

Kathrine Lillebakken og Sissel Teigen

«Hverdagsinnovasjon» –

En beskrivende studie om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i to avdelinger i offentlig sektor



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøgskolen – Institutt for økonomi og ledelse
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2017 Kathrine Lillebakken, Sissel Teigen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Innovasjon trekkes ofte frem som en av nøkkelfaktorene for at virksomheter skal utvikles og levere resultater over tid. For å få frem det innovative potensiale i virksomheter står medarbeideres bidrag sentralt. Medarbeidere kan med andre ord ses på som en form for kilde til innovasjon. Denne studien søker å belyse hvordan det foregår når medarbeidere aktivt medvirker i virksomheters innovasjonsprosesser. Mer presist har vi særlig vært opptatt av å finne ut hva ledelse betyr for medarbeidernes bidrag til innovasjon.

Det er økt fokus på forskning på innovasjon i offentlig sektor de siste årene og i forskningen har man innsett at innovasjon kommer i mange ulike fasonger og variasjoner. Det kan være de store offentlige reformer, men også de mindre inkrementelle endringer. Det er således mange kilder til, og resultater av innovasjon. Vårt bidrag i denne sammenheng har vært å se på hvordan medarbeidere bidrar til innovasjon i offentlig sektor. Vi har sett på fenomenet medarbeiderdrevet innovasjon (MDI). For å undersøke dette har vi benyttet teoretiske perspektiver innenfor ledelse, organisasjonsteori og innovasjonsteori og MDI. Vi har benyttet en formativ målemodell for å operasjonalisere begrepet MDI, for å finne ledelses- og organisasjonsmessige tilrettelegging for ansattes deltakelse i innovasjonsprosesser. Denne operasjonaliseringen benytter vi som oppgavens teoretiske rammeverk.

I undersøkelsen har vi gjennomført dybdeintervju av ledere og medarbeidere i to avdelinger i offentlig sektor. Begge avdelingene jobber operativt og driver forebyggende arbeid. De er utviklingsorienterte og har både planlagte og uventede oppgaver i sitt daglige virke. Vi antok derfor at medarbeiderne hadde vesentlig betydning for avdelingenes innovasjonsprosesser.

Funnene våre viser at innovasjonsinitiativene i begge avdelingene i hovedsak er «top-down» styrte. I dette ligger at lederne på forhånd hadde definert og lagt premissene for hva som skulle endres. Medarbeiderne var i stor grad involvert, men ikke alltid i de tidlige fasene. Det er også forskjell på hvordan denne «top-down» prosessen ble ledet og organisert i de to avdelingene.

Nøkkelord: Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), medarbeidere, ledere, bricolage, innovasjonsprosess, bred deltakelse, daglig problemløsning.

Abstract

Innovation is often highlighted as one of the key factors for business development and delivering results over time. Employee contribution is central for bringing out the innovative potential in businesses. Employees can in other words be seen as a source of innovation. This study aims to shed light on what goes on when employees actively engage in business innovation processes. More precisely, this study finds out what management means for employee contribution to business innovation.

Over the past few years there has been increased focus on studying innovation within the public sector, and the studies have found that innovation comes in many forms and shapes, such as large-scale reforms or smaller incremental changes. Thus, there are many different sources and results of innovation. Our contribution to this field of study has been to review how employees contribute to innovation within the public sector. We have investigated the phenomenon of employee driven innovation (EDI). To study this area, we have used theoretical perspectives from management, organisational theory, innovation theory and EDI. We have used a formative measurement model in operationalising the term EDI, and to find management and organisational facilitation for employee participation in innovation processes. The operationalisation is used as this paper's theoretical framework.

This study has conducted in-depth interviews with managers and employees from two departments in the public sector. Both departments work operatively with preventive measures. They are development oriented and have both planned and unplanned tasks in their daily work. On this basis we assumed employees to have a significant impact on the department's innovation processes.

Our findings show that innovation initiatives in both departments are, for the most part, «top down». Managers laid the premises and defined what should be changed. Employees were highly involved, but not always in the early stages. There is also difference to how the “top-down process was led and organised by the two departments.

Key words: Employee driven innovation (EDI), employees, managers/leaders, bricolage, innovation processes, broad participation, daily problem solving

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	8
1.1	Oppgavens tema og problemstilling.....	8
1.2	Redegjørelse for case og undersøkelsen som er gjort	11
1.3	Modell BI	12
1.4	Teoretisk rammeverk	13
1.5	Oversikt over forskning på MDI	14
1.6	Oppgavens videre struktur og oppbygning.....	17
2	Innovasjon i offentlig sektor	18
2.1	Innovasjonsdefinisjon.....	19
2.2	Problemløsning i det daglige.....	19
2.3	Bricolage.....	21
3	Teoretisk fundament og tilnærming	24
3.1	Organisasjonsteori.....	24
3.2	Ledelsesteori.....	27
3.3	MDI – hva er det?	29
3.4	Operasjonalisering av MDI	32
3.4.1	Lederstøtte.....	32
3.4.1	Utvikling av miljø for idegenerering.....	33
3.4.2	Beslutningsstruktur.....	34
3.4.3	Insentiver og samarbeid	34
3.4.4	Kultur og klima	35
4	Metode	36
4.1	Forskningsdesign	36
4.2	Utvalg	37
4.3	Casebeskrivelse.....	37
4.4	Intervjuguiden.....	39
4.5	Intervjuene.....	40
4.6	Etikk	42
4.7	Pålitelighet	42
4.8	Gyldighet	43

4.9	Analytisk tilnærming og koding.....	45
5	Resultater.....	47
5.1	Lederstøtte.....	48
5.2	Utvikling av miljø for idegenerering	52
5.3	Beslutningsstruktur	56
5.4	Insentiver	57
5.5	Kultur og klima	60
6	Diskusjon.....	65
6.1	Lederstøtte.....	65
6.2	Miljø for Idegenerering	67
6.3	Beslutningsstruktur	69
6.4	Insentiver	70
6.5	Kultur og klima	71
7	Avslutning	75
8	Oversikt over tabeller og figurer	80
9	Referanser/litteraturliste.....	81
10	Vedlegg	84
10.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	84
10.2	Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	86

Forord

Nå er fire år på deltidstudiet masterstudiet i innovasjon og ledelse (MIL) ved høgskolen i Sør-Øst Norge over. Som studenter i det første MIL- kullet (høsten-2013) har vi fått oppleve at studiet har tatt form og endret seg underveis. Vi har vært igjennom spennende og lærerike del emner i ledelse, innovasjon, metode, innovasjon i offentlig sektor og beredskapsledelse. Vi avslutter nå med denne masteroppgaven med temaet: medarbeiderdrevet innovasjon. Dette er et tema som vi begge har vært opptatt av både i egen jobb sammenheng og i forbindelse med studieemnet «innovasjon i offentlig sektor» der vi fikk inngående teoretisk kunnskap om temaet. Masteroppgaven er nå ferdig og vi er glade og lettet over å ha kommet oss gjennom. Vi har hatt gode læringsprosesser, som til tider har vært preget av intense diskusjoner. Men gjennom dette har vi også utnyttet vår brede, felles kunnskap, noe vi anser viktig for vår egen utvikling i studiet og til stor nytte i vår arbeidshverdag. Vi hadde garantert ikke fått dette produktet om vi ikke hadde vært sammen om det! Men vi hadde ikke klart dette uten støtte fra våre familier, venner og hverandre. En ekstra takk til Unni, Jarl, Nina og Mona for gode råd og korrektur i sluttspurten.

Ikke minst har informantene og veilederen vår vært viktige for å nå målet. Vi vil derfor takke informantene som stilte til intervju og delte sine opplevelser og erfaringer med oss. For oss har det vært spennende og lærerikt å få innsyn i deres arbeidsliv. Veilederen vår, Are Branstad, skal også ha en stor takk for god hjelp med skrivingen underveis i dette arbeidet.

Horten, 15. september 2017

Kathrine Lillebakken og Sissel Teigen

1 Innledning

I dette kapitlet presenterer vi oppgavens tema, formål og problemstillingen som vi ønsker svar på i denne undersøkelsen. En kort oversikt over casene og undersøkelsene vi har utført gjør vi rede for før vi presenterer vår faglige og teoretiske tilnærming. Deretter kommer en kort oppsummering av tidligere forskning på feltet før vi til slutt gir en oversikt over oppgavens videre struktur og oppbygning.

1.1 Oppgavens tema og problemstilling

Denne studien handler om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i offentlig sektor. Innovasjon trekkes ofte frem som en av nøkkelfaktorene for at virksomheter skal utvikles og levere resultater over tid. I den forbindelse er de ansattes bidrag et interessant tema.

Medarbeideres bidrag har en sentral rolle i å gjøre offentlig sektor mer effektiv (Fernandez & Moldogaziev, 2012). Medarbeidere i førstelinje som har direkte kontakt med brukere blir fremtrukket som særlige viktige, spesielt i offentlig sektor fordi de i sitt daglige virke i kontakt med brukere, borgere og kunder ofte ser utfordringer og muligheter som ledere ikke alltid ser (Bason, 2010; Fernandez & Moldogaziev, 2012). Det hevdes imidlertid fra forskere at det har vært for lite fokus og forskning på hvordan medarbeidere bidrar til innovasjon. Særlig er det mangel på kunnskap om hvordan det konkret foregår når medarbeidere aktivt medvirker i virksomheters innovasjonsprosesser (Aasen, Møller, & Eriksson, 2013).

Det foreligger ingen entydig og omforent definisjon på MDI (Fernandez & Moldogaziev, 2012), men det underliggende budskapet i MDI, eller såkalt «hverdags innovasjon», er hvordan ledere tar i bruk kunnskap og innhenter kreativitet fra alle medarbeidere, ikke bare fra noen spesielt utvalgte medarbeidere i dedikerte grupper og team (Bason, 2010). Fokuset i MDI er bred deltakelse og bidrag fra alle medarbeidere i oppgave- og utviklingsaktiviteter (Aasen et al., 2013).

Et viktig kjennetegn ved MDI er at i motsetning til den formen for innovasjon som er bestemt og drevet av toppledelsen, kan MDI komme nedenfra – men kan også være resultatet av et nært og involverende samarbeid mellom medarbeidere og ledere. MDI

er derfor i utpreget grad en praksisnær erfaringsbasert tilnærming, koplet til medarbeidernes daglige utfordringer og til deres kunnskap og erfaring. For å dra nytte av denne kompetansen, er det nødvendig med en aktiv og systematisk involvering av alle medarbeidere i innovasjonsprosessen. (Aasen et al., 2013, p. 8).

Fenomenet MDI bygger på forskning fra ulike tradisjoner, der både innovasjons- og arbeidslivsforskning er representert og hvor det har vært forsket mye på medarbeiderinvolvering (Aasen et al., 2013). Til tross for at det lenge har vært stor akademisk interesse for medarbeiderinvolvering som tema, anses MDI fortsatt å være et «hot» tema (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

At temaet er interessant og relevant belyses også i innovasjonsmeldingen (2008). Innovasjonsmeldingen er utarbeidet for å bidra til å fremme nyskaping og innovasjon for å sikre framtidens næringsliv og arbeidsplasser. I Stortingsmeldingen presenteres Regjeringens innovasjonspolitik i tolv punkter. Ett av disse punktene er satsing på medarbeidere gjennom fokus på MDI. Regjeringen vil undersøke vilkårene for MDI i Norge nærmere og vurdere nye tiltak for å fremme MDI (Innovasjonsmeldingen, 2008).

Antakelsen fra forskere er at MDI er ett av de viktigste virkemidlene for å sikre en mer effektiv offentlig sektor (Aasen et al., 2013). Dette gjelder spesielt for de Nordiske landene som har lang tradisjon for å involvere medarbeidere i virksomhetenes innovasjonsarbeid gjennom lover og avtaler (Aasen et al., 2013). MDI kan sies å være en videreutvikling av dette arbeidet som stort sett bare har hatt fokus på enkelte profesjoner og enkelte grupper av medarbeidere. Det og i større grad ta i bruk den «vanlige» medarbeiders kunnskap og erfaring blir et stadig viktigere konkurransefortrinn og vi ønsker med denne oppgaven å belyse dette nye konkurransefortrinnet ytterligere (Aasen et al., 2013). Det hevdes at MDI vil bidra til å skape verdier, både økonomisk og sosialt (Aasen et al., 2013) og dette kan indikere at det er viktig å innhente systematisk kunnskap om hvordan medarbeidere egentlig involveres i utviklingsaktiviteter i offentlig sektor.

Vi som skriver denne oppgaven er begge ansatt i offentlig sektor og har tatt interesse for temaet MDI både gjennom egen jobb og i dette studiet. Spesielt var valgfagemnet «Innovasjon

i offentlig sektor» inspirerende. Der fikk vi inngående teoretisk kunnskap om de interne kreftenes betydning for innovasjon i offentlig sektor (Bason, 2010). I denne oppgaven vil vi gjennom teori om organisasjon og ledelse, innovasjonsteori; herunder tjenesteinnovasjon og MDI og gjennom intervju med medarbeidere og ledere i to avdelinger i offentlig sektor, se etter og undersøke hvordan ledere i det offentlige utvikler og bruker de menneskelige ressursene de har til rådighet på best mulig måte. Vi ønsker å se på hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for å få frem medarbeideres potensiale og bidrag til innovasjon. Målet er å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved de to utvalgte avdelingene.

Vi har valgt to case der utviklingen vesentligst knytter seg til tjenesteinnovasjon eller prosessinnovasjon (begrepene blir kort forklart i kapittel 2). . Innovasjoner kan bli gjemt i interaksjonen med bruker (Fuglsang & Sørensen, 2011). I prosesser internt antar vi også at innovasjoner i det offentlige i tillegg kan bli litt «gjemt» i interaksjonen mellom grupper, individer etc. Det vi er opptatt av i denne sammenheng er å se på hvordan lederne involverer medarbeiderne i ideenes generering, eksistens og utvikling, fra den enkelte medarbeider til hele organisasjonen.

For å undersøke hvordan ledere involverer medarbeiderne i utviklingsaktiviteter i offentlig sektor er oppgavens problemstilling:

Hva betyr ledelse for medarbeidernes bidrag til innovasjon i offentlige sektor?

For å innhente systematisk kunnskap om hvordan ledere involverer medarbeiderne har vi i intervjuene stilt spørsmål som er inspirert og hentet fra Human kapital indekser – HKI (Sandvik, 2007). HKI er en medarbeiderundersøkelse som mange kommuner og statlige virksomheter benytter for å måle energinivået i en virksomhet.

I tillegg er spørsmålene utformet med dimensjonene hos Bason (2010), samt fra Doktorgradsavhandlingen til Kristin Woll (2009) om MDI og verktøyene i håndboken for MDI (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011) vært et bakteppe i denne sammenheng.

1.2 Redegjørelse for case og undersøkelsen som er gjort

For å undersøke fenomenet MDI har vi intervjuet ledere og medarbeidere i to avdelinger i offentlig sektor (en avdeling i staten og en avdeling i en kommune) der medarbeiderne er i aktiv kontakt med kunder og brukere. Kriteriet ble valgt fordi det i teorien pekes på at det er mye MDI å hente i kontakten mellom medarbeidere og brukere - spesielt i offentlig sektor (se f.eks. Fernandez & Moldogaziev, 2012). Begge avdelingene driver forebyggende arbeid, og er også kjent for å være utviklingsorienterte. De har både planlagte og uventede oppgaver i sitt daglige virke.

Case	Kjennetegn	Intervjuer	Representert:
	Innovasjons- og utviklings bevisst	Avdelingsleder	Avdelingsleder
	Driver forebyggende virksomhet	1 Gruppeintervju 2 medarbeidere	3 medarbeidere
Avdeling i statlig virksomhet	Jobber operativt ut mot kunder/brukere	1 individuelt intervju (et frafall)	
	Har både planlagte og ad-hoc oppgaver	Avsluttende intervju avdelingsleder	
	Vesentligst deltaker i ett sentralstyrt prosjekt, prosjektorganiserer ofte det operasjonelle.		
	Innovasjons- og utviklings bevisst	Avdelingsleder	Avdelingsleder
	Driver forebyggende virksomhet	2 gruppeintervjuer 2 medarbeidere	Fagansvarlig, 3 medarbeidere
Avdeling i kommunal virksomhet	Jobber operativt ut mot kunder/brukere		
	Har både planlagte og ad-hoc oppgaver		
	Deltakere i flere sentralstyrte prosjekt		

Tabell 1 Caseoversikt

Til tross for noen likheter ved avdelingenes formål – det å drive utviklingsorientert og forebyggende arbeid - er måten de er organisert på tildels ulik. Den kommunale avdelingen var typisk organisert i linje der fokus i hovedsak er rettet mot «løpende drift». Den statlige avdelingen var mer preget av å være prosjektorganisert. I tillegg til operativ drift jobbet de med sine spesialoppgaver på siden av linja hvor oppmerksomheten er rettet mot å bidra med kapasitet, kompetanse og kunnskap. Vi har derfor også sett etter om disse ulike måtene å være organisert og ledet på (styringssystemene) har noe å si for hvordan medarbeiderne bidrar i innovasjonsprosessen

1.3 Modell BI

Modell BI (bricolage-innovasjonsprosess) har vi utarbeidet for å visualisere faser eller prosesser i avdelingene fra arbeidsoppgaver og behovet for kreativt å endre disse, via fangst til omsetning for innovasjon. Medarbeiderne og lederne kan ha ulike roller og bidra forskjellig i de ulike delene av prosessen. Vi vil bruke modellen som en bakgrunnsfaktor for å se om vi kan få innblikk i hvordan medarbeidere involveres i disse fasene/prosessene. Modellen kommer vi kort tilbake til i metodekapittelet, kapittel 4.8 i forhold til kodingen av intervjuene.



Figure 1 Modell BI (bricolage-innovasjonsprosess)

Modellen er inspirert fra Gjelsvik (2007,p 156), der han definerer «*prosesser som de mønstre for samhandling, koordinering, kommunikasjon, kunnskapsoverføring, læring og beslutning som inngår i transformasjonen*».

1.4 Teoretisk rammeverk

Vi har valgt å bruke en formativ målemodell som utgangspunkt for vårt teoretiske rammeverk (se figur 2). I en formativ målemodell antas de operasjonelle variablene å påvirke den teoretiske variabelen MDI. Egenskapene påvirkes av indikatorene (Hellevik, 1991).

Indikatorene vi har valgt tar utgangspunkt i anerkjent litteratur om MDI som først og fremst fokuserer på interne forhold og betingelser for MDI (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011) og (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Operasjonaliseringen gir ikke en fullstendig dekning av den teoretiske betydningen av MDI. MDI handler om mer enn det vi studerer her, men vi mener den gir en forklaring som er god og relevant nok for å se etter organisasjonsmessige tilrettelegging for medarbeideres deltakelse i innovasjonsprosesser i våre to utvalgte avdelinger.

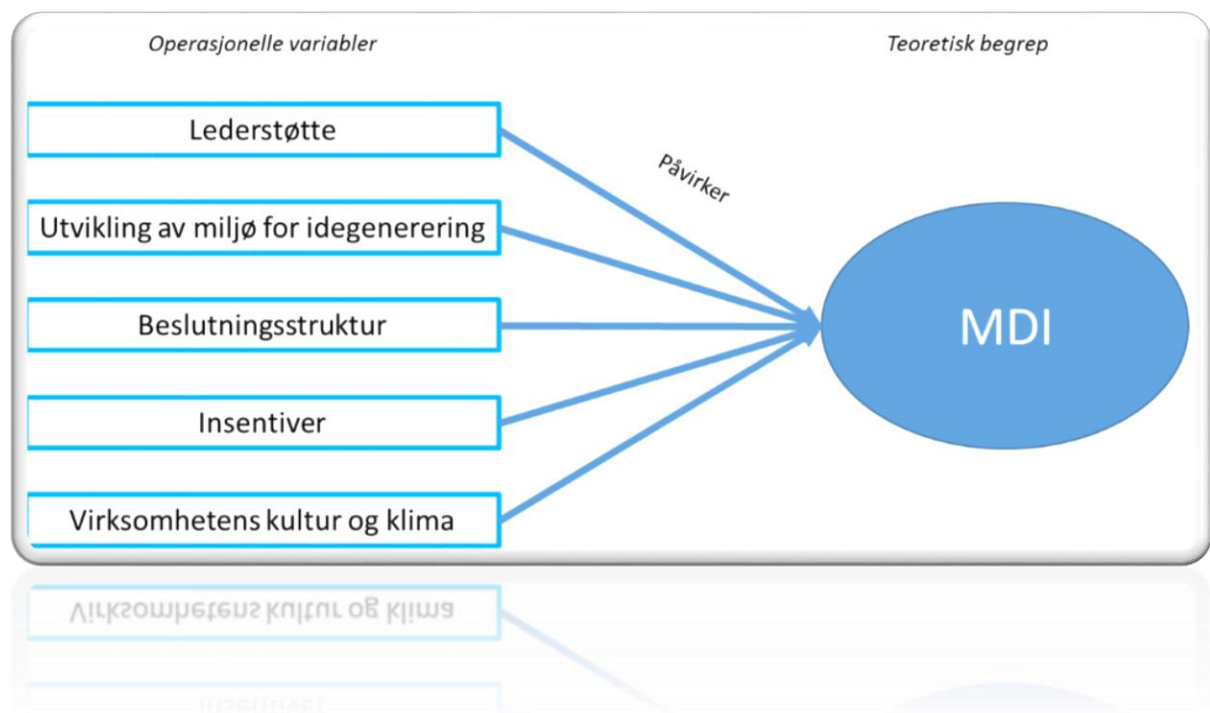


Figure 2 Formativ Målemodell

1.5 Oversikt over forskning på MDI

Vi ser at interessen for temaet MDI stadig er økende. For å vise utviklingen har vi søkt etter begrepet¹ i Google Scholar (september 2017) og fått følgende resultater på artikler på MDI:

Google Scholar søk (hvor som helst i artikkelen)	før 2000	2000-2009	etter 2010
"medarbeiderdrevet innovasjon"	0	2	80
"medarbejderdreven innovation"	0	27	69
"medarbetardriven innovation"	0	1	14
"employee driven innovation"	5	37	909

Tabell 2 Resultater over utvikling i antall artikler om MDI.

Vi ser det er en stor økning i antall artikler som omhandler dette som eget fenomen. Allikevel anses forskning på MDI å være i en tidlig fase og det finnes lite konkret og spesifikk kunnskap om emnet (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Gjennom nyere artikler vises det fortsatt til store gap i kunnskapen om innovasjon i offentlig sektor, og det etterlyses analyser, måleinstrumenter, rammeverk, strategier og strukturer for å nevne noen (Bloch & Bugge, 2013). Et av gapene vi kan bidra med å redusere vil da være hvordan et rammeverk kan benyttes for å analysere hvordan ledere involverer medarbeidere for MDI.

I vår søking kom vi over tre rapporter av særlig interesse i denne sammenheng. Disse rapportene oppsummerer mye av den norske og nordiske forskningen på temaet og som vi også henviser og refererer til i oppgaven. Vi velger derfor å gi disse rapportene plass her.

Rapport fra LO i Danmark:

En rapport fra LO i Danmark (Rambøll Management, 2006) legger vekt på betydningen av bred involvering av medarbeidere. Rapporten viser til en stor og omfattende undersøkelse blant offentlige og private virksomheter der de satte søkelys på betydningen av medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosesser. Rapporten legger vekt på at medarbeidere på alle nivå, både faglærte og ufaglærte i større grad må delta innovasjonsprosessen. At ledere er lydhøre for medarbeiderens ideer i form av at leder er tett på, synlig og tilstedeværende i daglig

¹ Vi er klar over at begrepet skrives på mange måter, og poenget vårt her er ikke å få noen eksakte tall, men kun vise til trenden.

dialog for å få diskutere og få fram ideer - er også viktige faktorer for MDI (Rambøll Management, 2006). Samarbeid som foregår mellom ledere og medarbeidere på en uformell måte synes også å være av betydning. En slik tilnærming gjør det mulig å diskutere ideer og forbedringsmuligheter i en uformell atmosfære. Gjennom gode diskusjoner og åpenhet, antar vi det er mer aksept for å tørre å se kritisk på prosessene og skape rom for interaksjoner. Det blir da rom for faglige diskusjoner utover det og bare ha det hyggelig sammen (Rambøll Management, 2006).

Rapport fra et arbeidsseminar om MDI i Norden i 2013:

I vår søking kom vi også over en rapport (Aasen et al., 2013) fra et arbeidsseminar om MDI i Norden. Her er hensikt å utfordre forståelsen av innovasjonsbegrepet ved å bidra til økt kunnskap om MDI (Aasen et al., 2013). Denne rapportens fokus er *«den vanlige» medarbeiderens betydning som aktør i innovasjon, eller altså på en bredere, systematiserte anvendelse av medarbeideres kunnskap, relasjoner, og erfaringer i innovasjonsarbeidet»* (Aasen et al., 2013, p. 4). Rapporten gir en oversikt over forskning på feltet og viser til viktige grep for å bedre vilkårene for MDI i Norden (Aasen et al., 2013).

Rapport om «MDI en kunnskapsstatus om medarbeiderdrevet innovasjon»:

Den siste rapporten vi viser til er en kunnskapsstatus på feltet MDI i 2011 (Amundsen, Gressgård, Hansen, & Aasen). Rapporten bygger på intervjuer med ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i virksomheter som på ulikt vis har lyktes med å involvere medarbeidere i nyskaping og kontinuerlig forbedring. Studien har som mål å være en «slags jakt på beste praksis» for MDI i norsk sammenheng (Amundsen et al., 2011).

Resultatet av studien viser at det ikke finnes en beste praksis, men derimot kan MDI gjennomføres på mange ulike måter. Studien peker også på at engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet og er kulturelle kjennetegn som preger kulturen i virksomheter der de lykkes med MDI (Amundsen et al., 2011).

Rapporten/studien er også et utgangspunkt for utarbeidelsen av en håndbok (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011) for MDI. Håndboken gir råd og retningslinjer for hvordan man kan arbeide med MDI (Amundsen et al., 2011). Arbeidet med håndboken kom i stand etter Innovasjonsmeldingen fra 2008 der ett av de «innovative punktene» er *satsing på medarbeidere gjennom fokus på medarbeiderdrevet innovasjon*» (Innovasjonsmeldingen, 2008).

Kunnskapsrapporten (Amundsen et al., 2011) gir også en oversikt over forskning på temaet. Her blir det trukket frem at forskning på MDI i hovedsak kan deles i to:

1. betingelser for MDI og
2. konsekvenser eller effekter av MDI.

Det kan se ut som om det er størst kunnskapsmangel knyttet til effektene av MDI. En av grunnene til dette kan være at det er vanskelig å skille betydningen av medarbeideres deltakelse fra andre forhold som for eksempel samarbeidsklime og organisasjonsklime (Amundsen et al., 2011). Forskning og litteratur om samarbeid, kultur og organisasjonsklime har også stort sett hatt fokus på medarbeiderinvolvering i arbeidslivet generelt - og ikke på innovasjon (det at noe skal være nytt og nyttiggjort som er utfallet av involveringen) (Amundsen et al., 2011). Oversikt er satt inn i nedenstående tabell.

Betingelser for MDI	Konsekvenser eller effekter av MDI
Tilstedeværende ledelse	Produktivitet
Utfordrende arbeidsoppgaver	Medarbeidertilfredshet
Samarbeidsklime	Motivasjon
Organisasjonsklime	Fleksibilitet
Autonomi	Sykdomsfravær

Tabell 3 Oversikt over betingelser og effekter av MDI

1.6 Oppgavens videre struktur og oppbygning

I Kapittel 2 vil konteksten for oppgaven bli presentert. Her vil forholdet mellom innovasjon og offentlig sektor kort beskrives. I kapittel 3 kommer en gjennomgang av det organisasjonsteoretiske fundamentet vårt teoretiske rammeverket bygger på. Hva MDI er, vil vi også forsøke å svare på. Til slutt i kapittel 3 vil vi beskrive operasjonaliseringen av MDI. Operasjonaliseringen vil i hovedsak bygge på forutsetninger for MDI beskrevet av Kesting og Parm Ulhøi (2010). Deres forutsetninger beskrives gjennom drivere knyttet til lederstøtte, utvikling av miljø for idegenerering, beslutningsstruktur, samarbeidsforhold, insentiver, og kultur og miljø (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Disse forutsetningene vil senere brukes til å koble empiriske data sammen med teorien for å svare på problemstillingen i oppgaven. I kapittel 4 vil våre metodiske valg og redegjørelse for den praktiske gjennomføringen bli presentert. I kapittel 5 presenterer vi de resultatene og funnene som er fremkommet gjennom intervjuene. Funnene vi presenterer gir et grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling. Presentasjonen vil være strukturert i henhold til begrepene fra operasjonaliseringen. Kapittel 6 utgjør analysedelen av oppgaven, hvor vi vil forsøke å svare på vår problemstilling: *Hva betyr ledelse for medarbeidernes bidrag til innovasjon i offentlige sektor?* Kapittel 7 avslutter oppgaven med en oppsummering og konklusjon, og forslag til videre forskning.

2 Innovasjon i offentlig sektor

Selv om innovasjonsteori ikke er hovedtema for denne studien, ser vi allikevel at det er behov for å trekke frem noen teoretiske elementer om innovasjon som viktig bakgrunnsstoff for vår studie. Vi ser på de mange små, inkrementelle endringer som utspringer fra det daglige arbeidet. Ikke alle innovasjonsteorier anser dette som innovasjoner, men vi vil argumentere for at prosessene rundt disse små stegene kan bidra til at de små endringene er kjernen i større innovasjoner. I tillegg ser vi behov for å trekke opp noen linjer vi kan følge videre når vi skal se hvordan ledere og medarbeidere i casene forstår innovasjon. Gjennom å forstå, og skape felles forståelse for begreper rundt innovasjon, skapes også mer bevissthet i organisasjonen om utviklingsprosesser (Bason, 2010). Denne oppgaven kan således også bidra til slik bevissthet i de avdelingene vi ser på. Siden mye innovasjon i offentlig sektor handler om tjenesteinnovasjon- og prosessinnovasjon, er det også vårt utgangspunkt for innovasjonsfokuset i denne oppgaven. Tjenesteinnovasjon betyr i korte trekk nye måter å serve innbyggere/brukere på, og prosessinnovasjon betyr hvordan de indre prosesser eller arbeidsmetoder i virksomheten utvikles (Hartley, 2005). Begrepet Bricolage vil også bli presentert i denne sammenheng.

Kravet om at offentlig sektor må bli mer effektiv har ført til et stort endringstrykk og innovasjon trekkes ofte frem som en av nøkkelfaktorene for at offentlig sektor skal utvikles og levere resultater over tid. Innovasjon i det offentlige er de senere år blitt mer fokusert i forskning og man har innsett at kilder til innovasjon kommer i mange fasonger og variasjoner. Det kan være alt fra de store offentlige reformer, men også helt ned til de mindre inkrementelle endringer. Det er således mange kilder til, og resultater av innovasjon.

(Bugge & Bloch, 2016) har studert ca. 1500 eksempler fra utviklingstiltak i offentlig virksomhet. I Norge var nesten 40 % av disse å anse som bricolage (innovasjoner som vokser frem som følge av førstelinjemedarbeideres kreative endringer i sin arbeidspraksis (Fuglsang & Sørensen, 2011). Begrepet bricolage kommer vi tilbake til seinere under kapittel 2.4. Av disse igjen var ca. 20 % å anse som innovative ifølge de kriteriene undersøkelsen oppstilte. Dette sier oss også hvor viktig det er å kunne erkjenne, fange opp og utnytte bedre de utviklingsinitiativ som oppstår med og hos medarbeidere i en norsk offentlig virksomhet. Det

vil være behov for å skape forståelse og bevissthet rundt perspektiver og dimensjoner av innovasjon. Gjennom denne studien bidrar vi til slik kunnskap og forståelse.

2.1 Innovasjonsdefinisjon

Det er mange definisjoner av innovasjon. Vi henviser til to her vi mener er relevante for MDI. Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) anses ofte av det offentlige som en viktig premissleverandør og man benytter utredninger og manualer som gode styrings-signaler til det offentlige Norge. Opprinnelige definisjoner av innovasjon var ofte knyttet til de mer teknologiske utviklinger, og OECD har definert og redefinert begrepet etter hvert slik at innovasjonsbegrepet skulle være tilpasset også de mer kunnskapsdrivende endringer og dermed også inkludere prosesser og service og offentlig innovasjon. OECD's Oslo Manual (OECD/Eurostat, 2005) sier følgende: «*An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations*». Et viktig tilleggsmoment finner vi hos Hartley (2005, p. 27) som fremmer «*...the spreading of good practice, and the adoption and adaption of existing innovations in a different time an context is a significant element of public sector innovation*». Kopiering av andres løsninger anses ut fra dette også som innovasjon, dersom det er nytt «for oss».

2.2 Problemløsning i det daglige

Vi har valgt å fokusere på hvordan medarbeidere bidrar til utviklingsaktiviteter i det daglige. Årsaken til dette er at vi har erfart og har stor tro på at de daglige ad-hoc problemløsningene er viktige for å få gjort den jobben man er satt til å gjøre. De daglige smarte løsningene medarbeidere tar i bruk for å gjøre jobben enklere og bedre, anser vi som viktige småsteg på veien til innovasjoner. Fuglsang (2010) er også opptatt av den utviklingen som kan komme fra smarte løsninger hos medarbeidere «nedenfra og opp». De har undersøkt hvordan de spede spirer kan føre til større endringer som spres og implementeres i større skala. Dette betyr at innovasjon ikke bare trenger å være basert på helt ny forskning eller teknisk viten. Det kan også være kunnskap som tas i bruk i en ny sammenheng eller brukes på en ny måte. Dette kjennetegner ofte innovasjon i offentlig tjenesteproduksjon. Det vil ofte gå en stund før spredning og implementering er et faktum (Fuglsang & Sørensen, 2011) og vi kan vurdere det

som en innovasjon. For å vise hva vi mener med «nedenfra-og-opp-innovasjoner» viser vi til en innovasjonsdefinisjon fra tjenestesektoren:

Forskning på private tjenesteytere indikerer at innovasjons ideer i tjenestesektoren gjerne stammer fra «mykere» kilder enn innovasjons ideer fra vareproduserende sektor, og peker på at innovasjoner i denne sektoren ofte vokser frem som følge av at front-linje medarbeidere gradvis endrer sin arbeidspraksis (Gallouj and Weinstein, 1997). Disse gradvise endringene kalles gjerne «bricolage» (Styhre, 2009). (Jentoft, Vasstrøm, & Aas, 2014, p. iii)

Fuglsang viser til at innovasjon kan bestå av to sammenkoblede aktiviteter – det å få ideene – og det å få ideene til å bli realiteter gjennom noe nytt som kan tas i bruk i en organisasjon (Fuglsang & Sørensen, 2011). Vi så i et av casene våre at avdelingen hadde videreutviklet en spesiell veileder for publikum. Opprinnelsen til denne har vi i ettertid fått vite kom fra en medarbeider som var inspirert av Ikeas byggeveiledninger. Dette er et eksempel på at ideen oppstår et sted og utvikles videre i organisasjonen og fremstår som ny for denne avdelingen.

Som begrep benyttes innovasjon både om prosessen og resultatet av denne. Innovasjon innebærer utfordringer i en slik dobbel betydning gjennom aktiviteter knyttet til det mer planlagte, strukturerte utviklingsarbeidet på den ene siden. På den annen side finner vi det som vokser frem både fra eksternt påtrykk, men også fra interne behov som oppstår når man har/ser problemer, og f.eks. opplever såkalte «sjokk» (Bason, 2010; Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 2008). Vårt hovedfokus i denne studien er selve prosessen, selv om vi også i noe grad vil vurdere effektene av disse. Litt mindre dramatisk enn «sjokk» er også vår tilnærming i denne studien som baserer seg på at vi ser på endringsinitiativene i det daglige som en viktig del av offentlig innovasjon (Bason, 2010). Her fremmes fire gjensidig avhengige dimensjoner vi har benyttet som innfallsvinkel i det vi har spurt etter i intervjuene; bevissthet, mot, samskaping og kapasitet.

- Bevissthet: Sørge for at man har bevissthet rundt hva innovasjon er og betyr for virksomheten.

- Mot: Handler om hvem i organisasjonen med nøkkelroller og som må inneha nødvendig mot og innsatsvilkår for å kunne lykkes og få endringsinitiativ i havn.
- Samskaping: Handler både om det interne og det eksterne perspektivet på å utvikle produkter og særlig da tjenester i det offentlige.
- Kapasitet: Handler om hvor i nøkkelementene - som kultur, mennesker, organisering, barrierer og potensiale – innovasjonskapasiteten er tilstede.

Dette betyr for offentlig innovasjon at alle disse elementene påvirker ideomfang, men også grunnforutsetninger for hvordan ideer og kontinuerlige forbedringer fanges opp, utvikles og blir tatt i bruk i virksomheten (Bason, 2010; Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

2.3 Bricolage

Begrepet «bricolage» kommer opprinnelig fra kunstens verden. Det handler både om det man utvikler eller lager, eller en ide, men kan også henseile på prosessen i seg selv: *“Definition of bricolage: construction (as of a sculpture or a structure of ideas) achieved by using whatever comes to hand; also: something constructed in this way”².*

Fuglsang og Sørensen (2011) påpeker viktigheten av å inkorporere og balansere det mer strategiske, «top-down», og styrte arbeidet med innovasjoner mot det å fange og implementere bricolage fra den daglige praksis – «bottom-up».

Levi Strauss (1962) håndterte begrepet bricolage i tilknytning til et annet tema, men de senere år har flere sett på innholdet og elementene fra Strauss’ artikkel og knyttet begrepet til offentlig sektor (Bugge & Bloch, 2016; Fuglsang, 2010; Saari, Lehtonen, & Toivonen, 2015). Ifølge Strauss (1962) tar vi i bruk på forskjellige måter de ressursene vi har tilgjengelig når vi skal håndtere en mengde oppgaver. Vi må sette ressursene sammen og bruke disse på nye måter, noe som kan gi spennende og uforutsette resultater (Strauss, 1962). Baker og Nelson (2005) betegner dette å utvikle noe fra ingenting, gjennom blant annet og

² Hentet mandag 27.3.2017 på denne siden: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/bricolage>

- ikke akseptere de konstruerte begrensninger som ligger i vanlig praksis, standarder og definisjoner av det man benytter
- kombinere og rekombinere ressurser for å løse problemer
- bruke det man har for hånden – kan være både fysiske artefakter – men også evner, ideer (kunnskap) etc. man har akkumulert (med referanse til «samleren») for at det kan være «kjekt å ha»

Vi mener begrepet er dekkende for å beskrive de mindre endringer, og de prosesser hver medarbeider faktisk har god kontroll på og store muligheter til å påvirke. Slik vi ser det har lederen en viktig rolle for å tilrettelegge her:

For å få til dette tror vi ledelsen må involvere seg i disse endringene, og bruke lokal «bricolage» som en input i det strategiske endringsarbeidet. På denne måten kan ledelsen bidra til at god praksis blir spredd til andre enheter i virksomheten. (Jentoft et al., 2014, p. 35)

Alle (eller de aller fleste) som utfører arbeidsoppgaver vil i det daglige fra tid til annen møte på problemer som gjør at man må løse oppgavene på en annen måte. Man har behov for kreativt å løse oppgaven annerledes med de ressurser, evner, kunnskap og erfaring man besitter og har samlet opp. «Bricoleuren» i oss kan betraktes som samleren som alltid ser etter gode løsninger og lagrer alt vedkommende tenker kan komme til senere nytte (Strauss, 1962). Hvordan ledere påvirker medarbeidere i denne fasen er noe av det vi ønsker å undersøke. Initiating av innovasjon i denne fasen handler om hvordan lederne påvirker medarbeideres innovative adferd (De Jong & Den Hartog, 2007). Ett eksempel her kan f.eks. være å se etter hvorvidt lederne bevisstgjør medarbeiderne i hvordan de selv kan oppdage egen bricolage og er selvsikre nok på egen oppgaveløsning til å ønske å dele den med andre. Ledere vi intervjuet må også håndtere endringer styrt ovenfra og ned. Dette kan være alt fra nødvendige store endringer, f.eks. at mye blir digitalisert av arbeidsoppgavene slik at vi må gjøre helt andre ting og reelt sett endre arbeidsmetoder og mål. Til – på den andre siden - de mindre justeringer for å løse enklere små hverdagsproblemer vi møter. Endringsbehovene og triggerne til dette kan spenne fra de eksterne krav om endringer som kan komme fra møte med brukere (Bugge & Bloch, 2016) eller mer strategisk initierte («top-down») endringskrav

(innsparinger, nedbemanninger, politikk mm) til de mer indre og personlige motiver. I vårt perspektiv handler dette om å omsette bricolage i det daglige, løse oppgaver kreativt med magre ressurser. Dette formuleres slik:

Bricolage is a 'do-it-yourself' problem-solving activity that creates structures from resources at hand.... The protocol is the prescribed and broadly acknowledged ways of doing things. Tinkering (or bricolage) means doing things differently using resources at hand. It is intertwined with concepts like experience, intuition and improvisation but also with the adjustment of reproducible structures. (Fuglsang & Sørensen, 2011, p. 583).

Det er ikke alltid like lett å finne og forstå og verdsette bricolage som en del av den systemiske innovasjon i en virksomhet (Bloch & Bugge, 2013). Med det systemiske forstår vi at det må integreres mer i helheten og strategiene i hele virksomheten. Strauss (1962) viser til at de første stegene innebærer det retrospektive der bricoleuren får en oversikt over alt han/hun har samlet. På denne måten ser vi for oss at det startes en bricolage-innovasjonsprosess. Deretter foretar han/hun en vurdering av hvordan dette kan benyttes for mer helhetlig og ny tilnærming til løsninger.

(Bugge & Bloch, 2016) konkluderer med at bricolage er en viktig del av innovasjon i det offentlige, men for å fange slik måte å løse arbeidsoppgaver på, må det bli en del av virksomhetens strategi. Vi ønsker å se nærmere på hvordan bricolage har utviklet seg til noe som i større grad er spredd og tatt i bruk i våre to case. Herunder hvorvidt medarbeidere og ledere har felles forståelse for dette.

3 Teoretisk fundament og tilnærming

I dette kapitlet kommer en gjennomgang av det organisasjonsteoretiske fundamentet, teori om organisasjon og ledelse, som er det MDI og det teoretiske rammeverket bygger på. Fenomenet MDI vil også belyses og defineres. Til slutt vil MDI bli operasjonalisert og gjort rede for med utgangspunkt i Kesting og Parm Ulhøis (2010) drivere for MDI, samt inspirasjon fra håndbok for MDI (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011) der ledelse, kultur og klima, insentiver og beslutningsstruktur er viktige betingelser for MDI. De brukes i denne sammenheng for å se etter organisasjonsmessige tilrettelegginger for ansattes deltakelse i innovasjonsprosesser.

3.1 Organisasjonsteori

Vårt fokus i denne oppgaven er lederens betydning for hvordan de menneskelige ressursene håndteres. Videre har de betydning for at organisasjoner skal nå sine mål og oppnå tilfredsstillende resultater. Utfordringen for lederne er imidlertid å finne ut hvordan de menneskelige ressursene bør bli utnyttet og koordinert i en organisasjon. Svaret kan ligge i å studere organisasjonskulturen, de ansattes utvikling og utdanning, lagånd (hvordan de ansatte opplever å høre med på laget) og lederstilen i organisasjonen. Vi skal se nærmere på noen av disse faktorene senere i oppgaven, men først litt om grunnleggende organisasjonsteori.

En av de grunnleggende ideene bak samfunnsbegrepet «organisasjon» kan defineres slik: *«gjensidig hjelp gjennom koordinert innsats»* og definisjonen tar utgangspunkt i at det enkelte mennesket *"ikke er i stand til å oppfylle alle sine ønsker og behov alene"* (Schein, 1982, p. 21). At organisasjoner starter og begynner som ideer hos den enkelte gjør det enda litt mer komplekst og *«man skal derfor være klar over at en hvilken som helst organisasjons første menneskelige problem er spørsmålet om hvordan en eller flere personer skal omdanne en ide til en plan for hvordan et sett av aktiviteter skal utføres»* (Schein, 1982, p. 29).

For å forklare dette nærmere er to hensyn viktige i denne sammenheng. 1) Hensynet til den enkelte ansatte som ønsker å oppfylle sine behov og 2) hensynet til lederen som prøver å oppfylle organisasjonens behov (Schein, 1982). Med dette som bakteppe blir det viktig å være oppmerksom på de menneskelige utfordringer og som kan oppstå i organisasjoner. Stadige

endringer i stillinger og systemer (både formelle og uformelle) gjør det enda mer komplekst og kanskje til og med problematisk (Schein, 1982).

Organisasjoner må fylle en nyttig funksjon for å overleve og særlig er det viktig å være nyttig for brukere av organisasjonen (Schein, 1982). «*For å overleve må organisasjonen hele tiden utføre sin primæroppgave gjennom rekruttering, god og riktig utnytting, motivering og integrering av sine folk*» (Schein, 1982, p. 47). Det er denne utnyttingen³ og integreringen som er av interesse og som vi ønsker å se etter i de to avdelingene vi undersøker.

Integrasjonen er linken mellom hvordan man gir ordre (leder) og tar ansvar (ansatt) uten at det går ut over selvfølelsen. Denne mentale holdningen betyr at medlemmene i organisasjonen må ha respekt for egne og andres synspunkter og meninger (Follett, Metcalf, & Urwick, 1949). Gjennom ord og måten folk snakker til hverandre på blir organisasjonskulturen synlig når oppgaver og utfordringer møtes og skal løses (Darsø, 2011). Vi vil her fremme hvor viktig vi mener «samtalen» er. Vi anser at dialog og god kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er nødvendig for å skape felles forståelse og at det vil kunne bidra til integrasjonen. Ikke sjelden har vi selv opplevd å tro at vi har felles forståelse for mål, arbeidsoppgaver, metodikk eller løsninger for så å oppleve underveis at vi faktisk ikke alltid forstår dette på samme måte som de rundt oss. For å si det med Basons (2010) ord spesielt rettet mot lederne: «*making a habit of engaging directly with their staff in an honest conversation about what seems to work, and what doesn't. They must display curiosity, interest and willingness to act on the findings*». Vi ser at det her vises til selve innovasjonsprosessene, men mener dette er like viktig for å finne medarbeidernes egne behov og muligheter, og se disse sammen med virksomhetens behov. «Talk is the technology of leadership» (Jeanne Liedtka i Mintzberg, 2009, p. 26)

Prosessteoretikeren Karl Weick stiller spørsmål om det er mulig å ha en felles mening (Hammer & Høpner, 2014). Slik vi forstår det er Weicks poeng at man kanskje opplever det samme i en organisasjon, men at vi ikke mener det samme. Individuelle fortolkninger av hva som skjer rundt

³ Vi mener med uttrykket «utnytting» her positivt i tråd med det engelske uttrykket «exploit», og ikke det mer negative som ofte forbindes med det å «utnytte noen».

oss gjør det vanskelig å ha en felles mening. De viser til at Weick i stedet legger vekt på å skape felles referansepunkter gjennom felles opplevelser og erfaringer i organisasjonen. Det er gjennom disse felles opplevelsene og erfaringene organisasjonen bindes sammen. Når mennesker i organisasjonen har delt de samme opplevelsene kan det bidra til en bedre forståelse for hvordan andre skaper mening. Kultur blir ut fra dette et spørsmål om «hva vi har gjort» (Hammer & Høpner, 2014). Å undersøke hva slags opplevelser, prosjekter eller oppgaver som har vært gjennomført for å få medarbeidere til å få felles erfaringer i våre to avdelinger vil derfor være interessant for oss.

De to avdelingene vi studerer er ulikt organisert. Hva denne ulikheten har å si for MDI er også interessant i vår studie. Organisasjoner kan anvende ulike metoder og strukturer for å «*forene gruppens og enkeltmenneskets krefter i bestrebelsen på å nå de ønskede målene*» (Bolman & Deal, 1991, p. 47), slik vi også har sett at våre to avdelinger er. Virksomhetens oppgave vil være avgjørende for hvilke strukturer eller organisering som er mest hensiktsmessig. «*Forhold som organisasjonens størrelse, kjerneteknologi og målene må tas i betraktning når man skal utforme formelle strategier som sørger for at enkeltmenneske fungerer godt sammen som gruppe* Mintzberg, 1979» i (Bolman & Deal, 1991, p. 55). Strukturering gjøres ofte gjennom en vertikal eller horisontal samordning der den horisontale samordning kan beskrives som en samordning preget av uformell kontakt mellom medlemmene gjennom for eksempel møtevirksomhet og matriseorganisering. Likevekt i maktforholdet mellom mennesker på samme nivå er viktige kjennetegn her. Horisontal samordning er mest hensiktsmessig i organisasjoner som utfører avanserte arbeidsoppgaver. Motsatt er vertikal samordning preget av prosedyrer, strategier og kontroll og er mest hensiktsmessig når arbeidet er forholdvis «enkelt», forutsigbart og godt forstått (Bolman & Deal, 1991). I avdelingene vi studerte bar den ene avdelingen preg av å være mer horisontalt samordnet enn den andre. Og vi mener at dette kan ha innvirkning på hvordan ledere involverer medarbeidere. Uansett strukturering bør organisasjoner være strukturert med tanke på endringer (O. H. Johannessen, 1994). Og endringer springer først og fremst ut av størst mulig innsikt i de virkelige behov som oppstår i organisasjonen. Denne innsikten finnes først og fremst hos de som i det daglige er i direkte kontakt med virkeligheten «der ute», og ikke av de på toppen (O. H. Johannessen, 1994). Det er nettopp denne «bottom-up» tanken som er viktig for MDI slik vi ser det.

Hvordan ledelse utøves har stor betydning for hvilke valg som tas og for motivene det handles etter, og for hvordan medarbeidere bruker sine evner for å nå organisasjonens mål (Schein, 1982). Dette er det vi vil se nærmere på i det neste kapitlet.

3.2 Ledelsesteori

Det finnes ikke noe standard svar på hva ledelse er, men en måte er å si at det «*handler om å skape oppslutning blant folk som ihvertfall prinsipielt kunne ville noe annet*» (Arnulf, 2012, p. 9). Ledelse handler da om å påvirke til innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål - og fører til følgende definisjon: «*Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfullt*» (Arnulf, 2012, p. 13).

Ledelse handler om adferd (og ikke en tilstand slik man oppfattet det i tidligere tider) og kan dermed undersøkes (Arnulf, 2012). Ledelse kan også læres (Nylehn, 1997) og ved å se på «ledelse som et slags håndverk» kan man undersøke og lære av det som fungerer og forkaste det som ikke fungerer (Arnulf, 2012, p. 57). For å undersøke hvordan lederne involverer medarbeiderne kan følgende momenter (Schein, 1982, pp. 131-138) være viktige å se etter:

- Klarlegge hvem som er «leder» (på hvilket nivå i organisasjonen er det snakk om)
- Hva hører inn under lederskap
- Hva er den kulturelle sammenheng
- Hva består oppgaven i
- Hvilket utviklingsmessig trinn råder mellom leder og medarbeidere

Totalsummen av disse spørsmålene indikerer at lederskap er et «*forhold mellom lederens, de underordnedes og oppgavens /situasjonens egenskaper*» (Schein, 1982, p. 140)

Ledere ferdes ofte i en «komplisert» tilværelse preget av usikkerhet og konflikter. De trenger derfor å tolke å se ting fra flere sider for å få hjelp til å «ordne» erfaringer slik at man kan bestemme seg for hva som er «lurt å gjøre» (Bolman & Deal, 1991). Ledere

...må forstå at enhver hendelse eller prosess kan tjene flere formål, og at ulike deltakere ofte opererer innenfor ulike rammer. De må ta i betraktning betydningsfulle organisasjonsmessige variabler som hjelper dem til å vurdere hvilke fortolkningsrammer som mest sannsynlig vil være effektive i en gitt situasjon. Blant de sentrale variablene er motivasjon, tekniske begrensninger, usikkerhet, ressursknapphet, konflikter og spørsmål om en person arbeider ovenfra og ned eller nedenfra og opp. (Bolman & Deal, 1991, p. 301).

Bolman & Deal (1991) har utarbeidet fire ulike tilnærminger/fortolkningsrammer som kan brukes som verktøy i denne sammenheng. Alle fire rammene gir muligheter for «godt lederskap», men det viktige her er hvordan ledere forstår sin egen fortolkningsramme (dens muligheter og begrensninger) og øver på å kombinere flere rammer for å øke effektiviteten i sitt lederskap (Bolman & Deal, 1991). De fire fortolkningsrammene er:

1. *Strukturell fortolkningsramme*. Strukturelle ledere er pliktoppfyllende og grundige. De «gjør det de sier de skal gjøre» og analyserer først organisasjonens omgivelser nøye før de bygger strategier og lager strukturer. De er først og fremst «opptatt av sine egne planer» og de kan derfor møte på problemer hvis de undervurderer motstanden dette kan føre til - og ikke tar hensyn til betydningen av de andre rammene (Bolman & Deal, 1991).

2. *Symbolisk fortolkningsramme*. For å skape orden, mening og forutsigbarhet i kaos og forvirring fortolker symbolske ledere situasjonen. De gir den mening og skaper oppslutning og trygghet. Lederens rolle blir symbolsk sett å tolke erfaringer på en måte som gir mål og mening (Bolman & Deal, 1991).

3. *Politisk fortolkningsramme*. Politiske ledere er sikre på sin agenda. De kartlegger det politiske terrenget og bygger ut forbindelser til andre interessenter og skaper allianser for å føre organisasjonen frem (Bolman & Deal, 1991).

4. *Human resource fortolkningsramme*. Ledelse her er gjennom å gi retning gjennom trygghet omtanke/støtte, tilgjengelighet og myndiggjøring. Det mellommenneskelige forholdet mellom leder og medarbeider står sentralt. Lederne må være synlige og tilgjengelige gjennom å

«vandre rundt» og flytter beslutningsmyndigheten så langt ned i organisasjonen som mulig (Bolman & Deal, 1991)

Det er i dette menneskelige *ressurs perspektivet* vi i hovedsak også vil ha fokus når vi neste avsnitt skal se nærmere på fenomenet MDI. Her står det gjensidige avhengighetsforholdet mellom ledere og medarbeidere sentralt og en erkjennelse av at medarbeidere er unike humane ressurser med mulighet for livslang læring (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Men vi vil også vise at man kan «se» på fenomenet MDI gjennom flere fortolkningsrammer.

3.3 MDI – hva er det?

Forskning på MDI er som nevnt tidligere fortsatt i en tidlig fase (Kesting & Parm Ulhøi, 2010) og det foreligger ingen entydig og omforent definisjon på MDI (Amundsen et al., 2011; Fernandez & Moldogaziev, 2012). Som nevnt i innledningen blir MDI oppfattet som en form for videreutvikling av medvirkningsprinsippet (jf. tradisjonen for å involvere medarbeidere i virksomhetenes innovasjonsarbeid gjennom lover og avtaler) (Aasen et al., 2013, p. 8). Det å ha en aktiv og systematisk involvering av alle medarbeidere (ikke bare enkelte profesjoner og/eller enkelte grupper av medarbeidere) i innovasjonsprosessen blir også flagget høyt hos de fleste forskere som skriver om MDI (Aasen et al., 2013; Bason, 2010; Fernandez & Moldogaziev, 2012; Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Aktiv og bred deltakelse fra ansatte i organisasjonen kan ut fra dette sies å være et viktig fundament for MDI. Vi vil i det neste redegjøre for to ulike tradisjoner eller perspektiver som deler denne filosofien for innovasjonsarbeid, der involvering av ansatte, medarbeidere og ledere betraktes som avgjørende for innovasjon:

1. Medarbeiderinvolvering i innovasjon gjennom fokus på struktur og prosesser:

En tradisjon som kalles High-Involvement Innovation (Bessant & Caffyn, 1997) dreier seg om hvordan organisasjoner omorganiserer og gjenoppfinner sine strukturer og prosesser for å overleve i en turbulent verden (Bessant & Caffyn, 1997). Bred involvering og deltakelse fra alle medarbeidere (hvor mange som deltar i å komme med forslag til forbedringer) fremheves som

viktig for resultatet i dette perspektivet. High-Involvement Innovation blir implementert i en femtrinns – prosess der det siste trinnet fører til en organisasjons kapasitet for kontinuerlige forbedringer. Kontinuerlig forbedring blir her sett på som ...”*an organisation-wide process of focussed and sustained incremental innovation*” (Bessant & Caffyn, 1997, p. 4). Dette betyr at kontinuerlig forbedring blir organisasjonens *kultur for endring* ved at det å lete etter de små endringer hele tiden samt metodikk for dette blir den dominerende måten man tenker og gjør ting på (Bessant & Caffyn, 1997). Kontinuerlig forbedring er ikke en parallell aktivitet, men en integrert del av måten man arbeider på og for å få til dette kreves aktiv deltakelse i prosessen. Å vedlikeholde og opprettholde dette aktive nivået av deltakelse i innovasjonsarbeidet, er den store utfordringen i et kontinuerlig forbedrings perspektiv (Bessant & Caffyn, 1997). Men er dette MDI? Hvis forslagene til forbedringene ofte blir hensyntatt og hvis vi også inkluderer LOs definisjon av begrepet, mener vi dette faller innenfor vår fortolkning av MDI.

I følge LO er MDI: «*innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frembrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaringer – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne*» (Amundsen et al., 2011, p. 4).

2. Medarbeiderinvolvering i innovasjon gjennom fokus på humane ressurser

De Danske forskerne Kesting og Ulhøi (2010) kan sies å ha en ressursfokuset tilnærming til medarbeideres deltakelse i innovasjonsarbeid. Deres poeng er at ansatte utgjør en ressurs i forhold til innovasjon fordi de ansatte har detaljkompetanse som ledere mangler, men at denne kompetansen eller ressursen ikke blir benyttet full ut. Det å finne de faktorene som henter ut denne (skjulte) ressursen blir derfor viktig. Kompetansen (ressursen) medarbeiderne har, handler om at medarbeidere i sitt daglige virke i kontakt med brukere, borgere og kunder ofte ser utfordringer og muligheter som ledere ikke alltid ser (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). For at beslutninger om utvikling skal kunne tas på så godt grunnlag som mulig må medarbeidere delta så mye som nødvendig. Ledere besitter ikke den samme detaljkunnskapen som medarbeiderne har. Ledere må ofte da gi noen rammer, og så vil det være medarbeidernes rolle å fylle disse rammene med konkret innhold og detaljer i det som faktisk skal endres og utvikles (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

I tillegg til å fylle rammen med detaljer, er det medarbeiderne som skal utføre det som er besluttet (i rammen) og som igjen blir til prosedyrer og praksis i det daglige. Kesting og Parm Ulhøi (2010) peker på at ledere og medarbeidere - begge - har «makt», men på hvert sitt viktige nivå. Dette makt og ressursressursperspektivet ligger på et «overordnet plan» mellom leder og medarbeider og handler om hensynet til organisasjonens behov for kompetanse og ekspertise med hensynet til medarbeidernes behov for selvrealisering (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Dette mener vi trekker linjen tilbake til organisasjonsteorien og betydningen av «*integrering av sine folk*» (Schein, 1982, p. 47) og MDI kan ut fra dette sies å handle om høy grad av integrasjon!

Kesting og Parm Ulhøis (2010) definisjon av MDI, er en definisjon vi også ønsker å ta utgangspunkt i, selv om den primært ikke er rettet mot offentlig sektor slik vi forstår det. Vi kommer derfor til å argumentere for en litt utvidet fortolkning. Kesting og Parm Ulhøi (2010) definerer MDI på to måter.

1. “*...deliberate changes to a firms bundle of routines or parts thereof that have been driven by ordinary employees, who have no formal authority to be involved in such decisions*” (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, p. 72).
2. «*...the generation and implementation of significant new ideas, products and processes originating from a single employee or the joint efforts of two or more employees who are not assigned to this task* » (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, p. 66).

Et viktig aspekt ved Kesting og Parm Ulhøi (2010) viser at de er langt fra å ha en «forslagskasse» eller «Ide -boks» tilnærming til MDI, er deres forholdvis «streng» tilnærming til fenomenet. De hevder at medarbeidere «*gjærne kan bygge på eksisterende løsninger, men at utfallet av disse løsningene må være noe nytt (radikalt)*» (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, p. 66). MDI må med andre ord i følge disse forskerne ikke forveksles med kontinuerlige forbedringer (Kesting & Parm Ulhøi, 2010), slik det blant annet blir sett i tradisjonen i High-Involvement Innovation (Bessant & Caffyn, 1997) som beskrevet ovenfor. Slik vi ser det er ikke kontinuerlig forbedringer en forveksling med MDI, men må anses å være annen form for endringsstrategi, der virksomheten bevisst velger en mer inkrementell tilnærming til innovasjon.

I definisjonen nr 2 (Kesting & Parm Ulhøi, 2010) «blir det først MDI» når ansatte (som ikke er tiltenkt oppgaven) bidrar med ideer og forslag utenfor det som er deres vanlige arbeidsoppgaver. Prosjekter der det er forventet at ansatte skal komme med nye ideer – faller ikke inn under det som regnes for MDI i denne sammenheng. Denne definisjonen legger vekt på ikke-intenderte innovasjonsprosesser og harmonerer med bricolage, der oppgaveløsningen medfører noe nytt. LO sin definisjon derimot (Amundsen et al., 2011) legger vekt på den brede inkluderende deltakelsen. Dette viser at det er flere måter å se på MDI på.

I vår oppgave var en av avdelingene vi undersøkte i utstrakt grad prosjektorganisert. Vi tolker det slik at Kesting og Parm Ulhøi (2010) tenker mer på strategiske innovasjonsprosjekter/produktutviklingsprosjekter. De utviklingsprosjektene vi fikk innblikk i var i variert grad strategisk styrte prosjekter. Noen ville, etter Kesting og Parm Ulhøis (2010) noe "strenge" definisjon, falle utenfor og noen innenfor. Vi vurderer derfor MDI i utviklingstiltakene i denne studien.

Vi vil med utgangspunkt i de ulike perspektivene og definisjonene beskrevet ovenfor i dette kapittelet senere drøfte og se etter organisasjonsmessige tilrettelegginger for medarbeidernes deltakelse i innovasjonsprosesser.

3.4 Operasjonalisering av MDI

Operasjonaliseringen vi nå presenterer brukes som nevnt i oppgaven for å se etter organisasjonsmessige tilrettelegginger for ansattes deltakelse i innovasjonsprosesser. Operasjonaliseringen vil i hovedsak bygge på forutsetninger for MDI beskrevet av Kesting og Parm Ulhøi (2010). Deres forslag til drivere handler, som nevnt i under punkt 1.5, om lederstøtte, utvikling av miljø for idegenerering, beslutningsstruktur, samarbeidsforhold, insentiver, og kultur og miljø (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

3.4.1 Lederstøtte

Lederstøtte er en av de mest betydningsfulle faktorene for MDI ifølge Kesting og Parm Ulhøi (2010). De hevder at dersom medarbeidere opplever støtte fra ledere vil de ta initiativ og komme med ideer som kan føre til innovasjon.

Alle fire fortolkningsrammer (se kap. 3.2) bør tas i bruk når ledere skal utøve sin påvirkningskraft i organisasjonen for å øke innovasjonskapasiteten. Det vil være forskjell på hvilken stil, hvilke fortolkninger eller påvirkning lederne bør benytte, avhengig av f.eks. medarbeideres modenhet, kontekst, den kultur som råder mm. Hernes (2016) fremmer den delegerende lederstil når medarbeidere er kompetente og motiverte. I våre case har vi intervjuet medarbeidere med til dels sterk fagkompetanse. De fremstod også innovasjonsbevisste, samt motivert for utviklingsoppgaver. Rammeverket der vi ser på høy grad av delegering og ansvarliggjøring i innovasjonsprosessene er således relevant for oss.

Et forslag til hva ledelse kan bidra med er: «*Høyere grad av ledelses support er positivt relatert til å oppnå større grad av MDI i innovasjonsaktiviteter*» (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, p. 76). Dette handler for det første om ledernes aksept og støtte for følgende grunnforutsetninger:

- Medarbeiderne har den viktige og nødvendige operasjonelle kunnskapen som kan gi ideer til nye måter å handle på
- Alle medarbeidere er potensielt kreative – og de er flere enn leder, derfor er all denne kreativiteten viktig å håndtere og samle og
- Medarbeidere har relevante nettverk – også utenfor organisasjonen

Leder må gi medarbeidere «lisens» for å delta i innovasjonsaktiviteter – fullt ut. Det er grunnforutsetninger for deltakelse. Ledere er mentorer, støtter medarbeidere og tar de med. Dette handler også om at ledere da må anse medarbeideres forslag til endringer som noe positivt, og ikke som kritikk av dagens situasjon, rutiner, praksis etc. (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

3.4.1 Utvikling av miljø for idegenerering

Utvikling av miljø for idegenerering handler om at medarbeidere får frihet til å ta beslutninger og får handlingsrom uten for mye overvåking og kontroll (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Tid og ressurser må tildeles for å utforske og utnytte tverrfaglig samhandling og samarbeid. I vårt perspektiv vil Kesting og Parm Ulhøis (2010) «oppfinnelse», være jakten på hverdagsheltens gode praksis, den gode måten å løse sine oppgaver på. Dette kan også bety at det er viktig å ha

forståelse for innovasjoners sosiale karakter – når oppfinnelser (eller god praksis hos oss) skal omdannes til varige endringer (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Artikkelen viser til at det «kommersialiseres» - mens for det offentlige vil det kanskje handle om læringsaktiviteter der arbeidsplassen kan ses på som en arena for læring.

Sosial interaksjon gjennom «kreativetsrom» der heterogenitet gjennom medarbeideres ulike kunnskap er også viktig for ide - rikdommen (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

3.4.2 Beslutningsstruktur

Beslutningsstruktur handler om at: «*økt grad av delegert autoritet er positivt relatert til høyere nivå på MDI*» (Kesting & Parm Ulhøi, 2010, p. 78). Beslutningsstrukturer handler også om hvordan prosedyrene i virksomheten går fra ide til innovasjonsbeslutninger (Kesting & Parm Ulhøi, 2010):

1. Gjennom filtrering, overføring, transport og «holde på» ideene slik at de ikke forsvinner i prosessen.
2. For det andre de rammer som må besluttes for en viss struktur på utviklingsarbeidet». Rammer (ikke fullstendig «frislipp») er viktige, slik at disse kan fylles med hensiktsmessige aktiviteter for utvikling til det man ønsker å utvikle.
3. Til sist handler dette også om selve beslutningsprosedyrenes design – så som organisering (f.eks. matrise, flate strukturer, prosjekter etc.), men også at leder delegerer og gir rom for å beholde initiativene til beslutninger er tatt.

3.4.3 Incentiver og samarbeid

Incentiver spiller en nøkkelrolle i å motivere ansatte til å utvikle ideer og delta i beslutningsprosedyrer når dette krever en ekstra innsats (noe det vanligvis gjør). Kesting & Parm Ulhøi, Ledere må belønne mer enn det som lykkes og den kollektive innsatsen for utvikling må vektlegges. Ledere må i denne sammenheng sørge for takhøyde når ideer fremmes og forsøkes utviklet slik at ikke bare vellykkede tiltak, eller effekter belønnes (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

3.4.4 Kultur og klima

Det er kanskje den mest utfordrende og driveren (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Kultur handler om verdier, tro, og klima (miljø) og om sosiale relasjoner. Kulturen manifesteres gjennom adferden organisasjonen preges av. Organisasjonskulturen og klimaet bestemmer til slutt hvordan eksisterende strukturer «*fylles med liv*», dvs. hvordan personen og gruppen oppfører seg innenfor disse strukturene (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Tre viktige aspekter ved kultur og klima finner vi hos Kesting og Parm Ulhøi (2010):

1. Den generelle anerkjennelsen av medarbeidere. Betraktes de som partnere der deres oppfatninger og meninger respekteres?
2. Makt-spillet – medarbeideres deltakelse og innspill må ikke ses på som tap av makt eller prestisje for ledere.
3. Feil-kultur – at feilene bevisst brukes/ses på/omfavnes som gode steg på vei til suksess.

Disse fem driverne danner kjernen i det vi har valgt å organisere våre resultater av intervjuene rundt i kapittel 5.

4 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hva vi har gjort for å svare på problemstillingen. Vi vil først beskrive undersøkelsens design og videre kort om casene og hvorfor disse ble valgt. Deretter kommer en konkret og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten vår. utfordringer og etiske betraktninger vil også bli belyst. Vi gir også en oversikt over den analytiske tilnærmingen i undersøkelsen, samt oversikt over koding av tekst til analysedata.

4.1 Forskningsdesign

Denne undersøkelsen er en beskrivende studie. For å kunne gå i dybden av problemstillingen «*Hva betyr ledelse for medarbeidernes bidrag til innovasjon i offentlige sektor?*» har vi benyttet kvalitativ metode; gruppe intervju og dybdeintervju som verktøy for å samle inn informasjon (data). Ved bruk av intervju i de to utvalgte casene har vi intervjuet et utvalg av medarbeidere og to ledere i mars 2017. «*Spørsmål som omhandler mønstre fokuserer på forhold som finner sted på et bestemt tidspunkt (synkrone)*» (Everett & Furseth, 2012, p. 118). Vi har valgt casestudie og en kvalitativ tilnærming gjennom intervjuer. Vi får da mulighet til å undersøke mer i dybden hvordan våre informanter selv beskriver fenomenet MDI, samt hvordan de forklarer sin deltakelse. Slike case-studier og kvalitative forskning er anbefalt der vi ønsker å avgrense studien til enkelte miljøer, og der vi vil se på fenomenets prosesser knyttet til dette i dets virkelige kontekst (A. Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011; Repstad, 2007)

En annen metode som kunne vært interessant og valgt for å studere daglige problemløsninger er en etnografisk studie. Dette er studier hvor man er ute i felten som observatør og deltaker over en periode. Innovasjoner oppstått som bricolage medfører normalt en prosess som foregår over tid. Ved mer deltakende observasjon er det også muligheter for en gjensidig læringsprosess mellom forskerne og de man studerer (Van de Ven, 2007a). Det å kunne observere hvordan ledere fanger opp at medarbeider løser oppgaver enklere og bedre ser vi kunne vært interessant og anbefales f.eks. av Van de Ven (2007b). Tidsmessig var dette ikke mulig for oss. Det kan også være større etiske utfordringer ved en etnografisk metode, særlig med tanke på at det er mye taushetsbelagte og sensitive opplysninger i arbeidsutførelsen i de avdelingene vi studerte.

4.2 Utvalg

For å få litt «avstand og unngå avhengighetsbånd har vi valgt og ikke undersøke egne avdelinger, men spurt andre avdelinger i de virksomhetene vi selv er ansatt (Repstad, 2007). Den ene avdelingen ligger også i en annen del av landet. Vi regnet også med at det var lettere å få tilgang til informanter her enn å søke ut til virksomheter vi ikke har noen kobling til. Vi hadde som «hovedkriterier» at utvalgte avdelinger skulle jobbe operativt mot kunder og brukere. Dette kriteriet ble valgt fordi det i teorien blir pekt på at det er mye MDI å «hente» spesielt i offentlig sektor der medarbeidere er i kontakt med kunder og brukere (Fernandez & Moldogaziev, 2012). Begge enhetene jobbet utviklingsorientert og har planlagte og uventede oppgaver i sitt daglige virke, noe vi anså som viktig premiss eller kriterium. Denne utvelgelsen er gjort fordi vi antar at det er mye MDI å finne. Både fordi det er stor aktivitet der, og man må løse problemer og arbeidsoppgaver på sparket. Det viste seg også at begge avdelinger hadde forebyggende arbeid i sitt hovedformål.

4.3 Casebeskrivelse

Selv om det er noen likhetstrekk i avdelingene vi har studert, er det også noe ulikt. Måten de er organisert på skiller seg ved at den kommunale avdelingen var typisk organisert i linje. En linjeorganisering innebærer at *«det går en linje fra medarbeidere til ledere og fra dem igjen til deres overordnede som igjen gir en lettstyrt og oversiktlig organisasjon»* (Nylehn, 1997, p. 287). Linjeorganisering forutsetter en jevn fordeling av kapasitet og at belastningen i «tid og rom» er noenlunde likt fordelt. Fokus og oppmerksomheten i en linjeorganisasjon er i hovedsak rettet mot løpende drift (Nylehn, 1997). Den statlige avdelingen var mer preget av å være prosjektorganisert/matriseorganisert. I tillegg til operativ drift jobbet de med sine spesialoppgaver på siden av linja hvor oppmerksomheten er rettet mot å bidra med kapasitet, kompetanse og fordypning (Nylehn, 1997). Disse ulike måtene å være organisert og ledet på (styringssystemene) kan ha noe å si for hvordan medarbeiderne bidrar i innovasjonsprosessen, som beskrevet i kapittel 3.1. Det kan kanskje være lettere for ledere og medarbeidere å bevege seg rundt og samtale om ideer og utfordringer man er opptatt av i et uformelt miljø som ofte preger en horisontal samordning slik det kan være f.eks. i prosjekt-

/matriseorganisering. At horisontal samordning ofte også er preget av likevekt i maktforhold, kan i større grad bidra til at man både vil og tør komme frem med sine synspunkter og meninger.

I den ene virksomheten tok vi kontakt med HR- sjefen for å høre om hvilke enheter eller avdelinger som kunne være aktuelle å spørre om å få studere etter våre kriterier. Vi ble henvist til en enhet man mente kunne være aktuell som vi igjen tok kontakt med. Vi fikk deretter deres godkjenning til å gjennomføre undersøkelse i en av enhetens avdelinger (heretter betegnet som «Avdeling 2»).

I den andre virksomheten tok vi direkte kontakt med leder for en avdeling (heretter kalt «Avdeling 1») der vi hadde sett en artikkel (internt) om at de jobbet metodisk med utvikling etter en spesiell kontinuerlig forbedrings metodikk. I virksomheten denne avdelingen er del av, er det på virksomhetsnivå valgt å innføre «kontinuerlig forbedring», med elementer fra LEAN, som endringsstrategi. Implementering skjer gjennom kompetansetiltak for alle i virksomheten. I programmet er medarbeiderinvolvering sentralt, og det er spesifisert en del konkrete verktøy og metoder for å identifisere, videreutvikle og spre forbedringene i hele virksomheten. Vi gjennomførte en videosamtale med denne lederen innledningsvis. I denne innledende samtalen med leder der informerte vi om prosjektet, og fikk selv litt overblikk over arbeidsoppgaver og endringsinitiativ. I denne samtalen avtalte vi også når vi skulle reise til dem for intervjuer. Det var viktig å planlegge i god tid både for å få det til å passe for dem og oss, og få bestilt flybilletter.

I hvert case eller avdeling har vi intervjuet informanter på ledernivå. Dette var avdelingsledere og stedfortreder/fagleder. Videre intervjuet vi medarbeidere på ulike nivå i virksomhetene. Felles for alle er at de er faglærte og/eller har høyere utdanning.

Avdeling 1 er organisert i linjen med ca. 10 medarbeidere inkludert leder. Avdelingen har lokasjoner på flere steder, med kun et fåtall medarbeidere på hvert sted. Leder var vesentligst lokalisert på et kontor sammen med 4-5 medarbeidere. I tillegg reiste han nesten ukentlig til de øvrige lokasjoner, eller hadde videomøte med sine medarbeidere. Videomøter ble også i stor grad brukt som møteform for medarbeiderne. Mye av arbeidet i avdelingen var organisert

i prosjekter, matriseorganisert, der medarbeiderne var fordelt med noen få i hvert prosjekt. I tillegg hadde de noen få andre operative, daglige arbeidsoppgaver. Vi intervjuet 1 leder og 3 medarbeidere, der disse medarbeiderne i stor grad var knyttet til ett landsdekkende prosjekt.

Avdeling 2 var organisert i linje med enhetsleder som øverste leder. I enheten er det mange avdelinger. Og vi intervjuet en avdelingsleder som hadde ansvar for flere avdelinger. Avdelingene har et stort antall medarbeidere samlet sett, og var lokalisert på flere steder. I tillegg intervjuet vi fire medarbeidere inkludert fagansvarlig og medarbeidere med ulike oppgaver og ulik utdannelse og kompetanse. Medarbeiderne var hovedsakelig knyttet opp i daglige driftsoppgaver. Men medarbeiderne ble også invitert med for å delta i utviklings- og prosjektoppgaver.

Case	Kjennetegn	Intervjuer	Representert:
	Innovasjons- og utviklings bevvist	Avdelingsleder	Avdelingsleder
Avdeling i statlig virksomhet	Driver forebyggende virksomhet	1 Gruppeintervju 2 medarb	Stedfortreder
	Jobber operativt ut mot kunder/brukere	1 individuelt intervju (et frafall)	Prosjektleder
	Har både planlagte og ad-hoc oppgaver	Avsluttende intervju avdelingsleder	
	Vesentligst deltaker i et sentralstyrt prosjekt		
	Innovasjons- og utviklings bevvist	Avdelingsleder	Avdelingsleder
Avdeling i kommunal virksomhet	Driver forebyggende virksomhet	2 gruppeintervjuer 2 medarb	Fagansvarlig
	Jobber overativt ut mot kunder/brukere		Prosjektleder
	Har både planlagte og ad-hoc oppgaver		2 medarbeidere
	Deltakere i flere sentralstyrte prosjekt		

Figur 1 Oversikt over casene

4.4 Intervjuguiden

Intervjuguiden er utformet med noen hovedtemaer; innovasjonsbevissthet, spørsmål knyttet til hvor ideene kommer fra og hvordan de håndteres, bruk av verktøy samt støtte i organisasjonen (mellom medarbeidere og ledere). Til sammen ca. 20 spørsmål berører de forskjellige temaene.

Spørsmålene til lederne og medarbeiderne er stort sett like, med et par unntak. Intervjuguiden og spørsmålene i den er inspirert fra HKI (Sandvik, 2007). HKI er målinger som medarbeidere svarer på og som «måler» energinivået i en organisasjon. Dersom en leder ved en avdeling ønsker å motivere sine medarbeidere gjennom å skape mer energi må forhold som læring, utvikling, omsorg, ros, talent, ressurser og fokus tas særlig tak i. Mange kommunale og statlige virksomheter benytter seg av slike målinger. Verktøyet som blir beskrevet i håndboken for MDI (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011) og doktorgradsavhandlingen til Woll (2009) er også brukt som inspirasjonskilde og litteratur ved utforming av spørsmålene i intervjuguiden. Andre inspirasjonskilder her var Basons fem innovasjonsdimensjoner (Bason, 2010), og utforming av kvalitative intervjuer (A. Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2009)

4.5 Intervjuene

I forkant av intervjuene sendte vi en e-post med informasjon til lederne for videreformidling til deltakerne. Vi benyttet et utkast til brev til deltakerne som vi fant på www.NSD.no. Brevet omformet vi til vårt formål, og alle deltakerne har skrevet under på samtykke og retningslinjer for intervjuene.

Videre gjennomførte vi dybdeintervju med hver leder. Deretter valgte vi å gå direkte til gruppeintervjuer. Intervjuene tok mellom 1 og 2 timer og vi benyttet guiden fleksibelt med noen hovedspørsmål, og med noen forberedte oppfølgingsspørsmål. Vi fulgte ikke guiden slavisk, men hoppet litt fram og tilbake og fikk informantene til å utdype og begrunne sine svar. Intervjuguiden ble brukt som en huskeliste slik at vi var sikre på at vi fikk med de temaene som vi ville ha dekket (Repstad, 2007). Vi har spurt åpent for å finne ut hva informantene selv legger i ord og begreper. Ett eksempel her var "hva legger du i ordet innovasjon?".

Vi lot samtalen flyte delvis fritt, men styrte den innimellom også konkret til hvert gruppelem etter tur. Vi mener at vi med forholdsvis lite bruk av respondentenes hardt tilmålte tid fikk godt innblikk i deres måte å løse problemer i det daglige. Ved å ha en slik tilnærming fikk vi intervjusituasjonen til å bære preg av å være en naturlig samtale der vi fikk

lange og utfyllende svar. Vi justerte også måten vi brukte intervjuguiden på underveis (Repstad, 2007). Vi endret litt på strukturen i spørsmålsstillingen i intervjusituasjonen fra den første avdelingen vi intervjuet i til den andre. Dette ble gjort fordi vi opplevde det vanskelig å sikre at vi fikk med oss alt vi ville ha dekket og fordi vi innså at det ville bli en utfordring å transkribere og sortere svarene når de ble flytende og ustrukturerte.

Som vi har vært inne på er det flere måter å foreta en studie i det å finne hvordan medarbeidere utfører sine oppgaver på nye måter. Når vårt valg falt på intervjuer var vi opptatt av hvordan vi gjennom intervjuene best kunne undersøke bricolage og hverdagens innovasjon. Vi benyttet vår intervjuguide som en spore til å la gruppedeltakerne aktivere hverandres hukommelse. Spesielt med tanke på «minnelager» der flere sammen kan få frem flere minner. Intervjuene ble i litt mindre grupper enn vi hadde sett for oss i utgangspunktet. Ulempene med dette er at man i mindre grupper ikke får frem like mange ideer og synspunkter som når man er flere. Fordelen er på den annen side at det kan bli en litt tryggere atmosfære. Det kan bli enklere å fremme sine egne synspunkter.

For oss var det også et poeng å få til at samtalen får en egendynamikk og at gruppe medlemmene blir inspirert av hverandre. Dette anses som en gunstig form for kvalitativt intervju når dette ikke er et veldig ømtålig tema (Repstad, 2007). Å få innsikt i hvordan medarbeiderne i gruppen forholdt seg til hverandre kunne gi oss pekepinn på åpenhet, tillit og tverrfaglighet også i de daglige problemløsninger. Gjennom slike gruppeintervjuer kan man enklere få innsikt i nettopp hvordan samhandling arter seg og vi få mer bredde og dybde i vår kunnskap om gruppenes samhandling og problemløsning. Dette kan også kaste mer lys over vårt fenomen MDI og kan få medarbeidere i gruppen til å reflektere mer sammen når det handler om mer dagligdagse problemløsninger knyttet til f.eks. brukerne (A. Johannessen et al., 2011; Repstad, 2007).

En motforestilling mot gruppeintervjuer er kanskje åpenbar: Det er ikke alle som tør å åpne seg, eller det kan være at noen temaer kan bli for omfattende å diskutere (A. Johannessen et al., 2011; Widerberg, 2001), og vi valgte derfor å holde det åpent å kunne gjennomføre 1-3 individuelle intervjuer med enkelte av gruppe medlemmene.

Intervjuene ble tatt opp på bånd, transkribert i sin helhet og kodet, se vår analysemodell.

4.6 Etikk

Vi hadde fått godkjenning av avdelingslederne til å starte undersøkelsen og fått alle informantenes samtykke. Videre informerte vi via et informasjonsskriv i forkant av undersøkelsen om hva tema for undersøkelsen var, formål, omfang og hvordan vi ville gjennomføre opplegget. Videre ble informantene informert både i informasjonsbrevet som ble sendt i forkant, og før intervjuene om at de deltar frivillig og har rett til å trekke seg fra undersøkelsen når de vil. Deltakerens anonymitet holdes også skjult da vi ikke identifiserer konkret hvilke avdelinger/virksomheter vi undersøker. For vår studie er det heller ikke nødvendig å si noe konkret om hva slags type arbeid som utføres. Data som er samlet inn er oppbevart på forsvarlig måte. Dette ble også formidlet under intervjuet. Vi brukte lydopptaker som senere ble låst inn og opptak på mobil som er overført til pc og som nå er slettet. Vi har også selv tatt notat under intervjuene med psevdonym der vi nummererte informantene (Everett & Furseth, 2012). Vi har også bevisst valgt vekk å referere funn eller utsagn som kan være sensitive (Repstad, 2007) og vi tok en nettundersøkelse for å vurdere om vi hadde behov for å sende søknad til NSD. Denne viste at oppgaven ikke faller i kategorien for å sende søknad.

4.7 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvor gode og presise måleinstrumentene er (Repstad, 2007). Vår undersøkelse er kvalitativ noe som handler om møter mellom mennesker i en gitt kontekst. Det vil derfor være vanskelig å få «tro kopi» om man kopierer intervjuene. Vi har likevel prøvd å få frem troverdigheten ved å belyse disse kritiske faktorene underveis i dette kapittelet. Valg av spørsmål og intervjuguide bygger på teori om temaet MDI og det en forventning om at temaene som undersøkes, vil bidra til funn som støtter opp under teorien. Det kan også antas ut fra spørsmålenes tema for intervju, at hvis man stilte de samme personer de samme spørsmålene igjen, ville vi fått noenlunde samme svar. I ettertid ser vi at vi med fordel kunne gjennomført et «prøveintervju» for å se hvordan guiden fungerer og for å se hvordan vi fungerer som intervjuere. Vi var på forhånd opptatt av at vi ikke skulle stille ledende spørsmål,

og ble noen ganger litt for vage. I tillegg opplevde vi at vi var litt for ustrukturerte i de første intervjuene vi gjennomførte og kan selvsagt ha gått glipp av viktig informasjon av den grunn, samt at det vanskeliggjorde vår analyse (Kvale, 2005). På den annen side fikk vi da mer impulsiv informasjon som ga oss flere perspektiver før de neste intervjuene.

4.8 Gyldighet

Gyldighet handler om vi har målt det vi ønsket å måle (Repstad, 2007). For å undersøke eller finne ut av om vi har målt det vi skulle måle kan vi vise til at vi som nevnt bygde undersøkelsen på en gjennomgang av teori på området. Både det teoretiske rammeverket, modeller og spørsmålsstillingen bygger på det.

Strukturen i arbeidsoppgavene med det å jobbe planlagt og uventet, forskjell på antall ansatte og lederspennet er faktorer som er forskjellige i avdelingene. I forkant hadde vi, som nevnt, snakket mye med leder i avdeling 1 om hvordan de jobbet og var klar over et de i tillegg til å ha operativt drift, jobbet mye i et prosjekt. De vi ikke var fullt så klar over var at de også i stor grad prosjektorganiserte daglige driftsoppgaver. Dette utgjør en spennende forskjell når vi skal studere MDI i de to avdelingene. Vi erfarte da at vi måtte endre litt på hvordan vi aller først hadde planlagt å presentere våre funn. Vi erfarer at dette ikke er uvanlig og refererer til Karin Widerberg (2001, p. 62): *«Men sjeldent, kanskje bare unntaksvis, blir det slik man opprinnelig har tenkt seg...og kanskje ser gruppen også annerledes ut enn man hadde tenkt seg....Dette innebærer at forskningsdesignen må tilpasses etter dette»*.

I forhold til utvalget ser vi at vi kunne gjort en enda grundigere vurdering av informanter ved på forhånd fått enda mer kunnskap om hvem de var, hva de gjorde og stod for, for å få et så likt utvalg som mulig (Repstad, 2007). På den annen side blir jo også forskjellene et poeng i vår studie. I forhold til utvalget ser vi også at det kan ha oppstått et metode- eller et gyldighetsproblem. I den ene avdelingen var det leder som plukket ut svarpersoner som skulle intervjues. Her kan det tenkes at lederen bevisst eller ubevisst har styrt utvalget noe ved å «plukke ut» de mest fornøyde og endringsvillige medarbeiderne (Repstad, 2007). Vi har ingen grunn til å tro eller påstå at dette har skjedd i vårt tilfelle, men det er verdt å merke seg. I dette tilfelle spesifiserte vi bare at vi ønsket å snakke med en leder og noen medarbeidere

(kategorier) i aktuell avdeling. Vårt inntrykk var at vi fikk tilgang på medarbeidere som var tilgjengelige til å svare i forhold til når det passet å bli tatt ut av drifta. I den andre virksomheten fikk vi velge selv.

At alle informantene var faglærte og/eller hadde høyere utdanning, gjorde at vi fikk tilgang på medarbeidere som kan være «for like» slik at vi ikke fikk et heterogent utvalg respondenter. Dette gjelder spesielt i den ene avdelingen der det også arbeider assistenter og ufaglærte. Her kan viktig informasjon ha uteblitt med tanke på at det i teorien blir pekt på at bred deltakelse og medvirkning (hvem som deltar og hvor mange) er viktig for resultatet i innovasjonsarbeid (Amundsen et al., 2011). Dette blir også fremhevet av Hammer og Høpner (2014) slik vi forstår deres referanser til Weick. Å skape forandring gjennom differensiert deltakelse betyr å utnytte den variasjonen som finnes innenfor en organisasjon for å få fram nye perspektiver og ideer (Weick i Hammer & Høpner, 2014, p. 80). Ledere skal bevege seg ut i organisasjonen, møte medarbeidere og undersøke hva som opptar dem. Ledere bør strebe etter å finne ut hva som er betydningsfullt og viktig for dem, men lederne skal ikke bare lytte. De skal i dialog også fortelle hva de selv opplever og mener er viktig. (Weick i Hammer & Høpner, 2014, p. 216).

I forbindelse med innsamling av datamateriale har vi stort sett gjort det meste sammen og underveis holdt hverandre orientert om hvordan vi forstår, tolker og har kodet materialet. Men vi har også sortert og kodet litt hver for oss. Dette kan bety at vi har tolket, forstått og kodet noe ulikt. Dette kan få konsekvenser for hva som er kommet med, og under hvilken «kategori». Allikevel tror vi at vi gjennom den mengden med koder og stikkordene vi kodet etter har klart å få noenlunde lik forståelse. Ved videre bearbeiding av resultatene og før vi benyttet disse i analysene har vi også hatt intense diskusjoner om vår oppfatning og forståelse av både hva som ble sagt og hvordan vi tolket dette. Dette kan også dempe virkninger av at det kun er en forsker som fortolker, kun etter egne presumpsjoner. Det som fremkommer i vår diskusjon er således et resultat av at vi selv også har oppnådd felles forståelse.

4.9 Analytisk tilnærming og koding

Aller først etter transkriberingen leste vi igjennom de transkriberte intervjuene for å få et visst overblikk over temaene. I denne fasen er kunsten å bearbeide materialet og få systematisert og kodet dette til vårt behov (Everett & Furseth, 2012; A. Johannessen et al., 2011). Vi så et tips⁴ der vi ble anbefalt å starte med flere kategorier enn vi tror vi hadde behov for, og vi benyttet derfor mange av elementene og stikkordene fra håndboken om MDI (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011) samt annen MDI litteratur vi har søkt i for å finne gode kategorier og analyseelementer. I denne tabellen viser vi kort de kodene vi brukte i denne systematiseringsfasen.

Drivere for MDI --> påvirker	Idegenering	Fangst	Omsetning
Lederstøtte	Kreativitet, ledelse (mentor/motivator, delegering, forventninger)	Forankre,	motivasjon, feedback, involvering, ledelse, ha og skape forventninger
Utvikle miljø for idegenerering	Heterogenitet, KF, bricolage, kvantitet, kompetanse, nettverk, samarbeid, Verktøy, møteplass, arena, å rundt, samtaler/dialog	Verktøy, beholde/ikke forkaste, Verktøy, møteplass, arena, å rundt, samtaler/dialog	Verktøy, møteplass, arena
Beslutningsstruktur	Forventninger (delegere), autonomi	Forslagskasse, struktur, valg/prioritering, modning, autonomi, delegere, bevissthet	autonomi, delegering
Insentiver	Åpenhet for kritikk, avvikshåndtering, takhøyde, utfordre, samarbeid, brukermedvirkning	målkrav, effekt,	Samarbeid, tverrfaglighet,
Virksomhetens kultur og klima	Åpenhet, involvering, gå rundt, samtaler/dialog	Kompetanse, kunnskapsdeling, åpenhet, tøff, anerkjennelse, modning, spredning/dele, innovasjonskultur, forankring/aksept, helhet, grundighet, brukermedvirkning	Kompetanse, kunnskapsdeling, åpenhet, tøff, anerkjennelse, modning, spredning/dele, innovasjonskultur, forankring/aksept, helhet, grundighet, brukermedvirkning

Tabell 4 Oversikt over systematisering av materialet gjennom koding av utsagn i intervjuer

Vi kodet inn i et excel ark. Dette gjorde det mulig å få tak i sitatene på en enkel måte. Når vi startet analysene så vi nytten av den omfattende kodingen. Da måtte vi vurdere utsagn på flere dimensjoner og der vi forsøkte vi å sette disse i sammenheng med vår Modell BI og rammeverk for MDI (Bloch & Bugge, 2013; Bugge & Bloch, 2016; Fuglsang, 2010; Kesting & Parm Ulhøi,

⁴ Tips her: <https://metode.holbergprisen.no/content/kap4/kap-4-5.html>

2010). Vi koblet på flere analytiske tilnærminger der vi har vekslet litt mellom analyse av koding av ren tekst, hva respondentene legger mest vekt på (antall treff på visse ord/begreper etc.), samt at vi har identifisert teorier som vi deretter har tolket intervjuene og funn/resultater på. På denne måten fremstår vår analyse som en bricolage analyse der vi har benyttet litt forskjellig teknikk og verktøy for å fullføre vår analyse (Kvale & Brinkmann, 2009).

Gjennom analysen og kodingen ønsket vi å se om vi fant spesielle forhold i de forskjellige hovedfasene i innovasjonsprosesser; det å ha ideene i det daglige, det å fange opp disse, og det å omsette dem til innovasjoner. Imidlertid viste det seg at på mye av driverne og nøkkelfaktorene for MDI så var det mye som gikk igjen igjennom hele innovasjonsprosessene, modell B1. Modellen vil først og fremst ha relevans i driveren for idegenerering. Det ga imidlertid ikke spesiell merverdi å skille fasene i resultatene. Vi har derfor ikke funnet det praktisk å gå videre inn på hva lederne gjorde i de forskjellige fasene for å involvere medarbeiderne. I stedet har vi valgt å bare presentere resultatene rundt drivere for MDI.

Videre vil vi nå beskrive de resultatene vi gjennom vår analyse har kommet frem til.

5 Resultater

I dette kapittelet vil vi vise våre empiriske funn. Vi intervjuet som nevnt medarbeidere og ledere i to offentlige avdelinger for å få innsikt i deres tanker rundt vår problemstilling. I denne delen av oppgaven vil respondentenes svar komme fram. Svarene fra respondentene blir i dette kapittelet satt opp mot forutsetningene for MDI: ledelse, utvikling av idegenereringsmiljø, beslutningsstruktur, samarbeid og insentiver og kultur og klima (Kesting & Parm Ulhøi, 2010) som beskrevet i teori kapittelet.

I innledning til intervjuene hadde vi et åpent spørsmål der vi ba dem si noe om hva de legger i innovasjonsbegreper. For begge avdelingene opplevde vi at de var opptatt av utvikling og hadde innovasjonsbevissthet. Et utsagn fra avdeling 1 kan være et eksempel som viser en klar tankegang om dette. Det å ha innovasjons bevissthet i et kontinuerlig forbedrings perspektiv dreier seg blant annet om at man alltid ser etter forhold som kan forbedres. «10 prosent forbedring hvert år innebærer at vi unngår radikale forandringer hvert 10.år»⁵. En av informantene kom tidlig i intervjuene med et utsagn som vi mener vitner om denne kontinuerlige forbedrings tilnærmingen til innovasjoner som nevnt – i denne avdelingen:

«...og vi har ingen i avdelingen som synes at det vi har i dag er godt nok ...For det er jo også noe fundamentalt inne i oss - noen som har et tankesett om at det du gjør nå og det du har gjort i to år er jo godt – og det skal bare fortsette. Sånn er det ikke i vår avdeling...»

Og slik vi tolket det var dette som noe underforstått, en del av kulturen der de alltid var ute etter forbedringer. Slik formuleres dette av Gjelsvik:

I en kultur som preges av høye ambisjoner vil medarbeiderne aldri bli fornøyde, de vil ha forbedring, og det er fullt akseptabelt å være kritisk til organisasjonen i den hensikt å stadig forbedre den. Ledere forventer at medarbeidere med ideer skal være i stand til å fronte den, det skal være svært gode grunner til å gi opp. (Gjelsvik, 2007, p. 269).

⁵ Moment fra en presentasjon av introduksjonsprogram i kontinuerlig forbedrings perspektiver i den ene virksomheten, på virksomhetsnivå

Under intervjuet i avdeling 2 forklarte både medarbeidere og ledere hva de la i begrepet innovasjon og «nyvinning» og vi oppfattet at bevisstheten her dreide seg om behovet for nytenkning og nyvinninger knyttet til produkter og rutiner:

«Jeg tenker at det må være nytenkning i forhold til å lage nye løsninger på utfordringer som du møter i hverdagen. Lage nye rutiner.»...og

«Vi vet vi vil mangle fagfolk om noen år samtidig som kommunen ikke får mer penger. Det er høyteknologiske løsninger på full fart inn for å løse framtidens utfordringer. For vi får som sagt ikke flere penger og ikke flere folk, hvordan skal vi da håndtere de utfordringene som kommer.. det er innovasjon. Vi jobber mye med innovasjon i forhold til nye tekniske hjelpemidler».

5.1 Lederstøtte

Under denne dimensjonen ar vi forsøkt å fange opp følgende (ikke uttømmende): aksept og støtte for at medarbeidere har operasjonell kunnskap, alle er potensielt kreative (og at de er flere) og at de har nettverk, det gis lisens til å delta i innovasjons aktiviteter, mentorrollen/støtte, lisens til å delta, systemer som fanger opp ideer og følger dem, sikre at alle har muligheter for å bidra med forslag, tåle at man setter spørsmål ved eksisterende praksis, kommunikasjon preget av tillit, engasjement, gå rundt.

Avdeling 1

Medarbeiderne har beskrevet hvordan de opplevde støtte fra leder under intervjuet. Leder beskrev sin rolle og sin lederstil. Når de snakket om lederstøtte ble det trukket fram at medarbeiderne har kompetanse og frihet til å foreta valg av hvilke ideer de går videre med men at ideene måtte å forankres hos leder/styringsgruppe og at de holder seg til mandatet i prosjektet.

Det gis mye frihet og leder støtter og «skryter» av medarbeidere. Ett eksempel på dette vises gjennom at leder var med og utformet rammene for prosjektet. Deretter ble det gitt frihet for å starte et forskningsopplegg. De baserte opplegget på forskning/undersøkelser de selv foretok

i samarbeid med brukerne. Opplegget ble gjennomført før de bestemte seg for hvilken retning prosjektet skulle ta. Leder har andre oppgaver og kan ikke involvere seg i alle tiltakene. Leder uttrykker dette slik:

«Jeg var ikke så veldig involvert i det. Jeg hadde ikke tid til å gå i dybden på det. Jeg hadde mine lederoppgaver. Så jeg fulgte dem litt opp.»

Leder styrer ressursene i avdelingen og tilrettelegger for ressursbruk og fordelingen mellom operative- og utviklingsoppgaver. Han sørger også for at de rette oppgavene blir løst av de rette medarbeiderne. Leder fokuserte på hvor viktig det er å kjenne sine medarbeidere, og tydeliggjorde sine forventninger basert på f.eks. stillingsinnhold. Det ble stilt sterkere krav til seniorer enn til de nye i virksomheten er ett eksempel. En senior skal være selvgående, se utfordringer og utvikling i faget sitt. Fra leder siteres:

«..Skal se de veiene som ikke er blitt gått, og veiene som skal gås. Og skal være en rådgiver til sin leder. Og leders ansvar er å være sparringspartner og stille med ressurser sånn at de gode tiltakene som er klarert skal kunne gjennomføres»

Det stilles klare forventninger til innsats og leder benytter virksomhetens overordnede verdiformulering bevisst i sine forventninger til medarbeiderne. Han var også opptatt av medarbeideres preferanser (preferanseverktøy ble benyttet), og brukte disse preferansene for å lede sine medarbeidere. Hvordan er vi her – hva slags adferd skal vi ha. Gjennom å tydelig signalisere at dagens tilstand, hverken organisatorisk eller det faglige ståsted, er noe endelig, gir også leder her retning og litt push til sine medarbeidere om å utvikle seg selv:

«Er du ikke utviklingsorientert så får du kanskje ikke være med videre. Jeg vet jo at du vil utvikle deg...»

Leder er opptatt av at medarbeiderne skulle ha initiativene, det var de som kom med de gode ideene leder brakte videre for å få tilslutning til å jobbe videre med dem. Vedkommende leder oppfattet seg selv som en kreativ person, men valgte å trekke seg tilbake og ga medarbeiderne

nødvendig rom og myndighet til å komme med ideene og videreforedle disse. Et eksempel på uttrykk for dette finner vi i følgende sitat:

«...de tiltakene som nå lever, som vi har fått veldig god tilbakemelding på og som andre i landet synes er bra – der har jeg ikke en av ideene...»

Medarbeidere påpeker viktigheten av at det blir lagt til rette fra arbeidsgiver og leder at man skal få lov å utvikle de tiltakene og de initiativene de kommer med. Når ideer er prioritert og valgt forventes det at medarbeidere bidrar videre i utviklingen. De mener dette er lurt fordi de har opparbeidet seg den nødvendige kompetansen. Medarbeiderne er klar over dette, og liker å bli stilt forventninger til:

«Det er jo å ha en så sterk involvering at vi føler vi har vært med på utviklinga selv – det er vel hovedtrikset»

Avdeling 2 Lederstøtte

Medarbeider fremholder at leder er veldig flink til å gi rom for å prøve ut nye ting. Hun starter prosjekter og tenker nytt og annerledes. De beskriver at enhetsleder (avdelingsleders overordnede) også er veldig tett på i forhold til innovasjon og forventer utviklingstiltak av avdelingslederen som var vår informant. Ett eksempel var at enhetslederen har et ønske om å danne et innovasjonsrom. Det er en del aktivitet rundt prosjekt og utviklingsarbeid i avdelingen. De har søkt og fått midler til å bruke på utvikling, men de må prioritere. Og avdelingsleder forteller:

«Det har vært mye diskusjon i gruppa. Har vi mulighet til dette og hva vil det gå utover.»

Prosjekter er ofte inspirert og kommet fra andre steder (andre kommuner eller fra nasjonale føringer) før det startet i denne avdelingen, men de lager sin egen måte/metode å gjøre det på. Eksempler på støtte til å drive prosjekter ble nevnt. Det er for eksempel ansatt en i prosjektstilling for å prøve ut nye måter å organisere og bygge opp en avdeling. Gjennom prosjekter ble medarbeiderne tildelt fullmakt til å bedrive utviklingsarbeid. Prosjektene ble

stort sett drevet av utvalgte ansatte, organisert i prosjekt og team. Leder påpeker imidlertid at det ofte er de samme som deltar:

«jeg tenker at vi ikke er flinke nok til å utnytte de ute for det blir fort de samme menneskene.»

Mange forslag og ideer kommer fra lederen selv. Avdelingsleder var som nevnt veldig utviklingsorientert og hadde fokus på å sette i gang nye prosjekter. Lederen her sier at på grunn av at hun er leder for mange medarbeidere har hun ingen mulighet til å være tett på alle medarbeidere i det daglige.

«nei det har jeg ikke mulighet til jeg kan jo ikke være på alle de fem sentra og rundt...og i drifta være med medarbeiderne ut, jeg har ikke sjans»

Leder er klar over denne problematikken, og gir også uttrykk for det. Det benyttes f.eks. det å sende ut mail med oppfordring om å komme med ideer. Medarbeiderne opplever at hun har åpen dør, og støtter og følger opp. Åpen dør hos leder gir nærhet og tilgjengelighet for medarbeiderne – noen utsagn kan tyde på at dette oppleves mest hos de som er lokalisert på samme sted. I tillegg til å ha mange medarbeidere antyder leder at personalgruppas forskjeller i alder, profesjoner, fagkompetanse og det at de var lokalisert på ulike steder kan være utfordrende i forhold til å være tett på som leder. Men slik vi oppfattet lederen var hun veldig oppmerksom på denne problemstillingen. Og hun uttrykker dette slik:

«Jo jeg tror det er mye mer moro for de ansatte om de kommer på det selv også, og får et helt annet eieforhold til det, det er klart at det er mye mer moro å være med på. Det å reflektere sammen med medarbeiderne det er jo kjempeviktig, det har vi altfor lite tid til. Den største innovasjonen skjer jo der ute hos medarbeider...og da må lederne være der, ikke sant?»

En medarbeider hadde kommet som ny til denne avdelingen for en stund siden. Hun var meget fornøyd nå med å ha mange utfordringer og få lov å være i en utviklende virksomhet. Hun

uttrykte at det å gi rom for utvikling og innovasjon også handler om hvordan lederen er. Dette kan stå som eksempel på hvor viktig leders rolle er:

«Det spørres hvem du har som leder. For å være helt ærlig. Det er kun ledelsen. Altså hvem du har som leder - hvordan type leder har du har å forholde deg til. Det avgjør om det er rom for det eller ikke»

I forhold til å ha systemer som fanger opp ideer og følger dem opp og sikrer at alle har muligheter for å bidra med forslag sier avdelingsleder som nevnt at mange av ideene kommer fra lederne selv. Hun forklarer også at det ofte er de som følger opp og gjennomfører dem. De nevner ingen metode for å få frem ideene. De prøver å få med alle, men er klar over at de muligens ikke favner alle. Det er ikke alltid alle er tilstede bl.a. fordi man går i turnus. Det kan derfor være vanskelig for enkelte å forholde seg til at endringer og nye ting skal skje. Det kan også være utfordrende for enkelte medarbeidere å svitsje mellom utviklingsoppgaver og de operative daglige arbeidsoppgavene. Leder nevner at det er enkelte medarbeidere som kommer med ønsker og komme med nye ideer og som gjerne vil starte nye ting. Hun må da være bevisst på hvilke valg og prosjekter de kan gå inn på i forhold til driften. Dersom de er veldig opptatt av et snevert område innenfor faget krever hun at de prioriterer:

«og kjører på beinhardt, og da er det noen som må si hva det går utover.»

5.2 Utvikling av miljø for idegenerering

Under denne dimensjonen ar vi forsøkt å fange opp følgende (ikke uttømmende): Lisens, takhøyde, heterogenitet, idedugnader eller bricolage, verktøy, tid og ressurser til å utvikle forslag, plattformer for inspirasjon og informasjonsutveksling, eksterne og interne møter for læring og utvikling, treffpunkter, sosiale interaksjoner, møter konferanser, ide dugnad som insentiv for idegenerering, samarbeidsforhold og verktøy

Avdeling 1 Utvikling av miljø for idegenerering

Medarbeidere fremhever nytten av å sitte sammen. De ville ikke ha hjemmekontor selv om det var en mulighet. Medarbeidere bruker hverandre når de står fast for å få nye ideer, også via

møter, og at de deler på oppgavene. Dette styrer de i stor grad selv. Leder gir frihet under ansvar.

Det er fokus på tverrfaglig bruk og involvering av andre fagmiljøer både internt og hos brukere/brukerorganisasjoner samt forskningsmiljøer for å finne brukerbehovene og andre områder for utvikling. Som verktøy ble det også da benyttet metodikk for å bedre brukeropplevelser.

Eksempler på verktøy er organisasjonens beslutning om bruk av konkret metodikk og systematikk for kontinuerlig forbedring. Medarbeiderne har også faste møter med kontaktpersoner i tilsvarende enheter i andre geografiske lokasjoner. Medarbeidere er involvert i stor grad, gjør mye selv uten at leder er med. Her dreier det seg også om at leder har direkte samtaler med den enkelte medarbeider. Det påpekes videre at man må lande noe før man setter i gang noe nytt. Medarbeiderne får være med å bestemme hva de går videre med. Leder påpeker at dette også er i enesamtaler.

Leder sier videre at man bør nok ha tenkt litt på ideer før de bare kastes ut – ellers blir de «klubbet ned». Både medarbeidere og ledere var tydelige på at ideer uansett måtte være forankret i brukerbehov/etatsbehov og ikke «egne» behov.

«at du sover på det en natt og du tror det er lurt, for du blir klubba ned ganske fort dersom du ikke knytter det til brukerreise – at det faktisk er et behov. Det må ikke være dine personlige behov Du blir ikke faglig akseptert om du snakker om egne behov»

..og .. «men hvis du kommer med dumme ideer.. ..og du får lov å sitte med dem et par dager så skjønner du selv at det var ikke så smart».

En medarbeider uttrykker at det er gitt tid og ressurser, og at det er lett å komme med ideer og være utviklingsorientert i prosjektet/matrisen. Men sier at det er annerledes for de som kommer med ideer fra operative oppgaver organisert i linjen, og da har andre oppgaver

«sånn at de som jobber i linjen tror jeg stanger hodet i tak/vegg ganske ofte på vanlige oppgaver. Sånn rutinedrift av organisasjonen – der tror jeg det er tungt».

Avdeling 2 Utvikling av miljø for idegenerering

Det var vanskelig for medarbeiderne å huske små og store ideer som de hadde bidratt med. En uttrykte dette slik:

«Det har jo helt sikkert dukket opp nye måter å gjøre ting på, det er bare at jeg kommer ikke på de eksemplene».

Leder både støtter og fremmer det å dele kunnskap. På HMS-møter var et fast punkt på agendaen som heter: «jakten på den gode praksis. Det er en runde rundt bordet der alle får si noe positivt om andre eller et eller annet innovativt i forhold til noe de har fått til, en suksess historie eller noe. Gjennom «jakten på god praksis» støttes tverrfaglighet internt og eksternt og det skapes også arenaer for videreutvikling av ideer. Men det å bruke andre miljøer, nettverk etc. det kom an på hvilken stilling og hvilket nivå du er på. Man ønsker å bruke medarbeidere fra alle «lag» - men en utfordring kan være å få med de som er på jobb deltid, og som kanskje ikke har noen ansvars-oppgaver. For disse kan det til tider bli slitsomt – når de ikke alle er like mye «med» på idegenereringen.

Deling av informasjon skjer også via mail. Ledelsen sender ut e-post om prosjekter og diverse informasjon på e-post, og de er kjappe til å svare tilbake dersom medarbeidere sender spørsmål til leder via mail.

Det ble også sagt at det i perioder kunne være for mye arbeid knyttet til å komme med ideer. Det ble sagt at forslag ofte måtte utredes så grundig at det ble mye jobb for den enkelte. Dette kom i tillegg til å skulle forholde seg til tiltak igangsatt av lederne og daglig drift. En medarbeider uttrykte dette slik:

«Ja det var en periode du nesten var litt redd for å komme med noe forslag eller foreslå noe nytt for da fikk du flere arbeidsoppgaver, men ikke mer ressurser.»

Leder har mange ideer og ønsker å få ideer så tidlig som mulig, og de bør ikke være ferdig tenkt. Hun var bevisst på at også dette var utfordrende, ofte tenkte lederne litt sammen først. Leder er bevisst på dette her – og «kritiserer» seg selv litt – ofte ser de at mye er ferdig tenkt før ideene presenteres på f.eks. kafedialog.

«så det er mye å gå på synes jeg at ikke vi skal tenke det ferdig men presentere det så tidlig som mulig»

På spørsmål om de hadde noe verktøy for idegenerering, ble bruk av tavlemøter fremhevet. Tavlemøter har stor effekt (for å synliggjøre en best mulig behandlingslinje). Tavlemøter ble gjennomført to ganger i uka. Her hadde de vært ute og sett på hvordan andre kommuner gjør det. Det ble nevnt eksempler på bruk av verktøy som Rosanalyser, SWOT, tjenestereisen samt at LEAN er i bruk som verktøy for å få bort tidstyver.

Personalmøter ble også brukt for å få frem ideer. Her diskuteres det *«og noen ganger blir vi uenige men til neste personalmøte har vi tygd litt på det og da var det kanskje ikke så dumt likevel.»* Det ble oppfordret til at alle ble med på personalmøter, men ikke alle kunne delta f.eks. på grunn av turnus og fordi alltid noen må være i selve driften.

Kafedialog ble også brukt for å se på mulige løsninger for å få ting til å fungere. Bruk av stillinger, endringer av drift ble diskutert her og da er mange til stede, som fagmedarbeidere, ledere og noen ganger også pårørende.

Forslagskasse ble brukt.

«Det er ikke alltid vi kommer til en løsning, da kan vi legge det bort. Når vi ikke blir enige. Da kan vi legge den ned i forslagskassa og ta den opp seinere».

Et annet viktig verktøy for å få ideer til utvikling var aktiv bruk av et avvikssystem. Dersom det er

«Flere avvik på samme sted da tenker vi hvordan vi kunne gjort dette annerledes- hvorfor har vi dette avviket og hvordan kan vi løse det på best mulig måte. På HMS møtene en

gang pr måned blir dette brukt til å se på hvordan dette kan løses. Flere personer fra flere steder i enheten møtes og ser på hvordan det kan løses hos oss. Avvikene vurderes etter hvorvidt de er alvorlige, meget alvorlige eller lite, og det blir karakterisert av den som leverer avviket. Så går avviket hvis- det handler om faget - til meg, så sier jeg noe om det faglige, så går det til avdelingsleder som trekker det inn i avdelingen igjen. Hvordan kan vi bidra til å løse dette sammen, sammen med den som har skrevet avviket? Så kommer det en tilbakemelding til den som har skrevet avviket».

Avvikssystemet er en del av avdelingens internkontroll, definert i kommunens plansystem. I planen står det at internkontrollen skal være en integrert del av styring med løpende oppfølging og kontinuerlig forbedringsarbeid.

5.3 Beslutningsstruktur

Under denne dimensjonen ar vi forsøkt å fange opp følgende (ikke uttømmende): Medarbeidere trekkes inn i beslutningene for å fylle "ramma" som virksomhet/ledere setter (sammen med medarbeider?), utvikling av kompetanse hos ansatte, ta i bruk hele staben, medarbeidernes kompetanse er viktig i beslutninger om faglige avgjørelser, ideer i forslagskasser, arbeidsgrupper, medarbeidere har nødvendig informasjon, informasjonsdeling i møter, tavler, dialog/daglig møter i det praktiske, hvilke områder tas det beslutning på.

Avdeling 1

Medarbeidere som deltar i avdelingens prosjekter får stor frihet i å fatte beslutninger på tiltakene de vil iverksette. I et av hovedprosjektene har medarbeiderne vide fullmakter, men innenfor prosjektets rammer. De kan også være med å bidra til å reformulere målkravene og delmål. Leder sa at medarbeiderne både utfordret og omdefinerte den sentrale styringsgruppens målformuleringer.

Man må ha gode begrunnelser og utprøvd så mye som mulig før endelige beslutninger tas.

«Og så vil jeg også at det her skal administreres på en god måte, sånn at vi både lykkes i gjennomføringen, men også i forberedelsen og den fasen og ta vare på data og at det

er struktur. Det fine med at vi har det så forankret i alt vi har kartlagt, og gjort, at man står ganske stødig når beslutningene først er tatt. Og det man ønsker å gå for. Da er vi overbevist om at det er rette veien å gå.»

Avdeling 2 Beslutningsstruktur

Det ble fremhevet at lederne er flinke til å innkalle til møter for å lage gode rutiner. Det er medarbeiderne, særlig spesielt utvalgte fagarbeidere, som bidrar til å utvikle hvordan rutinene skal være. De sitter på kunnskap lederne ikke har. De har både overordnede og egne interne rutiner som skal stemme overens, men fokuset er også på at rutinene kan endres slik at brukerne får det bedre.

«Vi er gode på å lage nye rutiner, men vi må snakke sammen for å komme til en felles greie. Nye rutiner ikke bare produkt.»

På spørsmål om avdelingsleder føler hun har frihet til å gjennomføre ideer som kommer fra sine medarbeidere svarer hun:

«Alle ideer blir tatt godt imot men jeg diskuterer alltid opp (i organisasjonen) før jeg setter i gang»

5.4 Incentiver

Under denne dimensjonen ar vi forsøkt å fange opp følgende (ikke uttømmende): den kjente høye «feilraten» i innovasjonsforsøk – er det viktig å ikke bare belønne «suksess», sette av tid til å prøve (og våge å feile – ta beslutninger på ukjent utfall), ledere må belønne mer enn det som lykkes. Det handler også om den kollektive innsatsen for utvikling – og å belønne det «rette» og ikke «dårskap».

Avdeling 1 Incentiver

Leder i virksomheten benytter en-til-en dialog der han er spesielt tydelig på forventninger om både det å dele god praksis og gode ideer, samt stiller krav til at medarbeiderne skal fremme sine meninger i hvordan ting skal utvikles.

Brukerperspektivet er viktig for både medarbeidere og ledere i arbeidet med å omsette ideene til faktisk utvikling. De bruker forskjellig kompetanse inn i de ulike fasene. Medarbeiderne fremhever at de har stor frihet, men at det måtte være nyttig for flere, ikke kun individuelt, at ideer ble videreutviklet. Vi opplevde at informantene vektla at fellesskapet og heterogeniteten var suksessfaktor i arbeidet med å få vellykkede resultater. Medarbeider uttrykker dette slik:

«..du kan si vi har litt forskjellig å bidra med alle sammen, for vi har litt forskjellig bakgrunn og ståsted og erfaring – så DET har vært gull inn i oppgaven»

Prosjekt og utviklingsoppgavene har fått fokus langt utover egen avdeling og virksomhet. Det blir påpekt at omdømme er viktig, og derfor jobber man grundig med utviklingsprosjektene. Det benyttes piloter og tester underveis i en relevant enhet. Eierskap til endringene fremheves av både ledere og medarbeidere som forutsetninger for å lykkes. Man bruker mange forskjellige miljøer i alle faser av utviklingen – fra problemløsning og idegenerering for øvrig – og helt til tiltak er igangsatt. Eksempler på tverrfaglighet er at man kobler rene fagmiljøer fra kjerneproduksjonen til kommunikasjonsrådgivere, og trekker med alle nivåer i organisasjonen – fra disse medarbeidere på «nedre nivå» - til toppledelsen flere nivåer over. Også andre kommuner, regioner, etater, eksterne etc. benyttes. Både medarbeidere og leder ga alle «ros» i slike tverrfaglige tiltak. Det var ellers sagt at hovedmotivasjonen var at oppgavene ble løst på en god måte, og dette ble oppfattet som belønning.

Det kunne være enkelte hindre også i kampen mellom det operative og det mer utviklingsorienterte. Dette ble for eksempel nevnt i forbindelse med at man plutselig måtte delta i løpende drift, og da måtte tre ut av utviklingsoppgavene. Dette ble opplevd negativt, spesielt for de som manglet den nødvendige kunnskapen for å delta i disse daglige driftsoppgavene.

Man tør å forsøke, man tør å feile. De ønsker å levere – og er klare for - og lever godt med en viss risiko for å feile. De setter pris på at det de driver med er etterspurt, selv om det gir en viss fallhøyde - et utsagn her:

«Vi har en rimelig stor kompetanse om hva brukerne trenger nå av regelverk. Jeg er ganske trygg på det. Og så kommer vi sikkert til å flire- og vi er avslappet til det - om vi om 5 år ser annerledes på det vi gjorde. Men per i dag er vi trygge på at vi har den kunnskapen som skal til»

I arbeidet som er prosjektorganisert fremhevet medarbeiderne at de heies frem av leder, og får gode tilbakemeldinger fra prosjektledelsen. Men de sier selv de har forbedringspotensialet i å «feire seg selv litt», men de synliggjør enkelte små steg. Medarbeiderne uttrykker stolthet over at både leder og andre «heier på dem». De får kollektivt æren for det de utvikler.

Avdeling 2 Incentiver

Leder oppmuntrer til ideer og nærer omsetningen av disse der det stilles store forventninger til at medarbeiderne faktisk bidrar og deltar. Det sendes ut e-post om at medarbeiderne skal bidra i utviklingsaktiviteter eller prosjekter, og det blir purret dersom det ikke kommer noe svar. Når medarbeiderne sendte e-post til leder opplevde de det positivt at de fikk raske svar tilbake. På HMS møter blir det oppfordret til å si noe positivt om andre og komme med suksesshistorier om noe innovativt man har fått til, og løfte frem noen som har gjort noe bra den siste måneden.

Det er i noe grad rom for å prøve og feile, men allikevel ha fokus på selve oppdraget og brukerne:

«Her har du faktisk rom for det. Du får lov til å teste. Du får lov til å prøve....det der har man jo diskutert mye fordi greia er jo at skal man prøve å være innovativ. Så tenker jeg at man må være litt fremoverlent og tåle å feile, ikke sant? Da brukte vi de ressursene på dette og dette blei det ingenting av. Det var jo synd liksom. Så er det rom for det!»

..hvorpå en annen medarbeider korrigerer litt med denne avbrytelsen:

«Du skal produsere noe da! Det er veldig fokus på det og i forhold til brukerne. Ja. Så det må liksom henge i hop. Det er ikke åpning for noe luftslopp ikke sant.»

Det oppmuntres til – og forventes kollektiv innsats, både internt og eksternt. Brukerperspektivet er viktig for både medarbeidere og ledere i det å omsette ideene til faktisk utvikling. Man bruker forskjellig kompetanse inn i forskjellige faser. Også i denne virksomheten var man noe tilbakeholdne med å feire, eller belønne, men de hadde noen premier og trekning for noen som hadde gjort noe ekstra. De fremmet allikevel at de ble motivert av å finne på noe ekstra mot brukerne.

5.5 Kultur og klima

Under denne dimensjonen ar vi forsøkt å fange opp følgende (ikke uttømmende): Ansattes medvirkning og medbestemmelse av avdelingen, tavler, delegert beslutningsansvar, informasjonsdeling og støttende ledelse, tett og åpen dialog mellom medarbeidere, maktavstand og samarbeid- kort maktavstand, kultur for feilgrep, Amundsens fem kjennetegn for MDI, MDI-kultur, god kommunikasjon, kompetanse, tillit og ønske om samarbeid er viktig, motstand mot endring, føle eierskap når du virkelig får være med å bestemme, avvik, feilkultur.

Avdeling 1

Leder brukte utviklingssamtaler bevisst som et verktøy. I disse samtalene gjorde han medarbeiderne bevisste på at de må dele kunnskap med hverandre. Det ble også gitt eksempler av leder på konkret bruk av feedback som metode ved at medarbeiderne skulle observere hverandre og gi konkrete tilbakemeldinger etter utført oppdrag. Leder ga viktige signaler om at man skal være åpen for slik tilbakemelding, og at man selv tar ansvar for å få denne feedbacken.

Som nevnt tidligere er lederen her spesielt opptatt av at det er medarbeiderne som får æren for ideene og utfallet av dem. Medarbeiderne var også klare på at deres forslag ble møtt med respekt. Det ble påpekt hvordan f.eks. ulike personligheter kan skape utfordringer om ikke dette håndteres godt. Her fikk vi inntrykk av at leder hadde tanker om hvordan han skulle håndtere de ulike medarbeideres styrker og svakheter på en god måte. Leder har tatt i bruk et preferanseverktøy for at han og medarbeiderne skal lære mer om hverandre. Et utsagn fra leder er:

"Jeg har en viss kunnskap om mine medarbeidere. Jeg har f.eks. «oppstartere» - de elsker å starte opp, men for dem er ikke det å lande så moro. Så min jobb ift dem er å bevisstgjøre dem. Vi har gjort en liten studie av oss selv med preferanseverktøy. ..Så jeg har snakket mye med dem om det, for nå må vi ha fokus på å drifte det. Det å ta ned noen baller etter hvert. Det går mye på enesamtaler "

Medarbeiderne blir verdsatt av både nærmeste leder og av nivåer over seg. som gleder seg over utviklingen i prosjektet. Prosjekt og utviklingsoppgavene har fått fokus langt utover egen virksomhet. Fokus på at medarbeidere og ledere må være motivert:

«Du må ha indre motivasjon – du kommer ingen vei, det er lett å lure noen her. Det er lett å si «sjekk – gjort» - men vi kommer oss ingen vei, da!»

Alle deltar i utviklingsaktivitetene. De tenker kontinuerlig på forbedringer og hevder at de alltid kan forbedre seg. Også mellom medarbeiderne ble det ytret tillit og respekt og en medarbeider fremmet f.eks. at det koster «de eldre lite å løfte frem de yngre».

Informantene nevnte at det å delta i de større prosjektene har prestisje, men de kan bli møtt med «hylekor» fra andre avdelinger som ikke har så fokus på forebyggende arbeid. Det blir stilt kritiske spørsmål om prosjektets relevans. Disse spørsmålene tar de også seriøst, og de sjekker ut relevansen i forhold til det de driver med.

Det var lov å gjøre feil, og de var bevisste på at omfang av feil ikke får katastrofale konsekvenser. De benytter for øvrig også avvik basert på informasjon fra brukere i forhold til f.eks. regelverk eller at arbeidsoppgaver blir gjort galt for å bedre brukeropplevelser. Kommunikasjonen var ifølge en informant preget av at de kan uttrykke uenighet. Kommunikasjon i situasjoner der det var uenighet ga også energi inn i å komme med løsning på oppgavene:

«når du er usikker på om du løser en oppgave rett. Om det er noe med oppgaven eller med det du skal gjøre du ikke får til. Det er nå en bit. Det er til å leve med. Jeg har ofte tenkt sånn at, ok, det er ingen som dør. Alle får mat. Ingen blir feil medisineret – vi er ikke i helsevesenet...så jeg tenker at det er ikke noen katastrofe at ting ikke blir rett, eller at

noen gjøre noe galt. Men jeg synes jo det tyngste for min del er når vi sliter mer på det menneskelige plan. Altså at vi kan være uenige om ting, og ha litt ulik oppfatning om hvordan ting skal gjøres. Uten at jeg har noen gode direkte eksempel. Men jeg kjenner fort på det å ha god kommunikasjon gir meg mest energi.»

Avdeling 2 Kultur og klima

Det jakes i avdelingen på den gode praksis. Under intervjuet blir det hevdet at mange synes det er gøy med utvikling, men noen synes det er mas. Det er lettere å komme med ideer når de vet det kommer nye ting hele tiden. Det er veldig forskjell på avdelingene. En informant sier at man fort kan tenke

«Sånn har vi gjort det i 20 år så det skal vi fortsette med, sånn er vi litt. Men så tygger vi litt på det og så kan det hende det ikke var så dumt forslag likevel så prøver vi det.»

Det er tverrfaglighet både i oppgaveløsning og utviklingsprosesser. Ett eksempel på at man har kultur for endring er i dette utsagnet:

«Nå skal vi utarbeide et introduksjonsprogram for nyansatte, og da prøver vi å trekke inn fra avdelingen for å se om vi kan tenke noe nytt, - tenke hvordan vi skal implementere i avdelingen på en bedre måte enn vi har gjort før»

De fokuserer på kompetanseheving idet nesten alle assistenter (ufaglærte) nå er under utdanning. De peker på at det er stor faglighet i avdelingen. Og oppmuntrer til fagutdanning. Leder viser også til at kompetanse og faglighet har noe å si for interessen for å delta i utviklingsaktiviteter.

«Jeg tror jo at det med kompetanse og faglighet har noe å si»

Leder har åpen dør og de vi intervjuet opplevde sin leder som utviklingsvillig og lett å komme i kontakt med. Leder uttalte om seg selv som litt for lite tilgjengelig for mange av sine medarbeidere av praktiske årsaker. Hun uttrykker at det var vanskelig å nå alle medarbeidere, både i utviklingsoppgaver og i daglig drift.

I avdeling 2 er det forventet også på virksomhetsnivå, at lederne tar mye initiativ til endringer. Utfordringene lå i at det som regel ikke følger ekstra ressurser med. Avdelingsleder på sin side forventet at medarbeiderne tok innover seg de endringen som ble foreslått og iverksatt. Her kunne vi spore en viss utålmodighet fra leder. En medarbeider beskriver det slik:

«Ja, det er jo veldig framdrift i prosjektene da. Men de vil jo gjerne ha tilbakemelding dagen etter»

Denne kommunen er opptatt av at lederne skal ha mye endringsfokus. Både leder og medarbeidere smittes litt av dette. Leder var her opptatt av å ha en del ideer selv. Avdelingen har et avvikssystem som benyttes aktivt både i det operative og for å identifisere utviklingstiltak. De vi intervjuet var opptatt av avvikssystemet og så på dette som en mulighet for å bli bedre. Det har blitt jobbet mye med å få en kultur for å skrive avvik, og disse brukes bevisst og systematisk til konkrete forbedringer. Dette håndteres etter hva vi kunne forstå på en god måte, der avvikene ble tatt seriøst, i det medarbeidere fortsetter å skrive avvik.

Noe påtrykk har de også fra et litt mer eksternt perspektiv. De er «utsatt» for tilsyn i noen grad, og fra slike tilsyn kommer også viktige krav om endringer. Denne avdelingen har oppgaver som også kan dreie seg om «liv og død», og slike endringskrav fører igjen til idegenerering for å finne gode løsninger. På et område fikk vi eksempel på at klager fra brukere systematisk ble videresendt til overordnet klageorgan. Tilbakemeldingene fra klageorganet ble også benyttet til forbedringer

«Istedenfor å sitte og bare ta imot disse tingene, eller glatte over så tok vi hele saken og sendte inn. Da fikk vi en vurdering. Til å begynne med fikk vi masse klager, det er ikke til å stikke under en stol det. Men så forbedret vi systemet hele tiden fra tilbakemeldingene»

De får lov å prøve å feile selv om de selvsagt er meget opptatt av et godt omdømme. Leder uttrykker dette slik:

«Vi har jobbet mye med å bli bedre på å ta imot å se hva vi kan gjøre bedre, og gått igjennom det veldig nøye. Men jeg må si det koster å ikke gå i forsvar, særlig når du vet at kritikken ikke stemmer.»

De jobber grundig og systematisk med å lære seg å motta og håndtere kritikk. Både gjennom å utvikle sitt avvikssystem og å fokusere på det mer mentale plan; å tåle å få kritikk.

6 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil vi forsøke å svare på problemstillingen for oppgaven. Vi vil vurdere resultatene opp mot teorien og svare på problemstillingen: *Hva betyr ledelse for medarbeidernes bidrag til innovasjon i offentlige sektor?* Her vil vi vise hvordan problemstillingen blir brukt som en ramme for selve fremstillingen av analysen. Vi vil beskrive enkelttilfeller og fortolke ved å sammenlikne likheter og forskjeller og diskutere ulike tema. Metodiske refleksjoner vil også bli beskrevet i dette kapitlet (Everett & Furseth, 2012).

6.1 Lederstøtte

Vi har i teorien vist til at ledelse handler om å påvirke til innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål (Arnulf, 2012). Ledere må forstå konteksten og vurdere flere perspektiv for å velge de rette virkemidler for hva som er mest effektivt i en gitt situasjon for å gi medarbeiderne nødvendige lisenser i utviklingsprosessen. Det mellommenneskelige forhold mellom ledere og medarbeidere står sentralt for å få medarbeidere til å yte sitt beste (Bolman & Deal, 1991). Leders mentorrolle påvirkes av hvor godt man kjenner sine medarbeidere, og rollen må tilpasses hver medarbeider for å nå både individuelle og organisatoriske mål (Schein, 1982). Ledelse skjer blant annet gjennom omtanke, støtte og tilgjengelighet (Bolman & Deal, 1991).

I avdeling 1 var lisensen gitt noe mer i de strategiske rammene. Leder var også bevisst her på når hvilke ressurser skulle tas i bruk, eksempelvis igjen medarbeidernes preferanser. Disse preferansene kan komme mest effektivt til nytte f.eks. i oppstart eller avslutning av prosesser. Denne avdelingen var forholdsvis liten, og det var enklere for leder å ha oversikt og tid til å tilrettelegge på mer individuelt nivå. I avdeling 2 ble lisensen gitt ved at spesielt definerte prosjekter ble tildelt utvalgte grupper og team. Denne avdelingen var forholdsvis stor, med et stort lederspenn. Det var stor variasjon i arbeidsoppgavene og fagkompetanse. Leder hadde liten mulighet til å nå direkte ut til alle medarbeiderne i deres daglige arbeidssituasjon. I avdeling 1 var de vi intervjuet i stor grad fristilt ressurser til utvikling. I avdeling 2 var dette variabelt, noen av undergrupperingene der har i stor grad daglige operative oppgaver der de ikke kan fristilles i like stor grad.

Lederes tro på at medarbeidere har nødvendig kunnskap, nettverk og er kreative må ligge til grunn for den mentorrollen de inntar (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Vi opplevde at lederne var opptatt av faglighet i begge avdelinger. De bidro til at medarbeidere fikk benytte og styrke sin kompetanse. Det ligger således til rette for den selvtillit medarbeiderne har behov for knyttet til egen kompetanse, for å identifisere egen bricolage, og tørre og ønske å dele god praksis med andre. Det fremheves hvor viktig god dialog og det å være tett på medarbeiderne. Et paradoks ser vi her i dette kan være nettopp de stramme ressursene i offentlig sektor. Ofte ser vi innstramminger og når offentlige toppledere nettopp sier at beste kimen til innovasjon er effektivisering, og der det som første moment står: «Budsjettkutt og krav om innsparinger. Effektiviseringsreformen oppfattes som et positivt ytre press...» (Botheim, Hustad, Skauge, & Tvedt, 2016). «Talk the walk» er Weicks omformulering (Hammer & Høpner, 2014) av "Walk-the-talk", et uttrykk benyttet som en oppfordring til, å «gå rundt» og sørge for at det man sier er det man gjør. Denne reformuleringen forstår vi slik at lederne må være tettere på og forstå hva som er viktig å gjøre før de snakker om det, også knyttet til utvikling:

Talk the Walk' handler altså om at komme ud i organisationen, at være tilgjengelig og nysgerrig, og at spørge ind til og høre, hvad der optager kunder, klienter og medarbejdere. Det der betyder noget (for mig) er det, der giver mening, og som er værd at forfølge og videreudvikle (Hammer & Høpner, 2014, p. 140).

I begge avdelingene (i variert grad) kan det etter vårt skjønn være et potensiale for lederne til å bevege seg mer rundt og også ha uformelle samtaler og treffe medarbeiderne i det daglige. De har også lettere tilgang opp i virksomheten hvor de kan bringe dette videre. Vi tror dette kan føre til (enda) mer effektivt lederskap i forhold til MDI. Dette underbygges også i den danske LO rapporten (Rambøll Management, 2006)

I avdelingene blir medarbeiderne involvert når ideer skal omsettes. Det er arenaer for å skape felles forståelse gjennom tverrfaglighet i utviklingen. Lederne uttrykker stor tillit til medarbeiderne, og gir frihet i arbeidsutførelsen. En viktig forskjell var at lederne oppfattet seg selv i variert grad som synlige og tett på. Leder i avdeling 1 var tett på også de (få) medarbeiderne som var lokalisert på andre steder. Leder i avdeling 2 uttrykte selv at hun ikke

hadde mulighet til å være synlig og tilgjengelig for alle sine medarbeidere. De som satt nærmest henne opplevde allikevel at det var åpen dør og lett og få kontakt.

6.2 Miljø for Idegenerering

Som nevnt i kapittel 2 er mange kilder til, og flere måter å fange opp ideer for en offentlig etat. På den ene siden den mer “top-down” versjonen der man lager work-shops for å få frem ide flom. Vår tilnærming er på den andre siden mer “bottom-up” - og at det er mange gode ideer som bør fanges opp gjennom bricolage. Ledere må i det daglige være tilstede på en uformell og synlig måte (Bessant & Caffyn, 1997). I det offentlige må man utnytte knappe ressurser (Bason, 2010; Gjelsvik, 2007) og Kesting og Parm Ulhøi (2010) fremmer jo nettopp at idegenerering kan ta tid.

Både ledere og medarbeidere har stort fokus på bred deltakelse og interaksjon både internt og utstrakt involvering, eller høring, av brukere når de leter etter muligheter for utvikling. Forskjellene i de to avdelingene i forhold til bred deltakelse, er at det i avdeling 2 var mer utvalgte (og til dels de samme) medarbeidere som fikk delta. Dette kan indikere at de der har potensiale til å få frem kunnskap og erfaringer fra bredere lag av medarbeidere. I avdeling 1 var alle med stort sett hele tiden. Avdeling 1 har satt av tid og ressurser fordi de er knyttet til et prosjekt, og de prosjektorganiserer mye av sine operative oppgaver. Kesting og Parm Ulhøi (2010) argumenterer for at det ikke er MDI der ansatte jobber i prosjekter der det er forventet at de kommer med forslag og ideer. Vi antar at det er mer toppstyrte innovasjonsprosjekter Kesting og Parm Ulhøi (2010) refererer til. Prosjektorganisering i seg selv kan virke involverende på ansatte og dermed kan prosjektorganisering gjerne føre til ideer og forslag (altså MDI), mens innovasjonsprosjekter er noe annet. Vi beskrev i kapittel 3.3 at det kan være flere tilnærminger til definisjon av MDI, hvor vi argumenterer for at både bricolage og kontinuerlig forbedring kan danne grunnlag for MDI. Det at medarbeidere i en avdeling i stor grad jobber prosjektorganisert er heller ikke å anse utenfor vår definisjon av begrepet når vi tar i betraktning at det operative organiseres i noe grad i prosjekter. Medarbeiderne er sånn sett ikke tatt ut av sin daglige kontekst for å drive med rene utviklingsoppgaver.

Begge avdelinger hadde verktøy og fora for medarbeideres aktive bidrag i alle innovasjonsaktiviteter. Det var mange ulike møteplasser hvor fag, drift og utvikling ble diskutert. Det ble fremhevet i begge avdelinger at det var viktig å ha gode argumenter. I avdeling 2 forkaster de ikke ideene når man ikke ble enige. Da kan forslagene bli liggende i forslagskassen og tas frem igjen senere slik at ikke verdifulle ideer blir forkastet (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Ideflommen kunne til tider stoppe litt opp, særlig i avdeling 2. Der kunne man oppleve at det var mange baller i luften, og man vegret seg med å komme med ideer fordi man da visste at det medførte merarbeid fordi de ikke fikk tildelt mer ressurser.

I avdeling 1 opplevde vi også at fokuset på å få ferdig det man hadde i gang var viktig, slik at ikke ideflommen ble for stor.

I de to enhetene vi intervjuet i klarte vi ikke å identifisere så mye direkte bricolage-innovasjoner, der de vi intervjuet av medarbeiderne hadde initiativet. Vi opplevde også at ikke det alltid var så lett for informantene å huske små og store ideer de hadde bidratt med. I kapittel 4.4 skrev vi om de såkalte «minnelagrene» og utfordringer vi hadde under intervjuene vi hadde med å frembringe disse erindringene. I de enhetene vi undersøkte har vi nevnt at avdelingene, kanskje i noe forskjellig omfang, har et potensiale ved at lederne følger mer på medarbeiderne i det daglige. For den ene avdelingen hadde dette mye sammenheng med stort lederspenn og fysisk avstand til sine medarbeidere. Det er behov for å bruke e-post i noe utstrekning, og dette støtter ikke helt opp under den viktige «samtaalen», spesielt knyttet til utviklingsaktiviteter, som vi har påpekt. For avdeling 1 var dette mer knyttet til å bruke ressursene effektivt og riktig i prosjektene.

Utgangspunktet for å oppdage hvordan medarbeidere utfører sine daglige oppgaver kan være et problem, en innsikt, en erkjennelse eller en mulighet (International Research Institute of Stavanger (IRIS) & Samfunnsforskning, 2011). Det kan være mange årsaker til at vi ikke klarte å identifisere hvilke utviklingstiltak som kom fra bricolage, eller andre endringsinitiativ med opphav i medarbeiderne, og en årsak kan som nevnt være at vi burde deltatt i «produksjonen» noen dager for å se hvordan den enkelte utøvte sine mer daglige oppgaver og hvorvidt de fant

gode løsninger. Og videre hvordan disse løsningene kunne bringes inn i fellesskapet. Når vi allikevel gjennom intervjuer ikke klarer å fange noen klare erindringer fra medarbeiderne på dette, er anser vi det i seg selv som en nyttig observasjon i denne sammenhengen. Det kan også tilsi at det ikke er så lett å huske i neste «tavlemøte», «HMS-møte», gruppemøte - eller på hvilken som helst mer «formalisert» arena hva man faktisk gjorde smart i en enkeltsituasjon – om så bare for noen dager siden. Noe som igjen understøtter et økt fokus i det daglige, fra både ledere og medarbeidere.

Det kan være et paradoks at det ikke nødvendigvis tar så mye ekstra tid å faktisk fange opp god praksis – praksis skal utøves allikevel. En begrensning i vår studie var at vår metode ikke egnet seg godt for å identifisere innovasjoner oppstått fra bricolage retrospektivt. Dette sitatet skal få stå for ett av eksemplene på at det kan være vanskelig å fremkalle sitt "minnelager":

«Det har jo helt sikkert dukket opp nye måter å gjøre ting på, det er bare at jeg kommer ikke på de eksemplene».

Det er altså utfordringer både med å identifisere bricolage, men også vanskelig i ettertid når man har endret noe hvorvidt dette kom fra bricolage.

6.3 Beslutningsstruktur

For at medarbeiderne skal være en av de drivende ressursene i utviklingstiltak må lederne delegere beslutningsmyndighet til medarbeiderne. Ledelse skjer da gjennom myndiggjøring og at leder er synlig og tilstede ved å vandre rundt og flytte beslutningsmyndigheten så langt ned i organisasjonen som mulig (Bolman & Deal, 1991). Dette kan ses på som en form for maktutjevning.

«Tanken om at de ansatte bør ha et ord med i laget når det gjelder de beslutninger som har direkte konsekvenser for dem selv, fremgår tydeligst av forestillingene om at ansatte gjerne vil være moralsk engasjert i sine arbeidsorganisasjoner, at de gjerne vil øve

innflytelse på beslutningene, og at de gjerne vil ha anledning til å bruke sine evner til beste for organisasjonens mål» (Schein, 1982, p. 90)

Det å få frem ideer og at de blir tatt seriøst er viktig. Som vi har nevnt kan det bli hårfin balansegang mellom å se på for mange ideer og bruke for mye tid sett opp mot det og for tidlig kaste bort gode ideer. Delegering betyr også at man ikke må drepe initiativene og kan bidra til at viktige ideer ikke må gå tapt i prosessen (Bason, 2010; Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Det er viktig med visse rammer for utvikling, men rammene må ikke være så snevre at de ikke åpner opp for innspillene fra medarbeidere med relevant og viktig kunnskap som lederne ikke besitter (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). I avdeling 1 virker det som om rammene er vide nok i prosjektet idet medarbeiderne faktisk har fått omdefinert mål i prosjektet når begrunnelsene er gode nok.

Organiseringen har betydning for hvorvidt ledere kan delegere visse beslutninger til medarbeiderne midlertidig (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). I avdeling 2 som var linjeorganisert ble beslutninger tatt på overordnet nivå i linja. Leder hadde frihet innenfor egne driftsrammer til å fatte beslutninger. I avdeling 1, der prosjektet var matriseorganisert, er beslutningsmyndighet i stor grad delegert ned til prosjektdeltakerne, innenfor prosjektets rammer. Det var medarbeidernes rolle å fylle prosjektet med ekspertise.

6.4 Insentiver

Det vil ofte være store investeringer, enten i form av ressurser, eller midler for øvrig når man skal utvikle noe nytt. Kesting og Parm Ulhøi (2010) påpeker allikevel viktigheten av at man tør å forsøke å utvikle noe og belønne en kollektiv innsats, som ikke bare fokuserer på suksesser. Man var i begge avdelinger opptatt av den kollektive innsatsen og bruke tverrfaglighet. Begge avdelinger satte i gang tiltak uten å være hundre prosent sikre på å lykkes, og de aksepterte at man senere kan se på det man har utrettet på andre måter. Dette lot de allikevel ikke stoppe å sette i gang. Det som kanskje var litt fremtredende var at man ikke hadde så stort fokus på å «feire» seg selv. Således kan vi ikke se at det var spesielt fokus på individuell belønning av «suksesser», men heller at det var samarbeid som ble belønnet.

Åpenhet og kreativitet var viktige grunnforutsetninger i begge avdelinger. Det var ikke bare suksesser som ble belønnet. Lederne og medarbeiderne heiet på hverandre, og de støttet hverandre.

I den ene avdelingen som hadde mange av sine oppgaver knyttet inn i matriseorganisering var det stort rom for å prøve og feile, og man hadde tid til å jobbe grundig med utviklingsoppgavene. Allikevel ble det pekt på at det enkelte ganger kunne være en kamp mot det operative, og andre områder man hadde resultatkrav på. Allikevel var det den kollektive innsatsen som ble fremhevet av alle informantene. Her ser vi kanskje også et litt tydelig skille mot den andre avdelingen som nok var mer preget av operative daglige arbeidsoppgaver direkte ut mot brukerne. Dette var oppgaver man ikke kunne legge bort. Takhøyde og opplevd rom for utvikling var det, men allikevel med en liten undertone i det at man måtte prioritere daglig drift.

Vi konstaterer her kun at alle insentiver kan ha en nøkkelrolle (Kesting & Parm Ulhøj, 2010) i det å få medarbeidere engasjert både i selve idegenereringen og i det å utvikle ideene videre. Vi studerer her to offentlige virksomheter, og fokuserer ikke direkte her på såkalte belønninger, men heller de insentivene knyttet til oppslutning om utviklingstiltakene blant medlemmene i avdelingen (Schein, 1982). Vi ser i begge avdelingene at medarbeiderne er engasjerte i utviklingsarbeidet forutsatt at de får lisens til å delta, og ser nytten av det.

I begge avdelingene ble det uttrykt at belønningen ofte i seg selv var det å få delta i og slutføre tiltak som gjorde at oppgavene ble løst på en god måte.

6.5 Kultur og klima

Vi har i de fire forrige kapitlene diskutert mange forhold som alle kan være like viktige elementer når det gjelder å diskutere kultur og klima for innovasjonsprosesser. Dette blir således et litt oppsummerende kapittel der alle de positive elementene i de forrige driverne bidrar til den kultur og det klimaet vi ser i våre case. Medarbeideres kjennskap til virksomhetens strategier og mål er viktig (Bason, 2010; Fernandez & Moldogaziev, 2012). De vi intervjuet

hadde stort fokus på at endringsinitiativene ikke skulle være til egen, individuell fordel. De skulle ha rot i virksomhetens formål og samfunnsoppdrag. Det var utstrakt fokus på brukerorientering og helhet. De sa det så tydelig at da ble ideene «klubbet ned» og de ble gjennomskuet raskt. På spørsmålene vi hadde mer generelt om hva slags forhold de hadde til innovasjon var det positivitet og fokus på å bidra til utvikling blant de vi intervjuet. De var stolte av jobben de gjorde og stedet de tilhørte. I tillegg hadde de forholdsvis god forståelse for både innovasjonsaktiviteter og nødvendig innsats som skal til for å faktisk å drive innovasjon.

I begge virksomheter uttrykte både lederne og medarbeiderne fokus på godt arbeidsmiljø og det klimaet som rådet i forhold til å være utviklingsorientert. De uttrykte stolthet over det de fikk utrettet, og ved å tilhøre den enheten de var i. Når initiativ til endringer først var besluttet, var det grundighet og helhetlig tankegang som rådet og man brukte anerkjent verktøy og metodikk for å bidra til innovasjon. Særlig i avdeling 1 satte leder seg bevisst og grundig inn i alle medarbeideres muligheter/evner til å bidra. Deres holdninger er at utvikling ikke er gjort i en håndvending. De gjennomfører og utvikler grundig forskning f.eks. for å utvikle de ideene til mulige tiltak som er nyttige og relevante overfor brukerne.

I avdeling 2 hadde de i stor grad brukt både metodikk og verktøy/arenaer også for å fasilitere prosessene knyttet til utvikling og det å ta medarbeiderne med i så mye av aktivitetene som mulig.

I prosjektet i avdeling 1 involveres medarbeidere og hensiktsmessig kompetanse i stor grad i utviklingsaktivitetene – og våre funn synes å vise en stor grad av anerkjennelse av medarbeideres bidrag. Det at prosjektet verdsettes og får ros fra alle nivåer tyder ikke på at lederne er spesielt redd for at medarbeiderne får for mye makt (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Leder viser til at det er en krevende gjeng å lede og her forstod vi dette som at det var en faglig sterk gjeng som også har sterke meninger om ting.

I avdeling 2 vises det en anerkjennelse av medarbeiderne også når de gjennom å «jakte på den gode praksis» viser at de setter pris på deres kunnskaper, og forslag til forbedringer. Utfordringen i denne avdelingen var det å ta i bruk hele bredden av medarbeidere. Her har avdelingen stort potensiale (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). Som vi så var de fleste ufaglærte nå

under utdanning for å få fagkompetanse. Vi antar at en slik kompetanseheving kan ha mye å si for at alle medarbeidere skal kunne være med å ta beslutninger. Dette påvirker da den driver vi diskuterte i kapittel 6.3. Ved økt kompetanse er det enklere for ledere å delegere beslutningsmyndighet

Man må få en følelse av å jobbe sammen, både ledere og medarbeidere. Slik vi så begge disse avdelingene var det respekt for hverandres synspunkter og meninger. Vi så ikke noen direkte maktkamp, og lederne her var ikke «redd» for å miste sin autoritet, men det kunne være motstand å spore når andre avdelinger forstod at endringer påvirket dem negativt.

Vi ser også at lederne var i direkte dialog med sine medarbeidere med forventninger knyttet til virksomhetens verdier og strategier. Medarbeiderne uttrykte også i denne forbindelse sin glede over, og mente det var belønning i, å gjøre oppgavene riktig og effektivt. Gjennom slik interaksjon mellom ledere og medarbeidere ser vi også at det er en indikasjon på at nødvendig felles forståelse kan oppnås, og at lederne og medarbeiderne faktisk kan "*display curiosity, interest and willingness to act on the findings*» som Bason (2010) uttrykker det . Potensialet i å ha felles forståelse, og få omforent både virksomhetens og medarbeidernes behov er tilstede. Det gjenstår bare litt for lederne å gå ut og fange den gode praksis.

Slik vi oppfattet det så var det kultur for å «feile», vi fant både toleranse og takhøyde, og åpenhet for å teste ut ting. I avdeling 1 var det lave skuldre for å gjøre feil. Det de jobbet med var ikke spørsmål om «liv og død». Grunnleggende kultur for endring i avdelingen var basert i å aldri være sikre på at de gjorde ting på rett måte, en kontinuerlig forbedrings filosofi (Bessant & Caffyn, 1997). Man hadde også et kritisk fokus, i det man faktisk benyttet konkrete feedback til å utvikle medarbeiderne. Her var det også til dels kultur for å bruke hvert avvik til å initiere endring.

I avdeling 2 blir avvikssystem systematisk brukt. Avvik og feil som inngår i virksomhetens øvrige struktur/formaliteter håndteres systematisk, og de brukte det aktivt. Avvikene ble brukt «positivt» som innspill til endringer. Vi opplevde det var et visst rom for å feile selv om de var opptatt av omdømmet også. Selv om avdeling 2 driver med LEAN og avvikssystem i henhold til kommunens plansystem betyr imidlertid ikke det at kontinuerlig forbedringer er avdelingens

kultur for endring slik det er i avdeling 1– der kontinuerlig forbedring ikke er en sideaktivitet, men integrert som en del av avdelingen kultur for endring.

7 Avslutning

Vår intensjon i denne studien er å bringe frem mer kunnskap om MDI. Vi ønsket å undersøke MDI i lys av hvordan ledere bidrar til at medarbeidere blir involvert i alle steg/faser eller deler av innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Offentlig sektor er en interessant kontekst fordi sektoren står overfor store utfordringer i forhold til å bli mer effektiv. Offentlig effektivisering betyr at ledere må levere en mer effektiv service- og tjenesteproduksjon uten at det nødvendigvis blir tilført nye ressurser, man må heller jobbe "smartere". Dette kravet om å jobbe smartere gjør at ledere må utvikle og bruke de menneskelige ressursene man har til rådighet på best mulig måte. Og vi har i denne oppgaven sett på hva ledelse betyr for medarbeidernes bidrag til innovasjon i offentlige sektor.

For å undersøke dette har vi benyttet teoretiske perspektiver innenfor ledelse, organisasjonsteori og innovasjonsteori og MDI. Vi har deretter benyttet en formativ målemodell og operasjonalisert begrepet MDI. Denne operasjonaliseringen ble gjort for å finne organisasjonsmessige tilrettelegginger for medarbeideres deltakelse i innovasjonsprosesser. Disse driverne (Kesting & Parm Ulhøi, 2010) er brukt til å koble empiriske data sammen med teorien for å svare på problemstillingen i oppgaven. Driverne vi har sett på og benyttet som ramme og struktur er:

- lederstøtte
- utvikling av miljø for idegenerering
- beslutningsstruktur
- samarbeidsforhold
- insentiver og
- kultur og miljø

I undersøkelsen har vi gjennomført dybdeintervju av ledere og medarbeidere i to avdelinger i offentlig sektor der begge jobbet operativt og drev forebyggende arbeid. De var utviklingsorienterte og hadde både planlagte og uventede oppgaver i sitt daglige virke. Vi antok derfor at medarbeiderne hadde en vesentlig betydning for avdelingenes innovasjonsprosess.

Til tross for noen likheter ved avdelingene er måten de er organisert på – ulik. Den kommunale avdelingen var typisk organisert i linje der fokus i hovedsak er rettet mot «løpende drift». Den statlige avdelingen var mer preget av å være prosjektorganisert. I tillegg til operativ drift jobbet de med sine spesialoppgaver på siden av linja hvor oppmerksomheten er rettet mot å bidra med kapasitet, kompetanse og kunnskap. Vi har derfor også sett etter om disse ulike måtene å være organisert og ledet på (styringssystemene) har noe å si for hvordan medarbeiderne bidrar i innovasjonsprosessen.

Vi avslutter denne oppgaven med å oppsummere funn vi mener er sentrale i forhold til oppgavens problemstilling:

Hva betyr ledelse for medarbeidernes bidrag til innovasjon i offentlige sektor?

Våre funn viser at ledelse har stor betydning for hvordan medarbeidere deltar i innovasjon. Ledere og medarbeidere i begge avdelingene vi undersøkte var utviklingsorienterte. Potensialet for MDI og innovasjon er derfor stort. Lederne involverer medarbeiderne i endringsaktiviteter og det var stor grad av «innovasjonsbevissthet».

Funnene våre viser også at innovasjonsprosessene i begge avdelingene i hovedsak er «top-down» styrte. I dette ligger at lederne på forhånd hadde definert og lagt premissene for hva som skulle endres. Det er imidlertid forskjell på hvordan denne «top down» prosessen ble ledet og organisert i de to avdelingene. Den ene avdelingen (avdeling 1) hadde etablert en kultur for endring gjennom kontinuerlige forbedringer som forutsetter bred deltakelse i endringsarbeidet. Som vi har sett i teorien om innovasjon mener vi at «kontinuerlige forbedringer» også kan være viktige små steg på veien til innovasjoner selv om det imidlertid kan gå en stund før spredning og implementering er et faktum (Fuglsang & Sørensen, 2011). Vi har i denne oppgaven derfor argumentert for at dette potensiale sammen med bricolage også bør inkluderes i tilnærmingen av MDI, særlig fordi det ser ut som viktig for offentlig sektor. Dette viser at det er flere måter å se på MDI på. Vi håper derfor også at oppgaven kan bidra til økt kunnskap og forståelse for begrepet MDI.

Arbeidet i avdeling1 var også i stor grad organisert som prosjekter. Så selv om prosjektet var definert og innrammet med ledelsen, genereres ideer til hvordan (prosjektet/oppdraget) skal utføres gjennom bred deltakelse fra medarbeiderne i avdelingen. Lederen var tett på sine medarbeidere som var en relativt liten gruppe. Noe potensiale for MDI, ved ytterligere deltakelse i medarbeidernes daglige aktiviteter kunne vi nok ane, men leder brukte «samtalen» i stor grad. Kontinuerlig forbedring var her forventet å være en integrert del av avdelingens kultur for endring og ikke en sideaktivitet.

I Avdeling 2 genereres ideer stort sett fra leder, men også med innspill fra medarbeidere i organisasjonen, men da stort sett gjennom noen utvalgte medarbeidere satt i grupper og team. Her så vi at medarbeidere kan spille en mer aktiv innovativ rolle. Spesielt så vi et potensiale ved å i større grad involvere et bredere spekter av medarbeidere, inkludert ufaglærte, i innovasjonsprosessen. Leder har mange medarbeidere og er ikke like tett på alle i like stor grad, og «fanger» derfor ikke opp alle gode ideer og forslag som kommer fra de hun ikke ser. Denne avdelingen har oppgaver der konsekvensene av å gjøre feil kan være fatale. Selv om denne avdeling også driver med LEAN og avvikssystem i henhold til kommunens plansystem betyr imidlertid ikke det at kontinuerlig forbedringer er avdelingens kultur for endring slik det er i avdeling 1.

De respondentene vi intervjuet i begge avdelinger hadde en del kunnskap og klare formeninger om hva innovasjon faktisk innebærer. Enkelte hadde til dels høy kompetanse på området. De var bevisst både med teknikker, metoder og innovasjonsbegreper og ikke minst hva som skal til av innsats for å utvikle noe mer enn kun enkeltstående gode «oppfinnelser». Våre funn viser som sagt at ledelsen i begge avdelingene definerer hva som skal endres og at bricolage-innovasjonsprosesser derfor har et potensiale i begge avdelingene.

Konklusjon:

MDI får økende oppmerksomhet. Vi ser at flere og flere forskere påpeker viktigheten av å utvikle gode prosesser og service i offentlig sektor ved at medarbeiderne i større grad er med og driver utviklingen på dette bottom-up. Virksomhetene bør i større grad da inkludere medarbeideres bricolage i sine endringsstrategier. Våre funn viser jo også at medarbeiderne i stor grad er involvert i de fleste utviklingsaktiviteter og stegene på veien når man har besluttet

endringsinitiativ. Det er mye engasjement og initiativ i begge avdelinger. Lederne i de to virksomhetene vi undersøkte er aktive og endringsorientert. Vi ønsket primært å se om tjeneste- eller prosessinnovasjoner i offentlig virksomhet i særlig grad springer ut fra en bricolage tilnærming der medarbeiderne også tar de aller første stegene til utvikling og deling av god praksis. På dette området ser det ut til å være potensiale for lederne, sammen med sine medarbeidere, i begge avdelinger lete enda mer etter den gode praksis. I tillegg er vår oppfatning at de har mot og tålmodighet nok til å spre slik god praksis videre i sine virksomheter – og kanskje utover disse? Å jobbe for å få frem dette potensialet ytterligere vil være avgjørende for en fremoverlent offentlig sektors evne til å utvikle seg og overleve over tid. Slik vi ser det er det mye «gull» å hente her.

Vi vil avslutningsvis presentere forslag til videre forskning.

Forslag til videre forskning:

Underveis i denne studien har vi kommet over forhold eller områder det kan være interessant å forske videre på. Det er i oppgaven blitt påpekt på at engasjement, tillit, trygghet, samarbeidsorientering, stolthet, toleranse, utviklingsorientering, autonomi og åpenhet og er viktige kulturelle kjennetegn som preger kulturen i virksomheter som lykkes med MDI (Amundsen et al., 2011). Dette er også faktorer som blir brukt i spørsmål som er stilt i Human kapital indekser – HKI (Sandvik, 2007) som vi har brukt i forhold til utforming av intervjuguiden. HKI er en medarbeiderundersøkelse som mange kommuner og statlige virksomheter benytter for å måle energinivået i en virksomhet. Det kunne derfor vært interessant og sett på og undersøkt om man kan bruke HKI skår på de som har høy og lav MDI.

Vårt bidrag med denne oppgaven har vært å beskrive fenomenet MDI ved å undersøke hvordan MDI gjennomføres i to avdelinger i offentlig sektor med utgangspunkt i prosess og tjenesteinnovasjon. Fokus her har vært å se på hvordan MDI gjennomføres i de to avdelingene. Bidraget er begrenset i forhold til å bare se på to utvalgte innovasjonsformer. I vår fremstilling har vi vist til at det er flere tilnærminger til MDI. Vårt utgangspunkt var Kesting og Parm Ulhøis (2010) definisjon som i utgangspunktet ikke fullt ut treffer i et perspektiv der kontinuerlig forbedring anses å være en god innovasjonsstrategi, spesielt i offentlig sektor.

Det er ikke sikkert at MDI bør defineres helt likt for offentlig og privat sektor. Det ville etter vårt syn også vært interessant og undersøkt om MDI kan gjennomføres på samme måte når innovasjonen er en produktinnovasjon og/eller gjerne se hvordan dette er i en annen sektor.

Vi så på mange faktorer og definisjoner når vi startet vår studie. Et gap i forskningen har vært nevnt at det er størst kunnskapsmangel knyttet til effektene av MDI. Når vi kodet intervjuene underveis ser vi når vi kommer til analysen hvor mye som faktisk henger sammen. Vi analyserte etter en mengde stikkord og forhold vi anså viktige. Vi undres derfor på hvorvidt vi kunne finne mer ut hva som påvirker forskjellige forhold i prosessene mer/mindre dersom vi hadde hatt noen flere enheter å sammenligne med og gått enda bredere ut, f.eks. i en mer kvantitativ undersøkelse. På denne måten kunne vi kanskje kommet frem til noen antydde årsakssammenhenger. I vår studie har vi ikke gått inn på hvilke faktorer som er viktigst, eller årsaker, i forhold til vår modell BI, i de forskjellige fasene, eller utviklingssteg. Vår modell er fremstilt lineært, utviklingsarbeid vil aldri være lineært, eller bestå av uavhengige faser. Mye vil henge sammen og foregå litt frem og tilbake. Det hadde således vært interessant å finne ut hvilke faktorer er viktigere i en bricolage-innovasjonsprosess. Dette er ikke mulig å måle med vår studie for å kunne generalisere mer. Dette kan være noe å se på i senere forskning.

Sist, men ikke minst, oppdaget vi under intervjuene at noen av informantene ikke husket hva de hadde gjort av smarte løsninger. Dette kunne kanskje vært fanget opp ved observasjon. Å fange lederes ulike tilgang til «Bricosuppa» kunne derfor også vært interessant og undersøkt og observert. Dette er også interessant med tanke på Difi rapporten (Botheim et al., 2016) som har identifisert noen hovednøkler for å skape økt handlingsrom for effektivisering i staten. En av nøklene det pekes på er at ledere må skape kultur for endringen. Dette skal gjøres gjennom å motivere medarbeidere til å endre arbeidsform og arbeidsoppgaver og kontinuerlig forbedre arbeidsprosesser i takt med virksomhetens behov. Et feltarbeid kan jo være ideer for andre som senere skal studere fenomenet MDI i en bricolage-innovasjonsprosess. En studie som observerer hva ledere faktisk gjør for å få til dette kunne vært interessant og viktig. Hvem snakker de med, formelt og uformelt osv. Beveger de seg rundt og «Talk the walk», der lederne er tilgjengelige og nysgjerrige og spør hva medarbeidere er opptatt av (Hammer & Høpner, 2014)?

8 Oversikt over tabeller og figurer

Figure 1 Modell BI (bricolage-innovasjonsprosess)	12
Figure 2 Formativ Målemodell.....	13
Tabell 1 Caseoversikt.....	11
Tabell 2 Resultater over utvikling i antall artikler om MDI.....	14
Tabell 3 Oversikt over betingelser og effekter av MDI.....	16
Tabell 4 Oversikt over systematisering av materialet gjennom koding av utsagn i intervjuer .	45

9 Referanser/litteraturliste

- Aasen, T. M., Møller, K., & Eriksson, A. F. (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon–2013: Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) i Norden*. Retrieved from Oslo: www.norden.org
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Aasen, T. M. B. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. . *Søkelys på arbeidslivet*, 28 (3), 212-231.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* (1 ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*: Policy Press.
- Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. *Ad Notam Gyldendal*.
- Botheim, I., Hustad, S., Skauge, V. B., & Tvedt, T. L. (2016). *Nøkklene til handlingsrommet. Hva fremmer og hemmer effektivisering i staten*. Oslo: Difi.
- Bugge, M. M., & Bloch, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation. *Public Money & Management*, 36(4), 281-288.
- Darsø, L. (2011). *Innovasjonspædagogik: kunsten at fremelske innovasjonskompetence* (1 ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne-og fullføre* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2012). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, mus008.
- Follett, M. P., Metcalf, H. C., & Urwick, L. F. (1949). *Dynamic Administration. The collected papers of Mary Parker Follett. Edited by Henry C. Metcalf... and L. Urwick.(Seventh impression.)*: Management Publications Trust.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*(1), 67-87.
- Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The service industries journal*, 31(4), 581-595.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskapelse, organisering og ledelse. En introduksjon til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfunnslitteratur.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Service: Past and Present. *Public money and management*, 8.
- Hellevik, O. (1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*: Universitetsforlaget.

- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*: Cappelen Damm AS.
- Innovasjonsmeldingen. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. (St.meld. nr. 7 (2008-2009)). Oslo: Det Kongelige Nærings- og Handelsdepartement Retrieved from <http://www.regjeringen.no>.
- International Research Institute of Stavanger (IRIS), & Samfunnsforskning, N. (2011). *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon - Råd og veiledning for deg som er leder, medarbeider eller tillitsvalgt* Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/veiledninger-og-brosjyrer/medarbeiderdrevetinnovasjon_handbok_des2012.pdf?id=2291738
- Jentoft, N., Vasstrøm, M., & Aas, T. H. (2014). *Hva kjennetegner god kommunal innovasjonspraksis?* Retrieved from Kristiansand:
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, O. H. (1994). Personalutvikling ved desentralisering. In O. Nordhaug (Ed.), *Personalutvikling - organisasjon og ledelse, Utvikling av menneskelige ressurser* (pp. 55-70). Oslo: TANO AS.
- Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kvale, S. (2005). Om tolkning af kvalitative forskningsinterviews. *Nordisk pedagogik*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*: Berrett-Koehler Publishers.
- Nylehn, B. (1997). *Organisasjonsteori. Kritiske analyser og refleksjoner*: Nylehn og KOLLE forlag.
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (Vol. 3). Paris: OECD Publishing.
- Rambøll Management. (2006). *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Retrieved from Danmark:
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saari, E., Lehtonen, M., & Toivonen, M. (2015). Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. *The service industries journal*, 35(6), 325-344.
- Sandvik, E. (2007). *24 - Tips og verktøy for deg som vi ha en kraftfull utvikling av talent og lederkvaliteter i kunnskapsbedriften*. Åsgårdstrand: HKG forlag.
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi*: Tano Aschehoug.
- Strauss, C. L. (1962). *The science of the concrete Savage Mind* (pp. 22): University of Chicago press.
- Van de Ven, A. H. (2007a). *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research* Retrieved from <http://www.amazon.com>
- Van de Ven, A. H. (2007b). *Engaged Scholarship: A guide for organizational and social research* (1 ed.). New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (2008). *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Woll, K. (2009). *Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer: en studie av ansattes innovative potensial*. (Philosophiae doctor), Universitetet i Tromsø, Tromsø.

10 Vedlegg

10.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Gruppeintervju

Innledning:

Spørsmål:

1. Hva kjennetegner best deres arbeidsoppgaver i det daglige?
2. Hva legger dere i ord som "innovasjon" og "nyvinning"?
 - a. EVENTUELT: Er innovasjon og nyvinning viktig for dere?
3. Har dere noen eksempler på forbedringer dere har vært med å utvikle de siste årene?
 - a. Hvilke endringer har hatt størst innvirkning?
 - b. Hva gjorde at dere fikk gjennomført dette - har dere noen tanker om det?
4. Forventes det at dere bidrar/engasjerer dere i utviklings- og innovasjonsoppgaver i (virksomhetene).
 - a. Hvem har ev disse forventningene

Idegenerering

Spørsmål:

1. Hva skal til for at ideer dere har blir til forslag til endringer?
2. Hvor kommer forslag til endringer hos dere fra?
3. Hvordan håndteres forslagene dere har?
4. Tas forslagene dere har på alvor?

Oppgave- og problemløsning

Spørsmål:

1. Kan dere fortelle litt om hvordan dere løser problemer i gruppa i det daglige?
2. Kan dere i stor grad velge selv hvordan dere løser problemene der og da?

Ev, mer detaljert?

- *Har dere frihet i arbeidsutførelsen?*
- *Når det gjelder utvikling av arbeidsområder, oppaver el.l - hva slags ressurser får dere da tildelt - kan dere bruke?*
- *Får de noen form for "kritikk" fra "omverdenen?"*
 - o *Hvordan håndteres dette?*

Arenaer

1. hvilke arenaer dere har for å løse problemene
2. hvilke arenaer dere har for å dele egne erfaringer med andre
3. hvordan jobber dere med å utvikle områder for forbedring
4. hvordan skaper dere felles forståelse for problemer og løsninger

Støtte

1. Hvordan opplever dere at kollegene støtter nye ideer? OBS - denne kan jo være litt "feilkilde" i et gruppeintervju
2. Hvordan opplever dere at leder oppfordrer dere til å komme med nye ideer?

Lederintervju -

Innledning:

Spørsmål

1. Hva legger du i "innovasjon" eller "nyvinning"?
 - a. Er innovasjon og nyvinning viktig for deg?
2. Har dere noen eksempler på forbedringer gruppen – eller medarbeidere - har vært med å utvikle de siste årene?
 - a. Er det noen endringer som har hatt stor innvirkning?
 - b. hva gjorde at dere fikk gjennomført dette - har du noen tanker om det?
3. Forventes det at dere bidrar/engasjerer dere i utviklings- og innovasjonsoppgaver i (virksomhetene).
 - a. (ev. komme her inn på styringssignaler – kjenner de til det fra egen virksomhet?)

Idegenerering

Spørsmål:

1. Hva skal til for at ideer dere har blir til forslag til endringer?
2. Hvor kommer forslag til endringer hos dere fra?
3. Hvordan håndteres forslagene dere har?
4. Tas forslagene dere har på alvor?

Oppgave- og problemløsning

Spørsmål:

1. Kan dere fortelle litt om hvordan dere løser problemer i gruppa i det daglige?
2. Kan dere i stor grad velge selv hvordan dere løser problemene der og da?
3. Hvordan klarer du som leder å fange ideer – eller «smarte løsninger» fra dine medarbeidere?

Ev, mer detaljert?

- *Har dere frihet i arbeidsutførelsen?*
- *Når det gjelder utvikling av arbeidsområder, oppaver el.l - hva slags ressurser får dere da tildelt - kan dere bruke?*
- *Får de noen form for "kritikk" fra "omverdenen"?*
 - o *Hvordan håndteres dette?*

Arenaer

1. hvilke arenaer dere har for å løse problemene
2. hvilke arenaer dere har for å dele egne erfaringer med andre
3. hvordan jobber dere med å utvikle områder for forbedring
4. hvordan skaper dere felles forståelse for problemer og løsninger
5. Har dere noen arena for sortering og prioritering av ideene? Hvem bestemmer i så tilfelle?
6. Har dere noen form for evaluering rundt ideer, utvikling og videreutvikling?

Støtte

1. I hvilken grad kan dere prioritere hva dere skal jobbe med av utviklingstiltak?
 - a. Hva tenker du dere selv har frihet til å utvikle?
2. Hvordan opplever du at medarbeiderne støtter hverandre i utviklingsarbeid?
3. Opplever du at medarbeiderne støtter deg på noen måte i å videreutvikle arbeidet i gruppa? Hvordan?
4. Forventer du at medarbeidere engasjerer seg i utviklingsarbeid? I så tilfelle – hvordan opplever du de «tar» dette?

10.2 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Samtykke i deltakelse i en studie i forbindelse med en masteroppgave – Master i innovasjon og ledelse.

En studie om medarbeiderdrevet innovasjon i 2 forskjellige etater

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter på Høgskolen i Sørøst Norge (HSN) som for tiden er i gang med å skrive masteroppgaven i innovasjon og ledelse (MIL):

- Kathrine Lillebakken, jobber som enhetsleder i enhet for enslige mindreårige flyktninger i Horten kommune.
- Sissel Teigen, jobber som seniorrådgiver i skatteetaten og er tjenesteutvikler kontrollarbeid (regnskapskontroller hos næringsdrivende)

Masteroppgaven handler om medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) som en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltagelse i utvikling av virksomhetenes tjenester, arbeidsprosesser mv. I begrepet MDI har vi troen på at ansatte har kompetanse og ideer, et potensial for kreativitet, som kan bidra til å styrke virksomhetens evne til innovasjon. Vi ønsker å finne ut av om det er noen forskjell på hvordan medarbeideres initiativ ivaretas og utvikles i to forskjellige virksomheter og hvilken betydning dette kan ha. Dette håper vi å få mer innblikk i ved å sammenligne (avdeling 1) og (avdeling2). Gjennom denne studien håper vi å utvide vår forståelse av hvordan medarbeider initiativ kan omsettes til mer varige endringer/innovasjoner.

For å finne ut av dette vil vi derfor gjennomføre noen gruppeintervjuer og intervjuer med lederne i disse to enhetene. Dersom vi finner det nødvendig vil vi også gjerne komme tilbake til enkelte av dere fra gruppene med noen fordypnings spørsmål i etterkant av gruppeintervjuene. Gruppen i (avdeling 1) ble valgt ut på bakgrunn av (avdeling1) om at gruppen har arbeidet aktivt med KF (kontinuerlig forbedring). Gruppen i (avdeling2) er anbefalt av HR-leder.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi har utarbeidet en kort intervjuguide der vi har noen hovedspørsmål knyttet til arbeidet med forbedringer og utvikling i deres daglige arbeidssituasjon. Malen vil kun være veiledende for

oss, og vi ønsker umiddelbare svar, slik at dere ikke trenger noen form for forberedelser. Vi sender derfor heller ikke guiden ut i forkant.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi ønsker fortrinnsvis å ta opp intervjuene ved bruk av lydopptak på mobil. Dersom noen har sterke motforestillinger til dette vil vi selvsagt imøtekomme dette – og ev. da kun bruke notater. Under intervjuene vil vi for vårt eget bruk identifisere dere kun med noen «alias» slik at vi selv kan komme i kontakt med dere. Utover det har vi i utgangspunktet ikke behov for noen personopplysninger, eller personlig identifikasjon. Men uansett vil all informasjon bli behandlet konfidensielt.

Vi forutsetter også at dere som deltakere ikke vil kunne gjenkjennes av utenforstående i vår besvarelse, og både personene og enhetene vil bli anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai, og alle data og lydopptak vil bli destruert så fort vi har fått vår sensur.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Kathrine Lillebakken (Tlf 975 50280) - kathrine.lillebakken@horten.kommune.no

eller Sissel Teigen (Tlf 415 34259) – sissel.teigen@skatteetaten.no

eller vår veileder Are Branstad (Tlf 31 00 91 06) – are.branstad@usn.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)