### 3.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg kaste lys over relevante teoretiske perspektiver som vil være aktuelle for besvarelse av masteroppgavens problemstilling som omhandler «*hvordan tilrettelegger lederen for innovasjon i en virksomhet som er del av den offentlige helse- og omsorgssektoren?*». Både ledelse og innovasjon er to nøkkelbegreper i den ovennevnte problemstillingen. Forskningen som er utført hittil på både ledelse og innovasjon kan betraktes for å være stort og mangfoldig. Dette tilsier at forskere har gjort en grundig kartlegging av de forskjellige aspektene ved både ledelse og innovasjon. Av den grunn har ansett det som nødvendig å avgrense tematikken (se punkt 1.2 for presiseringer og avgrensning).

En kommende eldrebølge, mindre ressurser i form av arbeidskraft og yngre pasientgrupper er noen av de store helseutfordringene som venter det offentlige helsevesenet (Helse- og omsorgssektoren, 2005-2006). For å bøte på disse utfordringene er det et behov for å forbedre offentlig sektors evne til å drive med nyskaping og innovasjon. Ifølge stortingsmelding nr. 29 krever dette «(...) økt kompetanse om innovasjonsledelse» (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012-2013, s. 13). Samtidig nevnes det i innovasjonsmeldingen at lederen må tilrettelegge for en innovasjonskultur i offentlig sektor (Nærings- og handelsdepartementet, 2008-2009). Sett i lys av de ovennevnte faktorene vil de teoretiske perspektivene for denne oppgaven omhandle *innovasjonsledelse, offentlig sektor som innovasjonsarena og innovasjonskultur*. Teoriene som er valgt og *tidligere forskning* vil bli presentert i tilknytning til de ovennevnte temaene. Kapitlet avsluttes med en oppsummering.

### 3.2 Innovasjonsledelse

#### 3.2.1 Foreliggende forskning

Selv om det er en god stund siden Burns & Stalker (1961) publiserte boken «the management og innovation», blir de fortsatt ansett for å være en av de mest sentrale bidragene når det kommer til å integrere konseptene ledelse og innovasjon (Moussa et.al, 2018). Siden den gang har flere forskere konkludert med det samme; at lederen er en nøkkelfaktor for å påvirke innovasjon og kreativitet (Moussa.et.al, 2018; Borins, 2002; Mumford m. fl., 2002; Bel; 2010). Studiene beskriver at lederen er nøkkelfaktor blant annet fordi de har beslutningsmyndighet, påvirkningskraft og handlingsrom til å kunne utrette planer eller ideer (Moussa et.al, 2018). Litteraturstudie til Moussa m. flere (2018) nevner at sannsynlighet for at innovasjoner blir vellykkede avhenger blant annet av en organisasjonsstruktur som er desentralisert, i tillegg bør virksomheter ha en støttende kultur. En svakhet ved studie er at det ikke nevnes hvor mange artikler som er gjennomgått. Manz et al (1998) beskriver at ledelse er den eneste faktoren som har vist en tydelig forbindelse med en suksessfull innovasjon, både på tvers av virksomheter, nivå og stadier av innovasjon (Gjengitt i Aasen & Amundsen, 2011). En metaanalyse som ble utført i 2012 fant ut at ledelse var en viktig faktor for påvirkning av innovasjon i virksomheter (Denti & Hemlin, 2012). Denti & Hemlin (2012) undersøkte 30 «peer- reviewed» artikler mellom 1980-2011

med hensikt om å se på relasjonen eller mekanismen mellom ledelse og innovasjon. De fant ut at faktorer som desentralisering, frihet med tanke på arbeidsoppgaver og en støttende organisasjonskultur var viktige bidragsyttere for innovasjon. Selv om studiet kunne vise til at relasjonen mellom ledelse og innovasjon var viktig hadde den noen svakheter. En svakhet var at konklusjonen deres var for noe forenklet blant annet fordi de hadde valgt å ekskludere artikler fra før 1980. For det andre, i flere av de gjennomgåtte artiklene ble teorier og konsepter operasjonalisert, målt og analysert litt annerledes, noe som kan ha påvirket konklusjonen deres.

### **3.2.2 Hva er innovasjonsledelse?**

I likhet med andre ledelsesteorier kan det tenkes at innovasjonsledelse består av et samlet sett med egenskaper, ferdigheter og andre aspekter som ledere bør ha for å drive vellykkede innovasjoner. I dette avsnittet vil jeg presentere ulike funn som er gjort fra forskning. Hva er det som eksempelvis kjennetegner en god innovasjonsleder?

Det finnes ikke en definisjon av begrepet innovasjonsledelse. Det finnes heller ikke en universell ledelsestilnærming til hvordan å lede vellykkede innovasjoner. Som nevnt tidligere nevnes det både i bøker og offentlige dokumenter at det er behov for et økt fokus og bedre kompetanse om innovasjonsledelse (Aasen & Amundsen 2015; Helse- og Omsorgsdepartement (2012-2013); Gjelsvik 2007). Aasen & Amundsen (2015) oppsummerer en rekke faktorer som kan knyttes til innovasjonsledelse. Eksempelvis handler innovasjonsledelse blant annet om struktur, tjenester, verdiskaping, kreativitet, teknologi, kultur, tankesett, mellommenneskelige relasjoner, samarbeid og evne til å bidra (Aasen & Amundsen, 2015).

Faktoren mellommenneskelige relasjoner virker å være svært viktig i forbindelse med innovasjonsledelse da flere studier nevner dette som en sentral faktor. Eksempelvis nevnes det i omsorgsmeldingen at ansatte må ses på som lagspillere og ressurser. I tillegg må lederen tørre å «slippe løs» ansatte (Helse- og Omsorgsdepartement (2012-2013), s.13). Det er nærliggende å tro at ledere som vektlegger åpenhet, inkludering og tillit til ansatte bidrar til å styrke de mellommenneskelige relasjonene. At lederen eksempelvis tør å slippe løs medarbeiderne sine er viktig for nyskaping og kreativitet men dette tilsier at ansatte og ledere har tillit til hverandre. Oppsummeringsvis vil altså en god innovasjonsleder påvirke virksomheten ved å bruke både styringsprinsipper og et sterkt fokus på relasjoner.

Det kan virke som innovasjonsarbeid er komplekst og vanskelig å få et grep om da det omfatter så mange faktorer. Ferreira m. flere (2013) har bidratt med å forenkles dette ved å kategorisere innovasjonsarbeid etter to perspektiver, et vertikalt og et horisontalt perspektiv (Aasen & Amundsen, 2015, s.46). Det vertikale perspektivet knyttes opp mot en naturvitenskapelig aspekt hvor innovasjonsledelse omfatter

ledelse av teknologiutvikling eller annen utvikling. Imidlertid nevner ikke forfatterne hvorfor det kalles det vertikale og horisontale perspektivet. Bortsett fra at perspektivene inneholder ulike aspekter hentydes det til at det vertikale perspektivet er resultatsdrevet, mens det horisontale perspektivet er prosessdrevet. I tillegg er det sistnevnte perspektivet knyttet til samfunnsvitenskap og humaniora. Faktorer som samhandling, idéskaping, prioritering og beslutning kan knyttes til dette perspektivet (ibid, 2015).

Det er viktig å nevne at også Ferreira med flere (2013) beskriver at begge perspektivene ikke skal ses på som uavhengig av hverandre men heller sammenvevde og komplementære og er nødvendige for verdiskaping (gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015).

### **3.2.3 Tre perspektiver på innovasjonsledelse**

Aasen & Amundsen (2015) har foreslått at alle forskningsbidragene som omfatter innovasjonsledelse kan kategoriseres innunder tre perspektiver, dette er *organisasjon*, *verdiskaping* og *konkurransen* (ibid, s.47). En slik fremstilling kan gjøre det enklere å forstå hva som kjennetegner en innovasjonsleder. Aasen & Amundsen (2015) vil være hovedkilden for de neste avsnittene (3.2.3.1- 3.2.3.4).

#### ***Organisasjonsperspektiv***

Innovasjonsledelse i et organisasjonsperspektiv omfatter de studier som tar for seg hvilke egenskaper det er som gjør at noen organisasjoner er mer innovative enn andre (ibid, s.48). Dette perspektivet ser på innovasjon gjennom endringer i strukturer, prosesser og roller. En innovativ virksomhet forbindes blant annet med kreativitet, nyskaping, fleksibilitet og så videre. En kritikk mot dette perspektivet har vært at det ikke finnes et samlet sett med organisatoriske kjennetegn forbundet med innovative organisasjoner. Begrepene som blir brukt om innovative virksomheter er med andre ord allsidige eller generelle og beskriver det ikke noe mer spesifikt. Det kan tenkes at forskningen som er gjort hittil er for lite spesifikk og at det er et behov for flere studier om hva som kjennetegner den innovative virksomhet. Likevel har man funnet ut at enkelte systemer fremmer innovasjon sammenlignet med andre. Eksempelvis nevnte jeg tidligere at rigide byråkratier, sterke hierarkisystemer og strukturer kan legge en demper på innovasjon og kreative prosesser. Av den grunn foreslår forfatterne at virksomheter bør legge til rette for fleksibilitet blant annet ved å bygge flate strukturer som oppmuntrer samarbeid på tvers av nivåer og som skaper god kultur.

#### ***Verdiskapingsperspektiv***

De fleste bedrifter ønsker å legge til rette for best mulig verdiskaping. Det sentrale i verdiskapingsperspektivet er nettopp å kartlegge hvilke elementer av innovasjonsarbeidet som har betydning for verdiskaping.

Aasen & Amundsen (2015) sonderer mellom verdirealisering og verdiskaping. Verdirealiseringen vil

etter min forståelse kunne betraktes som resultatet av en verdiskapingsprosess. Der innovasjonsarbeidet resulterer i at verdier realiseres, setter forfatterne dette i sammenheng med en virksomhets evne til å transformere «ny kunnskap, vitenskapelige gjennombrudd eller teknologiske nyvinninger» til noe som får verdi for virksomheten (ibid, s. 49).

Neely m.fl. (2001) har utviklet en modell om verdiskaping under innovasjonsarbeid (ibid, s. 49-50). Denne forutsetter målbare resultater for virksomheten, herunder kostnadsbesparelser eller kvalitetsforbedringer. Modellen forutsetter også at innovasjonsarbeidet fører til verdirealisering for kunden, og ikke bare virksomheten selv.

Helsevesenets satsning på velferdsteknologi er et eksempel på innovasjonsarbeid. Hjemmetjenesten i Oslo har innført bruk av velferdsteknologi, dette med hensikt å øke trygghet, mestring og aktivitet hos brukerne, så vel som ressursbesparelser for kommunen (Melting, 2017, s. 9).

Siden prosjektet fortsatt pågår er det vanskelig å si noe om hvilke verdier som er realisert. Dersom prosjektet blir vellykket med målbare resultater, vil det imidlertid være et godt eksempel på verdiskaping i tråd med forutsetningene som stilles i ovennevnte modell.

### ***Konkurransperspektivet***

Konkurransperspektivet er hovedsak forankret i ressursbasert teori. Ressursbasert teori omhandler sammenhengen mellom en rekke faktorer i virksomheten som på strategisk vis muliggjør vekst og konkurransemessige fordeler over lengre tid. Ved å ta utgangspunkt i denne type forskning, betraktes innovasjon i et bredere perspektiv hvor det er de strategiske sentrale beslutninger som står sentralt. De strategiske beslutningene vil typisk kunne dreie seg om virksomhetens posisjon i markedet, utviklingssatsinger, samarbeid, allianser og ressursprioritering (Aasen & Amundsen, 2015, s. 52).

#### **3.2.3.1 Sammenhengen mellom de tre perspektivene**

Innovasjonsledelse handler altså om ledelse i et organisasjons-, verdiskapings- og konkurranseperspektiv. For å forklare sammenhengen mellom de ovennevnte perspektivene vil jeg bruke et ekte eksempel fra Oslo kommune. Innføringen av velferdsteknologi førte til endringer på struktur- og prosessnivå i helse- og omsorgsektoren, da det ble opprettet en egen enhet som bare skulle jobbe med velferdsteknologi. Velferdsteknologi er måleapparater som har til hensikt å hjelpe brukere til å mestre egen hverdag uten hjelp av andre. Dette kan være måling av blodsukker nivå, vekt, pustestyrke, blodtrykk, pilledispensere o.l. Målingene repeteres og resultatene overføres automatisk til et responscenter, som agerer på avvik. Målsetningen er at systemet skal spare bydelen for ressurser og brukerne skal oppleve egenmestring (verdiskapingsperspektivet). De konkurransemessige fordelene ved innføringen av velferdsteknologi har ført til at helse- og omsorgsektoren har fått nye viktige

samarbeidspartnere, bl.a. it-leverandører (konkurransperspektivet). I tillegg har det bidratt til at helse- og omsorgssektoren kan ta helt nye satsninger med tanke på hjelpemiddelutvikling. Hensikten med innovasjonsledelse er altså å «(...)forbedre arbeidsområder på nye måter for å øke verdien av det virksomheten kan skape, og derved tjene eller spare» (Aasen & Amundsen, 2015, s. 53).

Aasen & Amundsen (2015), poengterer at de tre ovennevnte perspektivene kobles sammen i begrepet «ledelsesinnovasjon». Hamel (2006, 2007) understreker at det største potensialet for å skape og langvarige konkurransefordeler er koblet til ledelsesinnovasjon. Ifølge Foss mfl. (2012) og Birkinshaw (2014) kan ledelsesinnovasjon bli definert som «bruk av nye ledelsesprinsipper, prosesser og strukturer, som representerer et signifikant avvik fra rådende normer for ledelse» (gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015 s.53). Det vil si at det ses bort ifra «gamle» eller «tradisjonelle» ledelsesprinsipper eller praksiser, og innebærer bruk av nye, klokere og mer effektive måter å organisere virksomhetens funksjoner på (ibid, s. 54). Tradisjonelle lederprinsipper kan karakteriseres som mer rigid byråkratisering, sentraliserte oppgaver og begrenset handlingsrom. Med en slik forståelse vil det være nærliggende å tro at offentlig sektor er et uegnet sted for innovasjonsledelse, da denne ofte kjennetegnes av flere av de mer «tradisjonelle» praksisene. Det kan virke som Van de Ven mfl. (1999) støtter synspunktet om å se bort i fra de tradisjonelle ledelsesprinsippene. Han beskriver at en «pluralistisk» lederstil som tillater et bredt spekter av ulike konkurrerende perspektiver kan være godt egnet i forbindelse med å lede innovasjoner (gjengitt i Fagerberg, Mowery & Nelson, 2005, s. 10). Det kan tenkes at en leder som tar ulike perspektiver i betraktning ved eksempelvis beslutninger, idémyndringsprosesser og så lignende, vil være mer åpen og kunne enklere bøte på kompliserte utfordringer ved innovasjoner.

Avslutningsvis blir de tradisjonelle tendensene utfordret også på den politiske arena og det blir stadig mer normalt å lese om innovasjon også i denne sektoren (Sanner, 2017).

### **3.3 Offentlig sektor som innovasjonsarena**

#### **3.3.1 Foreliggende forskning (offentlig sektor og innovasjon)**

Offentlig sektor har lenge blitt ansett å være en ugunstig arena for innovasjon bl.a. pga monopolsituasjoner og byråkratisering (Borins, 2002). Til tross for de ovennevnte faktorene opplever forskere at det er en økende interesse for innovasjon i offentlig sektor (Borins, 2002; Vries, Bekkers & Tummers, 2015; Moussa et.al, 2018). Flere studier har kartlagt faktorer som fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor (Albury, 2010; Koch & Haukenes, 2005; Bel, 2010). Et annet studie kritiserer at den tidligere innovasjonsforskningen primært har fokusert på hva som fasiliterer og inhiberer innovasjon (Damanpour & Schneider, 2009). Videre er det forsket en del på faktorer som bidrar til implementering av innovasjon i offentlig sektor (ibid, 2009). I følge en metastudie foreslås det at forskning om innovasjon i offentlig sektor bør omfatte flere kvantitative studier ved bl.a. bruk av eksperimentering og spørreundersøkelser. Samtidig bør det tas sikte på å vektlegge teoriutvikling og at

det bør gjøres tverrnasjonale- og sektorielle studier (Vries, Bekkers & Tummers, 2015). I 2010 ble det gjennomført en undersøkelse som omhandlet innovasjon i offentlig sektor. Spørreundersøkelsen omfattet 626 personer, og det viste seg at offentlig sektor har et generelt høyt innovasjonsnivå (Foyn, 2011). I likhet med det ovennevnte viste resultatene at lederen var en av de viktigste driverne for innovasjon. I tillegg var det vanligst med prosess- og organisatorisk innovasjon (ibid, 2011). Imidlertid kan det stilles spørsmålstegn ved studiets validitet da svarprosenten var relativt lav, samtidig kom de fleste svarene fra ledere.

### **3.3.2 Formål og kjernefunksjoner ved offentlig sektor**

Ifølge Vanebo (2011) er offentlig sektor ment til å utføre tre vesentlige formål og kjernefunksjoner som skal ivaretas. Det første formålet handler om at offentlig sektor skal levere et ulikt sett av tjenester og tilbud. Eksempler på slike tjenester kan blant annet omhandle utdanning eller helsetjenester. Det andre formålet handler om å ivareta rettstatsverdier ved utforming av lover og forskrifter. Det tredje formålet handler om å ivareta regulering og myndighetsutøvelse, noe som omhandler det interne og eksterne sikkerheten (Busch, Vanebo, Klausen & Johnsen, 2011 s.23-24). Denne masteroppgaven tar for seg et utsnitt av den offentlige helse- og velferdssektoren. Siden den offentlige helse- og omsorgssektoren er styrt og regulert av den offentlige sektoren gjelder de samme normene, verdiene, reglene og lignende.

De ovennevnte formålene og kjernefunksjonene legger føringer for hvordan tjenester i offentlig sektor skal utføres. Ulike krav fra politikere, sentrale styringsorganer og lover setter betydelige rammer for offentlige virksomheter (Willumsen & Ødegård, 2015). I tillegg må offentlige virksomheter forholde seg til et grunnleggende verdigrunnlag, som blant annet omhandler rettferdighet og solidaritet. Samtidig trekker forskere at det stilles et strengt krav om at tjenester skal både være effektive og legitime (ibid, 2015). For å handle i tråd med alle de ovennevnte kravene og forventningen kan det tenkes at offentlige virksomheter må ta i bruk flere styringsprinsipper. Samtidig er det nærliggende å tro at de ulike kravene bidrar til at tjenestene er forutsigbare, noe som antageligvis resulterer i at brukere opplever en økt trygghet.

Offentlig sektor skal altså følge en rekke krav og utforme kostnadseffektive tjenester som er i tråd med blant annet regler og et stabilt verdigrunnlag. På bakgrunn av de ovennevnte krav og forventninger kan det tenkes at offentlig sektor er avhengig av et system og struktur som både er effektivt og kontrollerbart. Offentlig sektor er blant annet kjennetegnet av byråkratisering og skjerming fra konkurranse (Kvaløy & Mohn, 2018). Max Weber beskrev den byråkratiske organisasjonsformen for å være preget av blant annet rutiner, hierarki og en streng arbeidsinndeling (Christensen et.al., 2015). Formålet med en slik organisering er at det bidrar til effektivisering og forutsigbarhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel kan det tenkes at en hierarkisk inndeling av organisasjonsstrukturen kombinert med rutinepreget arbeid verken fremmer nytenkning eller kreativitet blant ledere og ansatte. Det nevnes at en ulempe med slik



organisering og koordinering av oppgaver kan føre til rigid atferd og passivitet blant ansatte. I tillegg kan virksomheten med den ovennevnte strukturen slite med å tilpasse seg uforutsette situasjoner (ibid, 2013).

I de seneste årene har det vært iverksatt og gjennomført flere reformer i offentlig sektor (Stamsø, 2009). Det finnes flere grunner til dette men reformene har blitt gjennomført særlig på grunnlag av en økende misnøye med måten offentlig sektor drives på, samtidig som at utgiftene blir stadig høyere. New Public Management (NPM) er fellesbetegnelsen for mangere reformer som har blitt utført de seneste årene (ibid, 2009). Det kan stilles spørsmålsteget ved om disse reformene har forsøkt å modernisere offentlig sektor i takt med den økende globaliseringen i verden. Eksempelvis stilles det til stadighet høyere krav og forventninger på tjenester, produkter, kvalitet, service og så videre. For å kunne bøte med disse utfordringene blir offentlig sektor blant annet nødt til å ta i bruk innovative metoder. I tillegg nevner Hillestad (2000) at «(...) organisasjoner er mer avhengig av å skape, produsere og omforme kunnskap og kompetanse gjennom innovasjon og nytenkning for å posisjonere seg i markedet (Hillestad, 2000, s. 1). Det kan tenkes at dette stiller høyere krav til ledere og virksomheter.

Et av NPM- reformens grunnelementer var «nye ledelsesformer». Samtidig skulle et økt fokus på kvalitet og produktivitet bidra til en mer effektiv offentlig sektor (Stamsø, 2009). Det er nærliggende å tro at det økende fokuset på nye ledelsesformer har dannet nye innfallsvinkler og oppfatninger om hvordan vi forstår ledelsesperspektivet. Samtidig kan det tenkes at det nye fokuset har resultert i større oppmerksomhet mot feltene ledelse og innovasjon.

I flere år har man sett en økende desentralisering (Stamsø, 2009). Det økte fokuset på desentralisering kan tolkes som et tegn på at offentlig sektor blant annet forsøker å bli mer fleksible. For ledere kan dette innebære mer beslutningsmyndighet og fleksibilitet for egen avdeling. Samtidig kan økt desentralisering tilrettelegge for at virksomheter blir mer innovative i forhold til endringer i omgivelsene. Det nevnes at dette har skapt en trend hvor «(...) man desentraliserer beslutningsmyndighet for å utnytte fordelene (...)» som nevnt ovenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 90).

En annen interessant faktor som kom som følge av NPM, er mål- og resultatstyring. Mål- og resultatstyring er et eksempel på et styringssystem som har til hensikt å sette klare mål og større krav til resultater (Stamsø, 2009). Et slikt styringssystem vil imidlertid innebære at lederes fleksibilitet og handlingsrom er begrenset da de må produsere og imøtekomme et krav om gode resultater.

Oppsummeringsvis drives offentlig sektor ut fra tre hovedformål og kjernefunksjoner som setter rammer for offentlig virksomheter. Det kan tenkes at denne rammen setter tydelige styringsprinsipper for hvordan virksomheter i det offentlig skal drives. For å kunne lede ut ifra strenge styringsprinsipper kan

kjennetegnes offentlig sektor gjerne av å være et byråkrati. Enkelte reformer som NPM har forsøkt å modernisere offentlig sektor i form av desentralisering, i tillegg som det har medført et styringsprinsipp som mål- og resultatstyring. Det kan stilles spørsmålstegn ved hvordan en innovasjonsleder kan drive med nytenkning og innovasjonsarbeid under de ovennevnte rammene som offentlig sektor bærer preg av. Dette vil være gjenstand for diskusjon under denne masteroppgavens drøftingsdel, se kapittel 6.

### 3.3.3 Velferdssektoren

Helsesektoren anses å være en av kjerneområdene i velferdsstaten (Stamsø, 2009). Videre er det fra politisk hold stilt noen hovedkrav til helsetjenesten i Norge, disse målene handler om at helsetjenesten skal ha *god kvalitet*, være *effektiv* og *sikre rettferdighet* (ibid, 2009). Det kan tenkes at det blir vanskeligere å innfri disse målene ettersom at den offentlige helse- og omsorgssektoren står overfor flere tøffe utfordringer fremover.

I følge stortingsmeldingnr. 25 står samfunnet overfor vanskelige omsorgsutfordringer de neste tiårene (Helse- og omsorgsdepartementet, 2005-2006). Disse utfordringene handler blant annet om at det blir stadig flere yngre brukere med nedsatt funksjonsnivå og som er i behov av bistand. I tillegg kommer det til å bli et økende antall eldre. Samtidig med et økende antall eldre skjer det ingen økning i arbeidskraft noe som kan føre til en ubalanse. Ingen økning i arbeidskraft vil også føre til at brukere ikke får tilstrekkelig oppfølging og hjelp. Oppsummeringsvis kan de ovennevnte utfordringene deles opp i fem grupper: nye *brukergrupper*, *økende aldring*, *mangel på omsorgsytere*, *medisinsk oppfølging* og *aktiv omsorg* (ibid, 2005-2006).

Det har blitt utarbeidet strategier for å bøte med de ovennevnte utfordringene. En av disse strategiene omhandler «en styrket lederfunksjon» (Helse- og omsorgsdepartementet, 2005-2006). Helse- og omsorgssektoren har muligheter til å forbedre kvaliteten ved å ta ut potensialet som omhandler organisasjons og ledelsesutvikling, samt ny teknologi og kompetanseheving (ibid, 2005-2006). For at det ovennevnte utviklingsarbeidet skal bli vellykket kreves det blant annet omstillingsevne blant virksomheter.

Selv om det er flere utfordringer som står i kø for helse- og omsorgssektoren, blir ikke kravene og forventningene redusert. Av den grunn vil helse- og omsorgssektoren være avhengig av å utbedre tjenesten slik at den innfrir de ulike kravene og forventningene. I stortingsmeldingnr. 29 nevnes det at kommunene i større grad må drive med innovasjon og nyskaping på en organisert måte (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012- 2013). For å drive med innovasjon og nyskaping fremheves det at kommunen trenger forsterket kompetanse om innovasjon og innovasjonsledelse. Videre innebærer dette å involvere bredt, gi frihet til ansatte, ta risiko og samhandle på tvers (ibid, 2012-2013). Det kan på

bakgrunn av de ovennevnte utfordringene være behov for at kompetansen til lederne i det offentlige styrkes mht. innovasjonsarbeid.

### 3.3.4 Drivkrefter og barrierer for innovasjon i offentlig sektor

Det kan virke som at forskere anser det som interessant å kartlegge drivkrefter og barrierer til innovasjon siden det finnes så mange studier om dette (Vries m. fl. 2015; Länsisalmi, Kivimäki, Alto, Ruoraniemi, 2006; Weberg, 2012). I tillegg viser stortingsmelding nr. 7 til spesifikke faktorer som bidrar til å stimulere til innovasjon blant ansatte. Disse faktorene er: *idealisme, gleden ved å skape noe, genuin interesse, vennskap, tilhørighet og karriereambisjoner* (nærings- og handelsdepartementet, 2007-2008). Samtidig nevnes det i både stortingsmelding nr. 7 og 29 at ansatte er en særdeles viktig driver for innovasjon (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012-2013 & Nærings- og handelsdepartementet, 2007-2008). En studie som omhandler innovasjon i offentlig sektor kan vise til mange av de ovennevnte drivkreftene (Koch & Haukenes, 2005).

Flere studier nevner at lederen bør tørre å ta risiko og tilrettelegge for autonomi da dette stimulerer til innovasjon (Mumford & Licuanan, 2004; Demircioglu & Audretsch, 2017). Ansatte som opplever at lederen gir frihet med tanke på arbeidsoppgaver vil mest sannsynlig oppmuntre til kreativ tenking og nyskaping. Samtidig vil dette sannsynligvis føre til økt arbeidsinnsats og engasjement, noe som igjen kan påvirke deres innovasjonsevne. I tillegg er det viktig at lederen vektlegger åpenhet og fjerner reguleringer som kan eventuelt legge begrensninger på ansattes autonomi. Trygghet er et annen viktig aspekt ved risikotaking. Ansatte som føler seg trygge vil i større grad ta sjanser og eksperimentere (ibid, 2017).

Det nevnes at lederen er en betydningsfull faktor når det kommer til å forme arbeidsklimaet og organisasjonskulturen (Mumford m. fl., 2002). Hvis lederen for eksempel oppmuntres til å ta risiko, viser åpenhet og inkluderer ansatte ved avgjørelser, kan det tenkes at dette vil ha innvirkning på kulturen i virksomheten. Jeg vil gå nærmere inn på faktorer ved organisasjonskulturen som har innvirkning på innovasjon under kapittel 3.5, *innovasjonskultur*.

Det finnes antagelvis like mange barrierer som det finnes drivkrefter til innovasjon i offentlig sektor. Både størrelsen og kompleksiteten på offentlig sektor kan være en barriere mot innovasjon (Koch & Haukenes, 2005, s.40). Som nevnt tidligere blir offentlig sektor assosiert med en byråkratisk struktur, noe som kan ha en negativ innvirkning på innovasjonsevnen. Et byråkrati kan ses i lys av det Bruns & Stalker (1961) kalte for en «mekanisk organisasjon» (Gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015). En slik organisasjon kjennetegnes videre av et hierarki, spesialisering, regler og rigiditet. Alle de ovennevnte faktorene fungerer som barrierer mot innovasjon. Samtidig kjennetegnes slike mekaniske organisasjoner for at

kommunikasjon foregår hovedsakelig «topp-ned», og ikke på tvers noe som også har negativ innvirkning på en virksomhets innovasjonsevne (ibid, 2015).

En annen barriere som kan ses i sammenheng med store og komplekse virksomheter er at ansatte eller brukere yter motstand mot eventuelle endringer (Koch & Haukenes, 2005). Ansatte med samme utdannelse og høy kompetanse kan danne ulike grupperinger noe som kan skape spenninger mellom ansatte og ledelsen i virksomheten. Det tenkes at dette vil ha en negativ innvirkning på både kommunikasjonen og samarbeidet innad i virksomheten. Dårlig kommunikasjon og samarbeid vil kunne påvirke innovasjonsevnen (Willumsen & Ødegård, 2015; Aasen & Amundsen, 2015). Dannelsen av ulike grupperinger kan ses i lys av at det etter NPM- reformen har vært en økende tendens til å desentralisere noe som fører til at tjenester blir mer selvstendige og fragmenterte (Willumsen & Ødegård, 2015).

Det er kjent at offentlig sektor ikke skal utsette seg selv for stor risiko (Koch & Haukenes, 2005). Eksempelvis vil ikke sykehus og andre kommunale helsesektorer ta store sjanser da dette kan gå utover brukere (ibid, 2005). I tillegg uttrykker regjeringen at offentlige virksomheter skal være «pålitelige leverandører av sine lovpålagte oppgaver og at virksomhetene blant annet har god økonomi- og risikostyring» (Nærings- og handelsdepartementet, 2007- 2008, s. 125). Dette tilsier at offentlig virksomheter ikke har fritt handlingsrom til å gjøre som de vil, noe som kan resultere i at de ikke alltid tar den beste eller mest effektive beslutningen. Det kan tenkes at rammene som er bestemt av regjeringen bidrar til å at færre kompetente personer søker seg til offentlig sektor. Samtidig kan ikke virksomheter bruke penger på hva de vil og som oftest må det prioriteres hva midler skal gå til. Manglende ressurser er en kjent barriere mot innovasjon og det er ikke uvanlig at offentlig sektor rammes av dette problemet (Koch & Haukenes, 2005).

En god kartlegging av drivkrefter og barrierer for innovasjon kan altså tenkes å være viktig for flere grunner. *For det første* kan en slik kartlegging bidra til å bevisstgjøre ledere om hvordan en virksomhet eksempelvis kan bli mer innovativ, ved å eksempelvis spille på faktorer som virker fremmende for innovasjon. *For det andre* vil en innovativ virksomhet trolig ha lettere for å tilpasse seg eller endre seg i takt med skiftende omgivelser som stiller tøffere krav og forventninger. *For det tredje* vil en leder som besitter kompetanse om hva som driver innovasjon kunne bruke dette for å effektivisere blant annet rutiner og prosedyrer ved virksomheten, som igjen, kan gjøre den mer lønnsom.

### **3.4 Innovasjonskultur**

#### **3.4.1 Foreliggende forskning**

Organisasjonskultur har vist seg å være en svært sentral faktor for innovasjon. Crossan & Apaydin (2010) fant ut at organisasjonskulturen er viktig for innovasjonsarbeidet. Dette fant de ut etter å ha

undersøkt de siste 30 års akademiske publikasjoner på innovasjonsfeltet (gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015). Organisasjonskultur er et fenomen som har blitt studert grundig. Det finnes en rekke teorier og innfallsvinkler om hva som betegner en god organisasjonskultur. «innovasjonskultur» er en del av organisasjonskulturen. Flere forskere påpeker at innovasjonsevnen til en virksomhet er avhengig av å ha god innovasjonskultur (Mumford & Licuanan 2004, Bel 2010, Aasen & Amundsen 2015).

Det er utarbeidet et eget rammeverk som har identifisert syv dimensjoner som kjennetegner en innovasjonskultur (Maher, Plsek, Price & Mugglestone, 2010). Samtidig hevder forfatterne av dette rammeverket at det skal fungere som en veiledning for hvordan man skal danne en innovativ kultur på arbeidsplassen. Forfatterne utpeker syv aspekter som er særlig viktig for å utvikle en innovasjonskultur, disse aspektene er: *relasjoner, belønning, mål, kunnskap, ressurser, å ta sjanser, metoder og belønning* (ibid, 2010, s. 9). Rammeverket er utviklet og basert på litteraturgjennomgang av flere studier. Likevel, flere av studiene er hentet fra privat sektor og det nevnes at det generelt er få studier som tar for seg offentlig sektor. Uansett argumenterer forskerne av det ovennevnte studiet for at aspektene er overførbare til hvilken som helst næring (enten privat eller offentlig) da folk vil la seg motivere av de samme faktorene. Dette rammeverket er ikke kvantitativt prediktivt og har statiske begrensninger. Likevel beskriver forfatterne av rammeverket at den kan brukes som en veiledning for utvikling av organisasjonskulturer (ibid, 2010). På den andre siden nevner McLean (2005) at forskning som ser innovasjon og organisasjonskultur i sammenheng er relativt begrenset (Aasen & Amundsen, 2015).

### 3.4.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er noe som opptar mange forskere. Det blir ofte referert til Edgar Schein i forbindelse med definisjon av organisasjonskultur:

«as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems» (Schein, 2004, s. 17).

Ifølge den ovennevnte definisjonen handler organisasjonskultur om en gruppes rådende tro om hva som eksempelvis er korrekte holdninger, normer, atferd og så videre. Disse normene eller reglene er implisitte og sitter i «veggene» i den aktuelle virksomheten. For at nye ansatte skal bli inkludert på arbeidsplassen er det viktig at kulturen blir lært bort. Samtidig vil organisasjonskulturen bare opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig av flertallet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Etter mitt syn forstår jeg organisasjonskultur som «limet» som holder enhver gruppe sammen enten det gjelder arbeidsplassen. Dette «limet» består av normer, holdninger, verdier, atferdsmønster og lignende som kjennetegner miljøet på arbeidsplassen. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved om hvilke elementer som er mest sentrale når det kommer til å fremme innovasjon og kreativitet.

### 3.4.3 Elementer ved en innovasjonskultur

Det kan tenkes at begrepet innovasjonskultur handler om det samme som organisasjonskultur, bortsett fra at det førstnevnte begrepet omhandler faktorer som stimulerer og motiverer til innovasjon. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved hvordan en leder tilrettelegger for en god innovasjonskultur. Flere innovasjonsteoretikere påpeker at ulike faktorer ved organisasjonskulturen spiller en vesentlig rolle med tanke på å stimulere til innovasjon og kreativitet (Demircioglu & Audretch 2017, Mumford et al. 2002,)

Under punkt 2.5.1 ble det beskrevet at en innovasjonskultur bestod av disse syv aspektene: relasjoner, belønning, målsetting, kunnskap, ressurser, å ta sjanser og metoder (Maher m. fl., 2010). Selv om forfatterne nevner at dette rammeverket har statiske begrensninger, viser det seg at andre forskere har funnet frem til mange av de samme ovennevnte faktorene. Åpen kommunikasjon, risikovillighet, frihet og fleksibilitet antas å være viktige faktorer for kreativitet og innovasjon (Martins & Terblanche, 2003). Martins & Terblanche (2003) kommer frem til mange av de samme faktorene som blir nevnt i det ovennevnte rammeverket. Det kan virke som om innovasjonskultur er godt kartlagt ettersom så mange forskere har funnet frem til de samme faktorene. En norsk studie fant ut at betydningen av kultur var en viktig faktor for innovasjonsarbeid. Videre identifiserte studien ni kulturelle kjennetegn som kan ses i sammenheng med hverandre (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen, 2011). Mange av kjennetegnene er nevnt fra ovenfor. Imidlertid var også faktorer som åpenhet, samarbeid, trygghet og engasjement viktig for innovasjonsarbeid (ibid). Siden organisasjonskulturen har så stor innvirkning på innovasjonsarbeidet kan det tenkes at lederen har en sentral rolle når det kommer til å forme kulturen på arbeidsplassen.

Lederen blir trukket fram som en avgjørende og viktig bidragsyter når det kommer til å skape og tilrettelegge for en god innovasjonskultur (Nærings- og handelsdepartementet, 2008-2009; Helse- og omsorgsdepartementet, 2012-2013). Det kan tenkes at lederen er sentral da han/hun har muligheter til å påvirke flere av de ovennevnte faktorene. En leder som ønsker å påvirke innovasjonsevnen til virksomheten sin bør blant annet vise åpenhet og være god til å kommunisere (Aasen & Amundsen, 2015). McLean (2005) nevner at det er viktig med en støttende ledelse når det kommer til å fremme innovasjon og kreativitet (ibid, 2015). Med støttende ledelse menes det at lederen blant annet bør oppmuntre til risiko, tilrettelegge for autonomi og vise åpenhet. En leder har både beslutningsmakt og påvirkningskraft for virksomheten sin. Det kan tenkes at en leder som spiller på de ovennevnte faktorene vil forbedre innovasjonsevnen til virksomheten sin.

### 3.5 Oppsummering av teori

I denne masteroppgavens teoridel har jeg redegjort for de teoretiske perspektivene; *innovasjonsledelse*, *offentlig sektor som innovasjonsarena* og *innovasjonskultur*. Offentlig sektor har tre formål og kjernefunksjoner som skal ivaretas. For å ivareta alle hensyn, krav og forventninger er det viktig med et solid system, herunder byråkratiet. Imidlertid blir offentlig sektor påvirket i større grad av både reformer og fremtidige helseutfordringer som bidrar til et større fokus på innovasjonsledelse og innovasjon. Innovasjonsledelse kan ses gjennom tre perspektiver, et organisasjons-, verdiskapnings- og konkurranseperspektiv. Dette tilsier at innovasjonslederen påvirker strukturen og rammene til virksomheten, skaper verdier ved å forbedre prosesser eller tjenester og etablerer samarbeid med viktige samarbeidspartnere. En innovasjonsleder bør også tilrettelegge for en innovasjonskultur. En innovasjonskultur består av visse faktorer som stimulerer til innovasjon og kreativitet. Sammenhengen mellom innovasjonskultur, innovasjonsledelse i konteksten, offentlig sektor anses derfor som relevante teoretiske perspektiver for å besvare denne oppgavens problemstilling.

## **4. Metode**

### **4.1 Innledning**

Hensikten ved dette studiet er å få en dypere forståelse og kunnskap om hvordan ledere i den offentlige helse- og omsorgssektoren tilrettelegger for innovasjon. I dette studiet er det tatt utgangspunkt i en helse- og velferdsavdeling, som ligger under en bydel i Oslo kommune. For å etablere en dypere innsikt og større forståelse av fenomenet, er det valgt en kvalitativ tilnærming.

I det følgende presenteres metoden mer i detalj, herunder hva som er utført, fremgangsmåten og hvorfor denne fremgangsmåten er valgt.

### **4.2 Forskningsdesign**

#### **4.2.1 Case-studie**

Siden det offentlige helsevesenet er stort og komplekst, har det som ramme for dette studie vært hensiktsmessig å velge ut én enhet i én bydel under Oslo kommune. Ifølge Jacobsen (2015) kjennetegnes en case-studie av at «(...) en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom» (Jacobsen, 2015, s.99). Dette studie har flere likhetstrekk med hva Jacobsen kjennetegner som en case studie.

Hensikten bak mitt valg av én avdeling var å få innholdsrike beskrivelser og detaljer om hvordan ledere tilrettelegger for innovasjon i denne enheten. Den aktuelle enheten var delt opp i fem seksjoner med ulike roller og oppgaver. Primærdataene er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer. Parallelt med intervjuene har jeg som sekundærdata innhentet og studert virksomhetens dokumenter, samt nasjonale og regionale dokumenter av relevans for ledelse og innovasjon i offentlig sektor. Teoretiske fremstillinger og faglitteratur har også vært sentralt for å skape forståelse for temaet og et teoretisk bakteppe for denne studien.

#### **4.3 Kvalitativ metode**

Case-studier gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Et typisk trekk ved kvalitative metoder er at forskeren søker å etablere en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2018). Problemstillingen min tar sikte på å forstå mer om hvordan ledere tilrettelegger for innovasjon i offentlig sektor. Med en kvalitativ tilnærming er ledernes erfaringer og meninger av særlig interesse. Valg av denne metoden vil kunne gjøre det mulig for meg å gå i dybden av det aktuelle temaet og få detaljrike beskrivelser av hva ledere selv tenker om tilrettelegging for innovasjoner. Dette er bakgrunnen for valget av en kvalitativ intervjustudie. Dersom ønsket hadde vært å studere utbredelse, sammenhenger og tendenser, ville det vært mer nærliggende å velge en kvantitativ tilnærming, en metode som er mer egnet til å gi statistiske generaliseringer (ibid,



2018). Basert på oppgavens omfang og problemstilling, anså jeg det ikke hensiktsmessig å velge en slik tilnærming.

## **4.4 Datainnsamlingsmetoder**

### **4.4.1 Det kvalitative intervju**

Det finnes flere fremgangsmåter for innsamling av data med en kvalitativ tilnærming (Thagaard, 2018). I denne studien har jeg valgt å samle inn primærdata gjennom én til én-intervjuer med lydopptak. Jeg anså en slik innsamlingsmetode som velegnet for dette studiet, ettersom ønsket var å få informantenes detaljerte beskrivelser, oppfatninger, meninger og erfaringer tilknyttet temaet.

Kvalitative intervjuer kan ha ulike grader av åpenhet (Jacobsen, 2015). Et intervju kan for eksempel være helt åpent, i form av at intervjueren ikke følger en prestrukturert mal eller guide med spørsmål.

Åpne intervjuer vil trolig gi en lettere dialog og friere beskrivelser, ved at informanten gis rom for å dele forskjellige tanker og refleksjoner. Et friere intervju kan på denne måten være egnet til å belyse interessante refleksjoner som ikke ville kommet frem under et mer styrt intervju. En ulempe ved et mer åpent intervju er at informanten kanskje ikke holder seg til tematikken. Dette kan gi mye unødvendig informasjon som ikke kan benyttes som data for studien. I denne studien er det valgt semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål. Med dette søker jeg å finne en balansert åpenhet i intervjuet, hvor intervjuet verken blir for åpent eller for styrt. Dette vil belyses nærmere i det følgende.

### **4.4.2 Semistrukturerte intervju og utforming av intervjuguide**

Semistrukturerte intervjuer bærer med seg fordeler som fleksibilitet og stabilitet (Jacobsen, 2015). Denne intervjuformen inneholder standardiserte spørsmål, hvilket blant annet kan bidra til en mer oversiktlig analyserings- og tolkningsprosess i ettertid. Intervjueren har også fleksibilitet til å gå i dybden ved å stille oppfølgingsspørsmål underveis. Intervjuformens stabilitet og fleksibilitet anses egnet for meg, ettersom min erfaring som forsker og som intervjuer er svært begrenset.

Ved utforming av spørsmål, har jeg vært opptatt av å formulere åpne overordnede spørsmål. Med dette gis informanten mulighet til å snakke fritt om tematikken innenfor de aspekter som blir satt i fokus.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide, herunder en oversikt over de temaer som måtte gjennomgås under intervjuet. Dette bidro til å sikre sammenlignbare svar (Jacobsen, 2015). Intervjuguiden bestod av syv relativt åpne hovedspørsmål, som dekket de temaene jeg ønsket å ta opp (se vedlegg 3).

Det ble også utarbeidet oppfølgingsspørsmål under vært hovedspørsmål. Dette var ment å skulle gi samtalen bedre flyt dersom informanten ga korte svar, samt å skulle benyttes ved behov for å spesifisere eller spisse temaet ytterligere. Selv om jeg hadde oppfølgingsspørsmål, var intensjonen min at

informantene til en viss grad skulle få styre intervjuet selv. Der informanten kom med interessante opplysninger, historier eller refleksjon som ikke i utgangspunktet var relatert til tema, tillot jeg dette. Bakgrunnen for dette var å fange opp eventuelle nye interessante perspektiver.

I forkant av intervjuene gjennomførte jeg et testintervju. Hensikten med dette var å kvalitetssikre at spørsmålene i intervjuguiden var tydelige og logisk oppbygget.

#### **4.4.3 Vurdering av andre metoder**

Dersom dette studie hadde hatt som målsetting å utvikle kunnskap om et nytt fenomen eller å diskutere fordeler og ulemper ved et produkt, ville det klart kunne være hensiktsmessig å gjennomføre et fokusgruppeintervju. Fordelen med fokusgruppeintervju, er at det kan gjennomføres ett intervju med flere ledere, hvor det skapes et diskusjonsforum med utveksling av erfaringer og synspunkter. Typisk for fokusgruppeintervjuer, er at det får folk til å argumentere for sine synspunkter (Jacobsen, 2015).

Ved fokusgruppeintervju vil det alltid være en fare for at enkelte deltakere i ikke tør å ytre sine synspunkter, for eksempel fordi de ikke ønsker at synspunktene skal bli dårlig mottatt av kollegaer. Dette kan resultere i at ikke alle synspunkter blir tatt i betraktning når forskeren på et senere tidspunkt skal transkribere og analysere funnene sine. Det at den enkeltes forståelse og detaljerte opplysninger ikke kommer frem, er i teorien fremhevet som en svakhet ved denne metoden (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016 s.147).

En slik metode kunne nok ha gitt denne studien nyttige og interessante funn, herunder gjennom å belyse holdningene i avdelingen og eventuell enighet eller uenighet i gruppen (ibid, s. 161). Jeg anså imidlertid metoden som lite egnet, ettersom mitt ønske var å avdekke den enkeltes erfaring og synspunkter. Risikoen for at disse ikke ville komme tydelig frem i et gruppeintervju, ble altså utslagsgivende.

Gjennomføring av observasjoner ville også kunne være interessant, særlig med etterfølgende intervjuer. Dette kunne potensielt ha gitt meg større innsikt i hvordan ledere jobber med innovasjon i praksis. Observasjoner ville også kunne avdekket såkalt «taus kunnskap», altså kunnskap som kun kan forklares gjennom aktivitet. Selv om observasjoner trolig kunne ha gitt meg verdifull innsikt i lederens rolle under ulike prosesser, anså jeg en slik metode for å være altfor omfattende og ressurskrevende.

Tanken om å kombinere metoder gjorde seg særlig gjeldende i forkant av min beslutning. Det jeg i utgangspunktet ønsket var å kombinere én til én-intervju med innhenting av data fra ansatte gjennom spørreundersøkelser. Dette ville klart ha bidratt til et bredere datagrunnlag og en styrket studie. Av hensyn til nødvendige godkjenninger etc., var det imidlertid ikke mulig å få gjennomført dette innenfor det tidsrommet jeg hadde til rådighet.

## **4.5 Utvalg**

Ifølge Jacobsen (2015) finnes det et klart skille mellom respondenter og informanter (ibid, 2015). Dette skillet ligger i at en respondent er en person som besitter direkte kunnskap til et fenomen, eksempelvis ved at vedkommende selv har vært en del av fenomenet. En informant derimot, er i ordet rette forstand en som ikke er en del av fenomenet, men som kan mye om det (ibid, 2015). I dette studiet har jeg valgt å omtale alle deltakerne som informanter, da de anses å ha god innsikt og kunnskap om tilrettelegging av innovasjoner.

I dette studiet ble det i hovedsak foretatt en strategisk utvelging av informanter. Det ble imidlertid også sikret to informanter gjennom snøballmetoden. Inklusjonskriteriene for dette studiet var at informantene måtte besitte en lederstilling. Samtidig måtte informantene tilhøre samme virksomhet og virksomheten måtte være del av offentlig helse- og omsorgssektor. På bakgrunn av dette ble det vurdert hensiktsmessig å gjennomføre et strategisk utvalg. Strategisk utvelging kjennetegnes av «(...) at vi systematisk velger personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen» (Thagaard, 2018, s. 54).

Den strategiske utvelgingen i denne studien, skjedde ved at jeg kontaktet en avdelingsdirektør tilhørende en virksomhet i Oslo kommune. Vedkommende ga meg tillatelse til å kontakte lederne i virksomheten. Seks ledere ble kontaktet og fire av disse ønsket å delta i studien. Mitt ønske var å ha seks til åtte informanter. Snøballmetoden ble følgelig benyttet for å sikre minimum to kandidater til. En positiv side ved dette var at utvalget fikk en noe større variasjon, ettersom de nye informantene hadde andre stillingstitler innenfor ledelse, enn de opprinnelige informantene.

## **4.6 Praktisk gjennomføring av intervjuene**

### **4.6.1 Gjennomføring av intervjuene**

I forkant av intervjuene fikk jeg godkjennelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (se vedlegg 2). Alle intervjuene ble gjennomført i januar, 2019. Dette var noe senere enn planlagt, men hadde sin årsak i at det var tidkrevende å skaffe informanter til dette studiet. Intervjuene fant sted på kontorene til virksomheten. Informantene hadde i forkant godkjent bruk av lydopptaker. Intervjuene varte stort sett rundt én time, et tidsanslag informantene også var gjort kjent med på forhånd.

Hvert intervju ble innledet med en gjennomgang av informasjonsskrivet. Dette var for å sikre at informantene faktisk hadde tilegnet seg den nødvendige informasjonen som var sendt ut i forkant. Deretter forklarte jeg hvordan jeg forstod begrepet innovasjon. Definisjonene som ble benyttet er sitert under punkt 1.3. Hensikten bak dette var å gi informantene en forent forståelse av begrepet. Etter introduksjonen spurte jeg informantene om de hadde noen andre tanker rundt begrepet. Dette synliggjorde flere interessante refleksjoner og ga en god overgang til selve intervjuet.

Informantene ga stort sett innholdsrike, spontane og detaljerte svar på alle mine overordnede spørsmål. Det var følgelig ikke alltid behov for å stille oppfølgingsspørsmål. Der jeg opplevde noe som uklart, sørget jeg for å gjenta momentene for å verifisere min forståelse av informantens svar. Jeg opplevde tonen som god under hvert intervju og det var stort sett god flyt i samtalen. Da intervjuet var ferdig og lydopptakeren var avslått, spurte jeg alltid om informanten hadde kommentarer til intervjuet.

#### **4.6.2 Transkripsjoner**

Ifølge forskere finnes det ingen rådende form for hvordan transkriberingen skal utføres (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg begynte å transkribere hvert intervju ordrett, inkludert tenkeord som «hmm» og «ehm». Etterhvert opplevde jeg imidlertid at dette skapte dårlig flyt og sammenheng i teksten, noe som senere ville gjøre analyseringen vanskeligere. Av denne grunn begynte jeg å redigere enkelte ord og setninger av mindre betydning, slik at skriftspråket skulle bli riktig og få bedre flyt. I denne sammenheng var jeg hele tiden bevisst på å ikke tillegge eller fjerne ord som kunne endre meningen bak sitatet. Det ble alltid gjort en grundig avveining av meningen bak ord og uttrykk før jeg eventuelt redigerte noe av teksten.

Malterud (2011) nevner at det «(..) ikke er gitt at en ordrett og fullstendig skriftlig gjengivelse automatisk fører til den beste gjengivelsen av samtalen eller meningsinnholdet av samtalen» (ibid, 2011, s. 77).

Transkriberingen min var etter ovennevnte omlegging ikke lenger en direkte sitering av intervjusamtalene. Jeg anså imidlertid omleggingen som hensiktsmessig med tanke på det videre arbeidet som skulle gjøres og for å klargjøre budskapet til informanten i tekstform.

#### **4.7 Analysemetoder**

Formålet med analysen er at den skal være et bindeledd mellom rådata og resultatene. Dette innebærer at forskeren sammenfatter, organiserer og fortolker sitt datamateriale (Malterud, 2011). Analysemetoden som er brukt i denne studien heter *systematisk tekstkondensering*. Metoden er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse, men har blitt videreutviklet og modernisert av Malterud (2011). Metoden er ansett som egnet for å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer (ibid, 2011). Dette gjør den trolig velegnet for min studie som nettopp tar sikte på å skaffe innsikt i lederes erfaringer og opplevelser.

Systematisk tekstkondensering består av fire faser, herunder *helhetsinntrykk*, *meningsbærende enheter*, *kondensering* og *sammenfatning* (Malterud, 2011). Hovedstrukturen i analysemetoden består av disse fire fasene, og disse vil omtales kort i det følgende. Siden metoden er utviklet av Malterud (2011) vil dette være hovedkilden for de neste avsnittene.

### ***Helhetsinntrykk***

Essensen i dette trinnet handler om å sette «(...) forforståelsen og den teoretiske referanserammen midlertid i parentes» (ibid, 2011 s. 98). Alle transkripsjonene ble følgelig lest med den hensikt å danne et helhetsinntrykk. Det opplevdes noe utfordrende å sette forståelsen i «parentes». Av denne grunn fikk jeg også en tredjeperson til å lese igjennom og oppgi sine hovedinntrykk fra teksten. Dette grepet er også omtalt av Malterud (2011), et tiltak som ifølge ham kan bidra til å skape «analytisk rom». Etter flere gjennomlesninger av materialet, av både meg og en tredjeperson, sto det fire hovedtemaer igjen på listen. Deretter begynte prosessen med å fargekode tekst i henhold til de ulike hovedtemaene.

### ***Meningsbærende enheter***

Denne fasen handler om å identifisere meningsbærende enheter. De meningsbærende enhetene omfatter tekst som gir opplysninger om temaene sortert ut fra forrige trinn (Malterud, 2011). I denne fasen valgte jeg å lage en matrise bestående av fire hovedtemaer, hvor meningsbærende tekst ble systematisert under vært av disse temaene. I følge Malterud (2011) kalles dette for *koding*. Under denne fasen var det viktig å ha en mer kritisk tilnærming til stoffet, sammenlignet med trinn én. Tekst som ikke hadde meningsbærende enheter ble ekskludert. Da kodeprosessen var gjennomført satt jeg igjen med et stort antall koder. Selv om jeg begynte å gjenkjenne et mønster i analysen, fant jeg ut at noen av kodene med samme meningsbærende enhet var plassert under flere av hovedtemaene. I følge Malterud (2011) er det ikke galt med verken dobbelt- eller trippelkoding, men hvis det blir for mye av dette, kan det tyde på at kodene ikke er presise nok (ibid, 2011). Jeg valgte å utføre prosessen i to omganger for å kvalitetssikre at hovedtemaene og kodene stemte overens med mitt førsteinntrykk. Resultatet av denne prosessen ble at jeg utviklet et nytt hovedtema, hvor hvert av hovedtemaene hadde to til tre underkategorier. I tillegg ble noen av kodene reformulert eller slått sammen. De meningsbærende enhetene ble organisert på nytt under hvert tema.

### ***Kondensering***

På dette stadiet var de meningsbærende enhetene organisert under fire hovedtemaer. I denne fasen skal forskeren «(...) hente ut mening ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene som er kodet sammen» (Malterud, 2011, s. 104). En kollega bistod meg under denne prosessen for å skape rom for andre tolkninger og oppfatninger, slik Malterud også anbefaler. Ifølge Malterud skal fokuset rettes mot de enkelte undergruppene og det skal lages et kunstig sitat som bærer med seg essensen «(...) fra de meningsbærende enhetene ved å omsette det til en mer generell form» (ibid, 2011, s. 106). Jeg begynte med de meningsbærende enhetene som etter min oppfatning var mest innholdsrike. Deretter ble annen meningsbærende tekst inkludert rundt denne teksten. Denne prosessen ble gjentatt for hver kodegruppe. Under hele denne prosessen var jeg opptatt av å anvende et kritisk blikk på materialet mitt, ved å reflektere rundt hva de ulike tekstene kunne bety for oppgavens problemstilling.

I analysens siste del skulle funnene sammenfattes til en analytisk tekst. Den analytiske teksten er basert på kondensatene som ble laget i det forrige trinnet. Et viktig ledd i denne prosessen var å validere de meningsbærende enhetene som var blitt trukket ut fra teksten. Malterud (2011) kaller dette for rekontekstualisering. Jeg gjentok denne prosessen for hver kodegruppe. Selve målet med denne fasen er at kondenseringen skal kunne «(...) legge grunnlag for nye beskrivelser eller begreper» (ibid, s. 107). Under hele prosessen var fokuset rettet mot å validere funnene. Av den grunn ble den analytiske teksten sjekket opp mot sammenhengen de var hentet ut ifra.

Etter utformingen av det første analyseutkastet var strukturen noe rotete og usammenhengende. På bakgrunn av dette vurderte jeg materialet mitt på nytt og endret strukturen for analysen. Fire hovedtemaer ble følgelig kuttet ned til to hovedtemaer. Hvert hovedtema bestod av fem undergrupper.

## **4.8 Metoderefleksjon**

Refleksjon over metodiske valg og vurderinger gjør meg som forsker og den som leser forskningen klar over hvilke styrker og svakheter som ligger i forforståelsen, framgangsmåten, og hvordan informantene og deres data er forsvarlig tatt vare på gjennom forskningsprosessen.

### **4.8.1 Forforståelse**

Forforståelse handler om hvilke briller forskeren har på seg når en ser og undersøker problemet. Bevissthet rundt denne prosessen er svært viktig da det kan påvirke både innsamling og lesing av data. Forskerens forforståelse vil uansett være tilstedeværende gjennom alle prosesser i studiet. Derfor er det viktig å synliggjøre dette for de som skal lese studien. Ifølge Malterud (2011) består forforståelsen av erfaringer, kunnskap, faglig perspektiv og teoretisk bakgrunnsstoff som forskeren er kjent med (ibid, 2011). I det følgende vil jeg redegjøre for hva som ligger til grunn for min forforståelse og hvordan dette kan ha påvirket studien.

Jeg har erfaring som kunnskapsarbeider i omsorg- og helsesektoren. Denne erfaringen har antagelig bidratt til valg av denne sektoren som studieobjekt. Min interesse og engasjement for å gjennomføre denne masteroppgaven kommer fra mine erfaringer. Selv om min erfaring som leder er begrenset, har jeg god kjennskap til sektoren. Dette har bidratt til at jeg har kunnet relatere meg til informantenes svar og beskrivelser. I tillegg har denne erfaringen kommet til nytte ved diskusjon, forståelse og tolking av informantenes svar. Underveis i prosessen har jeg vært oppmerksom på at mine erfaringer også kan ha bidratt til å gi meg «skylapper» og at jeg har fokusert mer på enkelte aspekter enn andre. Som en sikkerhet mot utvikling av uhensiktsmessig tunnelsyn, har jeg fått en venn som ikke er tilknyttet sektoren til å gå over enkelte deler av materialet mitt.

Jeg tar med meg kunnskap og teoretisk bakgrunnsstoff fra masterutdannelsen, verdibasert ledelse. Som tidligere nevnt har jeg begrenset med ledererfaring. Dette kan imidlertid tenkes å være positiv i den forstand at jeg stiller meg mer åpen til lederstrategier, eksisterende faglitteratur og forskning. Jeg opplevde at denne bakenforliggende kunnskapen bidro til at jeg stilte mer åpne spørsmål til informantene. Kunnskap om helsevesenet og offentlig sektor har bidratt til at jeg har hatt større bevissthet når jeg har søkt på litteratur. Nasjonale dokumenter, metaanalyser og oversiktsartikler har bidratt til at jeg har tilegnet meg viktig kunnskap om grunnleggende lederteorier, organisasjonssystemer og lignende.

Mitt faglige perspektiv som helse- og omsorgsarbeider kan antas å ha gjort meg mer bevisst på de muligheter og utfordringer som ligger i denne sektoren. Dette er positivt i den forstand at det er lettere å forstå og tolke dataene i denne studien. Det er imidlertid viktig å bevisst at min rolle skal være mest mulig objektiv, dette for å forhindre at jeg blir forutinntatt underveis i studien.

#### **4.8.2 Reliabilitet og validitet**

Det har blitt nevnt at enhver datainnsamlingsmetode har sine reliabilitets- og validitetsproblemer (Jacobsen, 2015). Med reliabilitet setter man søkelys på forskningsresultatene sammensetning og troverdighet. Det ses ofte i sammenheng med om andre forskere kan reprodusere resultatene (Kvale & Brinkmann, 2009).

Det vil trolig være vanskelig for en forsker å komme til de samme resultatene som i dette studiet, da en ulik forforståelse vil kunne prege spørsmålstilling og tolkning. I tillegg er funnene påvirket av informantenes subjektive meninger, og det er ikke sikkert at en tilsvarende studie med andre informanter vil gi tilsvarende resultat. Disse trekkene vil typisk gjøre seg gjeldende i en kvalitativ studie, hvor det foretas intervjuer med ulike svar.

En måte å bøte på utfordringene med *reliabilitet* er å ha en transparent og åpen holdning. I dette ligger blant annet det å beskrive hensikten og tanker bak alt som er gjort underveis i dette studiet på en enkelt og oversiktlig måte. Jeg har etter beste evne forsøkt å gjøre dette. Som nevnt tidligere fikk jeg også en venn til å lese igjennom transkripsjonene fra intervjuene. Hensikten bak dette var å skape rom for andre tolkninger og nyanser, herunder for å forhindre min egen forforståelse i å påvirke studiet i for stor grad.

Det finnes flere definisjoner om *validitet*. Innenfor samfunnsvitenskapene handler validitet om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden min problemstilling handler om hvordan ledere tilrettelegger for innovasjon, har jeg vært ute etter å innhente lederes erfaringer og beskrivelser om denne tematikken. Av den grunn vil et kvalitativt intervju være en egnet metode for anskaffelse av slik data.

Samtidig valgte jeg å innlede vært intervju med å fortelle hvordan jeg oppfattet begrepet innovasjon, da det finnes mange ulike oppfatninger og tolkninger av dette begrepet. Hensikten bak dette var å skape en felles forståelse av emnet. I forkant av intervjuprosessen gjorde jeg et pilotintervju for å teste om spørsmålene var relevante og forståelige. Det kan antas at dette har bidratt til å validere mine intervjuer som egnet til å undersøke tematikken.

Avsnittet over omhandler intern validitet. Det eksterne aspektet ved validitet omhandler *overførbarhet* (Malterud, 2011). I denne masteroppgaven har jeg gjort en case-studie med et utvalg på seks personer. I tillegg har jeg fokusert på lederperspektivet, som har resultert i at jeg har utelukket andre relevante perspektiver. Utvalget har altså vært for lite til at jeg kan si noe generaliserbart. Likevel kan resultatene fra studien gi en indikasjon og pekepinn på typiske trekk og faktorer, samt være retningsgivende for videre undersøkelser.

#### **4.8.3 Forskningsetiske vurderinger**

I det følgende vil jeg beskrive de forskningsetiske vurderingene som har blitt gjort i denne masteroppgaven. I teorien nevnes at det kvalitative forskningsintervjuet er affisert av flere etiske problemer (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er følgelig viktig for forskeren å være bevisst og ta hensyn til de mulige forskningsetiske problemstillingene som kan oppstå underveis i prosessen. Temaene som vil bli tatt opp i dette underkapittelet omhandler *personvern, informert samtykke, konfidensialitet og anonymisering*.

Ut ifra min problemstilling ble det vurdert som nødvendig å søke om godkjenning av prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Søknaden til NSD omfattet blant annet intervjuguide, informasjonsskriv og informert samtykke. Først etter at godkjennelse forelå, ble de potensielle informantene kontaktet.

*Informert samtykke* innebærer at formålet og hovedtrekkene i undersøkelsen blir forklart til deltakerne av studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Deltakerne i dette studiet fikk tilsendt skriv om informert samtykke via e-post. I tillegg gikk jeg igjennom dokumentet sammen med informanten før vært intervju. Hensikten bak dette var å forsikre meg om at hver deltaker visste formålet ved studien og at deltakelse var frivillig. Frivillig deltakelse handlet om at de kunne trekke seg når som helst i løpet av studien, uten konsekvenser. I det samme dokumentet opplyste jeg om at intervjuene ikke ville vare lenger enn én time, med respekt for deres tid. Tanken bak dette var for å gi informantene en konkret tid å forholde seg til. I tillegg fikk informantene bestemme når og hvor intervjuene skulle finne sted. Hensikten bak dette var å ivareta prinsippet om at informantene har rett til autonomi og selvbestemmelse (Johannessen m. fl. 2016).



*Konfidensialitet* handler om at private data som identifiserer informantene, ikke skal avsløres (Kvale & Brinkmann, 2009). For å ivareta prinsippet om konfidensialitet omtalte jeg alle deltakerne som informanter. Det vil si at navn, kjønn, yrkestittel og alder på informantene i dette studiet har blitt *anonymisert*. Virksomheten i dette studiet har også blitt anonymisert etter ønske fra informantene. Av den grunn blir virksomheten omtalt som én offentlig virksomhet i Oslo kommune. I tillegg har jeg vært bevisst på å anonymisere annen informasjon som potensielt kunne bidra til å identifisere virksomheten eller informantene. Det er imidlertid ingen garanti for at ikke enkelte av beskrivelsene eller historiene kan gjenkjennes av noen. Dette ble fortalt til informantene. Alle sitatene som er brukt i studiet har blitt godkjent av informantene i forkant av oppgavens ferdigstillelse. Bakgrunnen for dette var å skåne informanter for eventuelle *konsekvenser*. Dette kan ses i lys av prinsippet om *velgjørenhet* som omhandler at sjansen for å skade en deltaker bør være så minimal som mulig (ibid).

Ved prosjektets slutt slettet jeg de krypterte lydfilene som var blitt tatt opp under hvert intervju. Min vurdering er at jeg har tatt alle nødvendige forholdsregler og handlet tilfredsstillende etter de forskningsetiske problemstillingene som kan knyttes til dette prosjektet.

#### **4.9 Oppsummering**

I denne masteroppgaven har jeg utført seks kvalitative dybdeintervjuer med den hensikt å etablere kunnskap og forståelse om hvordan lederen tilrettelegger for innovasjon. Kvalitative intervjuer ble ansett for å være en egnet metode siden jeg var ute etter å innhente betraktninger og erfaringer. Systematisk tekstkondensering er benyttet for analyse av data. Valget falt på denne metoden da den egner seg for å utvikle kunnskap om erfaringer innenfor et bestemt felt. I metodekapittelets siste del har jeg redegjort for metoderefleksjon. Det vil si min forforståelse, reliabilitet, validitet og de forskningsetiske prinsipper som kan tenkes å ha innvirkning på denne oppgaven. Jeg har underveis i prosessen forsøkt å være bevisst min forforståelse og har synliggjort disse ved å beskrive de valg som er tatt. Samtidig har jeg etter beste evne forsøkt å være kritisk rundt de ulike aspektene ved prosjektets validitet, reliabilitet og forskningsetiske prinsipper.

## 5. Funn og analyse

### 5.1 Innledning

I det følgende vil resultatene av datainnsamlingen bli analysert og presentert. Jeg har valgt å kategorisere funnene i to hovedgrupper, herunder *drivkrefter* og *barrierer* for innovasjon.

Under punkt 5.2 vil jeg besvare mitt første forskningsspørsmål:

a) *Hvilke faktorer stimulerer til innovasjon og kreativitet i denne virksomheten?*

Den første gruppen med funn vil presenteres under punkt 5.2 om *drivkrefter for innovasjon*. Under drivkrefter inngår følgende funn:

- *Flere aspekter ved åpenhet*
- *Lederen som pådriver*
- *Et inkluderende fellesskap*
- *Tilrettelegging for autonomi*
- *Lederen som risikotaker*

Under punkt 5.3 vil jeg besvare mitt andre forskningsspørsmål:

b) *Hvilke faktorer er medvirkende for å begrense eller hemme innovasjon og kreativitet i offentlig virksomhet?*

Den andre gruppen med funn vil presenteres under punkt 5.3 om *barrierer for innovasjon*. I denne kategorien vil følgende funn bli presentert:

- *Motstand blant ansatte, pårørende og brukere*
- *Mangel på ressurser*
- *Mål- og kontroll styring*
- *Strukturelle begrensninger*
- *Samarbeidsproblemer*

Hvert hovedtema vil avsluttes med en oppsummering.

## 5.2 Drivkrefter for innovasjon

### 5.2.1 Flere aspekter ved åpenhet

Flere av informantene nevnte at åpenhet var en viktig faktor ved innovasjons- og endringsprosesser. Én av informantene tok utgangspunkt i en tidligere erfaring, som en kontrast til den ønskede åpenheten:

«Ved snakk om endring så har vi som bydel utviklet oss med tanke på hvordan vi driver prosesser. Nå har jeg vært her i mange år og ting har blitt mer transparent noe som er bedre. For en god tid siden så var det ikke nødvendigvis sånn. Jeg har selv vært med på en endringsprosess der jeg ikke hadde innsyn i endringen».

I dette sitatet forklarer informanten hvordan ledere ved virksomheten i den senere tid har blitt mer oppmerksomme på eventuelle konsekvenser ved å ikke sørge for tilstrekkelig gjennomsiktighet i beslutningsprosesser. Det kan virke som om virksomheten har gått fra å være lukket til å vise mer åpenhet i prosesser som omhandler endringer og innovasjoner. Lederne har tydeligvis lært av tidligere erfaringer og vektlegger at gjennomsiktighet er nødvendig ved innovasjonsprosesser. En annen informant delte sine tanker om hvordan lederen kan utøve og vise åpenhet:

«Det er viktig å være åpen for å prøve nye ting. For eksempel handler det om å se løsninger samtidig som man ser utfordringer og ikke stopper opp. Da etableres det absolutt en kultur for å drive en innovasjon. Hvis man eksempelvis har begynt med noe som er usikkert, så er det viktig å være åpen for at det det kan gå galt.»

En leders åpenhet om utfordringer, samtidig som det legges vekt på mulige løsninger kan påvirke kulturen blant medarbeiderne, slik at man ser flere løsninger, og ikke bare utfordringer eller problemer. Det poengteres at åpenhet fra ledelsen antageligvis bidrar til å etablere en kultur for å drive innovasjon. Det er grunn til å anta at terskelen for å drive idémyldring og nytenking senkes, hvis arbeidsmiljøet kjennetegnes av åpenhet. I faglitteraturen påpekes nettopp at personer som scorer lavt på åpenhet vil fungere dårlig i en mer kreativ sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 428). Å være nysgjerrig og ha lyst til å utvikle ble uttrykt som viktige faktorer ved ledere:

«Det er viktig at du har lyst til å utvikle og er nysgjerrig. Være med på å skape ting. Være åpen for nye ting, og har lyst på endring».

Informantene i dette studiet uttrykte på ulike måter at hvis man ville drive med innovasjonsarbeid var det viktig å være en åpen og nysgjerrig person.

Åpenhet ble også ansett for å være en positiv del av kulturen:

«Jeg har en policy om at alle sakene jeg foretar meg skal være gjennomsiktig, det gjelder både opp og ned. Folk skal være med».

I motsetning til de forrige sitatene, hvor informantene uttrykker sine tanker og erfaringer, er dette sitatet mer faktaorientert. Det kan tolkes slik at gjennomsiktighet er noe som uansett bør være tilstede ved nye prosesser og beslutninger. Informanten gir uttrykk for at «slik gjør vi det hos oss», og at denne formen for åpenhet er forankret i deres rutiner og prosedyrer.

De fleste funnene mine tilsier at åpenhet er viktig. Det antydes imidlertid fra en av informantene at åpenhet på tvers av seksjonene er utfordrende å få til. En av informantene tok utgangspunkt i en pågående innovasjonsprosess:

«Lederne er involvert i hele denne prosessen, de er med i arbeidsgruppen alle sammen. Men det er nok litt, det henger nok litt igjen at alle har sin agenda. Jeg trenger nok litt mer åpenhet fra alle, at det er ikke nødvendigvis kun en seksjon sin interesse vi skal se på. Vi skal se mer på helhetlig interesse».

Her gis det et bilde på hvordan de ulike seksjonene som eksisterer innad i virksomheten ikke nødvendigvis er like tilbøyelige for å være åpne *overfor hverandre*.

Det ble nevnt at åpenhet var viktig i forbindelse med trygghet rundt prosesser:

«En innovasjons- og endringsprosess krever utrolig mye trygghet og åpenhet. Det er viktig at ansatte føler seg trygge og at det er åpenhet rundt prosessen».

Etter min mening kan det her synes som at utsagnet tar sikte på å omfatte åpenhet i en noe videre forstand, herunder flere aspekter ved åpenhet. Lignende holdepunkter finner vi i uttalelser fra Helse- og omsorgsdepartementet faglitteraturen, der det blant annet nevnes at en virksomhet som «lykkes i å endre tjenesten kjennetegnes ved stor grad av åpenhet» (Helse- og Omsorgsdepartementet, 2013, s. 123). Åpenhet i forbindelse med innovasjon- og endringsprosesser kan bidra til større innsyn og inkludering, som igjen bidrar til trygghet. Dette vil være gjenstand for videre drøftelse under avhandlingens punkt 5.

Åpenhet blir også nevnt som en viktig faktor i forbindelse med arbeidsmiljøet:

«vi er veldig opptatt av i arbeidsmiljøet, at det er rom for å uttrykke følelser og at det er rom for å si hva man mener. Det er viktig at vi også har rom for å ha de dårlige dagene».

Budskapet i dette sitatet handler om at åpenhet har skapt trygghet for ansatte i den aktuelle avdelingen. I tillegg kan det tenkes at arbeidsmiljøet deres er preget av at det er trygt å diskutere åpent med både medarbeidere og ledere.

### 5.2.2 Lederen som pådriver

Under intervjuet spurte jeg informantene om hvilke faktorer de mente var viktigst for en leder som skal gjennomføre innovasjoner. Dette ga mange interessante svar. Informantene oppga mange av de samme faktorene. En av informantene vektla engasjement hos lederen som avgjørende:

«Du må være en krumtapp! Å iverksette innovasjonsarbeid krever så mye av deg som leder. Jeg tenker at du må være engasjert og det bør være et felt du brenner for. Det er mye lettere hvis du er pådriver selv».

Det kan stilles spørsmålstegn ved hva informanten legger i å være en «krumtapp». å være krumtapp kan tilsa at man er handlekraftig, tydelig og viser retning. Dette samsvarer godt med informantens påfølgende setninger, hvor det fremheves at interesse og engasjement står sentralt. Et gjentakende mønster som viser seg blant mine funn er nettopp at *engasjement* trekkes frem som en svært viktig faktor ved innovasjonsarbeid.

Det ble påpekt at engasjement var viktig med tanke på utvikling:

«Det jeg har etterspurt gang på gang er at man må ha engasjement med tanke på utvikling av for eksempel en tjeneste. Det er viktig å ikke vise likegyldighet eller tilfredshet. Det må være et ønske om utvikling og engasjement, det vil bidra til mer idémyldring samtidig som at man er villig til å endre».

Dette sitatet påpeker at engasjement er særlig viktig under utviklingsprosesser, blant annet for å generere ideer. Dette finner støtte i teorien. Forskere nevner at ledere må engasjere seg i alle trinn ved utviklingsprosesser eller innovasjonsarbeid da dette legger grunnlaget for idémyldring hos ansatte (Friedrich, Mumford, Vessey, Beeler & Eubanks, 2010, s. 12).

Engasjement er nok bare ett kjennetegn ved pådrivere. En pådriver har antageligvis flere egenskaper og ferdigheter. En av informantene uttrykte viktigheter av en leder som våger å stå i det uavklarte:

«Det er viktig være litt løsningsorientert, særlig når det stormer litt rundt en selv og at ting er litt uklart. For det er på en måte sånn det er å jobbe med noe som er nytt og noe som skal utvikles. Da er ikke alle tingene avklart. Det er ikke noe fasit og det er ikke noe sti som er gått opp da. Det må man være komfortabel med».

Denne informanten gir uttrykk for at en leder må kunne være løsningsorientert for å takle stadiene under en endringsprosess, nettopp fordi det ofte er slik at ikke alt er avklart. Samtidig gis det uttrykk for at lederen bør takle stress for å håndtere prosesser som inneholder usikkerhet. Å kunne takle stress og tenke løsninger syntes å være viktige faktorer i forbindelse med innovasjonsarbeid:

«Du må takle stress ganske bra. For det første har man både bra og dårlige dager, akkurat som alle andre. Visse dager er det mye man skal tåle da det kan være ekstra hektisk. Du må være

vandt til et høyt arbeidsnivå og kunne tenke løsninger. Så det er ikke alltid enkelt, det er ikke sikkert det finnes en fasit på all ting, så derfor må vi finne løsninger».

Begge disse sitatene nevner at en som driver med innovasjonsarbeid bør takle stress og tenke løsninger. Mange av informantene oppgir at disse faktorene har vist seg å være viktige i tidligere prosesser som de har deltatt i. I tillegg kan det virke som at interesse er en viktig faktor da dette blir nevnt av flere informanter. Å ha en målsetting kan påvirke både engasjement og interesse fortalte en informant:

«Være interessert og engasjert. Det er viktig å engasjere seg i andres arbeid. Det kan være en motivasjonsfaktor også. Så man trenger en slag veiledning da, eller dytt i en retning. At jeg kanskje dytter de bort fra en vei og setter dem dit. Man må ha et mål. Hvorfor gjør man det?»

Det antydes her at en tydelig målsetting kan føre til engasjement og interesse hos ansatte.

Informantene antyder altså at stressmestring, løsningsorientering, engasjement og interesse er viktige faktorer for en leder som skal gjennomføre innovasjoner, og at dette er faktorer som bidrar til at man blir en pådriver for innovasjonsarbeid. Samtidig understrekes det i sistnevnte sitat at også formidling av *målsetting* er viktig.

### 5.2.3 Et inkluderende fellesskap

Flere av informantene mine antydet at det var viktig å inkludere medarbeiderne sine. En av informantene påpekte betydningen av at man som leder er lydhør overfor sine medarbeidere:

«Det er viktig å få tilbakemeldinger og ideer fra ansatte om ting som kunne vært gjort annerledes. Dette kan være tanker om at prosesser ikke fungerer eller at det trengs mer midler og så videre. Uansett det er viktig at de blir hørt. Det er med andre ord viktig å ikke tre ting over huet deres».

Denne informanten mener at lederen må være åpen for nye ideer ved blant annet å lytte til sine ansatte. Samtidig antydes det at det er viktig å ikke være for kontrollerende eller autoritær ved å tre ting over huet på folk. Det kan virke som det er enighet om dette blant mine informanter.

Ved spørsmål om hva som gjør en innovasjonsprosess vellykket svarte en av informantene at:

«Jeg tenker at det er viktig at uansett på hvilket område man har en innovasjonsprosess, så må det forankres helt ned i grunnlinjen. De som utfører tjenestene våre».

I likhet med det førstnevnte sitatet mener også denne informanten at det er viktig å inkludere ansatte. Det antydes at innovasjonsprosesser er avhengig av at man involverer alle parter. Det kan antas at en bred involvering fører til at flere opplever tilhørighet til virksomheten og prosessene som iverksettes.

Studier som har sett på hva som stimulerer til innovasjon blant ansatte i offentlig sektor, har faktisk vist at opplevelsen av tilhørighet er viktig (Nærings- og handelsdepartementet, 2008, s. 19).

En fellesnevner blant mine funn er at de fleste informantene påpekte viktigheten av forankring. En informant fortalte det slik:

«Folk må være med. Det er ikke noe som heter jeg, arbeidsmiljøet er deres og ikke mitt. Jeg skal være med om å støtte dette og bidra med å utvikle den, og alle skal være med».

Dette sitatet inneholder mye av de samme meningsbærende enhetene som de forrige sitatene. Samtidig antyder denne informanten at ansatte må involveres, da dette påvirker arbeidsmiljøet. Dette vil naturligvis kunne bidra til at ansatte opplever seg inkludert, sett og hørt. I Helse- og omsorgsdepartementets dokumenter hevdes også at «(...) ledere som anerkjenner og ser ansatte betyr mye for kvaliteten på tjenestene og ansattes engasjement for å delta i innovasjonsprosesser» (Helse- og Omsorgsdepartementet, 2013, s. 123-124).

Et gjentakende tema blant mine funn var *hvordan* en leder kan jobbe for å inkludere ansatte:

«Nei det blir jo for det første å prøve å dra dem eller gi dem opplysninger hele tiden underveis. Det er viktig å tilrettelegge for at ansatte for komme med tilbakemeldinger og innspill så de føler at de eier noe av prosessen. Særlig hvis det er en innovasjon med tanke på hvordan forbedring av tjenester til brukere. Siden det er ansatte som utfører tjenestene. Jeg tenker at det er viktig med forankring så ansatte forstår hensikten av hvorfor vi gjør ting. Det hjelper for eksempel ikke hvis jeg har en skikkelig god idé hvis jeg ikke har ansatte med meg».

Denne informanten peker på konkrete tiltak som har til hensikt å inkludere ansatte. Informanten mener at ansatte bør ha eierskap til ulike prosesser og forstå hensikten ved disse. Samtidig poengteres at det er viktig å ha alle med seg ved innføring av ideer.

#### **5.2.4 Tilrettelegging for autonomi**

Funnene mine antyder at tilrettelegging for autonomi er en svært viktig faktor. En informant nevnte viktigheten av at ansatte fikk lov til å styre eget arbeid uten å bli kontrollert ovenfra:

«Jeg sitter ikke som en hauk og passer på at mine ansatte gjør jobben sin. Selvfølgelig er jeg opptatt av at ansatte gjør jobben sin, men jeg blander meg ikke i hvordan de gjør den. De er nødt til å styre dette selv. Jeg veileder mine ansatte hvis det skulle være noe eller dersom de står fast. Da tenker jeg at vi sammen vil forsøke å finne en løsning».

Ut ifra dette sitatet ser det ut til at informanten er opptatt av at ansatte selvstendigjøres. Informanten poengterer imidlertid at det er viktig å støtte ansatte ved å veilede dem. Det kan antas at dette danner grobunn for at ansatte blir mer kreative og innovative da de har frihet til å utfolde seg.

Flere av informantene mine nevnte at frihet og selvstendighet i arbeidet er viktig. Det kan virke som at alle informantene var enige i dette. En av informantene fortalte følgende hvordan autonomi kunne påvirke arbeidshverdagen:

«Jeg tenker at det ligger mye verdi i forhold til at ansatte har en bedre arbeidshverdag da. At man kanskje kan gå bort fra den der, de som leverer hjemmetjenester, at man kan gå bort i fra den klokkinga ut og inn, 5 minutters vedtak. At kanskje ansatte får mer tillit til å ta vurderinger selv».

Slik jeg tolker dette utsagnet løfter denne informanten frem en problemstilling tilknyttet faktorene autonomi og styring. Disse er naturligvis til dels motsetninger. Informanten antyder nettopp at styringer legger en demper på de ansattes autonomi. Informanten nevner at ansatte kanskje bør få større tillit til å fatte beslutninger selv og gir med dette uttrykk for et ønske om mer autonomi blant ansatte.

Andre informanter kom også med lignende betraktninger. En av dem påpekte viktighet av medbestemmelse og sa følgende:

«Ansatte må selv bestemme i stedet for at jeg sier hva de skal gjøre. Hver ansatt skal ha mer medbestemmelse selv. Men det å få folk til å ta ansvar eller endre seg – slik vi drev før – er ikke like bra som nå. Det er veldig vanskelig».

Denne informanten mener altså at det er vanskelig å få ansatte til å selvstendiggjøre seg selv. Forskjellen mellom det forrige sitatet og dette sitatet er at det første uttrykker et ønske om mer autonomi gjennom færre styringsvedtak, mens det i det sistnevnte sitatet gis uttrykk for et ønske om at medarbeiderne selv skal ta mer ansvar. Noe vedkommende sier at er utfordrende å få til. Informantens utsagt tilsier altså at selv om denne arbeidsgruppen får frihet og handlingsrom av sin leder, så benytter de seg ikke av dette i stor nok grad.

Det følgende sitatet peker på at autonomi er viktig i forbindelse med prosjektarbeid:

«Også var jeg opptatt av at teamene ikke måtte bli en stat i staten- det var kanskje det viktigste. Jeg tror mine ansatte finner ut av det best selv. Man må engasjere seg i hva andre holder på med. Også gi frihet. Det er utrolig hva man kan utrette bare man får frie tøyler og kan holde på litt. Frihet til å teste ut».

Det påpekes av informanten at det er viktig å gi frihet i forbindelse med prosjektarbeid. Det å gi ansatte autonomi kan føre til at de blir mer kreative. Dette samsvarer med funn som er beskrevet i faglitteraturen. Ifølge McLean (2005) hevdes det at medarbeidere som opplever frihet og selvstendighet vil fremme kreativitet og innovasjon. I tillegg hevder han at det sentrale ved denne friheten er at ansatte får frihet til å styre hvordan de vil utføre sine egne arbeidsoppgaver (gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015 s. 144-145).



En informant delte sine tanker om hva ledere burde gjøre for å tilrettelegge for kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen:

«Det er viktig å sette de ansatte i stand til å ta selvstendige avgjørelser – jeg holdte på å si – slik at jeg blir overflødig. En leder må sette ansatte i stand til å ta hånd om vanskelige situasjoner. Jeg må eksempelvis tro at ansatte har forslag og ideer til hvordan vi kan forbedre tjenestene våre. Og for at de skal settes i stand til å få fram de ideene og være kreative i hverdagen så tror jeg at jeg trenger også å overlate noe av driftsansvaret og selvstendiggjøre de litt. Jeg kan ikke gå inn å ta hver avgjørelse, det vil gjøre dem uselvstendige. Så lenge jeg delegerer ansvar over til dem så tror jeg at de blir mer kreative også».

Ut ifra dette sitatet fremheves det at lederen må tilrettelegge for autonomi blant ansatte. I likhet med de ovennevnte sitatene handler det om å ikke kontrollere hva ansatte gjør, men heller prøve å fremme selvstendighet og frihet ved både arbeidsoppgaver og beslutningsprosesser.

### **5.2.5 Lederen som risikotaker**

Flere av informantene antydte at det var viktig å ta risiko og sørge for at ansatte har trygge rammer rundt seg. Informant delte sine tanker om hvorfor akkurat denne bydelen hadde klart å gjennomføre flere vellykkede prosjekter:

«Det er vel her denne bydelen skiller seg ut, det vil si at man satser og hopper på disse sakene med en gang. Du har noe som driver deg fremover. Det finnes vilje for endring. Endring kan jo være skummelt vet du».

Dette tyder på at bydelen tør å ta sjanser og at de har liten grad av aversjon mot risiko. Det kan virke som at bydelen prioriterer å teste ut nye prosesser for å bidra til utvikling i virksomheten. I det følgende sitatet fremheves en annen faktor som er viktig i forbindelse med risikotaking:

«Det skal være trygghet i å prøve og komme med nye ideer. Ting er ikke hugget i stein og det er opptil hver enkelt å komme med nye ideer eller prøve andre ting. Ansatte må få trygghet og rammer rundt seg».

Denne informanten ser ut til å mene at lederen bør oppmuntre ansatte til å eksperimentere. Det finnes støtte for en slik tilnærming i faglitteraturen. Dawson og Denford (2015) hevder blant annet at organisasjoner bør oppmuntre sine medarbeidere til å eksperimentere, da dette kan føre til innovativ atferd og innovasjon (gjengitt i Demircioglu & Audretsch, 2017 s. 1682). Videre beskrives det at ansatte som får lov til å eksperimentere, vil bli mer motiverte til å jobbe. Dette vil igjen føre til at det skapes innovasjoner (ibid, s. 1682). Flere av informantene synes å være enige i en slik tilnærming.

I tillegg antydes det blant mine informanter at risikotaking kan føre til motivasjon. Å kunne gjøre ulike ting uten å måtte følge en rigid plan var ifølge en av informantene vesentlig for motivasjonen:

«Det må være lov til å evaluere ting uten at det skal være hugget i sten. Da blir det morsommere å jobbe og det påvirker også. Hvis jeg skulle fulgt en rigid plan bestandig hadde jeg ikke syntes at det hadde vært så gøy. Da håper du bare at planen fungerer».

Ut ifra det som er nevnt hittil kan det tolkes som at risikotaking innebærer at det må skapes trygge rammer og at en har fleksibilitet. Samtidig nevnes blant mine informanter at det kan bidra til å skape en mer innholdsrik arbeidshverdag.

En av informantene delte sin mening om hvilke faktorer som hadde vært styrende for hvorfor akkurat denne bydelen var blitt så risikovillig:

«Vi hadde en bydelsdirektør i en periode eller en fase som blant annet tente veldig på nye ideer. Han likte å teste ut ting og turte å satse litt penger utenom. Han overbeviste politikere og var litt annerledes enn de vanlig tradisjonelle lederne som man ofte finner. Så han var risikovillig, det vil si at han turte å investere og prøve ut. Satsingen på velferdsteknologi er jo knyttet til det. Også at det har blomstret da».

Bydelen har altså vært preget av handlekraftige ledere som liker å ta sjanser. Ifølge informanten har dette hatt en vesentlig innvirkning på bydelens tanker om det å «hoppe på nye saker eller prosjekter». En annen informant ga uttrykk for det samme:

«Jeg hadde en svært eksentrisk leder. Han var en idespreder, og han kom med en del innfall som jeg fulgte. Han var kreativ, men det var ikke alltid at ting slo ut på riktig måte. Men han var ikke redd for å prøve. Det var kanskje det som preget oss».

Viktigheten av å ta sjanser var et gjentakende trekk som ble løftet frem av mine informanter. En risikovillig leder ble også kjennetegnet med det å være en idespreder, som er uredd og som tør å prøve.

### 5.2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert funn som kan knyttes til drivkrefter for innovasjon. Funnene mine peker på at *åpenhet, det å være pådriver, inkludering, autonomi og risikotaking* er viktige drivkrefter som stimulerer til innovasjon og kreativitet i denne virksomheten. Dette svarer på mitt første forskningsspørsmål: *Hvilke faktorer stimulerer til innovasjon og kreativitet i denne virksomheten?*

Funnene fra min studie støttes også av faglitteraturen. Funnene ble mer fremtredende etter hvert som informantene fikk dele sine erfaringer, opplevelser og refleksjoner fra tidligere innovasjons- og endringsprosesser. Det var flere som nevnte at de ovennevnte faktorene var viktige bidragsytere for at virksomheten hadde klart å gjennomføre flere vellykkede innovasjoner. Faktorene gir også en pekepinn på hva informantene mente var viktige holdninger og atferd hos ledere av denne virksomheten.

## 5.3 Barrierer for innovasjon

### 5.3.1 Detaljert styring

Autonomi ble under punkt 4.3 fremstilt som en sentral drivkraft for innovasjon. Lederens begrensede autonomi, kom imidlertid også til uttrykk:

«[h]vis jeg hadde hatt muligheten til å lede uten å få så mye pålegg ovenfra så tror jeg at vi kunne vært mer kreative og at personalet kunne fått muligheten til å være mer innovative».

dette sitatet peker på hvordan sterk styring ovenfra setter begrensninger på handlingsrom og frihet. Flere av informantene mine nevnte at påleggene opptok mye av arbeidshverdagen. Det ble blant annet nevnt at informantene måtte forholde seg til en del føringer og parametere:

«Vi får en del føringer og forventninger som vi blir målt på. Altså du har masse parametere som vi blir målt ut ifra. For eksempel blir vi målt på direkte brukertid, altså hvor mange prosent av de faglærte er hjemme hos brukerne. Vi har medarbeiderundersøkelser som sier noe om arbeidsmiljøet og hva man må jobbe videre med. Vi mottar brukerundersøkelser som forteller noe om hvor fornøyde brukerne er. Dette er ulike parametere vi blir målt på. Samtidig blir resultatene jamført med andre bydeler. Det er masse sånne saker hele tiden og som er med på å styre oss og hva vi gjør».

I likhet med det forrige sitatet gis det her uttrykk for at ulike krav og forventninger er med på å styre virksomheten. Det kan virke som at det går mye tid til å jobbe i henhold til instruksjoner og parametere. Ut ifra dette sitatet ser det ut til at virksomheten til en viss grad er detaljstyrt. Ifølge faglitteraturen vil slik mål- og resultatstyring virke hemmende for innovasjon, da det kan føre til vegring mot å ta risiko (Lone & Stenstadvold, 2017, s. 48).

I tillegg til å bli målt på forskjellige parametere får de ulike enhetene andre føringer som de må forholde seg til:

«Vi får kraftige føringer på hvor mange ansatte du må ansette i løpet av 1 år osv. Det er forskjellige kvoter fra år til år. Det finnes føringer på antall «hoder», men selve prosedyren på hvordan dette skal gjøres, ligger her. Jeg har ansvar for å utlyse stillinger osv. I tillegg har jeg ansettelsesprosessen med potensielt nye kandidater, samtidig som jeg driver det andre. Alt av rapporteringer, økonomi, sykemeldinger og HMS, det er vi som sitter med dette. Det er mye ansvar».

Dette sitatet peker på at flere viktige arbeidsoppgaver må gjøres i henhold til faste prosedyrer. Dette er et typisk kjennetegn ved offentlig sektor. I teorien er det blant annet beskrevet at offentlige systemer krever at ting er forutsigbart og etterprøvbart (Willumsen & Ødegård, 2015, s. 183). Det er også tatt til orde for at det kommunale styringssystemet utgjør den største barrieren mot innovasjon (ibid, s. 183).

Ut ifra mine funn er det tydelig at de krav og forventninger som må imøtekommes styrer og driver virksomheten til en viss grad. En informant ga uttrykk for at enkelte innovasjonsprosesser resulterte i mer styring:

«Også er det sånn at innovasjonsprosesser som vi blir dyttet på ovenfra, ofte vil gå på det økonomiske for å spare penger for bydelen. Sånn som at jeg stadig blir mer og mer dratt inn i å eksempelvis skrive arbeidskontrakter selv. Før så hadde du HR som gjorde det, nå sitter jeg og skriver arbeidskontrakter på 15 ansatte hver måned fordi de skal jobbe ekstravakter. Ting blir pålagt ledelsen mer og mer».

Dette sitatet peker på hvordan innovasjonsprosesser også kan fremstå som en ulempe for lederen, der resultatet av prosessen er at ledelsen blir pålagt å gjøre flere oppgaver tilknyttet drift og styring. Der innovasjonsprosesser blir dyttet på ovenfra med klare instruksjoner kan gjøre handlingsrommet og friheten mindre for de deltakerne som skal drive denne prosessen.

Det ble hevdet av en informant at enkelte ledere nok var litt redde for «å bli kalt inn på teppet» etter at det er tatt en beslutning som innebærer risiko:

«Ting kan være så byråkratisk her, det gjør at vi som ledere kanskje blir litt engstelige for å ta en avgjørelse siden det kan innebære en risiko av å få kjeft etterpå. Særlig hvis du har tatt en sjanse på å gjøre noe som er utenfor ditt ansvarsområde. Jeg tror en del ledere er litt redde for å bli kalt inn på teppet».

Ut ifra dette sitatet kan det tolkes som at byråkratiet og dets styringsprinsipper legger begrensninger på lederes muligheter til å blant annet ta risiko.

Funnene mine tilsier at denne virksomheten er preget av noe styring, og det ser ut til at dette oppleves begrensning på lederes og ansattes muligheter til å være innovative og kreative. En informant forklarte det slik:

«Utfordringer blir når det er innovasjon vs. intern kontroll. Hva vektlegges? Den ene spiser jo den andre. Så der er vi i en endring med mye fokus på styring og intern kontroll».

Samme informant beskrev også konsekvensene av et sterkt fokus på kontroll og styring:

«Det er fanget opp nå at folk holder litt tilbake på idemyldringen fordi da må du kanskje presentere en lang rapport. Du skal gjerne ha et skriftlig underlag og ting blir fulgt tett på. Det må jo gjøres på en ryddig måte. Du kan si at det er en mer styrende form for innovasjon».

Det ovennevnte sitatet illustrerer et gjentagende mønster blant mine funn. Dette mønsteret handler om at informantene uttrykker et ønske om større handlingsrom og frihet, og at dette begrenses av regulerende styringsprinsipper. Det kan stilles spørsmålstegn ved om innovasjoner i det hele tatt kan være styrende. Dette vil bli gjenstand for drøftelse i oppgavens diskusjonsdel.

### 5.3.2 Motstand (blant ansatte, pårørende og brukere)

Motstand ved innovasjons- og endringsprosesser viste seg å være en faktor som jevnlig ble nevnt av mine informanter. En informant delte sin erfaring:

«Det var vanskelig, det tok for eksempel ett år for at ansatte skulle forstå det. Jeg hadde jo kjempeutfordringer da det kom til enkelte personalsaker. Selv om jeg la frem planene mine og ansatte var med. Det som skjedde var at de hadde helt andre forventninger, det var for eksempel flere konflikter som gjalt ansvarsområder».

I dette sitatet peker informanten på at motstand var en begrensende faktor ved implementering av en innovasjonsprosess. Motstanden lederens planer ble møtt med, også i form av konflikter om ansvarsområder, bidro trolig her til å redusere tempoet og framgangen på innovasjonsprosessen. Forskere hevder også at motstand fra ansatte er en barriere for innovasjon (Koch & Haukenes, 2005). Helsesektoren består av profesjonsgrupper med forskjellige holdninger og verdier. Hvis virksomhetens struktur og kontrollsystemer pålegger dem oppgaver som ikke er i tråd med profesjonsgruppens holdninger eller verdier, kan det lett oppstå konflikt (ibid, s. 40).

En annen informant delte sin erfaring fra en tidligere omorganiseringsprosess, hvor også pårørende og pasientene fungerte som motpart:

«Pasientene og pårørende til pasientene blir også en slags motpart for arbeidsgiver. De vil eksempelvis ha den samme pleieren fordi de kjenner pasienten best. Så det blir rart. Det er ikke bare forbund altså. Klagene kommer til politikerne og bydelsdirektør – overalt. Omorganisering kan bli ganske krevende om du ikke kan skille på sak og person».

Dette sitatet peker på at motstand kom fra tre ulike grupper; pårørende, pasientene og ansatte. Det poengteres at omorganiseringer kan bli veldig krevende hvis alle de ovennevnte partene engasjerer seg. Det kan antas at denne prosessen vil oppta mye av lederens kapasitet, og at det således blir mindre tid til å være innovativ.

Funnene mine tilsier at motstand skjer og har skjedd i denne virksomheten. En fellesnevner er at det generelt har lett for å oppstå misnøye mot endring. En informant delte sine tanker om hvorfor motstand skjer i denne virksomheten:

«Vi var for noen år siden igjennom en veldig stor omorganisering og da ble jo den ene hjemmesykepleien splittet opp og mange ble overtallig. Så da de endelig fikk noe nytt oppå det som allerede hadde skjedd så er det kanskje litt ekstra sårbart. Denne gruppen har vært så stabil så lenge og man har opplevd så mange omorganiseringer uten å få informasjon og ikke visst hva som skjer. Da hender det at piggene er litt ute for endringer osv».

Flere av informantene påpekte at ansatte er sårbare med tanke på endringer eller innføring av nye systemer. Ansatte som har dårlige erfaringer med innovasjons- og endringsprosesser vil nok fort kunne utvikle et kaldt forhold til slike prosesser. En informant fortalte om nettopp dette:

«Kulturen innad, at vi tar vare på hverandre er bra. Men å få folk til å ta ansvar, eller endre seg slik vi drev før er ikke like bra som nå. Det er veldig vanskelig. Det har nok med menneskene. Noen er lettere å få til å tenke nytt, mens andre vil ikke. Også det at man har vært igjennom så mange omorganisering, og man er redd for å miste jobben sin».

Det ser ut til at ansatte som er redde for endring og uforutsigbare prosesser kan virke hemmende på innovasjon. En annen informant nevnte at det var viktig å bearbeide motstand ved å bruke tid på å god forankring:

«Det er viktig at man har bearbeidet en del ting med tanke på motstand. Så det å forankre inn hos alle og bruke god tid på dette, det tror jeg bydelen har lært litt på. Det vil si at man skal få med alle forbund og så videre».

I motsetning til de forrige sitatene nevnte denne informanten at det er viktig med forankring hos alle. Som antydnet under punkt 4.2 er inkludering og åpenhet viktige drivkrefter for innovasjon. Selv om virksomheten fortsatt sliter med motstand ved ulike prosesser, kan det se ut til at de prøver å være bevisste på hvordan de kan løse denne utfordringen.

### **5.3.3 Mangel på ressurser**

Flere av informantene nevnte at korte tidsfrister og mangel på midler er faktorer som blant annet legger begrensninger på deres muligheter:

«Dessverre hender det at vi av og til får for korte tidsfrister. Det fører til at vi liksom må prestere noe og da blir det oftest litt sånn «bob-bob» (informanten gestikulerer med hånden). Eksempelvis fører det til at vi må haste for å gjøre noe. Vi skulle gjerne lagt mye mer tid i enkelte ting men vi får for korte frister noen ganger».

Det påpekes av informanten at korte tidsfrister ofte går på bekostning av kvaliteten på arbeidet. En naturlig følge av dette kan være at det blir mindre tid til nytenkning og til å finne frem til de beste løsningene. Sitatet illustrer at avdelingen må imøtekomme forskjellige krav og forventninger som trolig legger begrensninger for å drive innovasjonsarbeid.

Følgende sitat legger vekt på et annet moment som også kan innlemmes under faktoren ressurser:

«Press på økonomi som gjør at du må kjøre minimumsbemanning på husene som gjør at personalet ikke har muligheten til å heller sette seg ned å være innovative og kreative».

De ovennevnte sitatene illustrerer to ulike ressursmangler; *mangel på tid* og *mangel på økonomiske midler*. Både økonomi og tid er viktige faktorer for å drive innovasjoner. Mangel på finansiell støtte har blitt identifisert av forskere som en vanlig barriere mot innovasjon (Koch & Haukenes, 2005, s. 44). I tillegg nevnes det i en rapport at medarbeidere kan bli demoralisert hvis de ovennevnte ressursene ikke er tilstedeværende (Maher m. fl. 2010, s. 16).

En av informantene fremhevet en annen konsekvens ved ressursmangel:

«I denne bydelen – eller ikke bare i denne – men generelt i Oslo kommune, så er det omorganisering hele tiden. Eksempelvis så fort et nytt system har kommet på plass så medfører det en ny omorganisering. Det er hele tiden omorganiseringer. Grunnen til at det er så mye omorganiseringer skyldes trolig budsjettene. Eksempelvis hvis det står i budsjettene at det må kuttes et visst antall stillinger for å spare penger fører dette til omorganisering».

Denne informanten peker på at innsparinger har ført til flere omorganiseringer. Flere av informantene som nevnte at deres bydel hadde vært igjennom flere omorganiseringer. Selv om omorganisering også kan være ledd i en innovasjonsprosess, kan det nok stilles spørsmålsteget ved om hyppige omorganiseringer med innsparingshensikt går på bekostning av både tid og ressurser til innovasjonsarbeid.

En annen interessant faktor som ble nevnt av flere av mine informanter var at ressurser allokeres ulikt seksjonsvis:

«Når det tilføres nye ressurser så har det vært en periode hvor en seksjon har blitt stadig prioritert. Det har resultert i at de andre lederne vil kjempe sin sak mer og mer iherdig for også bli prioritert».

Det kan tolkes slik at det har vært eller er en skjevhet i ressursfordelingen mellom de ulike seksjonene. At de enkelte seksjonene blir prioritert ulikt nevnes av flere informanter. I det følgende sitatet kommer konsekvensene av dette til uttrykk:

«Den andre avdelingen tror at de er alene om å drive med det og det gjør de til en viss grad. Dette fordi de tar imot alle de nye brukerne og samtidig som de har enorme ressurser. Men senere, når brukerne flytter over til vår avdeling så fører det til at brukerne ikke får like mye hjelp da vi ikke har like mange ansatte».

Dette sitatet illustrerer trolig hvorfor hver leder er nødt til å kjempe sin sak mer iherdig for å få tildelt mer ressurser. Denne informanten ser ut til å mene at tjenestetilbudet blir redusert grunnet en skjevhet i fordeling av ressurser. Ut ifra de ovennevnte sitatene gis det uttrykk for at det er press på økonomi, tid og mangel på ansatte, noe som tilsier at det er et behov for flere ressurser. Ulik ressursfordeling og ressursmangel viser seg å være et gjentakende mønster blant mine informanter. Ressursmangler kan

naturligvis føre til flere ulemper. Det nevnes i omsorgsmeldingen at en mangel på enkelte ressurser eller kunnskap kan føre til at innovasjoner ikke realiseres (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Dette vil bli diskutert videre under drøftingskapittelet.

#### 5.3.4 Samarbeidsproblemer innad i virksomheten

Samarbeid er viktig for enhver virksomhet. Tverrfaglig samarbeid er kanskje spesielt viktig i helsesektoren, hvor ulike brukere er avhengig av bistand fra forskjellige tjenester. En informant uttrykte at det var viktig å spille på hverandre:

«Samarbeid er det viktigste av alt, eksempelvis at vi spiller på hverandre. Vi må kunne samarbeide godt med alle da vi er avhengig av seksjoner og personer som er rundt oss. Pasientene våre skal ikke føle at vi har delte tjenester og av den grunn må vi samhandle på tvers. Så det er viktig med samarbeid mellom seksjoner».

Denne informanten mener at samarbeid er en svært viktig faktor for å kunne yte gode tjenester til brukere. Seksjoner må samhandle på tvers og bistå hverandre for å kunne gi en likeverdig tjeneste til brukerne i alle ledd. Forskere nevner at gode samarbeidsevner er helt avgjørende for å løse slike komplekse oppgaver (Willumsen & Ødegård, 2015). Videre hevdes det at samarbeid er sentralt i innovasjon og innovasjonsprosesser. (Aasen & Amundsen, 2015, s. 134).

De fleste av mine informanter trakk frem samarbeid som en viktig komponent for å gjennomføre prosesser og oppgaver. Likevel, tilsier mine funn at samarbeid utpeker seg som en utfordring i denne virksomheten:

«Vi er organisert i enheter og det å ha en fellesforståelse og en felleskultur er viktig. Eksempelvis må vi få på plass tanken om «vi» og fjerne tanker som «de», «oss» og «dem». Det er dessverre slik at slike tanker kan oppstå ved ulike prosesser».

Dette sitatet peker på at ulike enheter i virksomheten opplever vanskeligheter med å samhandle på tvers. Samtidig poengteres det at det eksisterer ulike tankesett ved forskjellige prosesser. Ifølge informanten bidrar fokuset på «de», «oss» og «dem», fremfor «vi» - altså enhetene i fellesskap – til at samarbeid mellom enhetene svekkes. Informanten ga uttrykk for at dette påvirker innovasjonsarbeidet.

En annen informant fortalte om hvilke utfordringer som har oppstått grunnet et svekket samarbeid:

«Da blir det litt sånn «pigga ute» i begge seksjoner, det vil si at man ikke samarbeider om brukerne. Men litt sånn «blaming og shaming». Så det jobbes med å forbedre samarbeidet, men jeg tror at det fortsatt er en barriere at man sitter i sin egen seksjon og ser sin seksjon sin interesse. Og ikke løfte blikket å se at brukeren er bydelens da».

Denne informanten gir slik jeg ser det uttrykk for at et dårlig samarbeid går utover kvaliteten på tjenestene. I tillegg fremheves det at en selvcentrert seksjon og dårlig samarbeid er en barriere. En sannsynlig følge av dette vil nok kunne være at virksomhetens utvikling og fremgang svekkes. At en



sitter i sin egen seksjon og kun ser sine interesser kan nok ha flere årsaker, men det er grunn til å tro at dette også kan være et resultat av strenge føringer eller desentralisering. Jeg vil komme nærmere inn på denne sammenhengen under punkt 4.3.5.

En informant belyste et annet aspekt som også kan knyttes til et problematisk samarbeid:

«Det er én utfordring. Det er litt mangelfull sfære i dag og litt mistillit på tvers. Enkelte sitter kanskje med en følelse av at noens vurdering er mer verdt enn andres. For eksempel ved overføring av brukere fra seksjon til seksjon. Da skal den enkelte seksjonen ha gitt en vurdering av hva brukeren har behov for. Da brukeren endelig blir overført så har eksempelvis den andre seksjonen mindre tid og ressurser som resulterer i at de ikke klarer å imøtekomme vedtaket. Det medfører at vurderingen til den ene seksjonen blir overflødig og av den grunn oppstår det mistillit mellom seksjonene, siden vedtaket som blir overført til den andre seksjonen er for stort og uoppnåelig».

Grunner som mistillit og fokus på egen avdeling er hittil oppgitt som barrierer for samarbeid. Dette var et gjentakende mønster i det som kom til uttrykk blant mine informanter. En annen informant nevnte i tillegg at ting ble holdt hemmelig:

«Selv om vi er samme bydel, så er det utrolig hemmelig her. Man skal ikke vite noe om andres arbeidsoppgaver. Så samarbeid er litt vanskelig her».

Denne informanten gir uttrykk for at kommunikasjonen ikke flyter på tvers av seksjonene. Det kan tenkes at dette hindrer eventuell idéspredning mellom hver seksjon. Det hevdes at en bør legge til rette for at informasjonsstrøm og kommunikasjon går på tvers i virksomheter, da dette sannsynligvis vil påvirke innovasjonsevnen (Gadot, Shoham, Schwabsky & Ruvio, 2005).

En informant uttrykte at potensialet for et godt samarbeid var tilstede. Alle informantene nevnte for eksempel at det gav stor mening å jobbe innen helsesektoren. En informant uttrykte det slik:

«Det er jo ofte mye mening å jobbe i helsesektoren. I det å skape gode tjenester som gir et bedre liv. Det er egentlig et overordnet mål i alt. Brukerinvolverte tjenester som treffer og som har til hensikt å gi bedre mestring og livskvalitet. Alt fra kreftomsorg til rehabilitering eller demensarbeid. Alt er mulig og det handler om å skape gode tjenester for våre innbyggere».

Oppsummeringsvis tilsier mine funn at det eksisterer samarbeidsproblemer grunnet dårlig kommunikasjon, mistillit og ulik ressurstilgang. Likevel, blir det nevnt at potensiale for samarbeid er tilstede da seksjonene har en fellesforståelse og målsetting.

### **5.3.5 Strukturelle begrensninger**

Flere av informantene mine nevnte at de var organisert i forskjellige seksjoner som hadde ulike funksjoner og oppgaver. Selv om de ulike seksjonene er organisert under samme virksomhet var det

flere av mine informanter som nevnte at virksomheten var preget av hierarki og struktur. Virksomheten var påvirket av å bestå av atskilte enheter og silomentalitet, en informant sa det slik:

«Her er det i hvert fall veldig separert. Det vil si at vi har de klassiske siloene og det er veldig sånn hierarkisk. Det er mitt og ditt. Det er ingenting som er vårt».

Denne informanten viser til hvordan virksomhetens struktur fører til at det er et markant skille mellom de ulike seksjonene. Denne adskiltheten poengteres ytterligere ved at informanten nevner at seksjonene ikke råder over noe som er felles. En annen informant nevnte også at det er et tydelig skille mellom seksjonene:

«Som sagt så er vi selvstendige og sitter på våre seksjoner og vi er litt «småkonger». Det vil si at vi holder på våre budsjett og alt det der».

Det var flere informanter som ga uttrykk for at virksomheten er preget av å være litt rigide. I teorien er det hevde at rigide byråkratier og strukturer hindrer kreativitet og innovasjon, da det begrenser kommunikasjon og samarbeid på tvers (Aasen & Amundsen, 2015). De strukturelle begrensningene kan altså antas å ha en nær tilknytning til begrensningen omtalt i forrige punkt om samarbeidsproblemer. Dette vil bli gjenstand for nærmere drøftelse under oppgavens diskusjonsdel.

I motsetning til de ovennevnte utsagnene nevnte en informant også noen positive sider ved å ha et hierarkisk system:

«Hierarki gir rolleavklaringer og sånt. Det er trygghet i å vite hvem som har ansvar for hva. Her er det fortsatt veldig byråkratisk og det er en del hierarkier i bydelen. Men så lenge ledelsen vil legge til rette og alt sånt vil det fortsatt være ganske fritt».

Ingen av de andre informantene nevnte dette. Denne informanten mener altså at hierarki gir forutsigbarhet da ansatte forholder seg til sine arbeidsoppgaver og rutiner. Forskere har imidlertid hevdet at slik forutsigbarheten kan fremme rigid atferd, noe som ikke er egnet i uforutsette situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Endrings- og innovasjonsprosesser kjennetegnes blant annet av uforutsigbarhet.

Det var flere informanter som nevnte at det jobbes med å bryte ned siloene og dette var et gjentakende mønster blant mine funn, det ble nevnt at:

«I praksis er vi opptatt av å få ned siloene. Og jobbe på tvers. Det er veldig bra. Det er noe vi gjør og noe vi ønsker og det er en god byggestein for organisasjonen».

En annen informant kom med et lignende utsagn:

«Vi fikk jo ny direktør for noen år siden. Det fokuseres veldig på at vi skal bryte ned disse siloene og samarbeide bedre. Det er det vi prøver å se på nå. Vi skal sette bruker i sentrum og få ned siloene. Det er vår bruker, ikke min og din».

Det kan virke som at de fleste informantene mener at den hierarkiske strukturen har bidratt til å danne siloer som blant annet forhindrer samarbeid og kommunikasjon på tvers av seksjonene. Når samarbeid og kommunikasjon svekkes grunnet strukturelle forhold, er det svært sannsynlig at disse rammene påvirker virksomhetens muligheter til å tenke og handle innovativt.

### 5.3.6 Oppsummering

Oppsummeringsvis kan det virke som at *detaljert styring, generell motstand, mangel på ressurser, interne samarbeidsproblemer og strukturelle begrensninger* var faktorer som bidro til å hemme innovasjonsaktiviteten for denne virksomheten. Dette svarer på mitt andre forskningsspørsmål: *Hvilke faktorer er medvirkende for å begrense eller hemme innovasjon og kreativitet i offentlig virksomhet?*

Det blir nevnt av forskningslitteraturen at de ovennevnte barrierene er vanlige med tanke på innovasjon og kreativitet. Det er nærliggende å tro at disse barrierene påvirker hverandre og/eller inntreffer samtidig ved ulike endrings- og innovasjonsprosesser. Et interessant fenomen som viste seg blant mine funn var hvordan enkelte barrierer kunne «skape» andre barrierer. Samtidig kan det stilles spørsmålstegn ved hvordan drivkrefter som autonomi og risikotaking kan være tilstede hvis virksomheten er preget av sterke føringer og struktur. Dette vil være gjenstand for diskusjon i det neste kapittelet.

## 6. Drøftelse

### 6.1 Innledning

Sentralt for denne drøftelsen har vært å koble funnene mine opp mot oppgavens problemstilling og det siste forskningsspørsmålet. Min studie søkte å finne noen svar på hvordan ledere for en offentlig kommunal virksomhet tilrettelegger for innovasjon. Følgende forskningsspørsmål vil bli drøftet på bakgrunn av studiens funn og det vi vet fra aktuelle teoretiske bidrag: *Hva kjennetegner en innovativ leder?*

Jeg vil først drøfte funnene som ble gjennomgått i forrige kapittel. I oppgavens oppsummering vil jeg knytte disse opp mot det ovennevnte forskningsspørsmålet.

I drøftelsen vil jeg diskutere følgende tematikk:

- *Ulike aspekter ved åpenhet*
- *Viktige ferdigheter ved lederen*
- *Hvordan ta risiko innenfor en rigid struktur?*
- *Strukturelle rammer påvirker samarbeidet*

## 6.2 Ulike aspekter ved åpenhet

Åpenhet var en av faktorene som ble fremhevet som en særlig viktig drivkraft for innovasjon. Imidlertid kan det virke som at informantene i dette studiet vektla forskjellige aspekter ved åpenhet. Aasen & Amundsen (2015) nevner at åpenhet innebærer fire faktorer. Åpenhet kan knyttes til (1) *god kommunikasjonsflyt*, (2) *gjennomsiktighet i saker eller prosesser* og (3) *lederes villighet til å la ansatte komme med innspill og lytte til forslagene*. I tillegg kan åpenhet bidra til at «(...) en fora for åpne diskusjoner mellom ledere og ansatte» (Aasen & Amundsen, 2015, s. 150). Informantene i dette studiet knyttet tre aspekter til åpenhet og aspektene er langt på vei de samme som Aasen & Amundsens faktorer. Disse aspektene omhandler åpenhet i strukturen, åpenhet som kultur og åpenhet som et personlighetstrekk. Alle aspektene kan anses å være viktige når det kommer til å fremme innovasjonsarbeid.

Et gjentakende mønster blant mine funn var at informantene påpekte at åpenhet var viktig i forbindelse med prosesser og saker. Det ble for eksempel sagt at det var viktig med gjennomsiktighet. Det ble også nevnt av en informant at åpenhet var en del av «policyen» til virksomheten. Dette tilsier at virksomheten har retningslinjer som krever at prosesser, beslutninger og saker skal foregå gjennomsiktig. Det er på denne bakgrunn nærliggende å tro at informantene siktet til at åpenhet i form av gjennomsiktighet var innlemmet som en del av virksomhetens struktur.

Det kan antas at gjennomsiktighet i saker og prosedyrer vil kunne bidra til flere fordeler. Gjennomsiktighet bidrar til at både ansatte og ledere får større innsikt og forståelse, noe som igjen kan bidra til at de får større eierskap og tilknytning til prosesser. En følelse av eierskap kan bidra til at ansatte får større interesse og engasjement for arbeidsoppgavene sine. Disse faktorene bidrar sannsynligvis også til at ansatte og ledere opplever en sterkere tilhørighet til virksomheten. At ansatte føler tilhørighet til virksomheten de jobber for er i teorien hevdet å være helt essensielt, da dette stimulerer til innovasjon. Dette hevdes også å være særlig aktuelt blant ansatte i offentlig sektor (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Selv om informantene hevdet at åpenhet i form av gjennomsiktighet var viktig, ble det fortalt at ansatte følte seg noe sårbare når det kom til endringsprosesser. Ansattes sårbarhet mot endringer kom blant annet som et resultat av at de ikke hadde fått innsyn i saker. Det ble nevnt at ansatte i denne virksomheten hadde opplevd flere endringsprosesser uten å få tilstrekkelig informasjon, noe som etterhvert hadde resultert i at endringsprosesser ble assosiert med noe negativt.

Det å ikke få innsyn i planer eller beslutningsprosesser kan anses å være det motsatte av åpenhet. Likevel virker det som at virksomheten har lært av tidligere erfaringer, da flere av informantene påpekte at det var viktig å bruke god tid på forankring hos alle. Det å ikke inkludere ansatte i beslutningsprosesser,

endringer og planer vil mest sannsynlig føre til mer motstand. Dette vil naturligvis kunne sette begrensninger for innovasjonsarbeidet, hvilket det også finnes klar støtte for i faglitteraturen (Koch & Haukenes, 2005).

Et annet aspekt ved åpenhet som ble nevnt av informantene i dette studiet samsvarer med Aasen og Amundsen (2015) sin faktor om lederes villighet til å la ansatte komme med innspill og lytte til forslagene. At en leder er villig til å lytte til ideer og innspill kan også knyttes til lederens holdninger og væremåte. Det er også nærliggende å tro at en slik atferd vil påvirke kulturen i gruppa. Det kan tenkes at slik atferd danner grobunn for tillit og relasjoner mellom lederen og ansatte. Et arbeidsmiljø som kjennetegnes av å være åpent og tillitsfullt, anses også å være en svært sentral driver for innovasjon (Maher m. fl. 2010). Siden dette aspektet er nært tilknyttet lederens væremåte og kulturen kan endres kontinuerlig, vil dette være en drivkraft som i utgangspunktet bør være lett tilgjengelig for en leder.

Informantene i denne studien ga uttrykk for at åpenhet preget arbeidsmiljøet deres. Å uttrykke følelser og kunne si hva man mener var elementer som underbygget dette. Det kan antas at medarbeidere må føle en viss trygghet for å kunne ytre sine meninger og følelser overfor både kollegaer og ledere. Det er nærliggende å se dette i lys av Aasen & Amundsen (2015) sin teori om at stor åpenhet kan bidra til et «fora» for åpne diskusjoner. En studie nevner at økt trygghet i arbeidsgruppen kan gi positivt utslag for implementering av innovasjoner (Klein & Knight, 2005, s. 245). En av årsakene til at dette kan antas å være at trygghet gir ansatte rom til å innrømme feil og komme med nye ideer.

Det ble også antydnet blant mine informanter at åpenhet som personlighetstrekk var viktig i forbindelse med innovasjonsarbeid. Dette aspektet ved åpenhet kommer ikke like tydelig frem i Aasen og Amundsens (2015) faktorinndeling. I Digman (1990) sin femfaktormodell, betraktes åpenhet som et personlighetstrekk. Der omhandler åpenhet blant annet det å være nysgjerrig, fantasifull og nytenkende (Gjengitt i Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Digman sin beskrivelse av åpenhet samsvarer godt med det som kom til uttrykk blant mine informanter. Det er nærliggende å tro at en person som scorer høyt på åpenhet klarer å se flere alternativer når det kommer til å løse vanskelige utfordringer. I tillegg kan det tenkes at en person som evner å se flere muligheter og alternativer, har lettere for å tenke originalt. En leder som kan tenke originalt er ifølge forskere svært vesentlig når det kommer til innovasjon (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015).

På bakgrunn av ovennevnte indikerer mine funn at åpenhet er innlemmet som en viktig del av strukturen, kulturen og som et personlighetstrekk. Disse tre aspektene ved åpenhet viser seg å danne grobunn for andre viktige faktorer som inkludering, tillit, relasjoner og trygghet. Disse faktorene må antas å være sentrale i forbindelse med innovasjonsarbeid (Maher m. fl. 2010). Åpenhet kan også bidra til å redusere motstand som er en barriere for innovasjon. Beggerud og Ihlen (2008) beskriver at ansatte og ledere bør

ivaretas og engasjeres underveis i omstillingsprosessen. Videre nevnes det at det vil øke læringsviljen og eierskap til selve prosessen, som igjen kan bidra til å senke motstand mot endring, da ansatte heller vil starte med å fokusere på løsninger og fremtiden (gjengitt i Melberg & Mikkelsen, 2015). Det er altså klare holdepunkter som tilsier at en leder bør prioritere bruk av tid på forankring hos alle ansatte i forbindelse med innovasjons- og endringsprosesser.

Etter dette må det legges til grunn at *åpenhet*, med dets ulike aspekter, er en viktig faktor for denne virksomheten i forbindelse med innovasjonsarbeid.

### 6.3 Viktige ferdigheter ved lederen

Lederen blir av flere forskere utpekt som en viktig pådriver for innovasjon (Helse- og Omsorgsdepartementet, 2013; Koch & Haukenes, 2005; Bel, 2010). At lederen spiller en betydelig rolle når det kommer til innovasjonsarbeid finner jeg klar støtte for blant mine informanter. Imidlertid er det slik at ledelse både kan fungere hemmende og fremmende på innovasjon. Av den grunn kan det diskuteres hva slags atferd og hvilke ferdigheter og egenskaper hos ledere som har innvirkning på innovasjon og kreativitet. Informantene i dette studiet pekte på at lederen må være en *pådriver* og kunne tilrettelegge for *autonomi*.

Mine funn tilsier at en pådriver kjennetegnes ved å være svært engasjert og interessert i å utvikle. Samtidig ble det blant informantene påpekt at en pådriver var god til å håndtere stress, samt løsningsorientert. KS, som er kommunesektorens organisasjon og utviklingspartner, nevner at en av de fem fundamentene for å lykkes med en innovasjon handler om å ha en dedikert pådriver. Pådriveren håndterer problemer og finner alternative løsninger. I tillegg vil en pådriver engasjere og få med seg andre (direktoratet for forvaltning og ikt, 2019). Informantenes oppfatning av dette begrepet samsvarer med KS sin beskrivelse av det å være pådriver.

Innovasjonsledere er i teorien hevdet å være «(...) personer rundt om i organisasjonen som tenner gnister og skaper kreative energifelt» (Johannessen, Olsen, Stokvik, 2013, s. 11). Det kan stilles spørsmålsteget ved hva som menes med «å tenne gnister» og «å skape kreative energifelt». Å «tenne gnister» kan handle om at det er lederen som iverksetter ideer, engasjerer og inspirerer ansatte. Det kan tenkes at slik ledelsesatferd er egnet til å påvirke motivasjonen hos ansatte i positiv retning. Lone og Stenstadvold (2017) nevner at folk er mest innovative når de er indre motivert (Lone & Stenstadvold, 2017, s. 49). Med bakgrunn i dette er det nærliggende å tro at pådriverens fremste oppgave er å engasjere ansatte slik at de bygger indre motivasjon.

Hva som ligger i det «å skape kreative energifelt» er trolig det å legge til rette for at initiativ, kreativitet og resultater kan blomstre i virksomheten (Johannessen, Olsen, Stokvik, 2013, s. 24). Dette fordrer nok

at lederen har god oversikt over hvilke deler av virksomheten som er bidrar mest og minst når det kommer til innovasjonsarbeid. Pådriveren kan dermed vie ekstra oppmerksomhet mot de delene av virksomheten som ikke bidrar til innovasjonsarbeid i stor nok grad. Et av kjernepunktene for å bidra til å utvikle kreative energifelt handler om å desentralisere beslutningsmyndighet (ibid, 2013). Dette kan ses i lys av at lederen bør tilrettelegge for autonomi.

Det er ingen hemmelighet at autonomi er en viktig drivkraft for innovasjon og kreativitet. Informantene i dette studiet fremhevet at autonomi var viktig for at ansatte skulle få opplevelsen av selvstendighet og frihet. Autonomi ble utpekt som helt essensielt i forbindelse med hvordan ansatte skal løse utfordringer og utføre arbeidsoppgavene sine. Videre ble faktoren hevdet å stimulere ansatte til å drive med nytenkning og kreative prosesser. Faglitteraturen underbygger en slik påstand. Ifølge McLean (2005) hevdes det at medarbeidere som opplever frihet og selvstendighet vil fremme kreativitet og innovasjon. I tillegg hevdes at det sentrale ved denne friheten er ansattes frihet til å styre hvordan de vil utføre sine egne arbeidsoppgaver (gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015).

Selv om autonomi trekkes frem som en svært viktig drivkraft for innovasjon i denne virksomheten, må det nevnes at noen forskere har tatt til orde for at autonomi også kan virke negativt for innovasjon (Mumford m. fl. 2002). Holdepunkter som kan trekke i slik retning er for eksempel at ansatte med for mye frihet og selvstendighet ikke følger virksomhetens mål og strategier. Forskerne bak disse betraktningene, foreslår derfor at ledere bør begrense friheten til å gjelde når ansatte jobber med utfordringer som krever kreativ tenkning og med den forutsetning at friheten ikke resulterer i manglende klarhet om virksomhetens målsetting (ibid, 2002).

Ovennevnte tilsier at både for mye og for lite autonomi kan virke hemmende på innovasjon. Lederens oppgave med å tilrettelegge for en balansert autonomi, kan således antas å være en svært viktig oppgave. Flere av informantene i dette studiet påpekte at lederen var den viktigste faktoren når det kom til å drive innovasjonsarbeid. Det ble blant annet nevnt at det er lederen som har beslutningsmyndighet og ansvar for å styre prosessene. Hva som ligger i det å «styre prosessene» vil kunne betraktes på ulike måter.

På den ene siden vil man kunne si at en leder som tar alle avgjørelser selv og gir ansatte lite ansvar og frihet, fort vil kunne betraktes som for kontrollerende. En kontrollerende lederstil anses å være motsetningen til frihet og autonomi. Det kan tenkes at en slik leder vektlegger styringsaspektet og er opptatt av å legge føringer eller utvikle prosedyrer for hvordan ting skal være innad i virksomheten. En kontrollerende lederstil kan blant annet bidra til å redusere ansattes indre motivasjon som er en viktig kilde for innovasjon (Lone & Stenstadvold, 2017 & Mumford m. fl. 2002). Denne type lederstil vil gi ansatte mindre følelse av frihet og autonomi, og av den grunn kan det tenkes at dette hemmer innovasjonsarbeidet. På den annen side kan det tenkes at det å «styre prosesser» sikter til at lederen må



vise handlekraft ved for eksempel å vise målrettet atferd og at det må eksistere noen rammer for friheten til de ansatte.

En leder som bidrar til å skape en tydelig struktur for selve innovasjonsprosessen ved å kommunisere krav, forventninger og mål, har i teorien blitt trukket frem som stimulerende for innovasjon (Lone & Stenstadvold, 2017). Dette tilsier at styring i seg selv ikke virker negativt inn på innovasjonsarbeidet. En leder som kommuniserer tydelige mål, krav og forventninger kan nettopp bidra til at ansatte jobber mer målrettet, noe som vil ha en positiv innvirkning på ansatte. I motsatt fall kan man anta at en leder som ikke tar noe ansvar eller styring ved innføring av nye prosesser, kan virke demotiverende for ansatte.

På bakgrunn av ovennevnte kan det virke som at lederen bør søke å finne god balanse mellom tilrettelegging av frihet og styring. For mye frihet kan føre til at ansatte ikke jobber målrettet, mens for mye kontroll kan gjøre ansatte uselvstendige. Begge ytterpunktene vil kunne virke negativt inn på innovasjonsarbeidet.

#### **6.4 Hvordan ta risiko innenfor en rigid struktur?**

Forskere hevder at aversjon mot risiko er en barriere for innovasjon. Det er naturlig å tenke at helsepersonell som er ansatt i offentlig sektor bør gå for de trygge alternativene i stedet for å ta sjanser. Å ta risiko kan nettopp medføre en større sannsynlighet for å feile, noe som i verste fall kan ramme brukernes helse (Koch & Haukenes, 2005).

Selv om Koch & Haukenes (2005) nevner at aversjon mot risiko er særlig vanlig ved offentlig helse- og omsorgssektor, ga mine informanter uttrykk for det motsatte hva gjaldt deres enhet. En fellesnevner blant mine funn var at risikotaking ble ansett som en viktig faktor i forbindelse med å drive innovasjonsarbeid. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved hvordan konteksten i offentlig sektor legger til rette for at en leder kan drive med innovasjon.

Sett i lys av offentlig sektors formål og kjernefunksjoner kan det tenkes at det skapes en unik kontekst som både bidrar til å fremme og hemme lederes mulighet til å ta risiko. Som nevnt tidligere, under punkt 2.4.2 har offentlig sektor tre formål og skal ivareta visse kjernefunksjoner. De skal levere et ulikt sett av tjenester til befolkningen, ivareta rettstatsverdier og drive myndighetsutøvelse. Disse formålene ivaretas til dels av den byråkratiske strukturen som sørger for sikkerhet gjennom tydelig arbeidsinndeling, klare rammer, rutiner og hierarki. Det helt grunnleggende ved denne strukturen er at ting skal være effektivt og forutsigbart (Christensen m. fl. 2011). Det er imidlertid nærliggende å tro at en slik kontekst ikke umiddelbart virker stimulerende for en leders innovasjonsarbeid. En rigid arbeidsinndeling og strenge prosedyrer kan nettopp sette sterke begrensninger for lederes handlingsrom, risikovillighet og autonomi.

Til tross for dette, kan systemet imidlertid også bidra til igangsettelse av svært omfattende innovasjonsprosesser. Som nevnt under punkt 2.2 kan byrådet fastsette mål og instruksjoner som pålegger bydelen og underordnede ledere å iverksette tiltak. Bydelen og underordnede ledere gis igjen relativt stor frihet når det kommer til fastsettelse av hvordan målene innenfor deres ansvarsområde skal innfris.

Virksomheten som ble forsket på i dette studiet kan kjennetegnes som «multifunksjonell». En virksomhet som er multifunksjonell har som formål å levere et ulikt sett av tjenester til brukere med forskjellige behov. En multifunksjonell virksomhet drives antakelig av et komplekst system på bakgrunn av alle de hensyn og tjenester den må ivareta. Christensen m. fl. (2011) forteller at multifunksjonelle virksomheter typisk må ivareta delvis motstridende hensyn. Eksempler på slike hensyn er kontroll, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, offentlig innsyn i beslutningsprosessene, forutsigbarhet, kostnadseffektivitet og lignende (ibid, 2011). De ovennevnte faktorene illustrerer at det kan være vanskelig for ledere i det offentlige å ta risiko når de må ivareta så mange hensyn. Det kan virke som at forskere er enig i dette. Det nevnes blant annet at den multifunksjonelle organisasjonsmodellen bidrar til å gjøre det meget vanskelig å balansere de ulike hensynene opp mot hverandre (ibid, 2011). På den annen side kan multifunksjonelle virksomheter skape rom for fleksibilitet og mulighet for innflytelse, da det er et behov for å balansere og imøtekomme de ulike hensynene (ibid, 2011).

Det er nærliggende å tro at nettopp ledere spiller en avgjørende rolle når det kommer til å tilrettelegge for å balansere de ovennevnte behovene. Det finnes antagelig ingen fasit på hvordan lederen skal klare å imøtekomme alles behov. Det kan imidlertid antas at lederen blir nødt til å ta noe risiko for å klare og balansere de ulike utfordringene.

Reformer er viktige tiltak som bidrar til å forme konteksten i offentlig sektor. NPM-reformen kan sies å inneholde flere elementer som har medvirket til å endre deler av rammene i offentlig sektor. Noen av elementene i NPM-reformen satte blant annet fokus på nye ledelsesformer og oppdeling av administrasjonsheter (Stamsø, 2009). Et av formålene bak oppdeling av administrasjonshetene var å bidra til økt desentralisering. Nye ledelsesformer innebar at ledere i offentlige virksomheter skulle få økt ansvar og fleksibilitet, samtidig som at virksomhetene skulle bli mer resultatsdrevet (ibid, 2009). Det er nærliggende å tro at disse faktorene bidrar til å skape en kontekst som er mer risikovennlig. Informantene i dette studiet påpekte at de hadde mye ansvar og fleksibilitet, hvilket bidro til at de kunne ta sjanser. Det ble i tillegg nevnt at risikotaking var en viktig faktor for å bøte på de mange utfordringene de sto overfor i løpet av en arbeidshverdag.

Til tross for at det ble nevnt av informantene at risikotaking var viktig for denne virksomheten, ble det også påpekt at sterke føringer og retningslinjer preget deres arbeidshverdag. Dette kan ses i lys av at NMP-reformen som i tillegg til desentralisering, innførte mål- og resultatstyring (Stamsø, 2009).

Informantene påpekte at deres seksjoner ble målt etter enkelte parametere som var med på å styre deres arbeidshverdag. Det ble også uttrykt at disse styringsparameterne kunne begrense deres vilje til å ta sjanser. Det er altså nærliggende å tro at disse styringsparameterne kan legge en demper på risikovilligheten. Det ble fortalt at styringsparameterne blant annet omfattet kontroll- og målstyring. Hver leder måtte for eksempel holde seg innenfor budsjettkravene, handlingsplanen og hovedstrategien som var lagt for virksomheten. For å holde seg innenfor de ovennevnte kravene ble det fortalt av informantene at de måtte rapportere og evaluere om tilstanden til avdelingen sin månedlig. Det kan tenkes at denne rapporteringen la begrensninger for lederens muligheter til å ta risiko. Jeg finner støtte for dette i teorien, hvor det er hevdet at slik mål- og resultatstyring virker hemmende for innovasjon fordi det kan føre til vegring mot å ta risiko (Lone & Stenstadvold, 2017). Funnene mine viste at informantene til en viss grad var pålagt å handle etter slik mål- og resultatstyring. Det ble også gitt uttrykk for at byråkratiet og dets styringsprinsipper kunne legge begrensninger på lederes muligheter til å ta risiko. Det er i teorien også blitt tatt til orde for at det kommunale styringssystemet er den største barrieren mot innovasjon (Willumsen & Ødegård, 2015).

Å ta sjanser blir i teorien sett på som en sentral dimensjon ved en innovasjonskultur (Maher m. fl. 2010). Denne dimensjonen innebærer blant annet at lederen støtter sine medarbeidere til å ta risiko og oppfordrer dem til å prøve ut nye ting. Samtidig poengteres viktigheten av å lære av feil, i stedet for å bøte på dette med konsekvenser (ibid, 2009). Det virker som at informantene i dette studiet var enig i dette ettersom at mange av de samme momentene ble nevnt.

Det er nærliggende å tro at en leder som er risikovillig kan påvirke virksomheten på mange områder. *For det første* kan det tenkes at en risikovillig leder vil påvirke arbeidsmiljøet ved blant annet å oppmuntre ansatte til å ta flere sjanser. Dette vil antakelig stimulere til innovativ atferd og kreativ tenking. *For det andre* er det sannsynlig at et arbeidsmiljø som kjennetegnes av høy risikovilje produserer og realiserer flere idéer som følge av at holdningen til dette er positiv. En bredere idémyldring blant ansatte kan trolig ha en positiv innflytelse på hvordan virksomheten driver sine prosesser og tjenester ved at ansatte utfordrer det gjeldende tankemønsteret. *For det tredje* er det grunn til å tro at en virksomhet med risikovilje bygger på tillit og høy grad av åpenhet blant ansatte og ledere. Som nevnt tidligere var både tillit og åpenhet viktige drivere for innovasjon.

Alle de ovennevnte faktorene illustrerer en kultur eller et klima hvor risikovillighet danner grobunn for åpenhet, tillit og at det er støtte for å komme med idéer. Ringholm m.fl. (2011) nevner at de samme

faktorene er essensielle for å lykkes med innovasjoner (Helse- og Omsorgsdepartementet, 2012). I tillegg nevnes det av forskere at «det å ta sjanser innebærer å skape et klima i virksomheten hvor folk føler seg frie og prøver ut nye ideer» (Maher, Plsek & Bevan, 2010, s. 10). Klimaet som skisseres av forskerne tilsier at autonomi og risikotaking er faktorer som utfyller hverandre. Dette samsvarer godt med mine funn og det er nærliggende å legge til grunn at autonomi og risikotaking er komponenter som er avhengig av hverandre for å stimulere til innovasjon og kreativitet blant medarbeidere.

Det er interessant å se på hvordan en kreativ og innovativ leder kan fungere innenfor en relativt rigid struktur. Kanskje kan det innad i en stram struktur utvikles og etableres en innovativ åpenhetskultur. Selv om informantene var bundet av å imøtekomme enkelte krav og føringer virket det nettopp som at de var svært opptatt av å bygge en innovativ og åpen kultur for sin avdeling. Det ble nevnt blant informantene at det var viktig at ansatte skulle oppleve at de kunne komme med idéer og føle seg trygge. Dette kan også ses i lys av hva jeg beskrev tidligere om åpenhet. På bakgrunn av informantenes utsagn, er det altså holdepunkter som tilsier at det er mulig å utvikle en innovativ åpenhetskultur innenfor en ellers stram struktur.

Tidligere ble det nevnt at det var viktig med trygghet i forbindelse med risikotaking. En av informantene nevnte at enkelte ledere kunne oppleve frykt for «å bli kalt inn på teppet» i forbindelse med risikofylte avgjørelser. Dette trekker i retning av at det er lite trygghet i virksomheten. Det er sannsynlig at slike konsekvenser, eller frykten for konsekvenser, bidrar til å skape en aversjon mot det å ta risiko. Aversjon mot å ta risiko er av forskere hevdet å være en barriere mot innovasjon (Koch & Haukenes, 2005).

Et argument imot det å ta for mye sjanser er at det i verste fall kan medføre konsekvenser for virksomheten. Siden denne virksomheten er en del av helse- og omsorgssektoren, vil dette hensynet gjøre seg særlig gjeldende, da konsekvensene av dårlige vurderinger faktisk kan ramme brukernes helse og livskvalitet. Av den grunn er det særlig viktig med grunnleggende struktur og styringsprinsipper, selv om dette kan gå på bekostning av viktig innovasjonsarbeid.

En viktig faktor ved offentlige systemer er nettopp at ting skal være forutsigbart og etterprøvbart (Willumsen & Ødegård, 2015). Tiltak som bidrar til å utfylle forutsigbarhet og etterprøvbart er blant annet utforming av tilstandsrapporter. Det kan trolig skape trygghet for både virksomheten og deres brukere. Dette innebærer samtidig at risikoen ved beslutninger reduseres.

Forutsigbarhet er ikke akkurat et typisk kjennetegn ved risikotaking og innovasjonsprosesser. I begrepet «risiko» ligger nettopp en mulighet for konsekvenser og uforutsigbarhet. Dersom de negative konsekvensene slår til vil innovasjonsprosessen være mislykket. Dette vil gå utover virksomheten, deres brukere og ansatte. Dette vil ramme helse- og omsorgssektoren særlig hardt, hvilket legitimerer den mer omfattende styringen.

Et annet argument som taler for styring er at det kan bidra til å presse lederne av virksomheten til å tenke smartere og være mer effektive innenfor det handlingsrommet de er gitt. Et økt press ovenfra vil nettopp kunne få ledere til å ta raske og hensiktsmessige beslutninger som tjener virksomheten. Det kan antas at raske og gode beslutninger vil tjene virksomheten i form av drift. Det kan imidlertid diskuteres om handlingsrommet blir for snevert, og således hindrer innovasjon og viktig nytenkning. Det er nærliggende å tro at ledere og ansatte som jobber under et konstant press om å levere gode resultater på kortest mulig tid ikke får tid til idémyldring og kreativ tenking.

På bakgrunn av ovennevnte kan det stilles spørsmålsteget ved om styring i det hele tatt kan bidra til at informantene i dette studiet blir mer innovative og kreative, eller om styring kun representerer en nødvendighet av andre grunner som er viktigere enn innovasjon. Som nevnt tidligere nevner ulike forskere at det er viktig med tilstrekkelig handlingsrom, ressurser, autonomi og fleksibilitet for å stimulere til innovasjon og kreativitet (Aasen & Amundsen, 2015; Denti & Hemlin, 2012; Koch & Haukenes, 2005).

Etter dette må det legges til grunn at for mye fokus på styringsprinsipper antagelig vil gå på bekostning av virksomhetens mulighet til innovasjon.

## **6.5 Strukturelle rammer påvirker samarbeidet**

Faglitteraturen nevner at det ligger et innovasjonspotensial knyttet til samarbeid (Willumsen & Ødegård, 2015). Videre hevder forskere at desentralisering, profesjonalisering og spesialisering bidrar til fragmentering og redusert samarbeid mellom tjenester i organisasjoner (ibid, 2015). Virksomheten i dette studiet representerer intet unntak.

Det kan stilles spørsmålsteget ved hvorfor denne virksomheten opplever utfordringer med samarbeidet. Informantene ga uttrykk for at det var utfordringer med å samarbeide på tvers. Det ble uttrykt at faktorer som mistillit og dårlig kommunikasjon- og informasjonsflyt preget virksomheten. Et gjentakende mønster var at informantene påpekte at virksomheten var preget av en «silo- mentalitet».

De ovennevnte faktorene er en vanlig kilde til samarbeidsproblemer ifølge forskere (Aasen & Amundsen, 2015). Det hevdes at ledere og ansatte som er oppdelt i ulike organisatoriske enheter med forskjellig kompetanse og autoritet, gir opphav til samarbeidsproblemer (ibid, 2015). At strukturen i virksomheten til informantene var en medvirkende faktor for samarbeidsproblemene virker å være åpenbar, ettersom alle informantene peker på at de sliter med noe rigiditet og et stort skille mellom seksjonene. En «silo- mentalitet» kan handle om en motvilje til å dele kunnskap og informasjon med ansatte som jobber i andre enheter innenfor samme virksomhet. Det kan tenkes at disse faktorene spiller negativt inn på virksomhetens innovasjonsevne.

Informantene i dette studiet mente at de ulike seksjonene opererte med forskjellige budsjetter og ressurser. I tillegg hadde de ulik kompetanse, funksjoner og oppgaver. Slike faktorer vil trolig bidra til å skape et sterkere skille mellom seksjonene. Dette skillet forklarer igjen hvorfor informantene opplevde eksistensen av tanker som «oss» og «dem». Forskere omtaler slike tanker som «innside- utside-dynamikk» (Aasen & Amundsen, 2015). Resultatet av denne dynamikken handler om at personer definerer seg selv med enkelte måter og handlinger å opptre på, noe som bidrar til å danne bestemte grupper. Disse gruppene kan videre skape en gruppeidentitet hvor ulike oppfatninger og motsetninger mellom dem og oss oppstår. Slike oppfatninger og motsetninger kan være utfordrende og endre på. Av den grunn hevdes det at dette er en av de viktigste årsakene til at virksomheter mislykkes i å realisere innovasjoner (ibid, 2015). Dette samsvarer med hva informantene ga uttrykk for.

Det finnes mange argumenter for at samarbeid er en viktig faktor for virksomheter. Samarbeid er blant annet nødvendig for at virksomheter skal klare å løse omfattende problemstillinger (Willumsen & Ødegård, 2015). I tillegg vil samarbeid bidra til at flere aktører slipper til, noe som kan gi en bredere tilgang til kunnskap og kompetanse (Aasen & Amundsen, 2015). Det er sannsynlig at økt kunnskap og kompetanse bidrar til flere idéer og nyanser, noe som kan virke positivt for innovasjonsprosesser. Sannsynligheten for at det skapes flere idéer og kreative prosesser, blir antagelig også større hvis det er rom for at ansatte og ledere diskuterer sammen på tvers av organisatoriske enheter. I tillegg kan et godt samarbeid sannsynligvis bidra til å forsterke andre drivkrefter i virksomheten og eventuelt bidra til å fjerne «innside- utside- dynamikken» som omtalt i forrige avsnitt. Det er grunn til å tro at de ovennevnte faktorene vil bidra til å forsterke samarbeidsevnen til virksomheten og samtidig bryte ned «silomentaliteten». På bakgrunn av det ovennevnte virker det nokså klart at samarbeid er en svært viktig forutsetning for innovasjonsarbeid.

Til tross for at informantene nevnte at virksomheten bar litt preg av å ha en «silomentalitet» ble det også uttrykt at hierarki og struktur ga trygghet. *På den ene side* kan det tenkes at struktur og hierarki gir rolleavklaring, samt klarhet i rutiner og prosedyrer. Samtidig er det nærliggende å tro at det er trygghet i å vite hvor autoritet og beslutningsansvar ligger. *På den annen side* kan strukturen bidra til at kommunikasjon- og informasjonsflyten går tregere, da beslutninger må gå igjennom flere ledd før det blir godkjent. Som nevnt tidligere vil for mange enheter med ulike funksjoner kunne skape en spesialisering og profesjonalisering, noe som kan føre til fragmentering. Følelsen av at virksomheten virker fragmentert forsterkes antagelig hvis enkelte enheter får mer ressurser i form av midler og kompetanse, slik enkelte av informantene uttrykte. Det er nærliggende å tro at ovennevnte faktorene (samarbeidsproblemer, silomentalitet og tanker om «oss» og «dem») kan gå på bekostning av samarbeidet på tvers av seksjonene, da ledere blir mer fokusert på sin egen avdeling. Dette tilsier imidlertid også at lederne for de ulike avdelingene/seksjonene i denne virksomheten har en nøkkelrolle når det kommer til å skape et godt samarbeid på tvers.

Hansen (2009) påpeker at den viktigste hindringen for et godt samarbeid handler om den førende ledelsestenkingen (gjengitt i Aasen & Amundsen, 2015). Videre påpekes det at ledelse av samarbeid blant annet handler om å utnytte kompetansen til alle ansatte, samt å identifisere og legge inn en innsats for å redusere barrierer som hindrer godt samarbeid (ibid, 2015). Det kan stilles spørsmålsteget ved hva som er den førende ledelsestenkingen. Det finnes mange ulike ledelsestilnærminger og det er vanskelig å avgjøre hvilken som er førende. Hansen peker på at den økte desentraliseringen og ansvarsdelegeringen ikke oppmuntrer til samarbeid på tvers av organisatoriske enheter. I tillegg beskriver han at resultatoppnåelse og belønningssystemer innen enkelte enheter kan bidra til at leder blir mer opptatt av å fokusere på sin egen avdeling. Dette bidrar til at lederen ikke nødvendigvis tar valg som er til det beste for virksomheten, men for enheten (Aasen & Amundsen, 2015). Jeg gjenfinner mange av de samme momentene som Hansen beskriver i mine funn. Informantene i dette studiet pekte på at de merket at det var organisatoriske grenselinjer mellom seksjonene. Samtidig kunne samarbeidsproblemene knyttes til det faktum at de hadde forskjellige arbeidsoppgaver som bidro til at de fokuserte mer på sin avdeling.

Willumsen & Ødegård (2015) forteller at det handler om å identifisere hva som forårsaker samarbeidsproblemene. Ut ifra hva som har blitt fortalt av informantene kan det virke som at alle var klar over «hvor skoen trykkes». Tiltak som å «bryte ned siloene» og «økt brukerfokus» kan indikere at virksomheten tok samarbeidsproblemene på alvor. Alle informantene påpekte at motivasjonen for å få til et bedre samarbeid på tvers blant annet handlet om å skape bedre tjenester for brukerne. Dette kan indikere at de ulike sektorene allerede deler en fellesforståelse og målsetting, hvilket kan antas å være et godt fundament og utgangspunkt for videre samarbeid.

## 6.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert hvilke faktorer som virker fremmende og hemmende på innovasjon i denne virksomheten. På bakgrunn av hva som har blitt diskutert vil jeg nå besvare mitt tredje og siste forskningsspørsmål: *Hva kjennetegner en innovativ leder?*

På bakgrunn av min drøftelse kan det trekkes frem fire kjennetegn ved en innovativ leder.

For det første må den innovative lederen vektlegge *åpenhet*, blant annet ved å involvere ansatte i beslutningsprosesser, lytte til forslag eller idéer, gi innsyn i prosesser og tilrettelegge for gjennomsiktighet. Åpenhet er i tillegg et viktig personlighetstrekk som kan bidra til det å tenke originalt. Dette vil naturligvis være viktig i forbindelse med nyskapning og innovasjon.

For det andre og tredje må lederen fungere som en *pådriver* og tilrettelegge for at ansatte har tilstrekkelig med *autonomi*. Å være engasjert og løsningsorientert er faktorer som kan tilknyttes pådriveren. Gis det for mye frihet kan imidlertid ansatte bli demotiverte og ufokuserte. Av den grunn er det viktig med en

tydelig målsetting som får ansatte til å jobbe målrettet, parallelt med at ansatte gis tilstrekkelig frihet til å utføre arbeidet.

For det fjerde må lederen *tørre å ta risiko* og oppmuntre ansatte til å gjøre det samme. Selv om informantene i denne virksomheten var bundet av strenge styringsprinsipper og noe rigid struktur, viste det seg likevel at de var opptatt av å fremme en organisasjonskultur som åpnet for risikotaking.

Ifølge faglitteraturen vil både åpenhet, autonomi, det å være en pådriver og risikotaking også skape grobunn for andre innovasjonsfremmende faktorer som tillit, tilhørighet, gode relasjoner og samarbeid. Av den grunn er det nærliggende å tro at en lederatferd som består av de ovennevnte fire faktorene kan bidra til å forsterke innovasjonskulturen til tross for virksomhetenes strenge rammer.

Selv om de nevnte faktorer utpeker seg som kjennetegn ved en innovativ leder, er det viktig at lederen også er bevisst de faktorer som kan virke begrensende for innovasjonsarbeid. Gjennom mine intervjuer kom det blant annet frem at tydelige organisatoriske grenselinjer mellom de ulike seksjonene førte til lite åpenhet og dårlig samarbeid. Kraftige føringer og styringsprinsipper kunne også legge begrensninger for lederes handlingsrom, risikovillighet og autonomi. Både styring og struktur utpekte seg altså som hovedbarrierene mot innovasjon for denne virksomheten.



## 7 Konklusjon og avslutning

### 7.1 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: *Hvordan tilrettelegger ledelsen for innovasjon i en virksomhet, som er del av den offentlige helse- og velferdssektoren?*

Som hjelp til å besvare denne problemstillingen stilte jeg følgende forskningsspørsmål:

- a) *Hvilke faktorer stimulerer til kreativitet og innovasjon i denne virksomheten?*
- b) *Hvilke faktorer er medvirkende for å begrense eller hemme innovasjon og kreativitet i offentlig virksomhet?*
- c) *Hva kjennetegner en innovativ leder?*

*Konklusjonen* i denne oppgaven er at lederen tilrettelegger for innovasjon ved å implementere innovasjonsstimulerende faktorer og ved å redusere innovasjonshemmende faktorer. Kunnskap og bevissthet rundt faktorene vil derfor stå helt sentralt for lederens tilrettelegging for innovasjon.

Mine funn avdekket at faktorer som *åpenhet*, det å være en *pådriver*, *risikotaking* og *autonomi* var viktige drivkrefter for innovasjon i denne virksomheten. At lederen har kjennskap til disse faktorene, må antas å være sentralt for drivkreftenes tilstedeværelse. Sammenholdt med det faktum at det er lederen som sitter med beslutningsmyndighet, gir dette grunnlag for å utpeke lederen som den mest sentrale drivkraften for innovasjon.

En implementering av innovasjonsstimulerende faktorer vil umiddelbart kunne antas å bidra til en begrensning av visse barrierer. Funnene mine avdekket for eksempel at åpenhet bidro til inkludering og samhold. Videre førte tilrettelegging for autonomi og oppmuntring til risikotaking til økt tillit, tilhørighet og trygghet i gruppen. Alle disse faktorene er egnet til å gi en reduserende effekt på motstand i gruppen. Med det som nå er sagt, kan det legges til grunn at de utpekte drivkreftene er helt essensielle for å bygge en innovasjonskultur. Funnene samsvarer også godt med hva som i oppgavens teoridel, ble trukket frem som innovasjonskulturens viktige bestanddeler. Et arbeidsmiljø som preges av de nevnte faktorene vil følgelig kunne antas å ha gode forutsetninger for å drive med innovasjonsarbeid.

### 7.2 Den sentrale utfordringen med tilrettelegging for innovasjon i denne virksomheten

I denne studien viste det seg at flere av drivkreftene var godt prioritert blant informantene. Det var imidlertid klare utfordringer tilknyttet samarbeidet på tvers av seksjonene. Dette syntes særlig å ha sin årsak i den strukturelle inndelingen, som ga en såkalt «silomentalitet». Ut ifra et organisasjonsperspektiv vil man kunne si at innovasjonslederen bør undersøke mulighetene for å endre strukturen, prosessene eller rollene for å avhjelpe det klare skillet mellom seksjonene. Det er imidlertid ikke selvsagt at dette er en enkel eller mulig oppgave i offentlig sektors omfattende og rigide struktur.

Samarbeidsproblemer på tvers av seksjonene kan også sies å hindre viktig kompetanse- og idéutveksling. I et verdirealiseringperspektiv, vil forbedret samhandling på tvers kunne antas å bidra til at kompetanse og ideer utnyttes i et større omfang. Dette vil dermed kunne føre til en større verdirealisering.

Offentlig helse- og omsorgssektor står overfor en massiv utfordring når det kommer til håndtering av eldrebølgen. Byrådet i Oslo kommune har selv en målsetting om at brukerne skal oppleve et sømløst system og likeverdige tjenester. Fokus på samhandling og god ressursutnyttelse vil i denne sammenheng være svært viktig. Denne prioriteringen kan ses i lys av konkurranseperspektivet.

### **7.3 Avsluttende refleksjoner og forslag til videre studier**

Valg av problemstilling og kontekst kom som følge av min forforståelse. Som nevnt tidligere under punkt 4.8.1, har jeg tidligere vært ansatt som helsearbeider i den offentlige helse- og omsorgssektoren. Det er både fordeler og ulemper ved å studere egen sektor. På den ene side kan egne erfaringer ha gitt meg bedre grunnlag for å gjenkjenne informantenes beskrivelser og situasjon. På den annen side kan fordommer og forutinntatte meninger hindre andre nyanser i å komme frem i lyset. Bevisstheten rundt dette har imidlertid ført til grundig refleksjon over de ulike problemstillinger og beslutninger som er gjort underveis i forskningsprosessen.

I denne masteroppgaven har søkelyset vært rettet mot den offentlige helse- og omsorgssektoren, ledelsesperspektivet og innovasjon. På bakgrunn av studiets metodiske tilnærming og utvalg kan det ikke sies noe generaliserbart. Hensikten bak dette studiet har ikke vært å komme frem til noe generaliserbart, men heller å etablere en dypere innsikt og forståelse rundt hvordan ledere tilrettelegger for innovasjon i offentlig sektor. Resultatene fra dette studiet er ment å skulle bidra til en bevisstgjøring rundt hvilke faktorer som stimulerer og begrenser innovasjon. Funnene kan følgelig gi en indikasjon på hvordan en leder *bør* tilrettelegge for innovasjon.

Som tidligere nevnt var det av tids- og plassmessige hensyn nødvendig å avgrense temaet og metodene i dette studiet. Det var i utgangspunktet ønskelig for meg å inkludere spørreundersøkelse til ansatte. Av hensyn til tidsaspektet og kompleksiteten i å få gjennomført et slikt tilleggsstudie, herunder med de tillatelser som trengs, så jeg imidlertid at dette ikke ble mulig.

Drivkreftene og barrierene fra dette studiet, kan ved videre forskning legges til grunn for en bredere studie. Med dette mener jeg inkludering av flere tilsvarende organisatoriske enheter og for eksempel spørreundersøkelser til ansatte. På denne måten ville også kvalitative data kunne bidra til å få belyse viktige aspekter.

## Litteraturliste

- Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid- organisasjon, kultur og ledelse* (1utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 25(1), 51-56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00450.x>
- Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen, T.M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), 212-231.
- Bel, R. (2010). Leadership and innovation: Learning from the best. *Global Business Organizational Excellence*, 29(2), 47-60. <https://doi.org/10.1002/joe.20308>
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8), 467-476. <https://doi.org/10.1108/01437730210449357>
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K.K. & Vanebo, J.O. (2011). *Modernisering av offentlig sektor- Trender, ideer og praksiser* (3utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P.G. & Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- 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. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Demircioglu, M.A. & Audretsch, D.B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research policy*, 49(9), 1681-1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Denti, L. & Hemlin, S. (2012). LEADERSHIP AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS: A SYSTEMATIC REVIEW OF FACTORS THAT MEDIATE OR MODERATE THE RELATIONSHIP. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919612400075>
- Direktoratet for forvaltning og ikt. (2019, 4. mars). N3- Nytt, nyttig, nyttiggjort. Hentet fra: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/innovasjon/hvordan-jobbe-med-innovasjon/verktoy-og-metoder/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. USA: Oxford University Press.
- Foyn, F. (2011). *Innovasjon i offentlig sektor* (25/2011). Hentet fra: [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_201125/rapp\\_201125.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201125/rapp_201125.pdf)
- Friedrich, T.L., Mumford, M.D., Vessey, B., Beeler, C.K. & Eubanks, D.L. (2010). Leading for Innovation. *International Studies of Management & Organization*, 40(2), 6-29. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400201>

Gadot, E.V., Shoham, A., Schwabsky, N. & Ruvio, A.A. (2005). Public Sector Innovation for the Managerial and the Post-Managerial Era: Promises and Realities in a Globalizing Public Administration. *International Public Management Journal*, 8(1), 57-81.

Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse- Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap* (1utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Helse- og omsorgsdepartementet. (2006). *Mestring, muligheter og mening- framtidens omsorgsutfordringer*. (Meld. St. 25 2005-2006). Hentet fra URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-25-2005-2006-/id200879/sec1>

Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *Morgendagens omsorg*. (Meld. St. 29 2012-2013). Hentet fra URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20122013/id723252/sec2>

Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA- econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1-9. <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>

Jacobsen, D.I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS

Johannessen, J.A., Olsen, B. & Stokvik, H. (2013). *Innovative organisasjoner: fra idé til faktura*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, L. (2016, 11. juli). Abelia: offentlig sektor henger etter digitalt. Hentet fra: *E24*. Hentet fra: <https://e24.no>

Kierulf, K. (2010, 23. februar). Mot en ny hverdag. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no>

Klein, K.J. & Knight, A.P. (2005). Innovation implementation Overcoming the Challenge: *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243-246. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>

Koch, P. & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the Public sector* (D20). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/226573/d20innovation.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

KS (udatert). N3 (Nytt, nyttig, nyttiggjort). Hentet 10. januar 2019 fra: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2utg.). Oslo: Gyldendal akademisk

Länsisalmi, H., Kivimäki, M., Aalto, P.M. & Ruoranen, R. (2006). Innovation in Healthcare: A Systematic Review of Recent Research. *Nursing science quarterly*, 19(1), 66-72. <https://doi.org/10.1177/0894318405284129>

Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38-45. <https://doi.org/10.1108/10878570510608031>

- Lone, J.A. & Stenstadvold, M. (2017). Organisatoriske forutsetninger for innovasjon i offentlige virksomheter. *Stat og styring*, vol.27, 48-51.
- Maher, L., Plsek, P., Price, J. & Mugglestone, M. (2010). *Creating the Culture for Innovation- A Practical Guide for Leaders*. Hentet fra: <https://www.england.nhs.uk/improvement-hub/wp-content/uploads/sites/44/2017/11/Creating-the-Culture-for-Innovation-Practical-Guide-for-Leaders.pdf>
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 66-74.
- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2015). Endringsledelse i nedgangstider. *MAGMA- Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 7/2015, 56-67.
- Melting, J.B (2017). *Andre gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger* (IS-2557). Hentet fra: [https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13284055/Innhold/Helse%20og%20omsorg/Fag%20og%20kompetanse%20%20helse%20og%20omsorg/Helsedirektoratet\\_Andre%20gevinstrealiseringsrapport.pdf](https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13284055/Innhold/Helse%20og%20omsorg/Fag%20og%20kompetanse%20%20helse%20og%20omsorg/Helsedirektoratet_Andre%20gevinstrealiseringsrapport.pdf)
- Moussa, M., McMurray, A. & Muenjohn, N. (2018). A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. *Journal of Developing Areas*, 52(3), 231-240. <https://doi.org/10.1353/jda.2018.0048>
- Mumford, M.D. & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.010>
- Mumford, M. D., Scott, G.M., Gaddis, B. & Strange. J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (Meld. St. 7 2008-2009). Hentet fra URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-7-2008-2009-/id538010/sec1>
- Oslo kommune (udatert). Slik styres Oslo. Hentet 20. april 2019 fra: <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/slik-styres-oslo/#>
- Oslo kommune. (2019, 21. januar). Tildelingsbrev 2019 Bydelene. Hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13312291/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Budsjett%20regnskap%20og%20rapportering/Tildelingsbrev/Tildelingsbrev%202019/Tildelingsbrev%202019%20Bydelene.pdf>
- Regjeringen. (2018, 9. oktober). Innovasjon i offentlig sektor. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>
- Sanner, J.T. (2017, 10. oktober). Tid for nyskapning i offentlig sektor. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tid-for-nyskapning-i-offentlig-sektor/id2575892/>
- Stamsø, M.A. (2009). *Velferdsstaten i endring- Norsk sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre* (2utg.). Oslo: Gyldendal akademisk
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3 utg.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers- A Wiley Imprint

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse -En innføring i kvalitative metoder* (5 utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og & Bjørke AS

Vries, H.D., Bekkers, V.J.J.M. & Tummers, L. (2015). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *SSRN Electronic Journal*.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2638618>

Weberg, D. (2012). Complexity Leadership: A Healthcare Imperative. *Nurs Forum*, 47, 268-277.  
doi:[10.1111/j.1744-6198.2012.00276.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00276.x)

Willumsen, E. & Ødegård, A. (2015). *Sosial innovasjon- fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

# VEDLEGG 1 - INFORMASJONSSKRIV

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### *” Hvordan tilrettelegger lederen for innovasjon i en virksomhet som er del av den offentlige helse- og omsorgssektoren? ”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er kartlegge i hvilken grad ledelsen tilrettelegger for innovasjon i din bydel.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med studiet er å undersøke ledelse av innovasjon. Jeg ønsker å belyse faktorer som er viktige i ledelses- og innovasjonssammenheng. Det vil gjennomføres intervjuer av et utvalg med ledere. Studiet er en del av min masteravhandling.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Den vitenskapelige høgskole (VID)

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Fordi du har en lederstilling i bydelen.

Jeg har fått kontaktopplysninger (epost) fra avdelingsdirektør.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det vil foretas et intervju. Jeg vil hovedsakelig følge en intervjuguide men ønsker også å ha en utforskende tilnærming hvor det er åpent for dialog. Ved samtykke fra deg vil det foretas lydopptak kun for eget bruk. Dette vil selvfølgelig slettes etter kort tid.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Personopplysningene som behandles vil kun være tilgjengelig for student og veileder. Dataene vil anonymiseres kort tid etter innsamling og personopplysningene vil slettes når dataene er analysert. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Siden utvalget består av ledere i en bydel er det en mulighet for at du indirekte vil bli gjenkjent i publikasjonen. Det bemerkes imidlertid at det ikke vil publiseres noen personopplysninger i avhandlingen.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2019. Alle personopplysninger vil bli slettet innen denne tid.

#### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Den vitenskapelige høyskole ved Benedicte Kivle, førsteamanuensis, epost: [benedicte.kivle@vid.no](mailto:benedicte.kivle@vid.no) og tlf: 22963711.

Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, den Vitenskapelige Høyskole.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

-----  
Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet (*sett inn tittel*), og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. (*oppgi tidspunkt*)

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)



**Prosjekttittel**

Hvordan tilrettelegger ledelsen for innovasjon i bydel [REDACTED]?

**Referansenummer**

595174

**Registrert**

18.10.2018 av Brede Ørjasæter - bredeorjasater@gmail.com

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelig høyskole / Fakultet for helsefag / VID Oslo

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Benedicte Maria Tveter Kivle, benedicte.kivle@vid.no, tlf: 22963711

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Brede Ørjasæter, bredeorjasater@gmail.com, tlf: 92488378

**Prosjektperiode**

01.10.2018 - 03.06.2019

**Status**

15.11.2018 - Vurdert

**Vurdering (1)****15.11.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.11.2018. Behandlingen kan starte.

**MELD ENDRINGER**

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.06.2019.

**LOVLIG GRUNNLAG**

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

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

# VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE

<b>Før intervjuet:</b>
<b>Samtykkeskjema:</b> - Gå igjennom samtykkeskjema og informer om de viktigste hovedpunktene (frivillig deltakelse, dokumentasjon, anonymitet osv.)
<b>Informasjon om prosjektet:</b> - Gå igjennom tema og problemstilling - Hensikt med prosjektet (hvorfor og hvordan) - Presenter definisjonen på innovasjonsbegrepet og hvordan du forstår det (se nedenfor)
<b>Varighet:</b> - Fortell at intervjuet vil maks vare én time - Spør om det er noe annet deltakeren lurer på før du starter intervjuet

Begynn med å presentere definisjonen og din forståelse av innovasjonsbegrepet:

**Definisjon innovasjon:** «*en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.*» (St. mld. 7- 2008-2009)

Det finnes mange definisjoner om innovasjon. Det er enighet blant forskere at innovasjon er noe som er *nytt, nyttig* og som virksomheten kan *nyttiggjøre* seg av.

<b><u>Intervjuguiden:</u></b>
a) Stilling b) Hvor lenge har du jobbet i helsesektoren? c) Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?
<b>d) Kan du gi meg noen eksempler eller fortelle om en eller flere utvikling-/ eller endringsprosess du har vært involvert i?</b> (fortell fritt om noen eksempler. Så skal vedkommende ta utgangspunkt i en av disse prosessene)
<b>e) Basert på din erfaring hvilket rom for innovasjon er det i din organisasjon?</b>
<b>f) Hvordan ledes utviklingsarbeid i din avdeling/seksjon?</b> Oppfølgingsspørsmål: - Kan du gi meg noen eksempler på hvordan denne prosessen foregår? - Kan du fortelle om hvordan mål, planer eller strategier settes for din avdeling? - Hvem er involvert i denne prosessen? - Hvordan delegeres oppgaver?
<b>g) Hva legger du i begrepet innovasjonsledelse? eller hva mener du er de viktigste faktorer for en leder som skal gjennomføre innovasjoner?</b>
<b>h) Hvordan jobber du med innovasjon eventuelt innovasjonsprosessen (fra ide til implementering og spredning) implementering av endrings-/innovasjonsprosesser?</b>

**i) Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen på din arbeidsplass på generell basis?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvordan er stemningen innad i gruppen ved eksempelvis endringer, implementering av nye arbeidsoppgaver eller innføring av nye strategier?

**j) Hvordan påvirker kulturen deres innovasjon (læring eller utvikling)?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Har du et eksempel på en utvikling/ eller endringsprosess som har påvirket organisasjonskulturen?

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

**Helt til slutt:** Er det noe du ønsker å si som vi ikke har tatt opp? Ellers tenker jeg at vi avslutter intervjuet nå.