

Kandidatnummer; 7107, 7111 & 7110

Det skal ikke så mye til, eller...?

En studie av hvordan ledere gjennom samhandling kan skape tilslutning til innovasjonsprosesser i kommunale helse- og omsorgstjenester



Universitetet i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi og ledelse
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

I den kommunale helse- og omsorgssektoren har det de siste årene vært et økt fokus på innovasjon for å møte fremtidige utfordringer som denne sektoren antas å stå overfor. Gjennom vårt arbeid som ledere innen kommunale helse- og omsorgstjenester, kombinert med vår masterstudie i innovasjon og ledelse har vi fått en spesiell interesse for medarbeidernes rolle i slikt innovasjonsarbeid, og hvordan vi som ledere kan samhandle med disse medarbeiderne for å skape nødvendig tilslutning til innovasjonsprosesser i vår sektor. På bakgrunn av dette ble følgende problemstillingen formulert; *«Hvordan samhandler ledere med sine medarbeidere for å skape tilslutning til innovasjonsprosesser, med mål om ny praksis i kommunal omsorgssektor»*.

Vår studie er basert på en kvalitativ forskningsmetode. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med 7 respondenter, både ledere og prosjektmedarbeidere, i en kommune på Østlandet, hvor man har gjennomført et innovasjonsprosjekt knyttet til velferdsteknologi. Vi har benyttet en pragmatisk tilnærming i vår forskning, med teori som retter fokus på tilslutning gjennom samhandling, meningskaping og meningsledelse, innenfor et Human Resource- og symbolsk perspektiv.

Gjennom vår analyse og fortolkning av datamaterialet i studien finner vi at det trer frem noe som kan betegnes som et overordnet narrativ for lederne og medarbeiderne som har vært involvert i prosjektet vi har studert, hvor man har et felles fokus på behov og nytte for kommunens innbyggere. Lederskapet som ligger til grunn for tilslutning til dette narrative oppfattes å være preget av materiell innramming hvor handlingsplaner og tid fremstår som dimensjoner som kan utfordre meningskaping og tilslutning til prosjektet. Samtidig finner vi beskrivelser av en lederatferd og samhandling som blant annet legger vekt på frivillig deltakelse, autonomi og involvering i beslutninger, ros og anerkjennelse, åpenhet og tillit, humor og lekenhet, som fremstår å være viktige faktorer for at medarbeiderne likevel finner mening i å engasjere seg i dette.

Nøkkelord: Innovasjon, kommunal helse- og omsorg, ledelse, samhandling, meningskaping, tilslutning

Abstract

In the municipal sector of healthcare, there has in recent years been an increased focus on innovation, as a solution to meet future challenges which this sector is expected to face. Through our work as leaders in municipal healthcare services, along with our masters degree in innovation and management, we have developed a special interest in the role of employees in innovation activities and how we as leaders can interact with these employees to establish the necessary commitment to innovation processes in our sector.

The following problem was formulated: *“How do leaders interact with their employees to promote commitment to innovation processes, with the objective of a new practice in the municipal healthcare sector?”*

Our study is based on qualitative method. We have conducted in-depth interviews with 7 respondents, both managers and employees, in a municipality in Eastern Norway, where an innovation project with welfare-technology has been carried out. We have used a pragmatic approach in our research, with theory that focuses on commitment through interaction, sensemaking and sensemaking leadership, within a human resource and symbolic perspective.

Through our analysis and interpretation of the data in the study, we find something that can be described as a general narrative, as the managers and employees who have been involved in the project we have studied all focuses on the needs and benefits of the municipality's inhabitants. The leadership that forms the basis of this narrative is perceived to be characterized by a material framing where action plans and time appear as dimensions that may challenge the creation of ideas and the commitment to the project.

At the same time, we find descriptions of a leadership behaviour and interaction, which emphasizes voluntary participation, autonomy and involvement in decisions, praise and recognition, openness and trust, humour and playfulness, which appear to be important factors for employees to still find meaning in engaging in this process.

Keywords: Innovation, Municipal Healthcare, Leadership, Interaction, Sensemaking, Commitment.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Abstract

Forord	7
1.0 Innledning	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Disposisjon av oppgaven	10
2.0 Teoretiske perspektiver	11
2.1 Tidligere forskning på feltet.....	11
2.2 Innovasjon som fenomen og prosess	12
2.2.1 Innovasjon som begrep	12
2.2.2 Innovasjonsprosesser i et pragmatisk perspektiv	14
2.2.3 Individider som innovasjonsressurs?	16
2.2.4 Innovasjon, læring og belønning.....	17
2.3 Betydning av organisering	21
2.3.1 Kommunal helse og omsorg som arena for innovasjonsprosesser	21
2.3.2 Organisatoriske trekk som hemmer eller fremmer innovasjon.....	24
2.3.3 Medarbeiderrollen i tjeneste- og arbeidsprosess innovasjon	26
2.3.4 Organisasjonskultur	27
2.4 Ledelse	30
2.4.1. Hva kan ledelse handle om?.....	31
2.4.2. Bolman & Deals fire perspektiver på ledelse.....	33
2.4.3 Ledelse som fremmer innovasjon	35
2.5 Meningsskaping & meningsledelse	39
2.5.1 Meningsskaping	39
2.5.2 Meningsledelse.....	42
2.5.3 Innramming.....	43
2.5.4 Samhandling og samhandlingsmønstre.....	45
2.5.5 Tilslutning, overflyt og narrativ	46
3.0 Metode	48
3.1 Metodisk tilnærming	48
3.2 Utvalg.....	50
3.3 Kvalitativt intervju	50
3.4 Reliabilitet.....	51
3.5 Validitet.....	51
3.6 Analyse av data	52
3.7 Etisk refleksjon, personvern og informert samtykke	53
3.8 Hermeneutikk.....	54
3.9 Begrensninger og eventuelle svakheter.....	54
4.0 Resultater og analyse	56
4.1 Presentasjon av case.....	56
4.2 “Å se litt lenger inn i glasskulen”	56

4.2.1	Analyse innovasjon.....	57
4.3	Hvilke rammer opplever ledere og medarbeidere at de har for å arbeide med tjenesteinnovasjons-prosesser i kommunale omsorgstjenester?	58
4.3.1	”Vi har jo en kjempe-ambisiøs kommune”	59
4.3.2	”Nå kan jeg love deg et halvt år”	60
4.3.3	Analyse av rammenes påvirkning på prosess	61
4.4	Hvordan praktiseres organisering og ledelse for å få medarbeidernes tilslutning til ide og prosess?.....	62
4.4.1	Materialitet.....	62
4.4.2	Analyse materialitet	65
4.4.3	Lederskap.....	66
4.4.4	Analyse lederskap	73
4.4.5	Fortellinger.....	76
4.4.6	Analyse fortellinger	78
4.5	Hva kjennetegner samhandling som beskrives å påvirke tilslutning til innovasjonsprosesser?.....	79
4.5.1	“Skakke ri noen kjepphester”	79
4.5.2	”Satt i en skvis”	80
4.5.3	”De brillene folk har på”	81
4.5.4	Analyse samhandling.....	82
4.6	Hva opplever ledere og medarbeidere at de har igjen for å medvirke i denne typen innovasjonsprosesser?	84
4.6.1	“Navnet mitt sto på rapporten”	84
4.6.2	“Det skal ikke så mye til da”.....	86
4.6.3	Analyse belønning	87
4.6.4	“En bør ikke sitte med kunnskapen alene”	88
4.6.5	Analyse læring	89
5.0	Diskusjon	91
5.1	Er det innovasjon egentlig?.....	91
5.2	Lederskap og samhandling som fremmer tilslutning.....	93
5.2.1	Rammer for samhandling i et strukturelt perspektiv.....	93
5.2.2	Rammer for samhandling i et politisk perspektiv	95
5.2.3	Rammer for samhandling i et Human-Resource perspektiv.....	95
5.2.4	Rammer for samhandling i et symbolsk perspektiv.....	98
5.3	Hva opplever prosjektmedarbeidere egentlig at de har igjen for å bidra?	100
6.0	Konklusjon	103

Referanser

Vedlegg

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt 4 år lange utdanningsløp ved Universitetet i Sørøst-Norge. I den anledning er det flere vi ønsker å takke:

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til de personene som stilte til intervju. Vi opplevde dette som svært spennende samtaler, hvor vi fikk innblikk i deres erfaringer og kunnskap. Tusen takk.

En stor takk går også til vår veileder. Det har vært lærerikt og inspirerende å samarbeide med deg. Tusen takk for at du gjentatte ganger har vist oss vei, gjennom vår prosess med oppgaveskrivingen. Oppgaven ville ikke blitt til det den er uten dine innspill.

Vår største takk går til våre respektive familier som har vist støtte, forståelse og ikke minst tålmodighet gjennom disse 4 årene;

1.0 Innledning

I vårt arbeid som ledere innen kommunal helse og omsorg erfarer vi at innovasjonsbegrepet har fått en stadig større plass i vår sektor. Allerede i St. meld 25 (2005-2006) ”Mestring, muligheter og mening”, blir det beskrevet hvordan demografiske endringer vil føre til en større etterspørsel av tjenester, samtidig som brukerne av framtidens tjenester vil komme til å ha behov for et annerledes og mer mangfoldig tjenestetilbud (Omsorgsplan, 2006). I lys av dette har behovet for innovasjon i kommunale helse og omsorgstjenester fått mye oppmerksomhet, hvor utvikling av nye og/eller forbedrede tjenester og arbeidsprosesser presenteres som avgjørende for å klare å møte framtidige behov (NOU 2011:11, St. Meld 29 (2012 – 2013). Det handler ikke lenger om å lete etter beste praksis, men derimot hva som kan bli ”*en bedre neste praksis*” (St. meld 29 (2012-2013), s. 13). Medarbeidere i de kommunale omsorgstjenestene er viktige ressurser og medspillere i dette innovasjonsarbeidet, som forutsetter samarbeid mellom ledere, ansatte, brukere og pårørende. Forankring hos medarbeidere kan derfor være avgjørende for å få til ønsket innovasjon og nytenking (St. Meld 29 (2012-2013). Dette er utgangspunktet for vår interesse knyttet til medarbeiderrollen i innovasjonsprosesser i vår sektor, og betydningen vårt lederskap kan ha for at det skal gi mening for medarbeidernes å bidra i slikt innovasjonsarbeid.

1.1 Problemstilling

Innovasjon kaster oss ut i ukjent terreng og utfordrer blant annet etablerte oppfatninger og forståelse av hvem vi er, hvordan vi jobber og vår identitet som fagpersoner. Dette får betydning for våre handlinger i slike prosesser, og kan utfordre oss når vi skal utvikle ny praksis ved hjelp av innovative prosesser og løsninger. Formålet med denne oppgaven er derfor å se nærmere på hva ledere av innovasjonsprosesser gjør, som bidrar til at medarbeidere finner mening i å gi sin tilslutning til innovasjonsprosjekter og de endringsprosessene som disse innebærer. Vi vil undersøke dette ved å se på et kommunalt tjenesteinnovasjons-prosjekt hvor man hadde mål om å utvikle nye tjenester og ny praksis ved å ta i bruk teknologi, hvor det samtidig ikke foreligger økonomiske insentiver for den enkelte leders eller medarbeiders deltakelse og innsats i prosjektet.

Problemstilling

Hvordan samhandler ledere med sine medarbeidere for å skape tilslutning til innovasjonsprosesser, med mål om ny praksis i kommunal omsorgssektor?

Med et pragmatisk perspektiv vil vi fokusere på hvordan ledelse, organisering og meningsskaping, kan bidra til at medarbeidere vil investere tid og energi i slikt innovasjons- og endringsarbeid. Det innebærer å utvikle vår forståelse basert på de handlingene som faktisk skjer i slike prosesser, ut fra en oppfatning om at mennesker og organisasjoner skaper sine omgivelser gjennom disse handlingene (Hernes, 2016). Det sentrale i vår oppgave vil derfor være den enkeltes fortelling knyttet til organisering, ledelse og samhandling i den prosessen de har vært del av, og den meningsskapingen vi kan tolke ut fra disse fortellingene og prosjektenes innramming.

Vi vil ta for oss følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke rammer opplever ledere at de har for å arbeide med tjenesteinnovasjonsprosjekter i kommunale omsorgstjenester?
2. Hvordan praktiseres organisering og ledelse for å få medarbeidernes tilslutning til ide og prosess?
3. Hva kjennetegner samhandling som beskrives å påvirke tilslutning til innovasjonsprosesser?
4. Hva opplever ledere og medarbeidere at de har igjen for å delta i denne typen prosesser?

I vårt arbeid med disse forskningsspørsmålene vil vi benytte en modell fra Bolman & Deal (2014), som et overordnet perspektiv for å belyse ulike sider ved ledelse og organisering i vår studie. De skiller mellom et *strukturelt* perspektiv som handler om å utforme struktur ut fra oppgaver, teknologi og omgivelser, et *politisk* perspektiv som handler om utvikling av et maktgrunnlag og ta beslutninger om hva som må gjøres, et *Human Resource* perspektiv som innebærer å tilpasse organisasjonens og medarbeidernes behov til hverandre, og et *symbolsk* perspektiv som handler om å skape tro, skjønnhet og mening (Bolman & Deal 2014, s 43).

Vårt hovedfokus i studien er imidlertid medarbeideres tilslutning basert på samhandling og meningsskaping, med vekt på Weicks (1995) teori om “sensemaking” og Hernes

(2016) sin teori om meningsskaping og meningsledelse. Dette innebærer at det er det symbolske perspektiv, hvor teoriene til Weick og Hernes hører hjemme, og Human-resource perspektivet som omhandler de menneskelige ressursene i prosessen, som vil være mest fremtredende i vår oppgave.

1.2 Disposisjon av oppgaven

Vi vil her gjøre rede for hvordan vi har valgt å disponere oppgaven.

I innledningskapittelet er bakgrunn for tema presentert, og problemstillingen begrunnet og forklart. Oppgavens andre kapittel er teorikapittel, hvor de teoretiske perspektivene vi har valgt, blir presentert. Vi gjør der kort rede for tidligere forskning på feltet. Videre utdyper vi vår forståelse av innovasjon som fenomen og prosess, med perspektiver på medarbeidere som innovasjonsressurs og begreper som læring og belønning. Vi redegjør videre for relevante særtrekk ved kommunale helse- og omsorgstjenester, samt perspektiver på ledelse, meningsskaping og meningsledelse, som har betydning for vår studie.

Kapittel 3 omhandler metode, hvor vi forklarer og begrunner vårt valg av metodologisk fremgangsmåte, samt beskriver den praktiske gjennomføringen av studien. Her vil vi også presentere det vi anser som begrensninger og eventuelle svakheter i vår studie. I kapittel 4 legger vi frem presentasjon og analyse av funn, sett opp mot forskningsspørsmålene våre, mens vi i kapittel 5 diskuterer og oppsummerer det vi anser som sentrale funn. I kapittel 6 vil vår konklusjon presenteres, og problemstillingen besvares.

2.0 Teoretiske perspektiver

I dette kapittelet vil vi først redegjøre kort for det vi har funnet av tidligere forskning på feltet. Vi vil deretter utdype vår forståelse av innovasjon som fenomen og prosess, og gjøre rede for teoretiske perspektiver knyttet til medarbeidere som innovasjonsressurs, begreper som læring og belønning, og særtrekk ved kommunale helse- og omsorgstjenester. Vi har videre valgt å utdype teori knyttet til begreper som, organisering, ledelse, meningsskapning og meningsledelse, da dette er sentrale begreper for vår videre analyse og drøfting opp mot forskningsspørsmålene og problemstillingen vår.

2.1 Tidligere forskning på feltet

Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) har i 2016 utgitt en rapport om forskning og innovasjon i tilknytning til kommunale helse og omsorgstjenester (Wiig, Rørstad, & Børing, 2016). I perioden 2005 - 2014 er det publisert hele 1066 vitenskapelige artikler knyttet til primærhelsetjenestefeltet, og det dreier seg overveiende om forskning knyttet til prosessinnovasjon og organisasjonsinnovasjon med kommunale helse- og omsorgstjenester som forskningsobjekt, ifølge disse. I vår søken etter forskningsartikler på dette feltet finner vi at Jentoft, Vasstrøm, and Aas (2014) i en slik studie har sett på hva som kjennetegner god kommunal innovasjonspraksis. Hensikten deres har vært å utvikle praktisk orienterte modeller og konsepter for hva som er god innovasjonsledelse i denne sektoren. Dette har de basert på et ressurs-prosess perspektiv etter Froehle & Roth (2007), som blant annet innbefatter ansattes kompetanse, ferdigheter, erfaringer og læringsevne som innovasjonsressurser. De fant en organisering hvor de fleste innovasjonsprosessene var såkalte “*top-down*”- initierte, hvor ledelsen utfra behov har lagt premissene for hva som skal innoveres. Innovasjonsprosessene var også tett knyttet til den politiske ledelsen, men med ulik forankring og ulikt utfall i de ulike casene. Kun ett av de tre casene i deres studie hadde bred involvering av medarbeidere på alle nivå, og man fant der en sammenheng mellom denne innovasjonspraksisen og integrering av det formelle ledelsesstyrte med medarbeiderdrevet innovasjon i form av “bricolage” (Jentoft et al. 2014).

Ser vi mot internasjonal forskning finner vi at Eisenberger, Fasolo & Davis LaMastro (1990) har gjennomført en studie i en virksomhet som produserte stål, hvor de undersøkte sammenhengen mellom medarbeideres opplevelse av å få støtte i organisasjonen, og hvor konstruktive medarbeidere var i sine forslag til hvordan organisasjonen kunne forbedre sin effektivitet. Deres funn indikerte at det var en sammenheng mellom ansattes opplevelse av å bli verdsatt og tatt vare på i organisasjonen de jobber, og innovasjon på vegne av organisasjonen uten at det foreligger direkte belønning eller personlig anerkjennelse.

Vi har imidlertid så langt ikke klart å finne tidligere forskning som kombinerer innramming av innovasjonsprosesser og betydningen det får for samhandling, meningsskaping og tilslutning hos medarbeidere i slike prosesser, slik vi har fokus på i vår studie. Vi håper og tror derfor at vår studie kan bidra til å fylle en liten del av et kunnskapshull i dette forskningsfeltet.

2.2 Innovasjon som fenomen og prosess

At mennesker leter etter nye og bedre måter å gjøre ting på, er i og for seg ikke et nytt fenomen. Uten denne iboende egenskapen ville vi sannsynligvis ikke hatt verken vaskemaskiner eller datamaskiner, som i dag utgjør en naturlig del av vår hverdag (Fagerberg, 2013). Hva som legges i innovasjons-begrepet varierer i stor grad, og vi vil i det følgende vise til noen ulike definisjoner som er i bruk.

2.2.1 Innovasjon som begrep

Innovasjonsbegrepet i vår tid forbindes gjerne med Joseph Schumpeter (1934/2017). Han mente at innovasjon var en viktig drivkraft for økonomisk og sosial endring, hvor innovasjon kan innebære introduksjon av et nytt eller forbedret produkt, introduksjon av en ny produksjonsmetode, etablering av et nytt marked, å ta i bruk nye råvarer, eller ny organisering av produksjonsvirksomheten (Schumpeter, 1934/2017).

“Development in our sense is then defined by the carrying out of new combinations. This concept covers the following cases; 1) The introduction of a new good – that is one with which consumers are not yet familiar – or of a new quality of a good. 2) The introduction of a new method of production, that is not yet tested by experience in the branch of manufacture concerned, which need by no means be founded upon a discovery scientifically new, and can also exist in a new way of handling a commodity commercially. 3) The opening of a new

market, that is a market into which the particular branch of manufacture of the country in question has not previously entered, whether or not this market has existed before. 4) The conquest of a new source of supply of raw materials or half-manufactured goods, again irrespective of whether this source already exist or whether it has first to be created. 5) The carrying out of the new organisation of any industry, like the creation of a monopoly position (for example through trustification) or the breaking up of a monopoly position.”

(Schumpeter, 1934, s. 66)

Basert på hans forståelse skiller man også gjerne mellom inkrementell innovasjon hvor fokus er på gradvis forbedring, og radikal innovasjon hvor det nye som tas i bruk representerer noe nytt og banebrytende (Fagerberg, 2013).

En definisjon som i dag er mye brukt på innovasjonsbegrepet, er hentet fra Oslomanualen (OECD, 2005).

”An innovation is the implementation of new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization and external relations”.

(OECD, 2005, s. 46)

I denne definisjonen ligger et krav om at det som er nytt eller forbedret må være vesentlig, implementert og mangfoldig for å kunne betegnes som innovasjon.

Innovasjon handler imidlertid om ny praksis (Hartley, 2005), og Mark H Moore, Sparrow, and Spelman (1997) fokuserer på dette når de hevder at *”those changes worth recognizing as innovation should be globally (or at least locally) new to the organization, be large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization”* (Moore et al., 1997, s 276). De praktiske konsekvensene på drift, organisasjon og resultat vektlegges i deres forståelse av innovasjon.

I offentlig sektor innebærer innovasjon ofte at man tar i bruk kjent teknologi og kunnskap på nye måter og/eller i nye sammenhenger (St. Meld 29 (2012-2013), 2013). En utfordring her er grensegangen mellom innovasjon og kontinuerlig forbedring. Forståelsen av innovasjon som enten radikal eller inkrementell er gjerne knyttet til produktinnovasjon, mens innovasjon i offentlig styring og tjenester handler ofte om endring i relasjoner mellom tjenesteleverandør og brukerne, og er derfor mye mer tvetydig (Hartley, 2005). Rogers (2003) tar i sin teori høyde for at det som er kjent og tatt i bruk i noen organisasjoner kan representere noe vesentlig nytt for andre, idet han

definerer innovasjon som “*an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption*” (Rogers, 2003, s.12).

2.2.2 Innovasjonsprosesser i et pragmatisk perspektiv

Innovasjonsprosesser i kommunale omsorgstjenester kan også forstås på ulike måter, og Coopers (2008) sitt perspektiv innebærer å se på innovasjon som en trinnvis prosess. I hans Stage-gate modell ser man på innovasjonsprosessen som en rekke av stadier som man systematisk tar for seg, og hvor ”gates” fungerer som sjekkpunkter for kvalitetskontroll og beslutninger for videre utvikling eller avvikling av prosjektet. En slik forståelse om at innovasjon følger faste utviklingsstadier avvises imidlertid av Van de Ven, Polley, Garud, and Venkatamaran (1999) fordi den legger vekt på stabilitet i prosessen og derfor ikke gjenspeiler den kompleksiteten og usikkerheten som preger innovasjonsprosesser. De hevder derimot at et typisk innovasjonsprosessløp utvikler seg fra en gjæringsperiode (gestation) hvor innovasjonen er sårbar og kan utvikle seg i forskjellige retninger, via en sjokkfase til utbredelsesfasen (proliferation), hvor de forskjellige aktørene knyttes til innovasjonen. Tilbakeslag (setbacks) vil påvirke i forhold til endringer, det vil også inntreden av aktører og toppledelse. Mange slike ulike faktorer vil ha innvirkning på avslutningen (termination), hvor innovasjonen ses på som ”adoptert” (Van de Ven et al., 1999, s. 182-184). Vi støtter imidlertid vår forståelse av innovasjonsprosesser på Hernes (2016), som antar at ”*innovasjonsprosesser er grunnleggende ustabile og uforutsigbare*” (Hernes, 2016, s 117). Han bygger på en pragmatisk tilnærming til innovasjon, hvor man tar utgangspunkt i at verden er i en kontinuerlig bevegelse og at det som skjer ikke har noen klar eller entydig opprinnelse.

Pragmatismen kan spores tilbake til amerikaneren Peirce (1905), som til tross for sin bakgrunn med vitenskapelig forskning i laboratorier hevdet at et uttrykk eller en forestilling utelukkende kan forstås med utgangspunkt i livets handlinger og erfaringer. Et særlig kjennetegn ved pragmatismen er således anerkjennelsen av at det er en klar sammenheng mellom rasjonell tenkning og rasjonelt formål, hvor vår forståelse springer ut av våre handlinger. Tvil, tro og erfaring er sentrale elementer i teorien til Peirce, hvor han hevder at ”*All you have any dealings with are your doubts and beliefs, with the course of life that forces new beliefs upon you and gives you power to doubt old beliefs*” (Peirce, 1905, s 168). Sannhet kan dermed forstås som en tilstand av tro, hvor tvilen er fraværende. Det du tror på i dag, kan imidlertid være gjenstand for din tvil i morgen,

hevder Peirce. Gjennom vår evne til selvkontroll styres våre handlinger i retning av den sannheten vi tror på, mens refleksjonen i etterkant kan innebære opplevelser som skaper ny tvil der det før var tro. Hva vi oppfatter som sannhet er dermed i stadig endring, basert på de handlingene og erfaringene vi gjør (Peirce, 1905).

Dette finner vi igjen hos Hernes (2016), som benytter begrepet emergent prosesstenkning i sitt perspektiv på innovasjonsprosesser. Emergens kan beskrives som noe som er i ferd med å bli til noe, altså at noe hele tiden endrer seg, samtidig med at noe etableres og slår røtter. Hernes benytter *rhizomet* som en metafor på den emergente organisasjon, introdusert av Deleuze og Guattari i deres bok "Tusen plataer" (1988). Et rhizom er en underjordisk plante som vilkårlig skaper nye skudd, noe som viser at den er i en kontinuerlig forandring, samtidig som den slår tilfeldige røtter og dermed er i konstant dannelse. Man kan se paralleller på rhizomet i organisatoriske endringsprosesser. Det emergente tar utgangspunkt i det som allerede eksisterer, og retter seg mot en fremtid man ikke kjenner detaljene i. Hernes påpeker at "*det eksisterende er det man kjenner til, på bakgrunn av det man har opplevd*". Han sier videre at grunnlaget for den fremtiden som skapes baserer seg på historiske avleiringer. En nyansert forståelse av emergens baseres på at det som skjer ikke kan sees uavhengig av verken fortid eller fremtid. Fortiden tar med seg erfaring, men denne erfaringen er verken konstant eller utvetydig. Erfaringen kan derimot hentes frem og skape utgangspunkt for en ny eller annerledes fortolkning av erfaringen, som igjen vil påvirke hvordan fremtiden vil bli seende ut. Dette innebærer at handlinger medfører nye handlinger, hvor hver handling baseres på at nye valg hele tiden tas, som igjen fører til nye *endrede* handlinger.

Kontingent er dermed også et relevant begrep i vår sammenheng, i betydningen at når nye elementer trer inn i en prosess får det betydning for den videre prosessen (Hernes, 2016). Dette kan ses i sammenheng med det Hernes omtaler som 3 prinsipper ved pragmatismen. Det første er at erkjennelse og forståelse oppnås gjennom handling. Handling er nødvendig for at tvil skal kunne oppleves og for at nye tankeprosesser settes i gang. Videre sier man at erkjennelse og forståelse etableres relasjonelt, hvilket betyr at vi mennesker er avhengig av hverandre for å finne løsninger og at vi er i relasjon til ting rundt oss. Det tredje prinsippet hevder at erkjennelse og forståelse etableres lokalt (Hernes, 2016). Dette medfører at opplevelsene er lokale og at

forståelsen av hvordan organisasjonen fungerer er avhengig av hvor i organisasjonen man er. Toppledelsen som har mye fokus på strategi vil for eksempel ha en annen opplevelse enn medarbeiderne som møter brukerne til daglig. I dette perspektivet forstås innovasjonsprosessen som at den skaper sine aktører og omgivelser gjennom de handlingene som faktisk skjer (Hernes, 2016).

I et pragmatisk perspektiv er det dermed ikke introduksjon av teknologi som i seg selv leder til tjenesteinnovasjon i de kommunale omsorgstjenestene. Innovasjonen vokser derimot fram gjennom handlinger, samhandling og meningsskaping som skjer i og mellom aktørene, i prosessen med å prøve ut om og hvordan teknologien kan resultere i nye tjenester. Det emergente ligger i disse elementene og medfører at prosessen kan gå i mange ulike retninger. En slik forståelse av innovasjon og innovasjonsprosesser får betydning for hvordan vi videre ser på sammenhenger mellom organisering, lederskap, og den meningsskapingen som skjer i slike prosesser.

2.2.3 Individuer som innovasjonsressurs?

Medarbeidere er en sentral ressurs i innovasjonsarbeidet i prosjektet som ligger til grunn for vår studie, og individer som innovasjonsressurs handler om individuell kreativitet og entreprenørskap, ifølge Hammond et al. (2011). De hevder at kreativitet og innovativ atferd hos den enkelte medarbeider henger sammen med forhold ved individet, motivasjon, arbeidets karakter, og konteksten arbeidet foregår i. Dimensjoner knyttet til individet kan knyttes til personlighet, hvor kreativitet og åpenhet kan ha betydning. Det kan også handle om ytre motivasjon som gjerne knyttes til insentiver i form av belønning eller kompensasjon, eller indre motivasjon som kan knyttes til engasjement for selve oppgaven. Forhold ved arbeidet kan handle om hvilken grad av autonomi som preger arbeidet, grad av kompleksitet, tidspress, kreativitet og krav. De kontekstuelle forholdene kan dreie seg om hvorvidt det er et positivt klima som støtter kreativitet og innovasjon, med ledelse som støtter og bygger opp under initiativ fra medarbeidere (Hammond et al., 2011). De Jong and Kemp (2003) har også, med utgangspunkt i kunnskapsintensive tjenesteorganisasjoner, sett på hvilke faktorer som fremmer innovativ atferd hos den enkelte medarbeider. De fant her at utfordringer i arbeidet, autonomi, fokus på strategi og eksterne kontakter hadde en positiv sammenheng med dette.

Östberg, Robinson, & Schroeder (2010) hevder for eksempel at 95% av virksomheters kreative potensiale henger sammen med små ideer fra medarbeidere. Deres studie, basert på 40 svenske foretak viser samtidig at disse små ideene ofte blir glemt fordi ledere er mer opptatt av store ideer som gir status. Disse små ideene kan samtidig være verdifulle fordi de kan spare penger, forenkle arbeidsprosesser, og bidra til økt kvalitet, ifølge dem. Hasu, Saari, & Mattelmäki (2011) har også som utgangspunkt at ledere eller profesjonelle ikke sitter alene på all kreativiteten i en organisasjon. Øvrige ansatte som kjenner brukernes behov gjennom daglig samhandling kan være en betydelig kilde til innovasjon, og fra deres perspektiv innebærer medarbeiderdrevet innovasjon involvering av førstelinje-ansatte i alt fra ide-generering til strategiske beslutninger i utvikling av produkter og tjenester. Kelley (2005) hevder samtidig at alle store fremskritt er drevet fram av mennesker, som individuelt eller i team fungerer som drivstoff for innovasjon i en organisasjon. Han viser hvordan et bredt spekter av medarbeiderroller er avgjørende for innovasjon. Dette er ikke nødvendigvis roller med mye makt, men hver og en av disse rollene bringer med seg sin egen kraft, sine egne verktøy, ferdigheter og perspektiver. Når slike ulike krefter kombineres på rett måte, kan ekstraordinære ting utrettes, og mangfold er derfor en driver for innovasjon, ifølge han.

2.2.4 Innovasjon, læring og belønning.

Læring er sentralt i alt endringsarbeid, og organisasjoners evne til å lære henger sammen med organisasjonsmedlemmenes individuelle læring (Senge, 1999, Hernes, 2016). Det er imidlertid ikke gitt at individuell læring medfører at organisasjoner lærer, hevder Senge (1999). Han baserer sitt læringsperspektiv på systemtenkning, som handler om å se mennesker som handlende hvor de skaper framtiden i stedet for å reagere på nåtiden. Det innebærer å se på relasjoner og gjensidige påvirkninger som sirkulære prosesser, hvor en endring på ett område gir konsekvenser et annet sted (Senge, 1999). Han definerer lærende organisasjoner som ”*organisasjoner der mennesker utvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap*” (Senge, 1999 s.9). Sammen med personlig mestring, felles visjon og gruppelæring utgjør mentale modeller kjerne-disiplinene i hans perspektiv på utvikling av slike organisasjoner.

Et pragmatisk syn på læring i organisasjoner innebærer en forståelse av at læring springer ut av egne erfaringer. Erfaringene kan være påvirket av kilder utenfra, mens selve læringen som praktiseres kommer fra den fortolkning vi gjør av egne erfaringer. Læring kan på den ene siden handle om å oppnå stabilitet, hvor læring innebærer endring av atferd, rutiner og prosedyrer for å gjenopprette stabilitet. Utgangspunktet for læring i et slikt perspektiv er at det foreligger et misforhold mellom intensjoner og resultatene man oppnår (Argyris, 1977, Hernes, 2016). Når læringsprosesser innebærer at virksomheten kan fortsette med etablerte strategier og mål, betegner Argyris (1977) dette som enkeltkretslæring, mens dobbeltkretslæring går mer i dybden og stiller spørsmål ved de grunnleggende verdier og antakelser som styrer vår atferd. Argyris bruker termostaten som eksempel for å forklare forskjellen på enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Informasjonen som mottas av termostaten om temperaturen i et rom, får termostaten til å skru varmen opp eller ned til en fastsatt temperatur. Termostaten stiller ingen spørsmål rundt hvorvidt den fastsatte temperaturen faktisk er hensiktsmessig, og dette kan derfor betegnes som enkeltkretslæring. Om termostaten derimot også skulle vurdere hvor mange grader den skal stå på, måtte den i tillegg vurdere hvilke hensikter og mål som ligger til grunn for temperaturen i rommet, og i hvilken grad den faktisk er programmert til å håndtere dette. Dette er et mer omfattende spørsmål og kan betegnes som dobbeltkretslæring (Argyris, 1977).

Hernes and Irgens (2013) hevder imidlertid at læring ikke nødvendigvis avhenger av forandring. De hevder at læring under stabile forhold er like viktig, med innsats, oppmerksomhet og beredskap for endring selv om endring ikke nødvendigvis skjer. Et slikt perspektiv på læring innebærer å vurdere de handlingsplanene man har, utforske mulige framtidige handlingsplaner, og fortolke tidligere handlingsplaner fra nye perspektiv, ifølge disse. Så kan det være at man utfra disse vurderingene ikke finner det hensiktsmessig å endre på noe, men erfaringene kan likevel innebære læring i form av at organisasjonen utvikler kapabiliteter for å fange opp og håndtere framtidig endring.

Beredskap for endring kan forstås som det Teece (2007) betegner som dynamiske kapabiliteter. Teece, Pisano, and Shuen (1997) innførte dette begrepet, som de definerte som

"The firms ability to integrate, build, and reconfigure internal an external competences to address rapidly changing environments"

(Teece et.al, 1997, s 516).

Dynamisk-kapabilitetsteori skiller mellom ressurser og kapabiliteter. Kapabiliteter er de prosesser, prosedyrer, strukturer og systemer som er skapt av interne ferdigheter, kompetanser og ressurser, og som vil være vanskelig for en annen virksomhet å imitere. Teece (2007) beskriver 3 ulike typer dynamiske kapabiliteter; ”*sensing*” som er kapabiliteter for å fange opp muligheter og trusler i omgivelsene, ”*seizing*” som er kapabiliteter for å omsette mulighetene og truslene til løsninger og visjoner for virksomheten og ”*reconfiguring*” som er kapabiliteter for å omsette løsningene og visjonene til endring og handling i virksomheten. Stauss, den Hertog, van de Aa, & de Jong (2010) hevder imidlertid at dynamiske kapabiliteter for innovasjonsledelse i tjenesteorganisasjoner handler om evne til å konseptualisere, sammenføre og splitte opp, tilrettelegge for innovasjon og samskaping med andre, skalere og strekke, og ikke minst evne til læring og tilpasning. I kommunale omsorgstjenester kan slike kapabiliteter handle om evne til å fange opp signaler på behov hos brukerne eller nye muligheter knyttet til teknologi (Bason, 2010).

Darsø (2011) har gjennom sin forskning knyttet til innovasjonspedagogikk, utviklet innovasjonsdiamanten. Dette er en modell for å forklare grunnleggende struktur for oppbygging av innovasjonspedagogikk, og bygger på menneskers innvirkning på innovasjonsprosessen. Darsø involverer 4 parametere; «viten», «ikke-viten», relasjoner» og «konsepter», som hun sier utgjør innovasjonsfeltet i en dynamisk prosess mellom mennesker. “Viten”-dimensjonen handler om at kunnskap er nødvendig for innovasjon, men kan også hemme innovasjon idet subjektiv kunnskap kan tas for gitt av både en selv og andre, og dermed legge falske premisser for innovasjonsprosessen. Derfor trenger vi redskap for å sondre mellom subjektiv kunnskap og data. “Ikke-viten”-dimensjonen starter i midten av modellen og handler om “det vi vet at vi ikke vet”, “det vi ikke vet at vi ikke vet”, og “det vi overhodet ikke visste at vi kunne vite noe om”. Siste del av dimensjonen er sentral for innovasjon, men likevel noe vi gjerne unngår fordi det er mer behagelig å være innenfor et område hvor vi føler vi kan bidra. Det er imidlertid “ikke-viten”, og de åpne «dumme» og «hypotetiske» spørsmål som ofte kan utgjøre kilden til innovasjon.

“Relasjons”-dimensjonen handler om hvordan vi forholder oss til hverandre. Kvaliteten på relasjoner er grunnlaget for kommunikasjon og interaksjon, og dermed også for hva som kan skje i en gruppe som skal jobbe med innovasjon. “Konsept”-dimensjonen

handler om at en vellykket innovasjonsprosess skal resultere i at et konsept stiger ut av toppen på innovasjonsdiamanten, noe som forutsetter konseptualisering av medlemmenes tanker, ideer, kunnskap og ikke-kunnskap. Konseptualisering er tolkning ut fra underliggende begreper og dreier seg om å beskrive, illustrere, forstå og synliggjøre det sentrale omdreiningspunkt med bevegelse fra modellens senter opp mot konsept-dimensjonen i diamanten. Det handler om til slutt å materialisere og tydeliggjøre tanker. Ved å benytte disse 4 parameterne involverer dermed innovasjonsdiamanten 2 dynamikker samtidig – en kunnskapsdynamikk og en kommunikasjonsdynamikk.

Darsø (2011) sier at «*innovationskompetence er fremtidens kernekompetence*» (Darsø, 2011, s. 11) og at den beste måte å skape innovasjonskompetanse på er å gjøre det i praksis. Innovasjonskompetanse handler om evnen til å skape innovasjon ved å navigere sammen med andre i komplekse sammenhenger - evne til å utforske eksisterende og innforstått kunnskap i hensikt å åpne opp for ny kunnskap og om lysten til å utforske det u-utforskede (ikke-viten) ved å stille spørsmål. Å fremme samhandling er essensielt for å skape innovasjon. I følge Darsø (2011) skapes innovasjon i teamarbeid eller i interaksjon med andre. Det vil være avgjørende for den innovative prosessen at man lykkes i å sette sammen en gruppe med de riktige ansatte og at disse har den riktige kompetansen til å utfylle hverandre (Darsø, 2011).

I følge Jelstad (2007) er ikke penger det eneste man kan bruke for å få engasjerte og motiverte medarbeiderne. Hun viser til at indre motivasjon er vesentlig for å få til prestasjoner og trivsel i en organisasjon og at denne er mer vedvarende enn den ytre motivasjonen. Hun legger til grunn tre faktorer som styrker den indre motivasjonen. Dette er mestringsopplevelse, jobbaunomi og sosial tilhørighet. Mestringsopplevelse sier noe om at man yter bedre når man gjør noe man synes er gøy. Jobbaunomi er med på å påvirke hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Sosial tilhørighet er viktig for å for å unngå at folk slutter, redusere turnover. Videre kan ledere legge til rette for sosial tilhørighet ved at en viser respekt, bidrar til et godt arbeidsmiljø og at en viser at en bryr seg om sine ansatte (Jelstad, 2007).

2.3 Betydning av organisering

I tradisjonell organisasjonsteori handler organisering gjerne om en formell struktur, fysisk og sosial, som betraktes som en stabil ramme for handling (Hernes, 2016). Ry Nielsen & Ry (2002) har i den sammenheng videreutviklet en modell etter Leavitt. Denne modellen tar et dynamisk systemorientert perspektiv på endring i organisasjoner. Organisasjoner sees her som et komplekst system bestående av mange ulike områder, som påvirker hverandre gjensidig. Innovasjon og endringer på ett område i organisasjonen får således betydning for ett eller flere andre områder i organisasjonen.

Organisasjonsstruktur påvirker generelt atferd ved å skape fokus på oppgavene den enkelte har ansvar for, koordinere samarbeid mellom enhetene, og ikke minst stabilisere atferden i de ulike posisjonene og stillingene (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Utfra en slik forståelse av organisering bidrar organisasjonsstrukturen til forutsigbarhet i samhandlingen fordi det stort sett følger et fastlagt mønster, selv om organisasjoner kan ha både ulik struktur og ulik grad av struktur (Døving, Elstad, & Storvik, 2016). Liten grad av formalisert organisasjonsstruktur gir for eksempel større rom for variasjon og improvisasjon, enn der normer for roller, oppgaver og atferd er nedfelt i detaljerte organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015, Døving et al., 2016).

Den organiseringen som skjer gjennom den formelle strukturen handler gjerne om ulike former for og grader av samordning og spesialisering. Det kan dreie seg om forhold mellom ulike posisjoner og nivåer i en virksomhet, men også forholdet til større enheter som virksomheten er del av, eller andre virksomheter som den samhandler med. Hierarki beskriver gjerne over- og underordning mellom de vertikale nivåene i en organisasjon, og innebærer også som oftest en vertikal spesialisering ved at ulike typer oppgaver legges til ulike nivåer i en organisasjon, eller også til organisasjoner på ulike nivå (Christensen et al., 2015).

2.3.1 Kommunal helse og omsorg som arena for innovasjonsprosesser

Kommuner har en rekke lovpålagte oppgaver de skal ta ansvar for, herunder en rekke oppgaver knyttet til helse og omsorgstjenester. Kommunen har blant annet ansvar for alle pasient- og brukergrupper som har opphold i kommunen, og dette inkluderer

personer med somatisk eller psykisk sykdom, skade eller lidelse, sosiale problemer og nedsatt funksjonsevne, og rusmiddelproblem (HOTL, 2011).

De kommunale helse- og omsorgstjenestene skal således, ut fra et livsløpsperspektiv, dekke helse- og omsorgsbehov til mennesker med ulike utfordringer, diagnoser og funksjonshemninger. Brukergruppen det ytes tjenester til er dermed alt fra barn til unge voksne, og eldre (NOU 2011:11, 2011). Kommunen har samtidig fått tilført ansvar for en rekke nye brukergrupper og oppgaver gjennom ulike reformer de siste 20 årene, noe som stiller nye krav til tjenestene og måten man løser oppdraget på. Utviklingen vi har hatt innen legevitenenskap og teknologi, medfører blant annet at flere med alvorlige skader og sykdom overlever, og endringer i familiemønster og arbeidsliv innebærer at omsorgsoppgaver som tidligere ble ivaretatt av hjemmeværende kvinner må ivaretas av kommunen. Med "eldrebølgen" som forventes å komme, vil man etter hvert mangle både helsepersonell og frivillige til å ivareta disse helse- og omsorgsoppgavene slik de løses i dag (St. Meld 29 (2012-2013), 2013, s. 11).

Er det forskjell på privat og offentlig?

Kommunale helse- og omsorgsorganisasjoner er som del av offentlig sektor, underlagt de samme rammene for innovasjon som sektoren for øvrig. I den sammenheng vil vi peke på hvordan organisasjoner i offentlig sektor skiller seg ut fra organisasjoner i privat sektor på flere områder. Det viktigste skillet ligger i den politiske styringen av offentlig sektor, samt at offentlige organisasjoner gjerne er multifunksjonelle og skal ivareta delvis motstridende hensyn. De opererer vanligvis ikke på et økonomisk marked, men forvalter derimot fellesskapets midler ut fra politisk vedtatte føringer og målsettinger (Christensen et al., 2015). Dette er forhold som får betydning for innovasjon i offentlig sektor, fordi det påvirker alt fra historikk og styringslinjer, til resultater, relasjon til brukerne, og konkurranse.

Siden offentlig sektor ikke opererer i et marked men ut i fra samfunnsmessige mål, innebærer dette barrierer for innovasjon som krever andre insitamenter og innovasjonsdrivere enn i privat sektor (Bloch & Bugge, 2013). Allison (1983) hevder til eksempel at uten marked har organisasjoner i offentlig sektor mindre insentiver for å redusere kostnader, effektivisere driften og øke ytelsen, sammenlignet med private organisasjoner som risikerer konkurs dersom de ikke klarer å følge endringer i markedet. Mens målet med innovasjon i privat sektor er økt konkurransedyktighet og

økonomisk profitt, drives innovasjon i offentlig sektor av mål om økt verdiskaping for samfunnet gjennom utbredte forbedringer i styring, tjenesteproduksjon, og effektivitet (Moore, 1995). Verdi av innovasjoner får dermed en annen betydning i offentlig sektor, som kan måles gjennom dimensjoner som effektivitet, effekt, kvalitet og demokrati (Bason, 2010, s. 45). Allison (1983) hevder også at organisasjonene i det offentlige er mer utsatt for et mangfold av politiske påvirkninger. Alt fra forhandlinger til offentlige meningsutvekslinger og reaksjoner fra ulike interessegrupper påvirker politisk ledelse, som kan ha behov for å ta beslutninger i en retning som gir dem økt støtte i enkelte valgkretser, grupperinger, eller hos sympatiserende myndigheter (Allison, 1983).

Styringsideologier i endring

Innovasjon i den sektoren som disse omsorgstjenestene er del av, må også sees i lys av de ulike styringsparadigmene som har preget sektoren de siste ti-årene. De ulike styringsparadigmene har betydning for hvilken rolle politikere, ledere og befolkningen har med tanke på innovasjon (Hartley, 2005, Langergaard, 2011).

Etterkrigstidens tradisjonelle offentlige administrasjon, med hierarki og styring ovenfra gjennom lovgivende, byråkratiske og regelbaserte ordre, ble på 1980-tallet erstattet av New Public Management. Ved å fokusere på likheter framfor ulikheter mellom offentlig og privat sektor ville man utvikle universelle organisasjonsmodeller og kunnskap uavhengig av sektor (Christensen et al., 2015, s. 15). Markedstenkning og ledelsesprinsipper hentet fra privat sektor ble antatt å øke produktivitet og effektivitet i offentlig sektor, ifølge Langergaard (2011). Økonomi og effektiv organisering står i fokus, og man ser på velferdsstaten som et markedsbasert og kundeorientert leveransesystem hvor innbyggerne er kunder som har frihet til å velge. Fokus er på målstyring, strategisk ledelse, serviceledelse, resultatmålinger og økonomistyring, med bruk av verktøy som privatisering, konkurranseutsetting, frie forbruksvalg og brukerbetaling (Busch, 2004). Det fokuseres på innovasjon på organisasjonsnivå, drevet fram av ledere som respons på kundebehov og marked. Innovasjon henger da sammen med effektivitet, produktivitet og evne til å respondere. Forståelsen som ligger i New Public Management får dermed betydning for hvilke ideer og innovasjoner som får støtte, og hvorvidt organisasjonsendringer vil bli omtalt som innovasjoner vil blant annet henge sammen med om endringene støtter privatisering og frie brukervalg. (Langergaard, 2011).

I dag er offentlig styring i ferd med å dreie mer mot Network Governance som også kan betegnes som ”innbyggersentrert styring” (Hartley, 2005). Network Governance handler om framvekst av partnerskap og nettverk, innovasjon i hvordan man praktiserer demokrati, med utvikling av valgmuligheter og samskaptetjenestemodeller. Tjenesteproduksjonen skjer i et nettverk av organisasjoner som når sine mål gjennom utveksling av ressurser. Dette gir fordeler knyttet til innovasjon og læring idet innovasjon vokser fram gjennom samarbeid mellom ulike aktører som sammen forsøker å løse felles utfordringer (Langergaard, 2011).

2.3.2 Organisatoriske trekk som hemmer eller fremmer innovasjon

Helse og omsorgstjenestene utgjør en stor andel av kommunens samlede oppgaver, og de skal ivaretas innenfor det handlingsrommet som ligger i kommunens andel av skatteinntekter, tildelte øremerkede og frie midler, og gjeldende lover og regler. Skatteinntektene varierer fra kommune til kommune, basert på inntjening hos bedrifter og privatpersoner, samtidig som politiske prioriteringer legger ulike føringer for driften i den enkelte kommune. Kommunen har strenge krav til forvaltning og styring av økonomi, noe som til eksempel kan medføre at prøving og feiling sees på som misbruk av kommunale midler. Kommunens rammer legger således ikke spesielt til rette for den fleksibiliteten og det handlingsrommet som er så viktig for innovasjonsarbeid (NOU 2011:11, 2011).

Kommunale helse- og omsorgstjenester kan sees på som det Mintzberg (1980) betegner som et fagbyråkrati. Medarbeidere på operativt nivå utgjør nøkkelkomponenten i organisasjonen, og har delegert ansvar knyttet til faglige vurderinger og spørsmål. Medarbeiderne er som oftest kunnskapsarbeidere som legger stor vekt på autonomi i utøvelsen av sitt yrke, noe som kan bidra til rivalisering og samarbeidsutfordringer mellom ulike profesjoner og faggrupper (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 91). Helse- og omsorgstjenestene må samtidig forholde seg til et økende antall retningslinjer og rundskriv, som på den ene siden er tenkt å bidra til god faglig praksis men samtidig kan hemme selvstendig fagutøvelse som kan resultere i innovative løsninger. Kultur som preges av en slik form for regelstyring og profesjons-tankegang, kan være til hinder for utvikling av innovasjonskultur i organisasjonen (St. Meld 29 (2012-2013), 2013, s. 123). Kommunal helse- og omsorg har imidlertid mange engasjerte medarbeidere med

høy faglig kompetanse og mange utviklingsorienterte ledere. Den store graden av tillit som finnes mellom disse aktørene utgjør en viktig innovasjonsfremmende ressurs (St. Meld 29 (2012-2013), 2013).

Når man skal organisere for innovasjon innebærer det å inkludere komponenter som struktur, prosesser, mål, mennesker og belønningssystemer akkurat slik man også finner i den vanlige driftsorganisasjonen, hevder Galbraith (1982). I den delen av organisasjonen som jobber med innovasjon må disse komponentene likevel være annerledes, hevder han videre, fordi målene man jobber med gjerne er risikofylte og preget av usikkerhet, og det er ønskelig med prøving og feiling. Jo større avstand det er mellom den ordinære produksjonen i en virksomhet og en ny ide, desto større bør avstanden være mellom den vanlige driften og innovasjonsvirksomheten. Det gjelder også dersom den etablerte kulturen i liten grad støtter innovasjon og nye ideer. Uten slike klare skiller kan ideer forkastes før de i det hele tatt blir gjenstand for utvikling og utprøving. Samtidig fordrer et slikt skille at man må ha en plan for hvordan innovasjonene skal implementeres i den ordinære driften, eller hvordan den ordinære driften skal tilpasses for at innovasjonene skal tas i bruk (Galbraith, 1982).

Galbraith (1982) hevder videre at tre sentrale roller må være på plass for at man skal få til ønsket innovasjon. Man trenger mennesker som fyller rollen som "ide-generatorer". Disse finner man gjerne "på gulvet", hvor ideer springer ut fra en erkjent eller erfart utfordring. For at ideer skal kunne utvikles videre, trenger man også en "sponsor". Denne har som oppgave å vurdere hvilke ideer som er verdt å satse på, sørge for finansiering, og utvikle insentiver som fremmer innovasjon.

Nye ideer kan imidlertid true både de investeringer man tidligere har gjort og andre menneskers karrieremuligheter. Håndtering av nye ideer er dermed også en politisk prosess knyttet til de som sitter med kontroll over ressursene i virksomheten. En toppleder må derfor ha rollen som en "orchestrator", som beskytter og backer opp ideer som kan vise seg effektive, designer den innovative organisasjonen og legitimerer selve innovasjonsprosessen.

Et annet viktig poeng hos Galbraith (1982) er viktigheten av å etablere egne organisatoriske innovasjonsenheter, - det han omtaler som "reservations" og som bidrar til at man får en arena for utprøving og "trygg læring". Slike enheter kan være både permanente og midlertidige, hvor medarbeidere for eksempel fristilles fra sine ordinære

oppgaver for en periode, for så å gå tilbake til sine ordinære oppgaver når en ide er ferdig utviklet og tatt i bruk. Det er samarbeidet mellom de tre sentrale rollene, innenfor den etablerte innovasjons-enheten, som utgjør strukturen i den innovative virksomheten i Galbraith sin modell. ”Sponsorer” og ”orchestrators” har her tilknytning til både drifts- og innovasjons-enheten, mens ide-generatorene jobber skjermet i innovasjons-enheten (Galbraith, 1982).

2.3.3 Medarbeiderrollen i tjeneste- og arbeidsprosess innovasjon

I kommunal helse og omsorg handler innovasjon først og fremst om tjenester og tjenesteprosesser. Konkrete elementer som til eksempel kommunikasjonsteknologi regnes ikke som produkter i en slik sammenheng, men som nødvendige elementer for å støtte eller muliggjøre levering av en tjeneste (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Tjenester skiller seg fra produkter ved at de er immaterielle og at produksjon og konsumering skjer samtidig og på samme sted. Kvalitetsbegrepet knyttes gjerne til forholdet mellom forventning og den subjektive opplevelsen hos den som tar imot tjenesten, og i motsetning til et produkt kan ikke tjenesten lagres (Tidd & Bessant, 2013). Forståelsen av innovasjon i denne sektoren bør derfor bygge på en tjenstedominant logikk, som blant annet vektlegger at verdien av en tjeneste skjer gjennom samskaping mellom bruker og tjenesteyter og at opplevelse av verdi er individuelt og henger sammen med kontekst og meningskaping (Vargo & Lusch, 2014). Tjeneste kan i et slikt perspektiv defineres som ”*the process of one actor using it’s resources for the benefit of another*” (Vargo & Lusch, 2014, s. 240). Ingen tjenester vil dermed være identiske eller oppleves likt av to ulike brukere, og kvalitet vil henge sammen med det som skjer i samhandlingen mellom bruker og ansatt i det Osborne et al. (2013) betegner som ”sannhetens øyeblikk”.

De fleste tjenester i kommunal helse og omsorgssektor produseres eller samskapes i en slik direkte samhandling mellom bruker og tjenesteyter, og det gjør medarbeidere til en viktig innovasjonsressurs i denne sektoren. De er tette på brukerne og kjenner derfor godt til hvor ”skoen trykker”. Medarbeidere sitter således på verdifull kunnskap om oppgaver, arbeidsprosesser og brukerne de yter tjenester til, som er viktig å ta med i en innovasjonsprosess (Bason, 2010, s. 118). Den kunnskapen og erfaringen som ulike medarbeidere har fra sine spesialiserte fag- og arbeidsområder skiller seg fra den

kjennskapen overordnet ledelse sitter med, og er nødvendig for å kunne se nye muligheter (Kesting & Parm Ulhøi, 2010).

Medarbeidere har også gjerne etablert forbindelser med eksterne aktører som pårørende, fagmiljøer i spesialisthelsetjeneste og utstyrsleverandører, og har dermed tilgang til kompetanser og erfaringer utover det de kommunale tjenestene besitter internt (Bason, 2010). Denne relasjonen til nettverket rundt er ofte personlig og etablert over tid, hvor involvering av enkeltpersoner dermed har betydning for mulighet til å hente ut ideer og erfaringer (Kesting & Parm Ulhøi, 2010). I en slik sammenheng er medarbeidere dermed helt sentrale for implementering av innovasjoner. Involvering og deltakelse kan være avgjørende for nødvendig engasjement og eierskap til nye løsninger som tas i bruk. I et miljø hvor medarbeidere opplever å bli tatt seriøst, og vist både tillit og respekt, vil kreativitet og positive relasjoner kunne blomstre og bidra til en meningsskaping som driver innovasjon (Bason, 2010, s. 119). Innovasjon kan imidlertid også virke truende på medarbeidere, idet etablerte fagtradisjoner og profesjonsroller utfordres av nye arbeidsmetoder og løsninger. Bruk av ny teknologi oppfattes av mange som kald og ufølsom, i motsetning til den varme og nærhet man forbinder med omsorg. For mange er dette både faglig, kulturelt og verdimeslig uforenlig (NOU 2011:11, 2011, s. 109).

2.3.4 Organisasjonskultur

Dynamiske organisasjoner kjennetegnes av en sterk kultur som er tuftet på felles verdier, delte erfaringer og vilje til å arbeide mot felles mål. En slik kultur oppstår ikke av seg selv, men må utvikles gjennom målrettet samarbeid, åpenhet og dialog. Det vil si at den bygger på medvirkning og involvering, og den skal fremme samspillet mellom alle aktører. Utviklingen av en felles kultur krever samhandling (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Schein (1990) definerer organisasjonskultur som:

“Culture is what a group learns over a period of time as that group solves its problems of survival in an external environment and its problems of internal integration. Such learning is simultaneously a behavioural, cognitive and an emotional process”

(Schein (1990), s. 111).

Hans modell for organisasjonskultur er bestående av 3 nivåer; observerbare artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Schein påpeker at artefakter er mer enn det man vanligvis tenker, altså fysiske objekter. Han mener at artefakter også kan være hvordan man velger å benytte ord og uttrykk i en virksomhet. Verdier i denne sammenheng, mener Schein, kan dreie seg om de usynlige reglene for hva som er akseptert i en virksomhet og som man forventer at blir overholdt. Underliggende antakelser dreier seg om hva som er gjeldene av allmennhetens oppfatninger om virksomhetsovergripende fenomener, for eksempel at forurensing skaper et dårligere klima (Schein, 1990).

Bang (2013) definerer på sin side organisasjonskultur som;

”de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben”

Bang, 2013 s. 327.

Denne definisjonen inkluderer de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur. *Verdier* som uttrykker hva som oppfattes som viktig og verdifullt og som etterstrebes i en organisasjon. *Normer* som forteller hva som er akseptabelt og ikke i forhold til hvordan man handler og hvilke holdninger man har. Og *virkelighetsoppfatninger* som bidrar til at menneskene i en organisasjon forstår hva som er sant og usant, hvordan ting henger sammen, og hvordan det som foregår omkring kan fortolkes. Definisjonen vektlegger at kultur er noe som er delt av fellesskapet og gjør det også klart at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom menneskene i organisasjonen og organisasjonen. Kultur er ikke noe man kan vedta, men er et produkt av samhandling. Definisjonen uttrykker også at kultur ikke bare dreier seg om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon, men den kommer til uttrykk gjennom hvordan medlemmene oppfører seg og hvilke holdninger de har (Bang, 2013).

I følge Jacobsen & Thorsvik (2007) bidrar kultur til å fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier. Dette fordi man deler grunnleggende antakelser, verdier og normer, og fordi medarbeiderne erkjenner at de inngår i en større helhet. Jacobsen & Thorsvik (2007) sier videre at kultur også kan være en årsak til at forsøk på å gjøre endringer i organisasjoner mislykkes. Selv om nytt verktøy og teknikker for å endre for eksempel kvalitet og effektivitet blir introdusert, vil kulturen i organisasjoner ofte være den samme som før, og menneskene vil i stor grad

fortsette å arbeide på samme måte som tidligere. I følge Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2005) skal Karl Weick ha sagt; *“A corporation doesn't have a culture. A corporation is a culture. That is why they're so horrible difficult to change”* (Mintzberg et.al 2005, s. 269).

Hammer og Høpner sier i sin fortolkning av Weick at kultur ikke er hva vi gjør, herunder at det er bestemt at handlingen skal gjøres eller oppfattes på en spesiell måte, men snarere hva vi faktisk *har* gjort. Dette kan vi så ha ulike meninger om, men selve handlingen blir den felles referansen. Ved å dele en opplevelse vil vi derfor skape en større forståelse av hvordan andre skaper sin mening. Dermed kan man si at det å gjøre ting i fellesskap slik at man får felles erfaringer kan bidra til å skape en felles kultur (Hammer & Høpner, 2014).

En kultur som støtter innovasjon kjennetegnes i følge Dobni (2008) av at den fremmer og verdsetter kreativitet, vilje til risiko, frihet, teamwork, verdisøken, dialog, løsningsfokus, respekt og tillit, samt evne til å ta raske avgjørelser. Fagligheten styrkes ved å spille på lag og legge til rette for å dele kunnskap og være interessert i hverandres arbeid. Det er viktig å skape gode møteplasser for medarbeiderne, som fremmer samspill mellom fagområder, kunnskap og ledelse. En bør da ha et inkluderende og dynamisk arbeidsmiljø som inspirerer den enkelte til å yte sitt beste. Medarbeiderne bør styrke sin kultur gjennom dialog, samhandling og engasjement rundt felles verdier, i følge Jacobsen & Thorsvik (2013). Noen av de viktigste elementene i en organisasjonskultur er i følge Schein (2010) de delte antakelsene av hvordan ting skal gjøres.

Ekvall (1996) skiller på sin side mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima. Han definerer organisasjonsklima som;

”an attribute of the organization, a conglomerate of attitudes, feelings, and behaviours which characterize life in the organization, and exists independently of the perceptions and understandings of the members of the organization”

(Ekvall, 1996, s. 105).

Han sier videre at organisasjonsklima kan oppfattes som en objektiv organisatorisk virkelighet. Sammenhengen med organisasjonskultur ligger i at klima kan sammenliknes med det Schein omtaler som artefakter i sin teori om organisasjonskultur.

Ekvall (1996) har gjennom sin forskning funnet at lederatferd har en betydelig sammenheng med organisasjonsklima. Han mener han har funnet indikasjoner på at risikovillighet, dynamikk, frihet og debatter er dimensjoner i kulturen, som er viktig for å skape kreativitet og innovasjon. Han sier at i en organisasjon som har et klima med stor grad av *frihet* opplever man informasjonsdeling, at utfordringer og alternativer blir diskutert, det blir lagt planer og tatt ulike initiativ og tatt beslutninger. I et klima med stor grad av *dynamikk* kan man i følge Ekvall (1996) se at nye ting foregår hele tiden, endringer i måten å tenke på og gjøre ting på skjer ofte. I et klima som er preget av *debatter* slik Ekvall (1996) ser det, blir stemmer hørt og menneskene får mulighet til å legge frem sine ideer. Det handler om å ha møtesteder hvor man kan fremme sine ulike synspunkter, ideer, erfaringer og kunnskap. *Risikovillighet* handler om toleransen for usikkerhet. I et klima med stor grad av risikovillighet blir beslutninger tatt raskt, man fanger muligheter som oppstår, og utprøving blir foretrukket fremfor detaljerte undersøkelser og analyser.

Dersom man ønsker fokus på et kreativt klima er det naturlig nok en endringsorientert lederstil som er å foretrekke. Ekvall (1996) konkluderer med at leder, med sin lederatferd, i stor grad sitter med makten når klima i en organisasjon skal utvikles (Ekvall, 1996).

2.4 Ledelse

Det er mange ulike definisjoner på begrepet ledelse. Noen definisjoner legger vekt på gruppeprosesser og hvordan ledere kan påvirke sosial samhandling, mens andre fokuserer på personlige egenskaper og evner til å overtale. For noen handler det også om maktrelasjoner og ikke minst ledelse som et virkemiddel for å nå mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Arnulf (2012) sier imidlertid at «*Vellykket ledelse fremstår som lovende vei til suksess, men det finnes intet standardsvar på hva ledelse er*» (Arnulf, 2012, s. 10). Man trenger derfor ikke nødvendigvis finne den eksakte definisjon på ledelse, men det sentrale i den definisjonen vi velger får betydning for vår forståelse av ledelse (Yukl, 2013).

2.4.1. Hva kan ledelse handle om?

Røvik (2007) definerer ledelse som en «*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*» (Røvik, 2007, s 46). Dette tilsvarer det engelskspråklige begrepet ”*leadership*”, hvor lederen fremstår som en rollemodell for sine ansatte og utøver innflytelse gjennom eksempelvis sosiale relasjoner, verdier og normer, i følge Ladegård & Vabo (2011). De viser til speiderlederen som et eksempel på ledelse. Med kompasset i hånda går speiderlederen foran gruppen sin, og tar beslutningen om hvor de skal. Hun bestemmer også på hvilken måte de skal komme seg til målet og hvilke regler som skal gjelde underveis. Det kan handle om hviletider, hvilken rekkefølge man skal gå i og hvem som skal gjøre de ulike oppgavene. Speiderlederens oppgave er å motivere og inspirere til å nå målet, og være en rollemodell for gruppen (Ladegård & Vabo, 2011).

Man skiller gjerne mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 418, Kotter, 1990). Administrasjon handler om å takle kompleksitet, hvor administrasjonens rutiner og prosedyrer kan sees som en konsekvens av de store og komplekse organisasjonene som har vokst fram gjennom det siste århundret. God administrasjon innebærer dermed å ha god orden for å unngå kaos i organisasjonen (Kotter, 1990). Administrasjonen fokuserer på produksjon og effektiv problemløsning, og handler om atferd for å støtte, veilede og gi tilbakemelding på de daglige aktivitetene i organisasjonen. Man vektlegger planlegging, ansvarsfordeling, kontroll og problemløsning, skape balanse, maktkonsentrasjon, og rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419).

”*Administratoren gjør ting riktig*” mens ”*Lederen gjør de riktige tingene*” hevder Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 419). Ledelse handler dermed om å takle forandringer (Kotter, 1990), og skape visjoner og mening i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det handler om å gjøre de rette tingene som bidrar til å motivere og inspirere de ansatte, skape engasjement, og legge til rette for innovasjon og utvikling. Nyere forskning viser imidlertid at god ledelse er avhengig av at administrasjonen fungerer optimalt, og man kan derfor tenke at dette er to sider av samme sak (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kotter (1990) forklarer dette med at administrasjon og ledelse er to ulike handlingssystemer som på hver sin måte innebærer å bestemme hva som må gjøres, skape et nettverk av mennesker og relasjoner som kan gjennomføre det som er

bestemt, for så å sikre at det faktisk blir gjort. Kompleksitet håndteres gjennom administrasjon med mål, detaljert planlegging, budsjetter og ressurstildeling. Forandring derimot håndteres gjennom ledelse som fokuserer på å skape retning gjennom visjon for fremtiden, og strategier for å oppfylle visjonen (Kotter, 1990). Faktorer som økt konkurranse, krav fra befolkningen og teknologiske nyvinninger, stiller i vår tid store krav til endringer i offentlige organisasjoner, og Kotter får fram betydningen av ledelse i slike situasjoner med sin analogi fra militæret:

«En hær i fredstid kan vanligvis klare seg med god styring og administrasjon oppover og nedover i hierarkiet, i kombinasjon med godt lederskap på toppen. En hær i krigstid trenger kompetente ledere på alle nivåer. Til nå har ingen funnet ut hvordan man på en effektiv måte kan administrere mennesker inn i kamp; de må ledes»

(Kotter 1990, i Martinsen 2009 s 60).

Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til to perspektiver på hvordan ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd. Den første er «direkte ledelse» som omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom leder og de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette tar for seg hvordan ledere påvirker de ansattes fokus gjennom holdning, tenkning og atferd. Her må lederen selv inneha den indre kraft, troen og entusiasmen til sitt eget arbeid som leder. De ansatte leser fort kroppsspråket til sin leder, og dette er den viktigste egenskapen som vil inspirere de ansatte. Dette ses når lederen har evnen til å gå inn i de ansattes mentale univers, lytte aktivt og vise at de har forstått og bekreftet at de ansatte har blitt sett. At lederen er fysisk til stede kan virke inspirerende for ansatte og det kan oppleves som prioritering og anerkjennelse for de ansatte at lederen er til stede på ulike møter og arrangementer (Stokkeland, Kaarbø, & Moore, 2014, s. 19).

Den andre er «indirekte ledelse» som vil si at lederen kan påvirke de ansattes organisasjonsatferd uten å samhandle direkte med de ansatte. Indirekte ledelse skiller mellom 2 hovedformer. Det ene er at lederne kan påvirke de ansatte ved å bruke formelle organisasjonstrekk som for eksempel mål, strategi og organisasjonsstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederen kan for eksempel påvirke andre gjennom å definere arbeidsoppgaver, lage regler for beslutninger eller andre strukturelle trekk (Røvik, 2007). Lederne vil også bruke formelle programmer for sosialisering, opplæring og rekruttering. Dette har likhetstrekk med strategisk ledelse. Den andre formen

påvirkes gjennom utvikling av kultur. Dette vil si at lederen går inn for å styrke verdier og normer blant sine medarbeidere eller ved å forsøke å forandre de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En lederoppgave er også å gjøre en vurdering på hvilke teknologier og ressurser man har til rådighet i en organisasjon, og hvordan man best kan utnytte disse for å jobbe seg frem mot organisasjonens mål. Arnulf (2012) betegner denne type lederoppgave som strategisk ledelse. Han sier videre at strategisk ledelse krever kjennskap til organisasjonens styringsmodeller for å kunne lede til optimal bruk av de tilgjengelige ressursene (Arnulf, 2012, s. 25).

Noe av det mest vesentlige i en lederrolle er at man må fatte beslutninger. Sosial validering av en beslutning betyr at de menneskene beslutningen angår oppfatter beslutningen som riktig, altså ansees beslutningen som riktig. Arnulf presiserer at *“den viktigste oppgaven i ledelse er dermed ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre”* (Arnulf, 2012 s. 32).

2.4.2. Bolman & Deals fire perspektiver på ledelse

Bolman and Deal (2014) har utviklet en modell med fire overordnede perspektiver på ledelse, i form av et strukturelt -, et politisk -, et Human Resource -, og et symbolsk perspektiv. Disse perspektivene blir sett på som mentale kart, bestående av antakelser og ideer som kan hjelpe lederne til å forstå de utfordringene de muligens står ovenfor. Lederes evne til å variere på bruk av disse fire perspektivene, kan gjenspeile seg i en opplevelse av valgfrihet og makt. Dette gir lederne et sett med verktøy som kan brukes for å finne gode tiltak eller hvordan de kan tolke problemstillinger de står overfor som ledere av ulike innovasjonsprosjekter.

Det strukturelle perspektivet handler om hvordan ledere organiserer og strukturerer arbeidet for at det skal oppnås best mulige resultater og kan betegnes som ”den sosiale strukturen” i organisasjonen. Videre fokuserer dette perspektivet på at ansatte plasseres i riktige roller, på riktig plass og at de innehar de riktige relasjonene, slik at felles mål kan nås. For å utforme en struktur som skal fungere er tid, budsjett og andre bestemmende faktorer viktige forutsetninger for å lykkes. I det strukturelle perspektivet

vektlegger Hernes (2016) samhandling, tilslutning og de narrativer som driver meningsskapning. «*De sider ved den strukturelle rammen som setter dette i sentrum, er dermed de sider som innvirker på evnen til å skape tilslutning til narrativet*» (Hernes, 2016, s. 60). Han mener at dette er en viktig type ledelse fordi den kommuniserer frihet under ansvar og tillit. Ledere som bruker mye tid på å involvere sine ansatte i en beslutningsprosess, kan for eksempel få en helt annen tilslutning enn de lederne som tar slike avgjørelser alene, hevder Hernes (2016, s. 60).

Human resource-perspektivet handler om hva organisasjonen skal gjøre for å tilfredsstille de menneskelige behovene, og hvordan ledelsen kan skape en positiv relasjon til sine medarbeidere. Relasjonen lederne har til sine medarbeidere har stor betydning for medarbeidernes jobbtilfredshet og for effektiviteten deres (Bolman & Deal, 2014). I følge Hernes (2016) kan lederen sette seg inn i følelsene de ansatte har. Som leder vil en da få innsikt i hvordan narrativet arter seg for hver enkelt ansatt og lederen vil se hvilken tilslutning de ansatte opplever til narrativet. For å få en god oppslutning blant ansatte er det viktig å skape en «vinnerfølelse» blant de ansatte (Hernes, 2016, s. 61)

Det politiske perspektivet tar for seg hvordan ledere skal takle konflikter og maktbruk, og det er viktig at organisasjonen forholder seg til de interne og eksterne rammebetingelser som fremkommer. Sett fra dette perspektivet vokser organisasjonens mål, struktur og strategi fram av en kontinuerlig forhandlingsprosess mellom de gruppene som utgjør koalisjonen bak organisasjonen (Bolman & Deal, 2014).

Det symbolske perspektivet handler om hvordan det kan skapes en god kultur som gir arbeidet mening i en organisasjon. Videre sier den noe om hvordan organisasjonen skal bygge en lagånd gjennom ulike ritualer og historier. I den symbolske fortolkningsrammen står mening, overbevisning og tro sentralt. Dette vil si at mening ikke er gitt, det er vi som skaper mening, ifølge Bolman & Deal (2014). Samhandling og tilslutning til lederen vil her dreie seg om at de ansatte utfører handlingene ut fra at de har tro på det lederen står for. Lederne som bruker sterk symbolikk får ofte lojalitet fra sine ansatte og dette vil føre til stor grad av tilslutning. Ledere som utøver symbolsk ledelse legger opp til meningsskapning hvor narrativet står i fokus. Her vil lederen være synonymt med narrativet. Samhandling og tilslutning er her knyttet til lederens visjoner

og de ansatte utfører sine handlinger ut fra det lederen har tro på (Hernes, 2016, s. 63). Ledelse i dette perspektivet handler om bruk av symboler, visjoner, historier og fortellinger (Bolman & Deal 2014, s.410-411). Meningsskaping og meningsledelse, som vi skal utdype nærmere under del 2.5, hører således hjemme i det symbolske perspektivet.

Disse fire perspektivene beskriver med andre ord ledelse på ulike måter, men ifølge Bolman og Deal (2014) er det ingen av perspektivene som vil gi total forståelse for de ulike situasjonene som kan oppstå, fordi de personlige egenskapene til en leder vil ha betydning for hvordan lederoppgavene blir løst i praksis.

2.4.3 Ledelse som fremmer innovasjon

De Jong and Den Hartog (2007) har gjennom en studie i kunnskapsintensive tjenesteorganisasjoner, funnet 13 former for lederatferd som kan fremme innovasjonsatferd hos medarbeidere. Det handler om å være 1) rollemodell for innovativ atferd, 2) stimulere medarbeidere intellektuelt til å evaluere praksis og utforske nye ideer, 3) stimulere til kunnskapsdeling, 4) skape visjoner og retning, 5) delegere, 6) konsultere og involvere medarbeidere, 7) opptre støttende, 8) anerkjenne og belønne innovasjonsatferd, 9) gi tilbakemeldinger, 10) belønne, 11) skaffe tilveie ressurser, 12) overvåke arbeidet, og 13) tilby utfordrende oppgaver. I en studie av kreative prestasjoner, har Oldham and Cummings (1996) påvist at medarbeideres personlighet, sammen med lederstil og kompleksitet i arbeidet, ofte påvirker medarbeideres tilfredshet og arbeidsprestasjoner. De fant blant annet at medarbeidere som skårer høyt på egenskaper knyttet til kreativitet, har komplekse og utfordrende arbeidsoppgaver, og følges opp av støttende og ikke-kontrollerende ledere, produserer flere kreative ideer enn ansatte med lavere score, enkle arbeidsoppgaver og kontrollerende ledere.

Darsø (2011) mener at innovasjonsdiamanten er en god innfallsvinkel når ledere i offentlig sektor skal starte opp en innovasjonsprosess. Det som gjør denne modellen annerledes fra andre modeller er at innovasjonsdiamanten fokuserer på menneskets innvirkning på innovasjonsprosessen. Innovasjonsdiamanten kan anvendes som en referanseramme for de ansatte til å hjelpe dem med å forstå hva som skal til for å skape en god innovasjonsprosess. Denne måten å jobbe på vil gjøre de ansatte bevisst på hvordan de kan hjelpe lederne i innovasjonsprosessen. Dette kan da føre til det man

kaller for en kollektiv ledelse og dette blir sett på som meget velfungerende innovasjonsprosess (Darsø, 2011).

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse handler, ifølge Bass (1999) om utvekslinger i relasjonen mellom leder og medarbeider, for å imøtekomme deres egeninteresse. Det kan handle om belønning dersom medarbeider utfører en oppgave delegert av leder, eller straff dersom oppgaven ikke gjennomføres. Slike transaksjoner kan ta form som betinget belønning kontingent på atferd, hvor lederen klargjør for sine medarbeidere hva de må gjøre for å bli belønnet for innsatsen. Bonus eller anerkjennelse kan være eksempler på en slik form for belønning. Det kan også innebære det Bass betegner som ledelse ved unntak, hvor lederen overvåker medarbeiderens arbeidsinnsats og korrigerer når dette ikke samsvarer med gjeldende standard. Det kan også skje i form av passiv ledelse, hvor lederen ikke tar grep før det har oppstått et problem, eller ”Laissez-faire- ledelse hvor lederen unngår ansvaret og ikke vil ta noen avgjørelser (Bass, 1990, Bass, 1999).

Transformasjonsledelse

Hammond et al. (2011) har i sin studie påvist en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og individuelle kreative prestasjoner. Transformasjonsledelse referer til ledelse som får medarbeidere til å se utover umiddelbare egeninteresser, gjennom idealisert innflytelse (karisma), inspirasjon, intellektuell stimulering eller individuell omtanke og oppfølging (Bass, 1999). De hever ikke bare medarbeideres modenhet og idealer, men også deres prestasjonsforståelse, selvrealisering, og forståelse for hva som vil gagne gruppen som helhet, organisasjonen og samfunnet. *Idealisert innflytelse* og *inspirerende* lederskap kommer til syne ved at lederen synliggjør en ønsket framtid, artikulere hvordan det kan nås, går foran som et godt eksempel, setter høye standarder for prestasjoner, og fremstår målrettet og selvsikker. En slik form for lederskap vil medarbeidere identifisere seg med. *Intellektuell stimulering* vises når lederen hjelper medarbeidere til å bli mer innovative og kreative, og *individuell omtanke* vises når lederen gir oppmerksomhet til medarbeidernes behov for utvikling, gjennom støtte og veiledning. Transformativ lederne delegerer dessuten oppgaver som gir medarbeiderne muligheter for vekst. Transformasjonsorienterte ledere er med andre ord oppmerksomme på å se forskjeller hos sine ansatte, og vil veilede og støtte medarbeidere slik at den enkelte medarbeider kan utvikle seg og vokse som person.

Ledere som leder i henhold til prinsippene for transformasjonsledelse blir derfor som oftest oppfattet som dyktige og effektive ledere, som evner å hente ut en ekstra innsats fra sine ansatte (Bass, 1990, Bass, 1999).

En slik forståelse av transformasjonsledelse kan også overføres til team og organisasjoner. Medlemmer i transformativ team bryr seg om hverandre, stimulerer hverandre intellektuelt, inspirerer hverandre og identifiserer seg med teamets mål. De presterer på et høyt nivå, og de rette organisatoriske rammene kan fremme empowerment og kreativ fleksibilitet hos de ansatte i slike team (Bass, 1999).

I mange tilfeller benytter ledere transaksjonsledelse og transformasjonsledelse om hverandre, hvor de kan være både instruerende og deltakende, hevder Bass (1999). Han bruker Nelson Mandela som eksempel, hvor Mandela oppfattes som instruerende og transformativ når han erklærer "Forget the past". Han kan derimot oppfattes som deltakende og transformativ når han involverer seg i åpne rasekonsultasjoner. Når han derimot lover bedre hus til fargede i bytte mot stemmer, benytter han instruerende transaksjonsledelse.

Tillitsbasert ledelse

Thygesen & Kampmann (2013) legger vekt på at man må ta i bruk ledelsesprinsipper basert på tillit for å oppnå "bedre kvalitet for færre penge" i offentlig sektor (Thygesen & Kampmann, 2013, s. 14). De hevder at hierarkiet som styringsform ikke er designet for håndtering av komplekse oppgaver i det offentlige, fordi denne typen oppgaver krever fleksibelt og situasjonsbetinget samarbeid på tvers av virksomheter og instanser. De viser for eksempel til hvordan regler og kontrakter i stor grad benyttes for å effektivisere, men med begrenset effekt. Den utstrakte bruken av regelstyring og kontroll kan av de ansatte oppfattes som mistillit og begrenning av faglig handlefrihet, og samtidig bidra til at man velger løsninger basert på mangelfull situasjonsforståelse. Når ansatte da også ender opp med å bruke mer tid på rapporteringssystemer enn å yte tjenester, inntre det de betegner som en kontraeffekt. Hensikten er imidlertid ikke å avskaffe regler og kontrakter, men å redusere bruken av dette til fordel for mer bruk av tillit (Thygesen & Kampmann 2013, s. 42). En slik tillit innebærer risiko, fordi den utvider andres handlingsrom og dette kan utnyttes. Merverdien som kan skapes gjennom tillit handler imidlertid om at tillit reduserer transaksjonskostnader, samtidig

som den kan øke den sosiale kapitalen i form av sosiale relasjoner og velvilje i et nettverk som man kan trekke på etter behov. Ved å yte noe til fellesskapet får man tilgang til fellesskapets ressurser, og dette er basert på tillit.

Tillit er likevel ikke ensidig positivt. En viss mengde kontroll er nødvendig for at det offentlige skal kunne ivareta sine funksjoner og oppgaver. Et naivt og romantisert forhold til tillit kan medføre at den kritiske distansen ledere trenger for å ta beslutninger uteblir. Blind tillit kan på sin side lede til passiv ledelse. Utfordringen er å finne den rette balansen mellom tillitsbasert ledelse og kontroll (Thygesen & Kampmann, 2013). Som leder er det viktig å vite at med tillit så følger også autoritet. Man kan oppleve som leder at det kan være vanskeligere å få tillit hos sterke faggrupper eller hvis man som leder har en annen fagkunnskap enn de som ledes, og dette kan være en kilde til konflikt. Det kan oppleves at sterke faggrupper har problemer med å innordne seg etter lederens autoritet. De ansatte vil da lettere kunne vise manglende tillit til vedtak som har blitt foretatt av lederen, og de vil begrunne dette med manglende tillit fordi lederen har manglende fagkunnskap innen feltet. Ledere som er i disse situasjonene har mange utfordringer når det gjelder å markere seg og opptjene tillit i personalgruppen. For at lederne skal klare å opparbeide seg autoritet og tillit i disse tilfellene så må de lytte aktivt til medarbeiderne sine innspill, men samtidig stå ved de beslutningene som er foretatt (Fische, 1998).

Tillitens struktur er basert på utveksling av gaver, som bygger og integrerer organisasjoner gjennom forpliktende bånd som skaper verdi. Den gjensidige forpliktelsen skaper verdi ved å gjøre det vanskelig å si nei til å medvirke. Gaver benyttes som begrep fordi det ikke er gitt hvilken motytelse som vil kreves tilbake eller når dette vil skje, når man til eksempel har mottatt en gave i form av hjelp til å løse en utfordring. Tillitens struktur kan dermed sies å være noe som springer ut fra mennesket, og ikke noe som omgir mennesket (Thygesen & Kampmann, 2013, s. 71).

2.5 Meningsskaping & meningsledelse

“Meningsskaping er grunnlaget for meningsledelse. Mens meningssskaping er den prosess som til enhver tid pågår blant mennesker, er meningsledelse de tiltak som ledere setter i verk for å påvirke og opprettholde meningssskapingen”
(Hernes, 2016 s. 35).

2.5.1 Meningsskaping

Organisasjonsforskeren Karl Weick bruker begrepet «sensemaking» for å forstå prosesser hvor mening etableres og endres i fellesskap. Vi velger å benytte begrepet meningsskaping som en oversettelse på ”sensemaking”. Meningsskapingsteorien peker i likhet med andre organisasjonsteorier på hvorfor mennesker handler som de gjør i en organisatorisk sammenheng. Ved å ta utgangspunkt i meningsskapingsteorien kan man se at mennesker handler som de gjør, fordi handlingen stemmer overens med den mening de skaper. Man kan med andre ord forklare menneskers handlinger ved å analysere den meningsskapingen de gjør (Murphy, 2015).

Weick beskriver meningsskaping som;

”at virkeligheten er en kontinuerlig realisering, som oppstår av våre anstrengelser for å skape orden og konstruere retrospektiv mening av det vi opplever. Vi forsøker å gjøre våre opplevelser rasjonelle for oss selv og andre – vi forsøker å skape mening”.
(Weick, 1995:106 i Hammer og Høpner, 2014 s. 92)

Meningsskaping dreier seg her om at vi kontinuerlig forsøker å skape mening i det vi ser eller opplever. Man skaper aktivt sin virkelighet (Hernes 2016, s. 36). I meningsskapingsteorien peker Weick (1995) på et tydelig skille mellom fortolkning og meningsskaping. Han presiserer at meningsskaping er noe mer enn forståelse eller fortolkning. Mens fortolkning fokuserer på det resultatet man sitter igjen med etter for eksempel å ha lest en tekst, handler meningsskaping mer om prosessen frem til fortolkning, den aktivitet, handling eller utvelgelse man gjør før man fortolker (Hammer & Høpner, 2014, s. 93).

Weicks 7 dimensjoner på meningskaping

Weick beskriver meningskaping som en prosess med følgende 7 dimensjoner:

1. Meningskaping er forankret i identitetskonstruksjon. Vi har behov for å opprettholde et positivt selvbilde, og hvordan vi ser på oss selv henger sammen med hvordan vi til enhver tid oppfatter og skaper mening i verden rundt oss.

Identitetskonstruksjonen handler også om at en identitet oppstår gjennom interaksjonsprosesser. Weicks kjente sitat ”*Hvordan kan jeg vite hva jeg tenker, før jeg hører hva jeg sier*” peker inn mot personen som utfører meningskapingen. Når man går fra en interaksjon til en annen, skifter man mellom ulike definisjoner av seg selv. Man endrer seg med andre ord ut i fra den konteksten man til enhver tid befinner seg i (Weick i Murphy, 2015, s. 46).

2. Meningskaping er retrospektiv fordi vi skaper mening i en begivenhet eller handling først etter at den har funnet sted. Det som har skjedd sees i lys av nåtiden, og betraktningen blir aldri helt presis, fordi vi utelater, omskriver og setter ting inn i kontekster som ikke nødvendigvis er riktig.

3. Meningskaping innebærer skapelse i handling (enactment) fordi vi velger hvilke situasjoner vi handler i, og gjennom disse handlingene blir vi en del av omgivelsene som igjen virker tilbake på oss. ”*Tanken om at handling kan hemmes, forlates, kontrolleres eller omdirigeres, så vel som uttrykkes, indikerer at det er mange måter handling kan påvirke mening på utover at det skapes synlige konsekvenser i omgivelsene*” (Murphy 2015, s. 67).

4. Meningskaping er sosial fordi det som skjer i oss avhenger av andre. Tanker følelser og atferd hos hver enkelte vil påvirkes av konkret, innbilt eller underforstått tilstedeværelse av andre.

5. Meningskaping pågår hele tiden fordi vi hele tiden møter nye situasjoner, med nye aktører, nye elementer og endrede kontekster, som krever at vi handler. For å forstå meningskaping trenger man å være oppmerksom på hvordan mennesker tar øyeblikk ut av kontinuerlige handling-strømmer, og trekker ut signaler fra disse øyeblikkene. Man må også ha tanke for at meningskaping aldri starter forfra eller stopper helt. Alle handlinger har en forutgående handling og en respons.

6. Meningskaping er fokusert på og av utvalgte signaler som vi velger ut fra en større helhet. Man fanger kontinuerlig opp små signaler fra sine omgivelser som bidrar til å skape mening. Signalene er enkle velkjente strukturer som bidrar til at aktørene

skaper en større fornemmelse av hva som foregår. Et signal kan utvikles i ulik retning basert på hvilken kontekst det finnes i.

7. Meningsskaping er drevet av plausibilitet framfor nøyaktighet fordi behovet for å finne en forklaring er viktigere enn å finne selve forklaringen. Man trenger ikke presisjon og nøyaktighet, det er derimot nok med tilstrekkelig informasjon og kunnskap for å skape en akseptabel og troverdig historie, som igjen vil bidra til meningsskaping (Murphy, 2015).

Weick illustrerer disse dimensjonene i denne setningen:

“People concerned with identity in the context of others engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, all while enacting more or less order into those ongoing events”

(Weick 1995, s.18).

Weicks 7 dimensjoner på meningsskaping indikerer hva meningsskaping er, hvordan det fungerer og hva som kan gå galt, og kan dermed fungere som en retningslinje for analyse av meningsskappingsprosesser (Murphy, 2015).

Hernes' 6 dimensjoner på meningsskaping

Inspirert av Weick sitt arbeid har Hernes (2016) formulert 6 dimensjoner som beskriver meningsskaping;

1. Handlingsdimensjonen – en av meningsskapingens hovedelementer er at meningsskaping er handlingsbasert, at forståelse skapes gjennom handling. Når en handling går fra å være en vane, gjort i automatikk, til at man tenker over hva man gjør og hva man kan gjøre annerledes fordi vanen ikke er en god nok handling lenger, blir handlingen til forståelse. Handlinger i en organisasjon skjer avhengig av andre handlinger og må forståes i relasjon til hverandre, enten basert på tid eller avhengighet til hverandre (Hernes, 2016, s. 219).

2. Relasjonsdimensjonen - i denne dimensjonen påpeker Hernes (2016, s. 219) at det relasjonelle er et grunnleggende element i meningsskappingsprosessen. Meningen alle aktører, begreper og handlinger innehar står i relasjon til noe annet, og kan ikke gi mening alene. Hernes (2016) sier videre at handlingen mellom mennesker er koplet sammen, og at meningsskapingen dermed er sosial.

3. Fortellingsdimensjonen – Hernes (2016, s. 220) benytter begrepet fortelling for å beskrive de små erfaringsutvekslinger, forklaringer og opplevelser som påvirker meningsskapingen. Narrativ er den overordnede fortellingen som gir mening gjennom

to aspekter; det viser hendelser gjennom tiden som belyser hvordan en utvikling har vært og dermed hvordan utvikling kan skje videre. Samtidig viser narrativet hvilke elementer og aktører som er sentrale for videreutvikling.

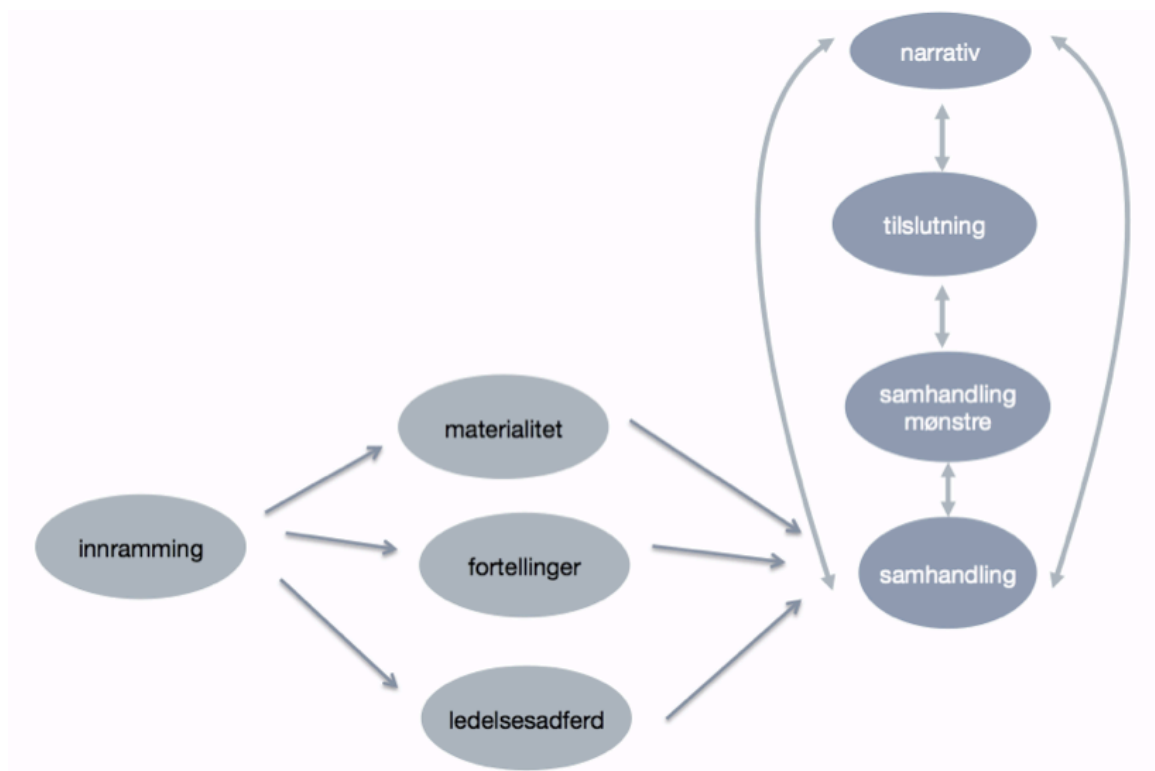
4. Tilslutningsdimensjonen – Hernes (2016, s. 220) hevder med denne dimensjonen at det er en forutsetning for meningsskapning at man oppnår tilslutning. Tilslutning vises gjennom aktørers handlinger eller mønster av handlinger seg i mellom, ved at man slutter seg til det narrative det organiseres etter.

5. Valgdimensjonen – Hernes (2016, s. 220) påpeker at meningsbegrepet ikke gir mening dersom aktørene ikke har valgmuligheter, men at mening derimot skapes ved at man har muligheten til å veie ulike konsekvenser opp mot hverandre og ta et valg basert på de alternativene man har.

6. Tids- og mulighetsdimensjonen – dreier seg om at meningsskapning handler om både fremtid og fortid. Fortiden oppleves her og nå og blir farget av den konteksten man befinner seg i, og hvilke inntrykk fra fortiden man velger å fokusere på. Dette kan endre seg, og man kan velge å hente opp andre inntrykk enn det man først gjorde. Bildet av fortiden blir dermed endret. Man kan på samme måte velge hvordan man konstruerer fremtiden, basert på hvordan man tar inntrykkene fra fortiden med seg (Hernes, 2016, s. 221).

2.5.2 Meningsledelse

Vi skal her utdype de ulike elementene Hernes (2016) trekker frem som vesentlige for meningskapsprosesser, og for å utøve meningsledelse. Modellen legger vekt på sammenhenger mellom lederskap, innramming og samhandling som får betydning for tilslutning mot et narrativ og kan således bidra til at vi finner svar på vår problemstilling.



Modell tilpasset etter Hernes (2016).

2.5.3 Innramming

Innramming kan sees på som en situasjon som fører til stabilisering, og som et aktivt og pågående arbeid hvor overflyt skjer ofte, i arbeidet med å ramme inn prosesser.

Innramming kan imidlertid resultere i ulik meningskaping hos aktørene og gi utilsiktede konsekvenser i form av overflyt. I modellen vi har valgt å tilpasse ut i fra Hernes (2016), utdypes tre typer innramming som har betydning for meningskaping i en organiseringsprosess. Det skilles mellom materialitet, fortellinger og ledelsesadferd.

Den grunnleggende antakelsen er at verden er i bevegelse og kontinuerlig endring, og at ting har en iboende mulighet til å bli noe annet enn slik det er akkurat her og nå. I en slik verden i endring har vi behov for å anta at noe er stabilt og disse tre viktige områder for innramming får dermed betydning for meningskaping: Materialitet, Fortellinger og Lederadferd.

Materialitet

Materialitet kan sees på som evnen til å stabilisere de relasjoner som finnes mellom aktører i en prosess, ved å benytte seg av artefakter og systemer. Man kan skille mellom regulerende og mobiliserende materialitet. Regulerende materialitet kan for eksempel være kontrakter eller målesystemer, som påvirker handlingen som foregår.

Mobiliserende materialitet kan for eksempel være design som kan være motiverende i seg selv ved at aktørene sammen vil søke å finne nye og bedre designmessige løsninger sammen. Hernes sier ”*Mens regulerende materialiteter kan virke styrende på prosesser, kan mobiliserende materialiteter gi prosesser energi og retning*” (Hernes, 2016, s. 67).

Fortellinger

Fortellinger er en sentral del av medarbeidernes meningsskaping, i form av å supplere individuelle minner med organisasjonens hukommelse, hevder Boje (1991). Hans forståelse av fortellinger tar utgangspunkt i en deltakende observasjons-studie i et stort kontorutstyrsfirma, som fokuserte på hvordan folk framfører fortellinger for å skape mening i hendelser, introdusere endring og oppnå politiske fordeler. I denne konteksten fremstod ikke fortellingene som felles for organisasjonsmedlemmene, men som dynamiske, avhengig av kontekst, og gjerne også ufullstendige slik at lytteren måtte fylle inn store biter av historielinjen.

Når vi hører fortellinger blandes våre personlige erfaringer inn i det vi hører og ser, og som lyttere er vi samskapere av fortellingene sammen med den som forteller, hevder Boje (1991). Det er en prosess hvor vi fyller inn med våre egne erfaringer som en respons til det vi fanger opp av ledetråder i fortellingen. På bakgrunn av hva som ikke sies men likevel deles, blir den hørbare fortellingen bare en liten del av den koblingen individene har i denne samskapingen. Rollen som samskaper blir samtidig enda større etter som vi forsyner fortelleren med nye ledetråder og responderer med våre egne data, ifølge han.

Således formidler ingen fortelling den komplette historien, men er derimot en pågående prosess med bekreftelse av nye data og nye tolkninger etter som disse blir en del av historien som utfolder seg. Dermed handler fortellinger om å skape mening i en tvetydig situasjon, noe Boje (1991) sammenlikner med at saker i en rettsal skaper presedens.

Lederskap

Lederatferd handler om den enkelte leders evne til å utvikle meningsskaping basert på samhandling og tilslutning til et narrativ. Hernes (2016, s. 60) presiserer et skille på ledelse og lederskap, hvor man ved ledelse kan bruke ulike verktøy og midler for å etablere meningsskaping, mens man ved lederskap snakker om personlige egenskaper hos lederen, herunder evner til kommunikasjon, tillitskaping, konfliktløsning etc.

2.5.4 Samhandling og samhandlingsmønstre

I sin teori viser Hernes (2016) til at samhandling og samhandlingsmønstre er viktige elementer i en meningsskappingsprosess. Samhandling utløses av enkelthandlinger utført av aktørene i en prosess. Når flere aktører utfører handlinger i forhold til hverandre kan vi snakke om samhandling. Etablering av samhandlingsmønstre skjer når aktørene responderer gjentakende på hverandres handlinger. Hvordan noe blir forstått skjer som følge av en handling, samtidig vil den forståelsen som oppstår påvirke neste handling. *”Mens handling er en forutsetning for individuell forståelse, er samhandling en forutsetning for felles meningsskaping”* (Hernes 2016, s. 49).

Narrativ bidrar til at våre handlinger gis mening. Handling er det vi gjør, mens samhandling dreier seg om hva vi gjør i forhold til andre. Sosial meningsskaping forutsetter samhandling. Samhandlingsmønstre oppstår når samhandling gjentas. Når man i en prosess gjentar arbeidet, eller snakker om et tema gjentatte ganger vil man kunne se at aktørene skaper en gjensidig forpliktelse til den samhandlingen som skjer. Når aktørene etablerer slike samhandlingsmønstre vil man se at det etter hvert dannes tilslutning til selve prosessen (Hernes, 2016).

Ved at pilene i modellen går begge veier viser modellen at narrativet både kan sette rammer for, og være påvirket av samhandling. Helhetsforståelsen påvirker handlinger, samtidig som handlingene på sin side påvirker helhetsforståelsen. Handlingene understøttes av tilslutning som skapes underveis i prosessen. Hernes' teori er basert på at menneskene i en organisasjon arbeider for å skape mening.

2.5.5 Tilslutning, overflyt og narrativ

Tilslutning og overflyt

Salancik (1977) definerer tilslutning som ”*Commitment is the binding of the individual to behavioural acts*” (Salancik, 1977, s. 4). I dette ligger at atferd i en situasjon får betydning for atferd i en annen. Hvorvidt tilslutning er en god eller dårlig ting, henger sammen med fri vilje eller om det den enkelte kjenner tilslutning til er passende eller hensiktsmessig for den aktuelle situasjon, sier han. Han bruker som eksempel på dette at ”*en person som tar feil vei kan være veldig motivert men vil likevel ende opp med å ha gått seg bort, og kanskje også raskere enn en som ikke er motivert*” (Salancik, 1977, s. 2, vår oversettelse).

Tilslutning handler om mer enn at en person sier at han vil stå i jobben og arbeide hardt for organisasjonens interesser, sier Salancik. Ledere opplever for eksempel tilslutning til det de gjør, prosjektledere dyrker sine favoritt-prosjekter, og medarbeidere kan kjenne på tilslutning til å beskytte hverandre mot ledelsen. Organisasjoners forpliktelse kan likeledes gå i retning av å forfølge nye mål, eller holde ting slik de alltid har vært. Tilslutning er dermed noe som gjennomsyrrer organisasjoner, og Salancik er derfor opptatt av hva det er som gjør at medarbeidere gir sin tilslutning til organisasjoners arbeidsoppgaver, mål, identitet og visjoner.

Grader av tilslutning, henger sammen med hvorvidt en medarbeiders atferd er bindende, noe Salancik hevder henger sammen med fire karakteristikker ved atferd:

1. *Tydighet* (explicitness) henger sammen med hvor klart det fremstår at vi har gått med på noe, eller om situasjonen oppfattes å være tvetydig, mens
2. *Frivillighet* (volition) handler om den enkeltes vilje til å gi sin tilslutning til noe.
3. *Reverserbarhet* (revocability) handler om at noen handlinger ikke kan tas tilbake, mens andre kan reverseres, og
4. Hvor åpent eller synlig noe er handler om *Offentlighet* (publicity).

Motstand mot endring kan for eksempel henge sammen med høy grad av tilslutning til det eksisterende.

Hernes (2016) betegner overflyt som uforutsette konsekvenser av innrammingen, som blir oppdaget og kan håndteres. Innramming og overflyt kan sies å oppstå gjennom en dynamisk prosess av handling og fortolkning (Hernes, 2016). Hernes bygger begrepene

innramming og overflyt på blant annet Michel Callon (1998). Callon (1998) benytter begrepene ”framing” og ”overflow” for å beskrive hvordan ulike aktører rammer inn og forstår en situasjon på ulike måter, samt hvordan noe uforutsett kan oppstå eller sagt med andre ord ”flyter over rammen” - overflyt. Innrammingsbegrepet har Callon (1998) videreutviklet fra Goffman (1974) som utviklet begrepet for å beskrive hvordan menneskelige handlinger må sees i sammenheng med den konteksten man befinner seg i. Callon (1998) påpeker at rammene må forholde seg til fysiske og organisasjonsmessige forhold, og at aktørenes kunnskap og ressurser tilfører innrammingen ytterligere mening. Callons (1998) utgangspunkt er at ”komplett innramming er en motsetning”, fordi det er umulig å ta hensyn til alt – ytre påvirkning og usikkerhetsmomenter vil alltid kunne forekomme, og overflyt er dermed, i følge Callon (1998), regelen og ikke unntaket. Meningsledelse kan dermed sies og dreie seg om å forstå, fortolke og nyttiggjøre seg disse uforutsette effektene – overflyten - man ikke kan forutse ved innrammingen, i en videre prosess (Hernes, 2016).

Narrativ

Meningsskapingsprosesser retter seg alltid mot et narrativ. Narrativ er en overordnet fortelling om hva en organisasjon har vært og hvor den er på vei. Man kan si at et narrativ dreier seg om en strategi, altså viser en retning og et mål for aktørene i organisasjonen. Samtidig blir narrativet også formet av blant annet hvilke historier, viktige hendelser og suksesser en organisasjon har med seg. Narrativet blir påvirket av fortellingene de ulike aktørene i en organisasjon bringer med seg, avhengig av hvem de er, utdanning, erfaring osv. Et narrativ blir tydelig når flere aktørers fortellinger settes sammen og skaper en overordnet mening for en organisasjon. En enkelt fortelling vil ikke være meningskapende i seg selv, men når den settes inn i en sammenheng skapes det mening og dermed et narrativ for organisasjonen. Det er del av handlingene og binder disse sammen, og bidrar til at det enkelte individ ser meningen med en handling i forhold til fellesskapet man inngår i (Hammer & Høpner, 2014, Hernes, 2016). Hernes sier videre at narrativ er den koplingen man kan se oppstår mellom målene i en organisasjon og de tiltakene, altså de handlingene som utføres for å nå de oppsatte målene. Narrativet bidrar til å danne en meningsfylt helhet som gjør at aktører kan finne måter å arbeide sammen på, til tross for motsetninger (Hernes, 2016).

3.0 Metode

Metodologi omhandler refleksjoner på et overordnet nivå, omkring hvordan man skal gjennomføre empiriske undersøkelser for å teste ut eller utvikle kunnskap. Metode dreier seg, i følge Johannessen, Christoffersen og Tuft (2010), om å etablere prosedyrer og teknikker som bidrar til å hente frem mest mulig relevant og pålitelig kunnskap, gjennom hvilke informanter som bør velges ut, hvordan data skal samles inn og hvordan man skal analysere og tolke innsamlet data. I dette kapitlet skal vi beskrive nærmere hvilken metodisk tilnærming vi har valgt og begrunne dette.

3.1 Metodisk tilnærming

Studien som danner grunnlag for denne oppgaven er å betegne som samfunnsforskning, som fokuserer på mennesker og deres mangfold av meninger og oppfatninger (Johannessen et al., 2010, s. 31). For å belyse en problemstilling kan mange ulike kvalitative og kvantitative metoder tas i bruk, basert på hva man ønsker å fokusere på. I kvantitativ metode er man gjerne opptatt av å kartlegge utbredelse av et fenomen gjennom optelling av antall, mens kvalitativ metode er hensiktsmessig der man ønsker en mer grundig forståelse som avdekker spesielle kjennetegn og egenskaper ved det man undersøker (Johannessen et al., 2010, s. 32). Kvale og Brinkmann (2009, s. 45) sier at ved kvalitativ forskning er fenomenologien et begrep som sier noe om hvordan man forstår sosiale fenomen ut i fra respondentenes egne perspektiver. Man tar altså utgangspunkt i den enkeltes opplevelse, og virkeligheten beskrives således også slik den enkelte respondent oppfatter den. Man vil gjennom å forstå fenomener ut fra respondentens perspektiv, samt å belyse respondentenes beskrivelser, få tak i den sentrale meningen.

Fenomenet vi har undersøkt er meningsskaping i et prosjekt knyttet til velferdsteknologi i kommunal helse og omsorgssektor, og hvordan organisering og ledelse får betydning for samhandling og tilslutning til det man ønsker å oppnå i denne prosessen. Perspektivet vi benytter i vårt forskningsarbeid er pragmatisk, hvor vi som forskere utvikler forståelse ut i fra handlingene slik de beskrives av respondentene fra prosjektene (Peirce, 1905, Hernes, 2016). For å kunne avdekke forhold knyttet til meningsskaping i en slik sammenheng, kreves en dybdeforståelse som fordrer at vi tar i bruk en kvalitativ metodisk tilnærming. De dataene vi har vært ute etter i vår

undersøkelse, representerer således det Johannessen et al. (2010) betegner som myke data. Disse er dels basert på en direkte registrerbar virkelighet hvor vi gjennom intervjuer får fram hvordan ledere og medarbeidere tolker ulike situasjoner og hendelser i innovasjonsprosjektet. Samtidig handler det her om å fange en mer diffus virkelighet hvor deres motiver for handling er mentale tilstander som ikke kan observeres direkte (Johannessen et al., 2010). Jacobsen (2015) sier at man i en pragmatisk, abduktiv tilnærming leter etter beskrivelser og forklaringer man anser som sannsynlig. Abduksjon kan forstås som en kontinuerlig veksling mellom teori og empiri, der forskningen kan sees som en prosess der det man finner leder til at man lurer på noe nytt, som igjen fører til nye spørsmål som undersøkes (Jakobsen, 2015, s. 35). Vi har i vår studie hatt med oss noen tanker basert på den teorien vi har benyttet innledningsvis for å finne retning for vårt masterarbeid. Gjennom informantenes fortellinger har vår oppfatning og forståelse vært i endring, og ført til nye teoretiske perspektiver i vårt arbeid med å tolke våre funn. Vi har vært i en prosess hvor vi har vekslet mellom teori, empiri og fortolkning, som til slutt har brakt oss frem til de konklusjonene vi presenterer.

For å finne svar på våre forskningsspørsmål har vi derfor valgt et case-design. Andersen (2013) beskriver casestudier som ”*intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter*” (Andersen 2013, s 14), hvor man forsøker å samle mest mulig informasjon om det fenomenet man ønsker å undersøke (Johannessen et al., 2010). Et case kan være alt fra organisasjoner eller deler av en organisasjon, til beslutninger, hendelsesforløp eller prosedyrer (Andersen, 2013, s. 14). Vi har valgt å fokusere på et prosjekt hvor hensikten har vært å utvikle nye kommunale helse- og omsorgstjenester ved hjelp av velferdsteknologi. Prosessen i dette prosjektet utgjør caset i vår undersøkelse, og den kommunale helse- og omsorgstjenesten hvor prosjektet er gjennomført betegnes som undersøkelseskonteksten. Personene vi intervjuer i prosjektet er det Andersen (2013) betegner som observasjonsenheter eller databærende enheter. At metoden er å betegne som kvalitativ henger sammen med vårt valg av forskningsdesign, utvelgelse av enheter som skal undersøkes, og at vi baserer resultatene på analytiske resonnementer hvor vår tolkning og analyse er basert på teori og empiri (Andersen, 2013). Empiri forstås her som ”*utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke i synsing*” (Johannessen et al., 2010, s. 36), mens teorigrunnet vi har valgt kan sees som de ”brillene” vi benytter for tolkning av disse utsagnene. Det

empiriske grunnlaget i vår studie har vi således skaffet til veie gjennom dybdeintervju med ledere og medarbeidere i det utvalgte caset.

3.2 Utvalg

Av våre 7 respondenter var det 4 prosjektmedarbeidere med sentrale roller i prosjektgruppene, noen hadde vært deltakere i flere av prosjektgruppene. 2 av respondentene har vært prosjektgruppeledere på hvert sitt delprosjekt, mens 1 respondent har hatt rollen som prosjektleder for hele prosjektet. 1 prosjektmedarbeider og 1 prosjektgruppeleder hadde prosjektstillinger innenfor velferdsteknologi, mens de andre respondentene hadde prosjektarbeidet i tillegg til sine opprinnelige arbeidsoppgaver.

Vi forsøkte å komme i kontakt med ytterligere 2 prosjektmedarbeidere, som hadde sitt daglige arbeid i en annen virksomhet, men disse fikk vi ingen tilbakemelding fra. Intervju med disse 2 ville bidratt til en ennå bredere forståelse av forskjeller som ansatte fra de ulike virksomhetene erfarte under prosessen, basert på hvilken virksomhet de arbeidet i.

I det følgende vil alle respondentene bli omtalt med fiktive navn for å ivareta anonymitet. Av samme årsak har vi valgt å omtale alle respondenter som hunkjønn.

3.3 Kvalitativt intervju

Jacobsen (2015) sier at kvalitative intervju egner seg som en datainnsamlingsmetode når det er få personer eller enheter som skal undersøkes, når vi ønsker å få frem det hvert individ formidler av holdninger og oppfatninger, og deres fortolkning av et spesielt fenomen, herunder hva slags mening som legges i ulike forhold av det enkelte individ. Data samles inn i form av ord og setninger, i tillegg til intervjuers observasjoner av respondentenes kroppsspråk etc i intervjusituasjonen.

Hernes (2016) påpeker at intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte (Hernes, 2016, s. 187). Vi valgte å gjennomføre individuelle intervjuer, hvor vi på forhånd hadde utarbeidet en intervjuguide, med noen nøkkelspørsmål, som vi benyttet for å kvalitetssikre at vi kom innom alle de ønskede temaene, i alle intervjuene. Vi hadde 2 ulike intervjuguides, en til ledere og en til medarbeidere. Vi valgte å dele intervjuguiden inn i 4 faser; informasjon, erfaringer, fokusering og oppsummering.

Under gjennomføringen av intervjuene var vi enten 2 eller alle 3 til stede. En av oss hadde intervjuer-rollen med ansvar for å stille spørsmålene, mens de andre tok notater og spurte utdypende spørsmål underveis. Vi startet med å informere om bakgrunnen for intervjuet, hvilken metode vi benyttet, og hvordan gjennomføringen av intervjuet skulle foregå. De fleste intervjuene varte ca 45-50 minutter, mens et intervju varte i 1 t 15 minutter. Det ble gjort lydopptak på alle intervjuene. Alle respondentene ga samtykke til dette i forkant av intervjuet. Etter opptak ble disse lagret med sted, dato og klokkeslett. Disse lydopptakene ga oss viktig hjelp til å få med all informasjon og ulike nyanser som kom frem under intervjuet. De bidro også til å unngå uklarheter i etterkant, da vi kunne lytte til opptakene flere ganger. Alle intervjuene ble transkribert i et skjema som vi utarbeidet, hvor vi kunne gjøre egne notater i en egen kolonne.

Vi erfarte at denne formen for datainnsamling var tidkrevende. Dette både når det gjaldt utforming av intervjuguider, den praktiske organiseringen i forhold til å finne respondenter, og å gjøre avtaler med disse. Likeledes var transkribering og sortering av de data vi hentet inn tidkrevende, samtidig som disse prosessene gjorde at vi stadig fant nye momenter i materialet.

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om å måle pålitelighet i det vi finner gjennom forskningen. Med en revisjonsprosedyre som gjør det mulig å spore dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom hele prosjektet, inkludert det endelige resultatet, vil vi gjøre det mulig å gjenta en tilsvarende undersøkelse for å se om man kommer til et liknende resultat (Johannessen et. al., 2010, s. 40).

3.5 Validitet

Validitet er det samme som troverdighet eller gyldighet. Validitet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen et.al., 2011, s. 70). Vi kan dele validitet inn i 2 former. Dette er intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvorvidt resultatene vi presenterer oppfattes som riktige. Det må være samsvar mellom virkeligheten og det vi som forskere beskriver. Ved ekstern validitet kan ikke forskningen begrenses til ren

innsamling av opplysninger, men opplysningene må systematiseres og analyseres. Dette innebærer å ta kodete opplysninger ut av sin helhet, for så å bygge opp en forsker konstruert kunnskap om et fenomen. Dette vil dreie seg om et forenklet men typisk bilde av virkeligheten. Ut fra dette kan man belyse fenomenet man studerer (Jacobsen, 2015).

Vi valgte et forsknings-design som ga oss omfattende data og en detaljrik innsikt i det vi har studert. Hvordan vi behandlet dataene etter innsamling, har betydning for validiteten. Vi kan øke den interne validiteten ved å forsikre oss om at vi har de rette informantene. Det var vesentlig at lederne vi intervjuet var de som kjente prosessen best, utfra en rolle som ledere og tilretteleggere, i tillegg var det vesentlig at medarbeiderne vi intervjuet hadde hatt en sentral rolle i prosessen, og således kunne gi relevante svar omkring de temaene vi fokuserte på i intervjuene. Svarene har vi vurdert ut fra kunnskapen den enkelte informant hadde om temaet vi etterspør, og vi måtte vurdere motiver informantene kan ha for å avgi uriktig informasjon. Det ustruktureerte intervjuet vi valgte fremmer også spontane svar og refleksjoner fra informanten, som gjerne bør vektlegges mer enn svar på direkte spørsmål (Jacobsen, 2015).

3.6 Analyse av data

“Det finnes mange måter å analysere data på. Det beste er å kombinere intuisjon med struktur. Å bruke intuisjon dreier seg om å la data komme til en over tid, å gå gjennom dem på forskjellige måter, la dem ligge, lese bruddstykker, følge noen spor, prøve seg frem med forskjellige kombinasjoner”

(Hernes 2016, s. 189).

Etter å ha transkribert alle intervjuene satt vi med store mengder materiale som det var nødvendig å redusere. Vi valgte å kategorisere og systematisere materialet for å få en overordnet oversikt. Etter å ha hørt gjennom og transkribert materialet hadde vi en formening om noen hovedkategorier som trådte frem og som vi valgte å begynne sorteringen ut i fra. Underveis i denne jobben erfarte vi at det kom ytterligere et par kategorier, noe som ga oss 9 hovedkategorier å sortere materialet vårt i. Vi valgte også å benytte oss av Nvivo, som er et analyseverktøy som brukes ved kvalitativ forskning. Vi brukte Nvivo til å sortere, organisere og redusere ytterligere på det datamaterialet vi hadde, og brukte programmet til å identifisere trender i materialet vårt. Hensikten med

dette var å legge et godt grunnlag for analysen uten at vi skulle miste viktig informasjon. Vi gjorde en kvalitativ analyse som innebar at vi som forskere fortolker meningsinnholdet i det som blir sagt eller skrevet. Etter å ha brukt Nvivo brukte vi et eget skjema for hver kategori, hvor vi la inn sitater og skrev inn vår forståelse av sitatet, samt la inn stikkord i en egen kolonne, noe som ga oss en tydelig oversikt over hva de ulike sitatene dreide seg om, se vedlegg 6. Vi delte deretter opp i underkategorier og gikk så i gang med å samle utsagn innenfor hver underkategori. Dette ble utgangspunktet for vår presentasjon av data.

3.7 Etisk refleksjon, personvern og informert samtykke

Etikk i forskningssammenheng handler om hva forskere kan gjøre rett eller galt i arbeidet for å nå målene som er satt for forskningen. Som forsker har man plikt til å tenke nøye gjennom hvilken påvirkning forskningen kan ha på respondenter og de som blir involvert, og også hvordan forskningen blir oppfattet og benyttet i etterkant. I forbindelse med våre undersøkelser gjorde vi etiske overveielser i forkant av undersøkelsesprosessen, og valg vi gjorde i forhold til gjennomføring av undersøkelsene, samt oppfølging av disse, var basert på disse overveielserne.

Vi innhentet i forkant av undersøkelsene vi gjennomførte, nødvendig godkjenning fra Personvernombudet for forskning (NSD) (vedlegg 2). I søknaden til NSD redegjorde vi blant annet for våre tanker omkring valg av metode, utforming av intervjuguiden, anonymisering av datamateriale, samt lagring, oppbevaring og destruering av personopplysninger. Våre informanter blir anonymisert, men allikevel presentert med informasjon om funksjon i sine respektive virksomheter og sine roller i innovasjonsprosessen. De utvalgte prosjektene vil bli omtalt i oppgaven, og våre informanter kan dermed komme til å gjenkjennes av personer som kjenner til innovasjonsprosjektene eller virksomhetene vi omtaler (Jacobsen, 2015).

Et viktig prinsipp i forskning er at de som er involvert ikke skal ta fysisk, psykisk eller sosial skade av forskningen. Våre informanter ble forespurt i forkant av undersøkelsene, de ble forelagt et informasjonsskriv, og en samtykkeerklæring som skulle signeres på, se vedlegg 3. Deltakelsen var hele tiden frivillig og det ble gitt anledning til å trekke seg

som informant underveis i prosessen. Sett i lys av dette vil vi si at kravet om informert samtykke var ivaretatt.

3.8 Hermeneutikk

Hermeneutikken omtales som fortolkningslære. Det dreier seg kort sagt om å forstå og fortolke noe gjennom å belyse og reflektere over det som kommer frem i for eksempel kvalitativ forskning. Repstad (2007) beskriver videre den hermeneutiske spiral som et begrep for hvordan vi bruker vår forforståelse og kunnskap til å fortolke det som kommer frem, eller det som skjer. Vi veksler mellom først å skape en helhetlig oppfattelse, deretter tolke detaljer, for så å bruke vår nye forståelse til å danne et mer ”reflektert helhetsbilde” (Repstad, 2007).

Med vår varierte erfaring fra kommunal omsorg, sitter vi med en grunnleggende forståelse av feltet. Dette vil ha betydning for at dataene settes sammen på en slik måte at de reflekterer det som er meningsbærende for informantene. Vi valgte imidlertid å ikke forske på prosjekter i våre respektive kommuner, for å skape nødvendig objektivitet. Vår forforståelse ville ellers kunne resultere i vurdering framfor beskrivelse av informantenes synspunkter (Repstad, 2007).

Vi har likevel, gjennom analyse og tolkning av datamaterialet i vår oppgave, reflektert over den forforståelsen vi tar med oss inn, utfra den yrkesbakgrunn, kunnskap og erfaring vi har fra tilsvarende og nærliggende virksomheter. Hvilke elementer i vårt materiale som har fanget vår oppmerksomhet, vil derfor til en viss grad være farget av denne forforståelsen.

3.9 Begrensninger og eventuelle svakheter

I vår studie har vi sett nærmere på 1 prosjekt med 3 delprosjektet, og hentet datamateriale gjennom intervjuer med 7 respondenter som har deltatt i prosjektet. Med et såpass begrenset utvalg, fra et fåtall prosjekter, er det usikkert om de konklusjonene vi trekker frem, er overførbare til andre tilsvarende innovasjonsprosesser. Vi velger allikevel å tro at de tendensene vi ser og den kunnskapen vi presenterer, kan være et bidrag til økt forståelse for temaet i vår studie, både for praksisfeltet og innenfor forskningen på dette området.

Perspektivet vi har valgt vil samtidig ha fått betydning for de funn vi har gjort.

Vi har valgt et pragmatisk perspektiv på vår studie, noe som innebærer at vår forståelse skapes ut i fra respondentenes fortellinger og de handlingene som faktisk skjer i vårt møte med disse. Hadde vi derimot valgt et konstruktivistisk perspektiv, ville vår forståelse vært sosialt konstruert, hvor vi ville tolket respondentenes fortellinger i relasjon til våre oppfatninger om omgivelsenes forventninger og krav (Hernes, 2016, s. 201).

4.0 Resultater og analyse

4.1 Presentasjon av case

Vår studie bygger på datamateriale som vi har hentet gjennom intervju av 7 ansatte i en kommune i Sør-Norge. Denne kommunen har deltatt i Nasjonalt velferdsteknologiprogram, som ble berammet i St. Meld 29 *Morgendagens Omsorg*, med hensikt å sikre at velferdsteknologi skal bli en integrert del av kommunenes helse- og omsorgstjenester innen 2020. Prosjektet vi har sett på har vært en del av dette oppdraget, og har involvert både hjemmeboende og institusjonsbeboere. Prosjektet har hatt som mål å etablere et best mulig beslutningsgrunnlag for innovasjonsarbeid i helse og omsorgstjenesten, slik at resultatene fra arbeidet kan resultere i ny praksis i kommunen. Prosjektet har vært organisert i 3 delprosjekter med hvert sitt fokusområde, med egne delprosjektgrupper og prosjektgruppeledere. De tre delprosjektene har vært noe ulikt organisert.

I det følgende materialet presenteres funn fra vår forskning, samt vår foreløpige analyse av disse funnene. I denne delen av oppgaven har vi valgt å kombinere resultater og analyse, for å synliggjøre materialet og sammenhengen i det vi ønsker å formidle best mulig for leseren. Materialet fremstilles med utgangspunkt i ulike tema som har trådt naturlig fram gjennom vår bearbeiding av materialet, og som vi videre har analysert med utgangspunkt i en modell for meningskaping som vi har tilpasset etter Hernes (2016). Vi tror dette kan være med å belyse hva som kjennetegner samhandling som får betydning for tilslutning i prosesser som skal bidra til ny praksis i kommunale helse og omsorgstjenester. Vi vil deretter gå mer i dybden av hva dette kan bety i diskusjonsdelen av oppgaven vår.

4.2 “Å se litt lenger inn i glasskulen”

Prosjektet som utgjør caset i vår studie omhandler innovasjon, og vi fant det derfor hensiktsmessig å spørre alle respondentene innledningsvis hva de legger i innovasjonsbegrepet. Nina, som var leder for hele prosjektet, innleder intervjuet med å si at det foregår mye innovasjon i kommunen. Hun sier videre at hun opplever at kommunens hovedutfordring er å identifisere denne aktiviteten, og at medarbeiderne ofte ikke er klar over at det de gjør er innovasjon. Hun beskriver tjenesteinnovasjon med

endring av arbeidsprosesser som krevende, og hevder at dårlig økonomi og det demografiske utfordringsbildet er sentrale innovasjonsdrivere i kommunal helse og omsorgssektor. *“Det handler jo litt om å se litt lenger fram i glasskulen”*, sier hun, og viser til at endringer som nye myndighetskrav og at Telenor *“begynner å rasle med sablene”* og vil legge ned fasttelefon-nettet, var grunnlag for å sette i gang denne innovasjonsprosessen.

Nina sier videre at hun ikke har noen skarp definisjon på innovasjon, og beskriver innovasjon som at organisasjonen eller medarbeideren gjør noe nytt eller setter noe sammen på nye måter. Prosjektgruppeleder Unni og prosjektmedarbeider Mari gir i tillegg uttrykk for et skille mellom teknologi og tjeneste hvor tekniske hjelpemidler og velferdsteknologi oppfattes å være det samme, mens innovasjonen ligger i utvikling av nye tjenester, med hjelp av teknologien.

“Det er jo på en måte.. det tilfører jo en del.. da får vi en ny tjeneste. For en velferdsteknologi er jo som alle andre hjelpemidler rett og slett. For meg så er det det.. Det er som en dostol. Det er som en rullator. Ikke sant”.

Mari, prosjektmedarbeider

Prosjektleder Nina uttrykker også en oppfatning om at ledere må etablere en forståelse av at innovasjonsprosesser handler om å ikke vite på forhånd hvor man skal. En slik forståelse gjenspeiles i medarbeidernes beskrivelse av den prosessen de har vært del av. Prosjektmedarbeider Ruth beskriver for eksempel at prosjektet var en innovasjonsprosess hvor man ikke visste på forhånd hvor man skulle, når hun sier at *“altså.. vi begynte jo på skratsj (...) - Veien gikk jo til mens vi gikk den”*, og prosjektgruppeleder 6 sier at de har *“vært med å trække stiene”*. Den samme oppfatningen finner vi hos prosjektgruppeleder Unni, som hevder at *“..altså dette var jo et famlende prosjekt, ikke visste vi hva vi kom til å finne av teknologi da vi startet, og ikke visste vi helt hvilke brukere, og alt det der..”*.

4.2.1 Analyse innovasjon

Prosjektleder Nina sin beskrivelse av hva hun ser på som innovasjon kan sees opp mot det Hartley (2005) og Mark H Moore, Sparrow, and Spelman (1997) sier om innovasjon, i forhold til at det kan sies å handle om ny praksis. En organisasjons

dynamiske kapabiliteter dreier seg om å fange opp muligheter (sensing), omsette dette til løsninger (seizing) for så å omsette løsningene til endring (reconfiguring) for organisasjonen (Teece, 2007). Nina beskriver nettopp dette når hun omtaler endringer hos Telenor som utløsende årsak til at man velger å se på alternative løsninger og iverksetter prosesser for å endre gjeldende praksis.

Når prosjektgruppeleder Unni og prosjektmedarbeider Mari uttrykker at det er et klart skille mellom teknologi og tjeneste, og at ikke selve teknologien nødvendigvis er å se som en innovasjon, kan dette kobles til det Rogers (2003) sier i forhold til at noe som er kjent for noen kan være nytt for andre når de velger å ta det i bruk, og dermed kan prosessen for å ta i bruk kjent teknologi sees som en innovasjon for denne organisasjonen. Dette kan også henge sammen med det Helse og omsorgsdepartementet (2011) legger vekt på når de sier at innovasjon i offentlig sektor ofte dreier seg om å ta i bruk kjent teknologi eller kunnskap på nye måter eller i nye sammenhenger. Det kan i så måte være utfordrende å se hvor grensen går mellom ordinært forbedringsarbeid og innovasjonsprosesser. Både prosjektleder Nina, prosjektgruppeleder Unni og flere av medarbeiderne uttrykker at det har vært viktig å være bevisst på at man ikke visste hvor man skulle da man startet prosessen. Dette kan sees i sammenheng med det Hernes (2016) beskriver som emergent prosesstenking ved at ting er under konstant endring. I dette ligger dermed at innovasjonsprosesser er ”*grunnleggende ustabile og uforutsigbare*” (Hernes, 2016, s. 117).

4.3 Hvilke rammer opplever ledere og medarbeidere at de har for å arbeide med tjenesteinnovasjons-prosesser i kommunale omsorgstjenester?

Kommunale helse- og omsorgstjenestene har som oppgave å dekke helse- og omsorgsbehov til mennesker med ulike utfordringer, diagnoser og funksjonshemninger, i et livsløpsperspektiv (NOU 2011: 11, 2011). I vårt intervju med prosjektleder Nina beskriver hun hva hun tenker er drivende for innovasjon innenfor denne sektoren, og sier samtidig noe om hvilke rammer og hvilket handlingsrom hun opplever hun har hatt for å lede denne prosessen;

“Og det vil si at når du har dårlig råd, så er det en veldig sterk innovasjonsbærer. Så når folk sier at du er nødt til å ha handlingsrom, du må nødt til å ha masse penger for innovasjon, det må du selvfølgelig ikke, men du kan ha det også. MEN det er ikke en så sterk driver som når du har kjempe-lite penger. Så må vi se da; det staten lover er jo flere oppgaver og mindre penger. I tillegg har vi jo den triple demografiske utfordringen, ikke sant. Det blir jo mindre folk, det fødes for få unger i Norge, og det blir jo ikke mer penger. Det blir jo flere kronikere og eldre, og dette skal jo kommunene løse. Dette er jo en del av bakgrunn for oss som jobber med velferdsteknologi, for det kan være ett bein inn i forhold til å hjelpe til på verktøysiden. Slik at de varme nevene blir brukt riktigst mulig. Og jeg tror at hvis vi bruker det litt bevisst så er det en ekstremt sterk driver for innovasjon. Hvis en klarer å ta i bildet da, og begynne å jobbe med det”.

Nina, prosjektleder

Prosjektleder Nina beskriver her at penger ikke nødvendigvis er den sterkeste driveren for innovasjon, med de utfordringene som sektoren står overfor.

4.3.1 *”Vi har jo en kjempe-ambisiøs kommune”*

Nina, som var leder for hovedprosjektet, beskriver hvordan myndighetene i økende grad kommer med nye krav og føringer, som kommunene må finne løsninger for. Hun beskriver samtidig at hennes kommune har en forover-lent ordfører, og store ambisjoner knyttet til innovasjonsarbeid innen helse og omsorg.

”..det kan være lokalpolitiske vedtak som vi skal oppfylle, eller om det er myndighetene som har.. de må sitte og gjøre en del om sommeren da... og lage nye myndighetskrav. Så den der verden rundt oss, med ulike føringer, den øker jo bare. Kommunen er jo laget av staten til å finne ut av det her.”

Nina, prosjektleder

Disse *”lokalpolitiske vedtakene”*, som de kommunale virksomhetene må oppfylle, og politiske interesser får dermed betydning for hva ledere må fokusere på i kommunale helse og omsorgstjenester.

”..altså det ene sånn grunnlagsdokument, så har jo vi hatt en handlingsplan, så det ligger jo som en førende dokument, i tillegg til styringsdokumenter som kommer fra oslo-miljøene, i form av en drøss med veiledere og stortingsmeldinger og sånt. Så beslutningsprosessene har nok vært som følger; alt av prinsipielle ting tas jo opp. Og da følger du jo fullmakts-nivåene, på penger. Det er jo allerede definert i en kommune. Og i prosjektene er det jo definert hvilke type penger vi har, så det tar jo prosjektlederne opp. De har jo gjort sine vurderinger, så man har et beslutningsgrunnlag allerede. Det beslutningsgrunnlaget som finnes, det er utarbeidet i felleskap i prosjektene. Det

er ikke bare prosjektleder som har gjort det, det er i veldig stor grad i fellesskap”.

Nina, prosjektleder

Samtidig finner vi at både ledere og medarbeidere beskriver i tillegg en kompleksitet i organisasjonen som kan oppfattes å få betydning for ledernes handlingsrom i prosessen med å lede frem prosjekter innenfor offentlige rammer.

4.3.2 ”Nå kan jeg love deg et halvt år”

Innenfor kommunale helse og omsorgstjenester, får politiske skifter og interesser betydning for økonomiske rammer og hva man ønsker fokus på i tjenestene.

Prosjektleder Nina beskriver for eksempel hvordan staten har stimulert til endringsarbeidet ute i kommunene, med prosjektmidler som insentiver. Hun beskriver samtidig det hun oppfatter som utfordrende ved at staten gir ut lokkemidler til kommunene.

“Også er det klart, i forhold til statlige insitamenter, som jo handler om penger, så er det jo den evigvarende kritikken at vi får jo problemer med kontinuitet og forutsigbarhet, det er et stort dilemma. Også er det klart at det er sånn staten driver sitt endringsarbeid. Det handler jo om å gi statlige midler ut til kommunene, fordi det er jo kommunene som er endringsagenten, så da har de litt sånn lokkemidler da. Også endrer vi oss da. Så det syns de er stas borti staten, å gjøre sånn.”

Nina, prosjektleder

Videre beskriver prosjektleder Nina hvordan dette med prosjektmidler påvirker driften og kontinuiteten. Insentivene er ofte kortvarig og de kommer ovenfra. Kontinuiteten oppleves som et problem da det politiske budsjett i kommunen bare blir vedtatt for 1 år om gangen. Videre ser man at prosjekt-pengene man hadde blir borte. Prosjektleder Nina beskriver dette slik;

“Så det er jo utfordrende for ledelse, når man har så problemer med kontinuitet, og selvfølgelig for medarbeiderne. Det å si at; ”jeg kan nå love deg et halv år, det er det eneste jeg kan love deg”. Det er jo ikke sånn spesielt godt. Nei. Så det betyr jo at du er nødt til som leder, tenker jeg, å ha en plan B. Dette betyr at du som leder bestandig må ha en tanke om hvordan innovasjonsarbeid og prosjektstillinger skal videreføres når prosjektperioden er over og pengene tar slutt”.

Nina, prosjektleder

4.3.3 Analyse av rammenes påvirkning på prosess

Hvilke rammer ledere i kommunale helse og omsorgstjenester har for å drive ledelse av innovasjonsprosesser, henger blant annet sammen med politikk og demokratisk styring, økonomiske rammer og kompleksiteten som preger disse organisasjonene (Allison, 1983).

Politiske rammer skapes hierarkisk, noe som innebærer at lederne får et mandat til å forvalte ressurser som også inkluderer stillinger og økonomi. Dette gir makt til å påvirke hva som settes på dagsordenen, og er således et virkemiddel for å nå mål Hernes (2016, s. 62). De ”*lokalpolitiske vedtakene*” som prosjektleder Nina omtaler kan forstås som det Bolman og Deal (2014) omtaler som den politiske rammen. Dette handler om hvordan ledere gjennom sin makt og overtalelse kan forhandle fram meningsskaping hos medarbeidere. Kotter (1990) sier til sammenlikning at forandring håndteres gjennom ledelse som har fokus på å skape retning med å ha en visjon for fremtiden, og strategier for å oppfylle denne visjonen. Kommunale helse og omsorgstjenester kan forstås som det Mintzberg (1980) betegner som et fagbyråkrati. De daglige beslutningene er lagt ut til medarbeideren og de overordnede beslutningene er lagt til lederne. Videre skal helse og omsorgstjenesten forholde seg til et økende antall retningslinjer og rundskriv som på den ene siden er tenkt til å bidra til god faglig praksis men samtidig kan hemme selvstendig fagutøvelse som kan resultere i innovative løsninger. Vi ser at dette gjenspeiles i det prosjektleder Nina fortalte da hun ble spurt om å beskrive sitt handlingsrom som leder.

Innovasjon i offentlig sektor med en stor grad av kompleksitet, stiller store krav til de som er satt til å lede. På den ene siden skal virksomhetene organiseres og ledes slik at ordinære oppgaver ivaretas på forsvarlig vis, innenfor de rammer og prinsipper som gjelder for offentlig sektor. Samtidig skal det tilrettelegges for innovasjon med den usikkerhet og risiko som det innebærer (Bason, 2010). Den kompleksiteten

prosjektleder Nina beskriver i å skulle lede frem endringsprosesser i offentlig sektor, kan også sees opp mot Leavitt/Ry-modellen som tar for seg endringsstrategier i organisasjoner, i et dynamisk og systemorientert perspektiv. I modellen beskrives organisasjoner som komplekse system bestående av mange ulike områder som påvirker hverandre gjensidig. Endring knyttet til et eller flere områder i organisasjonen vil kunne få betydning for andre områder i organisasjonen, eller organisasjonen som helhet. Leavitt og Ry påpeker at ulike elementer i og rundt organisasjonen, og ikke minst lederatferd, har betydning for hvorvidt en endring blir gjennomført med et suksessfullt resultat (Ry Nielsen & Ry, 2002).

4.4 Hvordan praktiseres organisering og ledelse for å få medarbeidernes tilslutning til ide og prosess?

Ledelse handler om å påvirke andre mennesker og deres handlinger, skriver Stokkeland et al. (2014), når de definerer det de ser som hensiktsmessig atferd hos ledere i offentlig sektor. Det er imidlertid ikke gitt at vårt lederskap fører til de handlingene vi ønsker og tror, sier Hernes (2016), fordi vi ikke nødvendigvis kan forutsi hvordan mennesker responderer på de stimuli de utsettes for. Som ledere etablerer vi likevel noen rammer i den hensikt å påvirke hvordan mennesker og grupper fungerer, men det er først når rammene har fungert i praksis at vi ser om de fungerer etter hensikten, sier han videre. Rammer forstås her som materialitet, lederskap og fortellinger, som er den form for organisering som kan påvirkes av ledere for å ramme inn meningsskaping (Hernes 2016).

4.4.1 Materialitet

“Vi hadde jo en milepælsplan”

Materiell innramming kan her forstås som fysiske objekter som har den funksjonen at de stabiliserer relasjonene mellom mennesker (Hernes 2016). Prosjektleder Nina forteller for eksempel at de har en overordnet handlingsplan for velferdsteknologi i kommunen, som legger føringer for dette arbeidet sammen med stortingsmeldinger og sentrale veiledere fra statlig hold. Prosjektgrupeleder Unni og prosjektmedarbeider Ruth forteller samtidig at de hadde både prosjektbeskrivelse, mål, delmål og milepælsplan som de jobbet etter i det ene delprosjektet. Slike planer kan forstås som

det Hernes betegner som regulerende materialitet, som setter begrensninger på handlingsrommet til ledere og medarbeidere i prosjektet (Hernes 2016).

De fysiske rammene og teknologien som skal prøves ut, kan også sees som en del av den materielle innrammingen. Både prosjektleder Nina og prosjektmedarbeider Ruth beskriver her at et bokollektiv med fysisk nærhet til hjemmetjenesten ble valgt som base for prosjektmøter og utprøving av teknologi, og type teknologi som skulle prøves ut i de respektive prosjektgruppene var avgrenset til trygghetsalarmer med GPS, fallalarmer, og spillteknologi. Alle respondentene refererer også til at det i tilknytning til prosjektet var etablert en egen testleilighet hvor leverandører av ulike alarmer og systemer monterte dette opp for utprøving. Funksjonaliteten i disse lokalitetene som ble valgt som arena for samhandling og utprøving, kan sammen med teknologien oppfattes som mobiliserende materialitet, i form av å være fysiske objekter som kan stimulere til handling og gjensidig forståelse (Hernes 2016).

“En kan jo ikke drive prosjekt for 5 år”

Sitat kommer fra en prosjektmedarbeider, og henspeler på hvordan prosjektet også var rammet inn av et på forhånd bestemt tidsperspektiv. Tilstrekkelig tid er ifølge Darsø (2011) noe av det viktigste i prosjekter for nyskaping, og 4 av de 7 respondentene våre nevner at tid på en eller annen måte har hatt betydning for prosjektarbeidet.

Prosjektleder Nina forteller at de søkte og fikk tildelt prosjektmidler som ga mulighet for å frikjøpe enkelte medarbeidere til prosjektarbeid. To respondenter sier samtidig at de enten har hatt mulighet til å omdisponere tid på ordinære oppgaver selv for å delta i prosjektarbeidet, eller har fått dette tilrettelagt. Prosjektmedarbeider Nora gir imidlertid uttrykk for at selv om hun ble fristilt av sin avdelingsleder til å delta på møter i prosjektet, hadde hun en opplevelse av at prosjektmedarbeidere fra enkelte andre tjenester kunne ha større utfordringer med å få fri til å delta.

”For de er jo da ute i pleie. Ikke sant. Fra de kommer kl 8 til de skal gå kl 3- halv 4. Sånn at det var nok vanskeligere for de å finne rom for det her ..(..).. Så det er ikke så lett når du er i hjemmetjenesten og du sitter med liste med ti beboere som skal ha hjelp rundt forbi, og så må kanskje noen andre ta den jobben din. (...) jeg kan tenke meg at det var litt vanskeligere for de”.

Unni, prosjektgruppeleder

Unni som var prosjektgruppeleder i det ene delprosjektet sier i den forbindelse at *“Jeg tror handlingsrommet er veldig viktig, at ikke bare prosjektleder, men alle de som settes til å være med i et prosjektarbeid får god nok tid. Uten at de skal måtte løpe fortere, eller gå og ha dårlig samvittighet ovenfor kollegaer, for å kunne gjøre det.”*. Hun er en av dem som i likhet med prosjektmedarbeider Nora erfarte at tid til prosjektarbeidet kunne være en utfordring for enkelte. Hun forteller for eksempel at i den grad hun opplevde utfordringer med samhandling i sin prosjektgruppe, så handlet det om manglende oppmøte knyttet til medarbeidere som jobbet i turnus.

”Og jeg skjønner jo at det er utfordrende, det er en turnus som skal gå opp og selv om det i utgangspunktet er prosjektmidler som skal gå inn og dekke opp for at de må jobbe litt utenom så fikk jeg vel ikke inntrykk av at det ble gjort, altså det ble ikke satt inn noen for dem. Men den lederen strakk seg den (..) Men jeg merket at det var litt frustrerende for henne, og det skjønner jeg veldig godt, for hun fikk ikke noen på toppen for disse personene”.

Unni, prosjektgruppeleder

Prosjektmedarbeider Ruth og prosjektmedarbeider Nora forteller samtidig at de har brukt av fritiden sin på prosjektarbeid. *“Det var mye en måtte ta med hjem og lese hjemme, så det er klart at en måtte bruke litt av fritida”*, uttaler prosjektmedarbeider Ruth.

“Det er viktig å skille leder fra leder her”

Formell struktur, i form av roller og ansvar, makt og myndighet, kan således også oppfattes som en form for materiell innramming. Som organisasjon bærer kommunale helse- og omsorgstjenester preg av hierarki, hvor ledere på ulike nivå har et definert ansvar og beslutningsmyndighet. Når det som her etableres en prosjektorganisasjon på siden av den ordinære driftsorganisasjonen, hvor prosjektarbeid skal kombineres med ordinær drift, kan formelle roller og ansvarslinjer utfordres. Prosjektleder Nina sier i den forbindelse at alle ledernivåer må med i prosessen, og at det er helt vesentlig at hun som leder har forankringen i orden mot ledere og medarbeidere der man skal jobbe. Hun

sier at hun ikke kan overstyre selv om hun er den øverste leder, men må spørre og snakke med mellomlederne sine. ”*Alle prinsipielle avklaringer var selvfølgelig tatt med dem, for de hadde ansvaret for fagfolk og penger. Det må ikke vi andre surre med. - Ikke surre med arbeidet deres*”, sier hun.

Prosjektgruppeleder Unni forteller samtidig at enkelte medarbeiderne synes prosjektarbeidet var krevende fordi det ikke var prioritert og løftet høyere hos deres mellomleder.

“Jeg hadde ikke noe personalansvar for noen i prosjektgruppa, så jeg kunne ikke si at selvfølgelig skal du kunne prioritere disse møtene, selvfølgelig skal du kunne legge ferien din... ja.. ikke sant.. Jeg hadde ingen myndighet på noen som helst måte..”

Unni, prosjektgruppeleder

Hun sier samtidig at hun synes det var vanskelig å si til noen i prosjektgruppen at de skulle prioritere møtene når hun ikke samtidig hadde personalansvaret for dem.

4.4.2 Analyse materialitet

Den materielle innrammingen som beskrives her, kan oppfattes å ha flere faktorer som står i kontrast til det Hernes (2016) fremhever som hensiktsmessig innramming av innovasjonsprosesser. Potensialet for nyskaping ligger i følge Hernes (2016) i den knoppskytingen som oppstår gjennom samhandling og meningsskaping, og som kan resultere i uventede ideer og løsninger. Har ledelsen derimot lagt vekt på å styre prosessen ved hjelp av mål- og prosjektplaner, vil det som skal oppnås i stor grad være lederstyrt og bestemt på forhånd.

Det kan også se ut til at intensjonen om å frikjøpe prosjektmedarbeidere var en utfordring for enkelte avdelingsledere å få til i praksis. Dette kan forstås som det Callon (1998) betegner som overflyt, hvor innrammingen får utilsiktede konsekvenser i form av at tid til prosjektarbeidet ikke får tilstrekkelig prioritet. I et slikt perspektiv må prosjekter som dette dermed sees i forhold til den øvrige arbeidsbelastningen som prosjektmedarbeiderne har, samt andre forhold i organisasjonen som konkurrerer om prosjektmedarbeidernes tid, ifølge Darsø (2011). Det kan også handle om at mellomledere som har medarbeidere med i prosjektet påføres uønsket ekstraarbeid, hvor de må omorganisere sin ordinære drift når de skal frigjøre medarbeiderne til

prosjektarbeid, noe som da ikke er medregnet i prosjektet. Faktorer som kompleksitet i arbeidet, tidspress og autonomi i forhold til disponering av tid og oppgaver, slik respondentene her har trukket frem, kan sees som elementer som har hatt betydning for prosjektmedarbeidernes tilslutning til prosessen (Hammond et.al. 2011).

Galbraith (1982) legger i denne sammenhengen vekt på hvordan innovasjonsprosesser kan oppleves å være en trussel mot det etablerte, og dermed motarbeides. Det er en av hans begrunnelser for viktigheten av å skille ut innovasjons-organisasjonen fra driftsorganisasjonen, og skjerme medarbeiderne i det Darsø (2011) beskriver som kreative prosesser. Mens den ordinære driften i omsorgstjenestene handler om å produsere etablerte tjenester etter fastlagte rutiner, er både mål og oppgaver i et prosjekt som dette mer uklare og kan innebære risiko. Man vet for eksempel ikke hva man vil finne av teknologi, og heller ikke hvordan man må designe tjenestene for å få nytte av eventuell teknologi. Når prosjektet og driftsorganisasjonen likevel deler de samme rammene og medarbeiderne, kan det få betydning for hva som prioriteres av de som har formelt ansvar og beslutningsmyndighet.

4.4.3 Lederskap

“Du må gjøre klart laget ditt! Du må følge laget ditt, du må hjelpe laget ditt så godt du kan. Også må du spille på de du har. Også tenker jeg – vi er jo heldige..”

Nina, prosjektleder

Lederskap er her å forstå som lederes personlige egenskaper, som evne til å lytte, kommunisere, skape tillit og løse konflikter, hevder Hernes (2016). En slik form for lederskap utgjør en direkte form for innramming, som handler om å skape mening og samhandling gjennom tilslutning til et narrativ (Hernes, 2016). Lederes muligheter til å påvirke meningsskaping henger således sammen med hvordan deres handlinger som ledere i praksis blir oppfattet og hvorvidt det gir mening å gi sin tilslutning til prosessen. Stokkeland et al. (2014) viser til det de betegner som “31 nøkler” til godt kommunalt lederskap, og som beskriver det de ser som god praksis og atferd hos ledere. Flere av disse nøklene kan sees i sammenheng med utsagn fra våre respondenter.

“Du har de folka du har”

For å utøve lederskap i et prosjekt, må man først og fremst ha noen prosjektmedarbeidere man kan lede. Å velge de rette medarbeiderne handler om rekruttering, forfremmelser og omrokkeringer på de medarbeiderne man har, ifølge Stokkeland et al.(2014), for uten kompetent mannskap mister skuta fart og kan i verste fall gå ned.

Flere av respondentene forteller at de tror de ble spurt om å være med i prosjektet på bakgrunn av interesse og erfaring, og en av respondentene sa at hun trodde prosjektdeltakelse ble forventet av henne som en del av jobben hun hadde. Det trekkes også fram at det er viktig at man har lyst til å være med, og at man er åpen for utfordringer. Prosjektleder Nina sier i den forbindelse at det er viktig å gjøre et utvalg av medarbeidere inn i prosjektgruppen, basert på hva medarbeiderne viser interesse for, og ønsker å jobbe med. Det kommer også til uttrykk i følgende utsagn fra prosjektmedarbeider Ruth:

“Ja, det er jo det at det var medarbeidere som var genuint interesserte i å være med i et prosjekt. Det er jo alfa og omega, synes jeg. Og det at man har interesse for det, og ser at her er det et potensiale for brukerne (...). ..så har vi jo hele tida tenkt at vi er jo med på å gjøre noe som kan forbedre hverdagen for borgere i kommunen da. Om en skal si det sånn. (...) dedikerte medarbeidere..”
Ruth, prosjektmedarbeider

Prosjektleder Nina forteller samtidig at man ikke hadde spesielt fokus på å sette sammen riktige kompetanser i oppstart, men erfarte etter hvert et behov for tverrfaglighet for å kunne løse oppgavene i prosjektet. Hun sier også at man må sørge for å involvere noen nøkkelpersoner i slike prosjekter, og at hun i den forbindelse spurte en medarbeider som hun visste var interessert, om denne medarbeideren kunne tenke seg å lede en gruppe og jobbe med dette. Prosjektgruppeleder Unni, som forteller at hun fikk denne forespørselen, forteller videre at hun fikk tildelt en ferdig sammensatt prosjektgruppe.

”Også fikk jeg en prosjektgruppe, og det var jo interessant på mange måter, for det første så var det jo på en måte greit å ikke ta ansvaret med hvem som skulle sitte i den og få tillatelse av deres leder til at de skulle få engasjere seg. På den andre siden så kan det hende jeg hadde valgt personer litt annerledes hvis jeg skulle rigge det selv”.

Unni, prosjektgruppeleder

Prosjektleder Nina visste nok her hva hun gjorde når hun valgte prosjektgruppeteider, sier en annen prosjektmedarbeider, Ruth, og viser til at hun hadde en god prosjektgruppeteider som hun opplevde som en flink pådriver. Den opplevelsen underbygges av prosjektmedarbeider Nora, som sier at *“det har i hvert fall vært godt å sitte i den gruppa, og mye takket være gruppeteider. Det er helt avhengig av å ha en god gruppeteider for å kunne drive et prosjekt..”*.

Prosjektmedarbeider Mari forteller at prosjektgruppa som hun var del av, var ferdig dannet før hun ble med. Hun opplevde at medarbeiderne var veldig forskjellig, men at prosjektlederen klarte å se dem som individer og holde et blikk på gruppedynamikken. Prosjektlederen evnet å se de ulike personlighetene i gruppen og sette dem sammen, sier hun. Hun forteller at hennes prosjektgruppeteider ikke hadde helsefaglig bakgrunn, og tror med dette at prosjektlederen kanskje har satt sammen en komplementær gruppe.

”Også prosjektgruppeteideren som ikke er helsefagarbeider, har ingen helsebakgrunn som unnskylder seg liksom.. ahh.. også metaforene hans sine handler om mat, ikke sant.. og det er naturlig det. Det går jo an, det er jo overførbart alt, så lenge man på en måte kan teori om det her. ..så kan man på en måte.. det er jo alltid sammenlignbart, ikke sant.. her i livet”.

Mari, prosjektmedarbeider

I hennes utsagn refererer hun konsekvent til prosjektleder Nina når hun forteller om erfaringer som har med ledelse å gjøre.

“Det viktigste er å åpne ørene og lytte til det folk har å si”

Evne til aktiv lytting og gå inn i medarbeidernes mentale univers er for eksempel en av de viktigste egenskapene en leder kan ha når man vil inspirere sine medarbeidere, ifølge Stokkeland et al. (2014, s. 19). Nora, som var prosjektmedarbeider, forteller at hennes prosjektgruppeteider var fin til å høre andres meninger og ta imot det andre i prosjektgruppa hadde å komme med. Hennes oppfatning er at en leder må være ydmyk og lyttende, og samtidig være en man lytter til. Prosjektleder Nina sier også at hun opplever at man som leder kan bomme dersom man ikke lytter til de små tingene som kan virke litt uvesentlig. Hun sier samtidig at det er en utfordring å være godt nok innstilt på denne lyttefrekvensen.

“For eksempel, jeg foreslo på et eller annet tidspunkt at vi skulle koke suppe, det var helt uaktuelt, det ville de ikke.. Nei, men da gjør vi ikke det.. nei for det gjorde de så masse i jobben, så det ville de ikke gjøre i et sånt prosjekt. Nei. Så jeg tror hvis ikke du lytter til alle de tingene som virker litt uvesentlig sånn rundt da, så tror jeg du kan bomme. Det er jo å være nok innstilt på den der lyttefrekvensen – det er en utfordring. Og jeg tror fremdeles at vi har lytteproblemer, altså at det er ting vi ikke fanger godt nok opp.”

Nina, prosjektleder

“Jeg vil gjerne ha medbestemmelse”

”Å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser innebærer å få dem med seg i beslutningsprosesser både spontant og i faste, organiserte former”, ifølge Stokkeland et al. (2014, s.52). Det innebærer ikke bare involvering i overordnede ledelsesbeslutninger, men også i teknisk-faglige spørsmål, ifølge dem.

Flere respondenter gir uttrykk for at de hadde medbestemmelse i prosjektet. Prosjektleder Nina forteller i den forbindelse om en tidligere erfaring hvor hun som leder synes de hadde vært flinke til å ta med de ansatte, men fikk erfare at det var i for liten grad. *“Og hvordan gjør du det ennå bedre da, i forhold til medarbeiderinvolvering?”* sier hun, og beskriver videre at det å la medarbeidere få velge ga en bedre involvering: - *”det der velge-aspektet; ”nei, da har jeg lyst til å jobbe med fall jeg. Nei, jeg vil jobbe med den derre greia der, eller den så spennende ut, kan jeg jobbe med det”.*

Hun sier videre at prosesser for medarbeiderinvolvering er helt nødvendig, fordi gullet ligger i medarbeiderne. Mens ledelsen har spørsmålene, ligger ”gullet” i hva medarbeiderne kjenner, opplever, identifiserer og kan komme til torgs med. Man må derfor ha med seg medarbeiderne fra dag 1, fordi en del av verktøyet man er på jakt etter handler om å understøtte arbeidsprosesser som det er medarbeideren som kjenner best, sier hun. Prosjektgruppeleder Unni erfarte at hun fikk ansvar for å tenke ut hvordan hun ville rigge prosjektet. Hun laget en prosjektbeskrivelse, og fikk godkjent den. Hun opplevde at prosjektgruppa jobbet sammen hele veien videre, og fremhever viktigheten av at de ble enige sammen om hva de ville teste ut slik at ingen ble satt til å prøve ut noe de ikke hadde tro på.

”Og vi jobba sammen, hele veien egentlig, og ble enige om hvilke ”dingser” vi ville teste ut, hvilke ”dingser” vi ville ta inn i prosjektet – og ikke. Og vi var – jeg tror det var veldig viktig – at vi var – enige og sammen om alle de avgjørelsene, så at ingen ble satt til å pilotere noe de ikke hadde trua på. Så det var ikke noe solo-løp her...”

Unni, prosjektgruppeleder

Selv om gruppa ikke nødvendigvis skulle gjøre alle arbeidsoppgavene sammen, så skulle de diskutere seg gjennom de viktige tingene sammen, sier hun videre. Dette finner vi igjen hos prosjektmedarbeider Ruth som sier at det var rom for å komme med innspill og alternative løsninger, og at man da kunne bli enige om å endre på hvordan man skulle gjøre ting.

Tillit og trygghet

Beate, som også var prosjektgruppeleder, opplever at prosjektlederen har veldig tro på folk. Hun trekker spesielt frem betydningen av at leder har hatt tillit til det arbeidet som ble gjort i prosjektet, og gitt handlingsrom.

“Prosjektleder Nina har vært ganske trygg på de vurderingene jeg gjør så hun har delegert dette veldig greit ned, jeg har stått veldig fritt, så det har gitt tillit. Som igjen har ført til at en får litt driv når du får den tilliten til å jobbe slik du har lyst til.”

Beate, prosjektgruppeleder

Prosjektleder Nina tror på sin side at man som leder må tåle at ikke alt kommer fram og at det tas beslutninger på litt ulike nivåer i pilotprosjekter. Hun sier at man som leder må ha tillit til medarbeiderne som jobber med prosjektet, og de må føle at de har den tilliten. Man må legge vekt på det man lærer av det som blir gjort feil, slik at man ikke tar energien ut av gruppa og av medarbeiderne. Hun opplever at man som leder må appellere og si at man stoler på medarbeiderens skjønn, og at medarbeideren tar opp ting denne lurer på. Hun tror det viktigste er at medarbeidere stiller alle mulige spørsmål og at ledere klarer å legge til rette for at det oppleves trygt å spørre.

”..også må du appellere og si at ”vi stoler jo på at du har et godt skjønn, og hvis det er ting du lurer på så stoler vi også på at det tar du opp” Jeg tror det viktigste med de tingene her er at folk stiller alle mulige spørsmål de kommer på og at det kommer opp og frem, det er det viktigste, og at vi klarer å legge til rette

for en trygghet for det, og det klarer vi jo ikke alltid, vi klarer det nok i en ikke så verst grad da, sånn etter hvert.”

Nina, prosjektleder

Prosjektmedarbeider Ruth forteller i den sammenhengen at hennes prosjektgruppeleder hadde en personlighet som gjorde at hun var åpen overfor alle i gruppa, og la til rette. Medarbeiderne kunne komme med meninger uten at de ble trykket ned, og prosjektgruppelederen var åpen for andre innspill og meninger, sier hun. Prosjektgruppeleder Unni sier samtidig at hun var opptatt av å begrunne hvorfor den enkelte medarbeider var best rustet til å ta en bestemt oppgave. Hun mente at det å trygge dem på at ingen i gruppa kunne gjøre det bedre, var viktig for at de skulle ta oppgavene.

Ros og anerkjennelse

Ros og anerkjennelse kan sammenliknes med et drivstoff, hevder Stokkeland et al. (2014, s. 22), og har effekt på medarbeideres arbeidsinnsats, og identitet som yrkesutøver og menneske. Anerkjennelse kom opp som tema hos 5 av 7 respondenter.

Prosjektleder Nina tror at det å gi anerkjennelse inn er et veldig bærende element i innovasjonsarbeid som her. Hun opplever at det er viktig å anerkjenne det medarbeiderne opplever, når de utsettes for en prosess som dette, - med stor grad av usikkerhet. Hun er blant annet opptatt av å finne hva som har symbolverdi for medarbeiderne, og legge vekt på det i anerkjennelsen.

“Også tror jeg, et annet bein var å si: ”du, nå skal vi gjøre mye rart sammen, dere kommer til å synes det er veldig snodig, og vi kommer til å gjøre mange feil, og det er helt riktig at vi skal gjøre, -alle tanker som dere har er veldig viktig, så de trenger vi for å bli bedre og for å finne ut av det her”. Jeg tror en sånn anerkjennelse, særlig når vi utsetter folk for en så stor grad av forvirring, tror jeg er veldig viktig å snakke om. At det er helt riktig at du kjenner det sånn, det er helt normalt. Du er på rett spor. Så rare ting driver vi med nå. Det tror jeg er veldig viktig for å gi – også tror jeg vi må anerkjenne veldig tydelig tilbake, og jeg tror du trenger littegranne, jeg er ikke sånn ekstrem tilhenger av de herre kakefestene på hverdagsrehabilitering, der de feirer det voldsomt på facebook, men jeg er veldig tilhenger av å, på en måte å prøve å finne ut i miljøene – hva er det som har symbolverdi ? - Hva er det som er viktig, for det miljøet? Og det kan være at, jo men de, for de er det veldig viktig å ha en bløtkake til sommeren, eller at alle har kjeks på bordet eller.. det er veldig mange ulike sånne greier.. og jeg tror en må prøve å finne litt ut av det.”

Nina, prosjektleder

Hun sier at hun samtidig opplever at kommunal sektor er heldig og har dedikerte medarbeidere, og at det ikke er lurt å tenke på det som en selvfølge. Hvis man derimot holder fram medarbeiderne og er bevisst på hvordan man bruker anerkjennelse, bygger man kapasitet og kompetanse både hos de som leder prosjektene og hos prosjektmedarbeiderne, sier hun. Hun forteller at de har forsøkt å ha en systematisk anerkjennelse utad i prosjektet, hvor hun fremhever den enkelte ansatte og den rollen denne har hatt i prosjektet. Hun forteller som eksempel at hun gjerne ville synliggjøre hele prosjektgruppa ved å få dem opp på scenen på en konferanse. Hun hadde utfordret dem på om noen hadde lyst til opp og si noe, og når det ikke gikk, sa hun at det var helt greit og at de i stedet måtte si fra dersom det ble sagt noe som var feil. Hun erfarte at det likevel var lurt at de var med på konferansen, hvor det var medarbeiderne og ikke lederen som ble holdt frem, fordi medarbeiderne etterpå fikk satt ord på at de synes det var stas med anerkjennelse, og at de stod med navnet sitt i en rapport.

”Og det er veldig interessant, og jeg tror at det er gull verdt, for det vokste jo folk enormt på. Også hadde vi tatt de ut av jobb vet du, og det er jo ikke så ofte vi gjør. Det tror jeg er – hvis vi klarer sånt – så tror jeg det er helt vesentlig. Veldig artig å se reaksjon”.

Nina, prosjektleder

Opplevelse av å få anerkjennelse finner vi igjen hos både prosjektgruppeledere og prosjektmedarbeidere. Prosjektmedarbeider Mari beskriver at lederen er god til å gi anerkjennelse både individuelt og til gruppa, mens prosjektmedarbeider Ruth viser til skryt fra leder og mellomleder for jobben de har gjort, og anerkjennelsen av å ha fått navnet sitt i rapporten. Det å oppleve seg verdsatt er et element i dette, noe prosjektmedarbeider Nora legger vekt på når hun sier at *”Lederen må jo også gi uttrykk for at du er nyttig når du er med i det prosjektet også. At det betyr noe for resultatet som vi kommer fram til”.*

Prosjektgruppeleder Unni uttrykker at ros, oppbacking og positiv omtale fra ledelsen i kommunen skaper motivasjon til å holde på. Hun sier hun har fått *”denne driven”* fordi leder har vært veldig positiv til det de har gjort. Hun opplever at leder frem-snakker dem utad, og viser at hun er veldig stolt av dem.

”Nina er veldig stolt av oss, det er hun veldig flink til å fortelle veldig ofte, det er nesten sånn at jeg tenker er vi så flinke. Hun er veldig utad til andre kommuner og når vi er der så er hun veldig til å framsnakke oss”.

Unni, prosjektgruppeleder

4.4.4 Analyse lederskap

Medarbeiderne er en viktig ressurs i innovasjonsarbeid, hvor individuelle personligheter og forskjeller er ett av flere forhold som har betydning for innovative prestasjoner (Hammond et al, 2011, Kelley, 2005). Darsø sier for eksempel at grupper som er satt sammen med ulike kompetanser oppfattes å fremme innovasjon, fordi innovasjon handler om å avdekke ny kunnskap og bevege seg fra ikke-viten til viten gjennom samhandling. Ulike mennesker med ulike personligheter, kunnskaper og ferdigheter kan i en slik sammenheng generere et større spekter av ideer og handlinger med innovative løsninger som resultat (Bason, 2010, s. 124, Kelley, 2005).

Hvilke medarbeidere som rekrutteres inn i prosjektet, og på hvilket grunnlag, kan dermed oppfattes som en strategisk beslutning hvor lederen kan påvirke prosess og meningsskaping gjennom den retningen man velger å styre rekrutteringsprosessen. Samtidig vil hendelser som inntreffer underveis, slik som erkjennelse av behov for flere kompetanser i prosjektet, være årsak til at den opprinnelige strategien for utvelgelse stadig må endres og tilpasses (Hernes, 2016).

Det er ikke gitt at alle medarbeidere ønsker å delta i oppgaver som ligger utenfor det som er deres opprinnelige oppgaver (Kesting & Ulhøi, 2010). Betydningen av å kunne velge om man vil være med på prosjektet, og hva man vil være med på, kan derfor få betydning for det Salancik (1977) omtaler som grad av tilslutning. Tilslutning henger sammen med hvorvidt atferd er preget av tydelighet, frivillighet, reverserbarhet og offentlighet, ifølge han, og muligheten for valg er her et sentralt element knyttet til grad av frivillighet. Muligheten som prosjektlederen gir til å velge kan således oppfattes å forplikte i større grad når man først har sagt ja til å delta, enn om man bare får beskjed om å bidra. Hvorvidt valget oppfattes å være gjort frivillig vil imidlertid også henge sammen med hvordan de spurte medarbeiderne opplever lederens og omgivelsenes forventninger til at man skal delta, hvor prosjektet skal foregå og hvilke andre som skal bidra i prosessen (Salancik, 1977). Dette kan sees i sammenheng med at meningsskaping er basert på valg (Hernes 2016). Mening avhenger av tilslutning og skapes ved at man kan velge et alternativ framfor et annet, basert på de konsekvensene det enkelte handlingsvalg antas å innebære.

Medarbeidernes rolle i dette prosjektet tilsier at dette kan forstås som medarbeiderdrevet innovasjon, hvor medarbeiderne er den sentrale innovasjonsressursen (Kesting & Parm

Ulhøi, 2010) (Hasu, Saari, & Mattelmäki, 2011). Prosjektleder Nina sin beskrivelse om at ”gullet” ligger i medarbeiderne, kan best forstås i sammenheng med at det er medarbeiderne som kjenner brukerne og den daglige driften best, og derfor sitter på betydelig kunnskap og erfaring som er viktig i utvikling av nye tjenester som her. Involvering av medarbeidere bør derfor også innbefatte beslutninger (Kesting & Parm Ulhøi, 2010), slik det også kommer til uttrykk hos prosjektmedarbeideren Nora. Behovet for medbestemmelse kan også forstås i sammenheng med autonomi, som ifølge DeJong og Kemp (2003) har betydning for innovativ atferd i tjenesteytende kunnskapsbedrifter.

Prosjektleder Nina sin evne til å vise tillit, og tåle den risikoen som ligger i å delegerer ansvar og myndighet, kan dermed sees på som ledelse hvor innrammingen av medarbeidernes handlingsrom oppfattes å ha resultert i opplevelse av medbestemmelse. Tillitsbasert ledelse innebærer en utvidelse av det handlingsrommet medarbeiderne har, samtidig som tillit bygger relasjoner, handler om å gi og ta, og derigjennom skaper forpliktende bånd, hevder Thygesen & Kampmann (2013). I en offentlig ramme hvor svært mye er styrt gjennom regler og avtaler, kan denne vektleggingen på ledelse gjennom tillit fremme tilslutning.

I dette ligger også betydningen av å lytte og å bli lyttet til, slik respondentene fokuserer på. Dette kan handle om selvbilde og identitet. Identitet er det som skiller oss fra andre, og noe vi utvikler i forhold til andre (Hernes, 2016). Meningsskaping henger sammen med hvordan vi konstruerer vår identitet i samhandling med andre, hvor synet på oss selv endres utfra kontekst og hva vi tror andre tenker om oss (Weick, 1995). Skau (2011) beskriver for eksempel at den eneste måten vi kan få en god forståelse av en annens situasjon, problemer eller behov, er ved å lytte:

“Uten å lytte undergraver vi den potensielle verdien av våre handlinger overfor dem vi har å gjøre med. Vi lytter til det som blir sagt, men også til det usagte. Vi lytter til ordene, men også klangen i stemmen som formidler dem. Vi lytter til talens tempo og volum, men også til stillhet mellom ordene. Vi lytter for å kunne hjelpe en annen med å klargjøre sine tanker og følelser”

(Skau, 2011, s. 89).

Lederens evne til å lytte får dermed betydning for samhandlingen med medarbeiderne, slik hun selv også beskriver.

Opplevelsene som prosjektmedarbeiderne beskriver knyttet til ros og anerkjennelse, tillit og trygghet, kan sees i sammenheng med organisasjonskulturen og ledelse basert på verdier. Verdier er en viktig del av organisasjonskulturen som ifølge Schein (2010) består av artefakter, verdier, og grunnleggende antakelser. Verdiene er med på å ramme inn hva som regnes for akseptabel og hensiktsmessig atferd i en gruppe eller organisasjon, og påvirker dermed også hva som gir mening (Hernes, 2016). Kulturen i en organisasjon påvirker innovasjon gjennom sosial samhandling, verdier og antakelser sier Dobni (2008), verdier som tillit og respekt inngår i en kultur som fremmer innovasjon (Dobni, 2008). Når prosjektleder Nina sier hun ser etter det som har symbolverdi for medarbeiderne, og bygger anerkjennelsen på det, kan det derfor oppfattes som at hun rammer inn meningsskaping gjennom kulturen i organisasjonen.

Prosjektleder Nina sine handlinger, hvor hun på en konferanse synliggjør prosjektmedlemmene og deres arbeid overfor omgivelsene, kan oppfattes å ha effekter utover den anerkjennelsen medarbeiderne beskriver i forbindelse med dette. Det kan også ha fått stor betydning for medarbeidernes tilslutning, hvor de som individer og gruppe eksponeres offentlig som viktige bidragsyttere i prosjektarbeidet. Salancik (1977) beskriver for eksempel hvordan virksomheter offentliggjør navn på nye medarbeidere, med tanke på å styrke deres tilslutning til det arbeidet virksomheten utfører. Slik offentliggjøring når gjerne fram til venner, familie og kjente, og når mennesker som betyr noe for oss kjenner til hva vi driver med, skaper det forventninger som styrker tilslutningen til oppgavene man har påtatt seg, hevder han.

I jakten på det som i vår sammenheng kan betegnes som "*nexte beste praksis*", er det behov for lederskap som våger å utfordre det eksisterende, sier Hernes (2016 s. 95).

Lederskapet i prosjektet, slik det trer fram fra respondentenes beskrivelser samsvarer i stor grad med det Bernard M. Bass (1999) omtaler som transformasjonsledelse.

Transformasjonsledere stimulerer blant annet til kreativitet og innovasjon gjennom intellektuell stimulering, hevder han. Dette handler om å vise medarbeiderne nye metoder for å løse gamle problemer, utvikle evne til å se utfordringer som problemer som kan løses, og vektlegge fornuftige løsninger i dette (Bass, 1990).

Transformasjonsledelse handler også, ifølge Hernes (2016) om å ha tro på folkene sine, med oppmerksomhet på individualitet og hva som skal til for at medarbeidere skal utvikle seg, noe vi finner flere beskrivelser på her. Transformativ ledere inspirerer også

gjennom visjon, skaper følelse av stolthet hos medarbeidere og oppnår både respekt og beundring tilbake. Dette gjenspeiles blant annet hos prosjektgrupeleder Unni, når hun beskriver hvordan lederen bidro til at hun fikk ”driv” i prosjektet. Samtidig erfarer vi at prosjektleder Nina også tar i bruk transaksjonsledelse, når hun gir mulighet for å feire med kake til sommeren, eller ha kjeks på bordet på møtene. Det samsvarer med beskrivelsen til Bass (1999), om at transformasjonsledere også veksler over til transaksjonsledelse i situasjoner hvor det er mer hensiktsmessig.

4.4.5 Fortellinger.

Å inspirere er å gi medarbeidere energi og mening i det de holder på med (Stokkeland et al, 2014, s. 18), og kan handle om å ramme inn meningskaping i form av det Hernes (2016) beskriver som fortellinger. Dette kan være erfaringer, forklaringer og opplevelser som utveksles og skaper sammenheng og mening i det som skjer, sier han.

Prosjektgrupeleder Unni sier at hun var bevisst på å framstille prosjektet positivt, fordi hun visste at det ville bli krevende.

”Og jeg var også veldig bevisst på hvordan vi presenterte prosjektet og piloteringen i opplæringen, sant... At dette er selvfølgelig en utfordring å skulle håndtere noe sånt som dette i en hektisk arbeidshverdag, men se på det som en mulighet til å få være med å mene noe om og syns noe om hvordan dette oppleves, før det blir ordinær drift. Så det var liksom – jeg var veldig bevisst på hvordan jeg la det fram også, for å vri det positivt og ikke bare som en sånn klamp om foten..”

Unni, prosjektgrupeleder

Hva slike fortellinger kan bety for meningskaping finner vi igjen hos medarbeider Nora, når hun sier:

”De må legge det frem på en måte som gjør det interessant, for hvis ikke det fenger meg, nei vel, da er jeg ikke interessert.. så det å ha noen som virkelig brenner for det, til å legge det frem hva vi skal være med på..”

Nora, prosjektmedarbeider

Prosjektleder Nina forteller samtidig at de som ledere sa til medarbeiderne at de var avhengig av at medarbeiderne var med, og at medarbeiderne synes at det var artig når de startet opp denne innovasjonsprosessen. De sa også at de ville ha med alle, og at medarbeiderne kunne velge om de ville være med og hva de eventuelt ville være med å

prøve ut. For henne handlet dette om å få medarbeiderne med, hvilket hun beskriver i følgende utsagn:

“Også er det å prøve å få de med, som jeg sa, i forhold til de der snodige greiene vi skal gjøre nå. At det er helt riktig at vi skal gjøre sånne snodige ting. Og få de inn i den der utviklingsbobla sammen, det tror jeg er helt vesentlig.”

Nina, prosjektleder

Samtidig opplevde hun at det kunne være utfordrende å verbalisere for medarbeiderne noe som ikke var ferdig tenkt, sier hun. Det å skape en felles oppfatning av målbildet og at det handlet om at *“det har vi nå, -det her har vi ikke, - det er helt svart og det er det vi skal utvikle. Det finnes altså ingen fasit, - det er vi som skal utvikle dette”*. Hun beskriver hvordan slike prosesser som dette, hvor man ikke har klart for seg hva som skal skje, kan skape forvirring hos medarbeiderne, og fremhever betydningen av å skape en opplevelse av sammenheng.

”For å skape mening, det er jo det som er noe av cluet med medarbeiderne, ikke sant, det er å skape det som kalles coherence, det å skape sammenheng, det å skape konsistens. Og det tror jeg er helt avgjørende å gjøre, også må du legge på den der anerkjennelsen.”

Nina, prosjektleder

Som ledd i dette vektlegger hun det å holde fram medarbeiderne og deres sterke sider, ved å fortelle slike ting som at *”Kari har jo kjempe lang fartstid i hjemmetjenesten og passer jo kjempe godt inn i arbeidet vårt”*. Hun tror det skaper den mening, sammenheng og konsistens som er viktig for medarbeiderne, sier hun.

Vi finner også en fellesnevner i respondentenes fortellinger knyttet til forankringen av prosjektet, som gjennomgående beskrives å være bruker- eller innbygger behov. *”Vi har jo hele tida tenkt at vi er med på å gjøre noe som kan forbedre hverdagen til borgerne”* sier prosjektmedarbeider Ruth, og prosjektmedarbeider Frida referer til prosjektleder Nina sin uttalelse om at *” her er det viktig at vi gjør sånn fordi vi må ta vare på innbyggerne våre”*.

4.4.6 Analyse fortellinger

”En god fortelling holder ulike elementer sammen lenge nok til å stimulere og lede til handling, er troverdig nok til å gi folk en følelse av hva som skjer basert på tidligere erfaringer, og er engasjerende nok til at andre vil komme med sine egne bidrag inn i meningsskapingen”

(Weick, 1995 s. 61).

Fortellinger handler imidlertid ikke bare om å skape mening, hevder Boje (1991), men benyttes også for å forhandle fram alternative tolkninger og imøtekomme nye føringer for beslutninger og handling. I dette perspektivet kan de utsagn som vi har referert her, forstås som fortellinger som har til hensikt å skape forandring i organisasjonen (Boje, 1991). Når prosjektleder Nina opplever at det er utfordrende å formidle hva som ligger i innovasjonsprosjektet til medarbeiderne, kan det være fordi prosesser med mål om innovative løsninger, ifølge Darsø (2011) handler om å utforske muligheter som man ennå ikke kjenner. En slik prosess innebærer å innhente og diskutere viktige spørsmål, interessant informasjon og kunnskap som kan være nyttig, før man i fellesskap utvikler et konsept eller ide til løsning. Forvirringen som prosjektleder Nina beskriver kan dermed sees i sammenheng med at dette er en prosess som skiller seg vesentlig fra det medarbeiderne holder på med til vanlig, hvor mål og hensikt både kan være vanskelig å formidle og samtidig oppleves å stå i motsetning til tradisjonelle omsorgsverdier.

Prosjektgruppeleder Unni sine fortellinger, som fokuserer på det positive ved at de som medarbeidere gjennom prosjektet får mulighet til å være med å påvirke, kan derfor sammen med forankring av prosjektet i innbyggernes behov, oppfattes å være fortellinger som har hatt betydning for meningsskapning i retning av et felles narrativ. *”Mens narrativ er en større fortelling som gir overordnet mening, er fortellinger alle de små utvekslinger av erfaringer, forklaring og opplevelser som inngår i meningsskapningen”*, sier (Hernes, 2016, s 69), og vår oppfatning er at dette samsvarer med hvordan respondentenes fortellinger trådte fram under intervjuene vi gjennomførte. At samtlige respondenter har trukket frem tanken om at deres bidrag i prosessen er med på å skape en bedre og tryggere hverdag for kommunens innbyggere, kan dermed forstås som et overordnet narrativ for meningsskapningen i dette prosjektet.

4.5 Hva kjennetegner samhandling som beskrives å påvirke tilslutning til innovasjonsprosesser?

Når respondentene i vår undersøkelse beskriver samhandling i prosjektet, viser 6 av 7 til betydningen av trygghet i sine fortellinger. Prosjektleder Nina forteller at det ble etablert en ”Trygghetspatrolje”, med egne medarbeidere fra velferdsteknologi-prosjektet. Disse var til stede for å hjelpe medarbeidere ute i tjenestene med den nye teknologien som ikke nødvendigvis fungerte som planlagt.

”Og da må vi ha en eller annen støttegreie her, så ikke organisasjonen mister.. (...) altså hvis lyset slukker i medarbeideren så har vi feila! Fordi vi utsetter jo folka for alt dette her. Og hvis vi gjør det for masse, og feil, og de mister trua, det er vesentlig. Da slukker du lyset, ikke sant, da ser du at; Å ja, da orket ikke de mer. Da må du ha en eller annen ordning, tror jeg, hvert fall i starten, der du er tett på, og som sier at; ”Neimen dette er jo ikke din feil, det var ikke du som trykket feil”. Eller: ”Oj, der var det visst sånn, hvis du trykker på den i stedet, så går det fint”..”.

Nina, prosjektleder

Nina begrunner dette tiltaket med at medarbeidere fort kan bli redd for at de har gjort noe feil, når de trykker og teknologien ikke fungerer. Nina sitt fokus på samhandling som bidrar til trygghet gjenspeiles hos prosjektmedarbeider Frida, som sier at man som prosjektmedarbeider må stå i at medarbeidere i tjenestene, som skal prøve ut ny teknologi, synes det er krevende, føler seg utilstrekkelige og er redd for at dette går utover pasientene deres.

”..de kan være sinna og frustrerte, og da må du forholde deg helt rolig, åpne øynene og ørene og lytte til hva de har å si. ”Bli med meg så kan vi gjøre dette sammen en gang til”. Vi må stå i det med lik fot, og ikke si at ”du må gjøre det sånn”, men ”la oss sammen prøve å få dette til på en god måte”

Frida, prosjektmedarbeider

Det viktigste i slike situasjoner er å lytte til hva folk har å si, ta dem på alvor når de sier at noe ikke virker, og ta seg tid til å se på det sammen med dem.

4.5.1 “Skakke ri noen kjepphester”

3 av 7 respondenter nevner konkret åpenhet som en viktig faktor i samhandlingen. To av prosjektmedarbeiderne i den ene prosjektgruppa forteller at medarbeiderne kjente hverandre fra tidligere, og prosjektmedarbeider Ruth sier i den sammenhengen at

samarbeidet mellom dem ikke var noe problem fordi ”...vi er såpass oppi åra at vi ...ja, skakke ri noen kjepphester...”. De beskriver begge at det var en åpenhet i gruppa som gjorde det trygt å si det man tenkte, og at prosjektgruppeleder Unni bidro til dette med sin lederatferd.

”..hvis noen var utrygge så fikk prosjektgruppelederen gitt dem trygghet, at de torde på en måte å komme med det de hadde. Så det ble en veldig åpenhet og etter hvert torde alle å diskutere saker som vi kanskje ikke var enige om også, men vi kom fram til en løsning og der var hun veldig flink, hun er veldig ydmyk i jobben sin og det å dra fram det beste i oss alle og kanskje få oss gode da, som vi så på som veldig viktig.”

Nora, prosjektmedarbeider

Det strukturelle i forhold til ansvarsforhold, kommunikasjonslinjer og oppgaver kan vi se i sammenheng med hva respondenter i den ene prosjektgruppen forteller oss i forhold til at de var sammen i gruppen om å prøve ut all teknologien, og at de var sammen om å komme frem til de beste avgjørelsene.

”..også satte vi dette sammen til det beste for brukeren (...) det å komme frem til en felles avgjørelse, det tenker jeg var veldig bra, det at vi lyttet til hverandre, vi var på lik linje alle sammen”

Ruth, prosjektmedarbeider

Prosjektgruppeleder Unni sier med følgende uttalelse at hun tror det var veldig viktig at hele gruppen ble ansvarliggjort gjennom prosessen.

”..den kombinasjonen av å jobbe bevisst sammen som en gruppe og ansvarliggjøre alle, være tydelig på at her har vi alle et ansvar (..) Det å gi personer ansvar og medvirkning”.

4.5.2 ”Satt i en skvis”

Selv om respondentenes utsagn først og fremst omhandler samhandling som kan knyttes til leder, prosjektgruppeledere og prosjektmedarbeidere, finner vi også uttalelser som kan knyttes til samhandling med mellomledere som hadde medarbeidere fra sine enheter med i prosjektgruppene. Prosjektleder Nina beskriver her viktigheten av å ikke

overstyre mellomlederne av de enhetene som er involvert i prosjektet, men at hun må spørre, snakke med og involvere mellomlederne sine.

“Selv om jeg er øverste sjef og kan overstyre alle, så må jeg ikke finne på å gjøre det. Jeg må snakke med min mellomleder, og spørre; ”NN kan vi gjøre det sånn? Syns du det er allright? ”. De var jo invitert med på alle møter, satt med kopi på alt, alle prinsipielle avklaringer var selvfølgelig tatt med dem, for de hadde ansvaret for fagfolk og penger, det må ikke vi andre surre med. Ikke surre med arbeidet deres.”

Nina, prosjektleder

Samtidig kommer det fram hos en medarbeider i prosjektet at en mellomleder ble bedt om å finne to personer til prosjekt, uten å sjekke ut om de eller lederen hadde anledning til dette. Hun har gjort seg noen tanker om dette, som kommer fram i følgende utsagn:

“.. lederne på det mellomnivået, de ble jo satt i en skvis, fordi at prosjektgruppeleder hadde fått ”go” fra deres leder igjen ”

Ruth, prosjektmedarbeider

Flere respondenter forteller også at de erfarte at det ikke var like enkelt for alle prosjektmedarbeidere å få fri til å delta på prosjektmøter. Prosjektgruppeleder Unni berører også dette, og sier at i den grad det var utfordringer knyttet til samhandling, så handlet dette om at manglende oppmøte kunne skape litt frustrasjon.

4.5.3 ”De brillene folk har på”

At medlemmene i prosjektgruppene har ulike kompetanse beskriver flere av respondentene både som en styrke og en utfordring for samhandling. Faglig mangfold kan bidra til flere perspektiver, slik prosjektgruppeleder Beate beskriver:

”..har vært veldig mye forskjellig faggrupper inn da, som for det første da gjøre det til å være veldig interessant og du får jo innfallsvinkler fra de brillene folk har på. Samtidig som at man kommer frem til gode løsninger da ut fra hva alle tenker å være greit.”

Beate, prosjektgruppeleder

Prosjektmedarbeider Frida berører det samme temaet, og sier ”jeg tenker annerledes enn en sykepleier som skal se hele mennesket”. Med sin tekniske kompetanse har denne prosjektmedarbeideren en litt annen oppfatning som innebærer at det er noe man kan gjøre samtidig som det er noe man må ofre i prosessen. Hun beskriver videre at hun og

hennes kollega i prosjektet er veldig ulike med ulikt syn på det meste, og det fremgår i hennes utsagn at dette ikke alltid har vært lett.

”Jeg er veldig forskjellig fra min samarbeids-kollega, og vi har forskjellige syn på stort sett alt. Det har ikke alltid vært lett men jeg tror også at dette kan være en av de store styrkene. Det at vi er så forskjellig og tenker forskjellig. Når vi sitter å ser på det samme problemet trekker vi frem og påpeker forskjellige ting, og husker på forskjellige ting. Fordi vi har så god sjef som klarer å sortere det fra hverandre og holde oss som venner så fungerer det bra. Hadde vi hatt en leder som ikke var så veldig på, så tror jeg det hadde gått skikkelig skeis”

Frida, prosjektmedarbeider

Prosjektmedarbeider Mari beskriver at uenigheter ikke bare er negativt. Selv om det var mye uenigheter i hennes gruppe, og de kunne være uenige da de gikk fra hverandre, så kom de gjerne tilbake og hadde tenkt seg om, og ble enige om hvordan de skulle gjøre det videre. Hun forteller samtidig hvordan prosjektleder Nina snakket om at kompetansen og egenskapene de ulike medarbeidere hadde, var viktig for prosessen. Når prosjektlederen satte ord på hvilken betydning dette hadde, bidro det til at medarbeiderne respekterte hverandre og det den enkelte kunne bidra med, sier hun.

4.5.4 Analyse samhandling

Hernes (2016) skiller mellom handling og samhandling ved å si at handling er det den enkelte gjør både verbalt og non-verbalt, mens samhandling er det personer gjør i forhold til hverandre. Samhandlingsmønstre forklares av Hernes som gjentakelse av samhandling (Hernes, 2016, s. 50). Stokkeland et al. (2014) omtaler samhandling som kopling av de riktige menneskene med den riktige kompetansen, slik at disse gjennom å samarbeide kan oppnå store ting. I organisasjoner som er opptatt av utvikling handler det å fremme samhandling blant annet om å få til sosialt og faglig samspill mellom personer med komplementære kompetanser, for å løse komplekse utfordringer (Stokkeland et al. 2014, s. 57-58). Dette kan sees i klar sammenheng med etablering av trygghetspatroljer for å støtte tjenestene med å ta i bruk ny teknologi, slik som respondentene våre fortalte om var gjort i prosjektet deres.

Ekvall (1996) påpeker gjennom sin forskning at klima i en organisasjon utvikles gjennom den daglige samhandlingen mellom menneskene, strukturer og prosesser. Klima henger sammen med den rådende kulturen i organisasjonen eller gruppa, og kan fanges opp gjennom atferd, holdninger og følelser, ifølge Ekvall (1996). I prosesser som

vi har studert her, kan klima for samhandling handle om faktorer som utfordringer, frihet, dynamikk, tillit og åpenhet, støtte og tid til ideer, humor og lekenhet, diskusjoner og risikovilje, som antas å fremme kreativitet og nye løsninger (Ekvall, 1996). Flere respondenter har trukket frem trygghet, tillit og åpenhet, i tillegg til humor og lekenhet som viktige elementer for samhandlingen i de prosessene de har vært med på. En av klimafaktorene Ekvall (1996) viser til er tillit og åpenhet, hvorpå han utdyper at disse faktorene er vesentlig for at ideer og meninger blir spilt inn i gruppeprosesser.

Hammer og Høpner sier at det å dele opplevelser vil bidra til å skape en større forståelse av hvordan andre skaper sin mening. Dermed kan det tenkes at det å gjøre ting i fellesskap slik at man får felles erfaringer, slik som våre respondenter forteller at de har gjort, kan bidra til å skape en felles kultur (Hammer & Høpner, 2014).

Hernes (2016) refererer til Bolman og Deal sine 4 ledelsesperspektiver, når han påpeker at det strukturelle perspektivet med fokus på ansvarsforhold, kommunikasjonslinjer og oppgaver har sterk påvirkning på samhandling og samhandlingsmønstre. Dette kan sees i sammenheng med det både prosjektgruppeleder Unni og flere medarbeidere uttrykker i forhold til hvordan alle ble involvert i beslutninger som skulle tas og hvordan ansvar for ulike oppgaver ble fordelt i gruppen. Både Kesting og Ulhøi (2010) og Hasu, Saari & Mattelmäki (2011) vektlegger betydningen av å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser, for å sikre at det blir tilført vesentlig erfaring og forståelse fra den daglige driften, når viktige beslutninger skal tas. I hvilken grad en leder delegerer oppgaver eller involverer medarbeidere i beslutninger vil ha en direkte påvirkning på meningsskapingen og hvordan man skaper tilslutning til et narrativ (Hernes, 2016).

Når prosjektgruppeleder Unni forteller at enkelte prosjektmedarbeideres manglende oppmøte kunne være kilde til frustrasjon, kan dette sees opp mot det Hernes skriver om samhandlingsmønstre og hvordan det *"å delta i et mønster av samhandling ikke bare er en aktiv deltakelse, men også en handling som viser tilslutning til mønsteret"* (Hernes, 2016 s. 40). Ved å delta på prosjektmøtene viser deltakerne at de slutter seg til samhandlingsmønsteret, mens når man ikke kommer på møter, kan det tolkes som at man ikke slutter seg til den strukturen og det samhandlingsmønsteret som er bestemt.

Beskrivelsene respondentene ga i forhold til utfordringer med forskjeller i kompetanse og egenskaper blant prosjektgruppedeltakerne kan sees i sammenheng med det Darsø (2011) mener å ha sett gjennom sin forskning, at diversitet i en gruppe kan være fremmede for kreativitet, men at det i mange tilfeller også kan medføre konflikter fordi mennesker oppfatter ting forskjellig. Grupper som er satt sammen med en viss grad av diversitet vil således kreve ledelse som bidrar til god kommunikasjonsdynamikk for å få til god samhandling. Ekvall (1996) sier på sin side at menneskenes personlighet, holdninger, kompetanse og erfaring vil påvirke samhandling i vesentlig grad, i tillegg til elementer som ledelse, gruppedynamikk og psykologi.

4.6 Hva opplever ledere og medarbeidere at de har igjen for å medvirke i denne typen innovasjonsprosesser?

“..det er belønning det å få anerkjennelse for jobben en gjør.”

Beate, prosjektgruppeleder

4.6.1 “Navnet mitt sto på rapporten”

Allison (1983) hevder at offentlig ansatte verdsetter økonomiske insentiver i mindre grad enn ansatte i privat sektor. Videre hevder Allison (1983) at den symbolske betydningen av handlinger er større i offentlig sektor, fordi det handler om å ivareta ”befolkningens interesser”. Jacobsen (2013) henviser til en stor norsk lederundersøkelse hvor det ble påvist at prososial motivasjon stod sterkere i offentlig sektor enn i privat sektor (Jacobsen, 2013). Dette sammenfaller med at enkelte respondenter trekker frem at de ser at arbeidet og resultater fra prosjektene har hatt nytteverdi og har bidratt til en bedre hverdag for kommunens innbyggere, som en form for anerkjennelse. Prosjektmedarbeider Frida sier; *“Lederen min og ansatte i hjemmetjenesten har sagt at det er nyttig (...)..at de som har testet ut alarmene har følt seg trygge”*. Prosjektmedarbeider Nora sier også at hun opplever det som belønning når man får tilbakemelding på at resultatet av prosjektet gir innbyggere en bedre hverdag; *“..når vi så at fru Larsen kunne gå til butikken glad og trygg nedover her...”*

Jacobsen (2013) beskriver at de fleste som arbeider i offentlig sektor vil ha en sterk etos som er knyttet til å hjelpe andre. Dette vil si at de i seg selv har en sterk prososial motivasjon. Vi kan se at dette gjenspeiler seg i uttalelsene vi har gjengitt ovenfor.

Prosjektgruppeleder Unni uttrykker at det aldri var snakk om noen stor premie for de som deltok i prosjektet, og også prosjektmedarbeider Ruth er tydelig på at hun opplever at det aldri har vært snakk om belønning, men at de som prosjektmedarbeidere har blitt anerkjent for sin innsats i prosjektet blant annet ved at navnet deres står på prosjektrapporten. En av de andre prosjektmedarbeiderne, Mari, underbygger dette ved å si at *“..jeg var med på og skrive.- navnet mitt stod på rapporten..”*. Den samme medarbeideren sier videre at hun er usikker på hvordan man skal definere belønning, men for henne så har det vært en form for anerkjennelse at hennes kunnskap og kompetanse er blitt satt pris på, ved at hun i ettertid er spurt om å presentere erfaringer med prosjektet på ulike fagsamlinger.

Stokkeland et al. (2014, s. 22) sier at ros og anerkjennelse dreier seg om tilbakemeldinger til medarbeidere for arbeid utført på en god måte, og også at man på andre måter kan verdsette spesiell innsats. Opplevelse av å ha fått anerkjennelse finner vi i uttalelser hos både prosjektgruppeleder og prosjektmedarbeidere.

Prosjektmedarbeider Mari beskriver at lederen er god til å gi anerkjennelse både individuelt og til gruppa, mens prosjektmedarbeider Ruth viser til skryt fra leder og mellomleder for jobben de har gjort, og her igjen trekkes betydning av å ha fått navnet sitt i rapporten frem som en form for anerkjennelse.

”det er jo klart at det her er en anerkjennelse når en har vært med i et prosjekt og det har kommet en rapport ut av det. ..synes jeg. ..mitt navn står der og alle medarbeiderne, så det er ikke noe sånn overordnet.. leder som.. det er ikke hu som har kommet med det her, uten det er oss”

Ruth, prosjektmedarbeider

Her beskriver respondenten betydning av at de har fått en positiv oppmerksomhet og at de er blitt roset og anerkjent for det de har gjort, fremfor at en leder tar æren for den innsatsen medarbeiderne har lagt ned i prosjektet. I følge Stokkeland et al. (2014) sier han at ros er positiv oppmerksomhet og bevis på at en person har lyktes (Stokkeland et al., 2014, s. 21).

“Nære og oppriktige personlige tilbakemeldinger er kanskje den mest verdifulle gaven et menneske kan gi til et annet”

(Skau, 2011 s. 149).

4.6.2 “Det skal ikke så mye til da”

Prosjektleder Nina presiserer at “*lønn er lønn*” når vi spør om muligheten de har hatt til å belønne medarbeidere i prosjektet. Men hun presiserer at hun ber medarbeiderne om å benytte mulighetene som ligger i å søke på lokale lønnsforhandlinger og holde fram det de gjør der. Noen utdanner seg også, og oppnår en annen lønn på den måten.

Videre sier også hun at hun erfarte at medarbeiderne opplevde det som belønning at de stod med navnet sitt i prosjektrapporten. Hun sier de var opptatt av at de hadde vært med å forske på dette. Hun opplevde at medarbeiderne vokste enormt, og tror det er gull verdt. Samtidig erfarte hun at det også var av betydning at de ble tatt ut av vanlig jobb for å delta, fordi det er noe som sjelden skjer. Flere prosjektmedarbeidere forteller om at de prøvde ut teknologi på hverandre i prosjektet. Prosjektmedarbeider Ruth beskriver at det har vært mye humor knyttet til utprøvingen i prosjektgruppen hun var del av, og uttrykker dette gjennom utsagn som:

”Vi hadde det mye moro da .. Vi slang oss rundt her og gikk avgårde og med de her GPS-ene og ja.. det var mye latter og moro...”, og ”så vi lå jo og sprella rundt her da, - med de her fallalarmene spesielt”.

Ruth, prosjektmedarbeider

Andre ting som også er nevnt av respondentene som belønning i forbindelse med prosjektarbeidet, er deltakelse på konferanse, fast ansettelse og at man har kommet tett på tjenestemottakere og blitt en del av et fagmiljø. Prosjektmedarbeider Ruth sier dessuten at de har vært ute og spist når prosjektet var slutt, og prosjektgruppeleder Beate opplever at leder er stolt av medarbeiderne og at hun gir uttrykk for det med for eksempel å kjøpe en blomst til prosjektmedarbeideren.

”hun er veldig stolt av oss og det gir hun uttrykk for. Plutselig kommer hun så har hun kjøpt en blomst til meg, jeg kjøper jo ikke noe sånt til meg selv. Det ordner hun.”

Beate, prosjektgruppeleder

Prosjektleder legger også til at man har belønnet med små julegaver, julegrøt-arrangement, ulike samlinger, feiring av merkedager og liknende, men at hun allikevel

tror det viktigste er at prosjektmedarbeiderne opplever at det blir gjort *noe* for å gi honnør for den innsatsen som blir lagt ned i prosjektet.

“..skal ikke så mye til da, når det gjelder kommuneansatte, før de føler de blir satt pris på. (...) så var det litt sånn at jeg fikk beskjed om at; ”nå syns jeg du skal bestille en kake til prosjektgruppa når du skal ha neste møte” Småting, men først og fremst det å gi skryt underveis (...) når de har stått på. Det er viktig å vise at man ser at det koster noe, for det gjør det”.

Unni, prosjektgruppeleder

4.6.3 Analyse belønning

De aller fleste respondenter har en oppfattelse av at de gjør en forskjell for kommunens innbyggere, som igjen gir dem en følelse av at de har bidratt positivt inn i prosjektene. I følge Jacobsen (2013) samsvarer dette med det han kaller offentlig etos. Der hevder han at de fleste som jobber i offentlig sektor vil ha en sterk etos som er knyttet til å hjelpe andre. Videre definerer flere av respondentene anerkjennelse som en type belønning. Stokkeland et al. (2014) mener at det er viktig at lederne gir sine medarbeiderne tilbakemeldinger. De sier at det er ved å anerkjenne innsatsen som blir utført i prosjektene at man styrker medarbeidernes identitet som yrkesutøver og menneske. Videre blir det sagt at betydningen av anerkjennelse til medarbeiderne knapt kan overvurderes. Det at ros og anerkjennelse brukes på den riktige måte er med på å påvirke hele organisasjonen (Stokkeland et al., 2014). At det blir gitt anerkjennelse/belønning både individuelt og i grupper hevder Marthinsen (2015) kan bidra til at organisasjonen når viktige mål og delmål. Videre sier han at man må fokusere på det medarbeiderne synes er interessant og da naturlig belønnende å jobbe med. Dette vil føre til en god sirkel som vil gi medarbeiderne større arbeidsglede og mening i den jobben de utfører (Marthinsen, 2015).

Jelstad (2007) skriver at penger ikke er den eneste måten å øke ansattes motivasjon og ytelse. Det hun beskriver er at indre motivasjon påvirker trivsel og prestasjonene på arbeidsplassene og at indre motivasjon er mer vedvarende enn ytre motivasjon. Med indre motivasjon snakker hun om at kilden til dette ligger i arbeidsoppgavene som medarbeiderne får. Dette vil si at arbeidsoppgavene ses på som morsomme, meningsfulle og interessante. Prosjektleder Nina sier at det ikke er lønn som er avgjørende for å få medarbeiderne til å bli med i prosjektene, men betydningen av å bli

tatt ut av den ordinære jobben for å bidra. Jelstad (2007) mener at kilden til arbeidsoppgavene påvirkes av indre motivasjon, og dette vil si at arbeidsoppgavene sees på som morsomme, meningsfulle og interessante. Videre har hun identifisert 3 faktorer som styrker indre motivasjon, uavhengig av hverandre. Dette sier hun er sosial tilhørighet, mestringsopplevelse og jobbautonomi, noe som vi også ser at respondentene vi har intervjuet har trukket frem som relevante. Videre hevder Allison (1983) at det er utfordrende å utarbeide insentiver for gode prestasjoner for ansatte i offentlig sektor. Han begrunner dette med at offentlig ansatte verdsetter økonomiske insentiver i mindre grad enn ansatte i privat sektor.

4.6.4 *“En bør ikke sitte med kunnskapen alene”*

Sitatet er hentet fra prosjektmedarbeider Nora, som uttrykker viktigheten av å dele sin kunnskap med andre. Prosjektmedarbeider Ruth sier hun opplever å ha lært mye om velferdsteknologi, samhandling med eksterne, IT-løsninger og tidsaspektets betydning ved prosjekter. Prosjektmedarbeider Nora uttrykker også at prosjektet har ført til et ønske om å lære mer om temaet og at hun har lært om viktigheten av godt samarbeid i gruppa, god gruppeledelse og at utviklingen på velferdsteknologi-feltet går veldig fort.

“Det er ikke noen enkelthendelser - her er det hele prosjektida som gjorde at du fikk lyst til å sette deg inn i og lære ennå mer. Jo mer man lærte - jo mer ville man ha greie på”.

Nora, prosjektmedarbeider

Prosjektgruppeleder Beate opplever å ha lært om teknologi, samhandling med interne og eksterne, ledelse, og sier også at hun opplever at deltakelse i prosjektet har bidratt til personlig utvikling. Prosjektgruppeleder Unni sier på sin side at hun har lært mye om prosess, prosjektledelse og mye om mennesker – at det oppstår uforutsette ting og at det var mye detaljer som måtte tas med i betraktningen. Hun mente for eksempel at hjemmetjenesten selv måtte ta imot alarmene som kom, slik at de fikk kjenne på virkeligheten og ikke miste verdifull erfaring rundt dette. Hun beskriver at det var 3 forskjellige alarmer som skulle håndteres forskjellig, og derfor mange elementer som skulle være på plass før man startet piloteringen. Det var også en del opplæring som skulle gis til ansatte i hjemmetjenesten slik at de skulle klare å ta imot alarmene og det var mange medarbeider ute i tjenestene som skulle involveres.

En av prosjektmedarbeiderne, Frida, beskriver et nytt syn på ulikheten mellom trygghet og sikkerhet med denne metaforen;

*“Forskjellen på trygghet og sikkerhet. (...) Om matrosen **føler** skipet går ned er helt irrelevant. Det som er viktig er om skipet faktisk går ned eller ikke. Om våre innbyggere føler seg trygge eller ikke er kjempeviktig. At de faktisk får hjelp eller ikke er også viktig, men det er like viktig at de skal føle seg trygge. Trygghetsfølelsen har jeg lært mye om.*

Frida, prosjektmedarbeider

Både prosjektmedarbeider Frida og prosjektmedarbeider Mari beskriver også at når de ordinære tjenestestedene skulle involveres i bruken av teknologi, oppsto en form for usikkerhet og motstand. Prosjektmedarbeider Mari sier at mange trodde at GPS ikke ville fungere for demente, og prosjektleder Nina forteller om både sinne og frustrasjon hos medarbeiderne.

4.6.5 Analyse læring

Stokkeland et al. (2014, s. 42-43) hevder at det å veilede og utvikle kompetanse består i å identifisere hva medarbeiderne har behov for, gi dem råd og gi tilbakemeldinger for å oppnå læring og utvikling. Videre mener (Argyris, 1977, og Hernes, 2016) at et pragmatisk syn på læring i organisasjoner innebærer en forståelse av at læring springer ut av egne erfaringer. Erfaringene kan være påvirket av kilder utenfra, mens selve læringen som praktiseres kommer fra den fortolkning som blir gjort basert på egne erfaringer. Flere respondenter sier noe om hva de opplever at de har lært og utviklet av kompetanse gjennom det de har erfart i prosjektet. Konkrete personlige ferdigheter blir trukket frem, i tillegg til mer overordnet kunnskap og kompetanse. Senge (1999) definerer lærende organisasjoner som ”*organisasjoner der mennesker utvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap*” (Senge, 1999 s. 80). Personlig mestring, felles visjon og gruppelæring utgjør noen av kjerne-disiplinene i hans perspektiv på utvikling av organisasjoner.

Den usikkerheten som de ansatte ute i tjenestene signaliserte, og veien mot aksept og erkjennelse av at teknologien faktisk resulterer i nye tjenester som gir innbyggere bedre livskvalitet, kan forstås som det Argyris (1977) kaller dobbeltkretslæring. Man går da

mer i dybden og stiller spørsmål ved de grunnleggende verdier og antakelser som styrer organisasjonens kollektive atferd (Argyris, 1977).

5.0 Diskusjon

I vårt diskusjonskapittel vil funn, og vår analyse av disse, diskuteres opp mot studiens problemstilling og vårt teorigrunnlag. Problemstillingen som vi har presentert tidligere i oppgaven er; *“Hvordan samhandler ledere med sine medarbeidere for å skape tilslutning til innovasjonsprosesser med mål om ny praksis i kommunal omsorgssektor?”* Temaene vi har belyst med våre forskningsspørsmål er hvilke rammer ledere og medarbeidere opplever de har hatt for å jobbe med innovasjonsprosesser, hvordan organisering og ledelse er praktisert for å få medarbeidernes tilslutning til prosessen, kjennetegn ved samhandling, samt hva respondentene opplever at de har hatt igjen for å delta i denne type prosesser. Vi vil først diskutere ulike momenter knyttet til innovasjonsbegrepet og vår forståelse av dette. Vi vil deretter diskutere hvordan vi på bakgrunn av våre funn har identifisert noen forhold knyttet til samhandling mellom ledere og medarbeidere med betydning for tilslutning, og avslutningsvis vil vårt fokus være på hva medarbeidere har igjen for sin innsats.

5.1 Er det innovasjon egentlig?

Vi spurte alle respondentene innledningsvis om hvilke tanker de hadde om innovasjon. Dette fordi vi erfarte at det var svært ulike oppfatninger knyttet til hvorvidt inntog av velferdsteknologi i denne sektoren var å betegne som innovasjon, endring, eller om det egentlig bare var implementering av noe som allerede var utviklet av andre. Dette har derfor også vært et tema som har gått igjen i våre drøftinger oss imellom, og med veileder.

I helse og omsorgssektoren i Norge, har innovasjon i stadig større grad fått fotfeste som begrep knyttet til endring og utvikling. I NOU 2011:11 “Innovasjon i omsorg”, hevdes det for eksempel at innovasjon og omsorg kan oppfattes å stå i motsetning til hverandre, samtidig som fremvekst av kommunale hjemmetjenester og institusjonsomsorg kan oppfattes som en stor innovasjon i seg selv. At det likevel er i senere tid at begrepet er tatt i bruk i denne sektoren, kan sees i sammenheng med den utviklingen som har vært knyttet til styringsparadigmer i offentlig sektor (Hartley, 2005, Langergaard, 2011). Innovasjonsbegrepet har for eksempel vært fraværende under perioden med tradisjonell

offentlig styring. Med New Public Management hvor offentlig sektor tar i bruk markeds- og kundetenkning inspirert av privat sektor, får innovasjonsbegrepet imidlertid betydning i form av lederstyrt innovasjon på organisasjonsnivå (Langergård, 2011). Fokus er på produktivitet, effektivitet og frie brukervalg. Forståelsen i vår tid, hvor innovasjon forstås som drevet fram gjennom samskaping med både brukere og medarbeidere som sentrale aktører, kan henge sammen med framveksten av Network Governance hvor nettverk og partnerskap i økende grad preger styring i det offentlige (Langergaard, 2011). Innovasjonsbegrepet må dermed forstås i sammenheng med tid, hvor forståelse og innhold i begrepet vil være i endring i takt med utviklingen i samfunnet. Den forståelsen av innovasjon som er å finne i kommunale helse og omsorgstjenester i dag, kan derfor forstås som det Hernes (2016) betegner som et overordnet narrativ, skapt av de sentrale myndighetene for å få til ønsket utvikling ute i kommunene. Dette narrative kan oppfattes å være rammet inn blant annet av tilgang til prosjektmidler, og hva som skal til for at noe kan betegnes som innovasjon og utløse denne typen midler.

Forståelsen man legger i innovasjonsbegrepet kan også henge sammen med hva slags innovasjon vi tenker at dette handler om, og hvilken kontekst vi befinner oss i. Har vi fokus på teknologien, så vil en fallalarm eller GPS være *“som alle andre hjelpemidler, rett og slett”*, slik prosjektmedarbeider Mari sier. Har man derimot fokus på at dette handler om å utvikle nye tjenester og arbeidsprosesser, er disse hjelpemidlene å forstå som et verktøy som kan resultere i helt nye tjenester (Osborne et al., 2013), slik både prosjektleder Nina og prosjektgruppeleder Unni også sier noe om. I en offentlig kontekst med helse og omsorgstjenester vil dette derfor kunne oppfattes som tjenesteinnovasjon hvor man utvikler nye og hittil ukjente tjenester, som vil gjøre en vesentlig forskjell for innbyggerne (Moore, 1995). Man erstatter deler av det som fysisk er blitt utført av omsorgspersoner med teknologi, og det handler på den ene siden om å spare penger og bruke knappe ressurser best mulig. Men det handler også om å tenke nytt om de tjenestene som skal utføres i forhold til hva det gjør med livskvaliteten til den som mottar, tryggheten både for personen selv og pårørende, og belastningen (både fysisk og psykisk) for medarbeiderne. Det sentrale er det respondentene beskriver som at *“veien blir til mens man går”*, og at man ikke helt *“vet hva man finner”*, som underbygger innovasjonsaspektet i dette prosjektarbeidet.

På den annen side kan prosjektorganiseringen med mål og milepælsplaner, oppfattes å stå i motsetning til kreative prosesser og nyskaping som ifølge Darsø (2011) krever både tid og rom for å bringe fram nye konsepter og løsninger. Rammene som beskrives i prosjektet vi har studert, hvor innovasjonsprosessen er organisert som prosjekt med klare mål, er ikke et unikt fenomen i offentlig sektor. I det nordiske MEPIN prosjektet oppga for eksempel over en tredjedel av de norske, danske og svenske respondentene at deres organisasjoner hadde konkrete mål for sine innovasjonsaktiviteter (Bloch & Bugge, 2013). Over halvparten fortalte også at de erfarte at innovasjonsaktivitetene var organisert som prosjekt. Dette har ledet oss til at vi finner det riktig å se på prosjektet i vår studie, som at prosessen handler om tjenesteinnovasjon.

5.2 Lederskap og samhandling som fremmer tilslutning.

Meningsledelse med mål om å oppnå medarbeidernes tilslutning til en innovasjonsprosess, handler om å ramme inn prosessen gjennom materialitet, fortellinger og lederatferd, hvor dette igjen påvirker samhandling, samhandlingsmønstre, og tilslutning til et narrativ (Hernes, 2016). I sammenheng med dette vil vi her diskutere våre funn med utgangspunkt i et strukturelt, politisk, Human-Resource, og symbolsk perspektiv.

5.2.1 Rammer for samhandling i et strukturelt perspektiv.

Bolman & Deals strukturelle perspektiv handler om hvordan ledere skaper rammer for samhandling ved å organisere arbeidet med vekt på ansvarsforhold, oppgaver og kommunikasjon. Hvordan ledere rammer inn denne strukturen signaliserer blant annet noe om i hvilken grad de viser medarbeidere tillit gjennom å gi handlingsrom med frihet under ansvar (Bolman & Deal, 2014, Hernes, 2016).

Prosjektgruppeleder for det ene prosjektet, Unni, beskriver for eksempel at det i oppstartsfasen var hyppige møter og rapporteringskrav opp til prosjektledelsen, men at dette avtok etterhvert. Tilsvarende hyppighet finner vi igjen i beskrivelser knyttet til møter i prosjektgruppene. Dette er et element som kan oppfattes å ha betydning for tilslutning, ifølge Hernes (2016). Han hevder at gjentakelser bidrar til å holde oppmerksomheten på en prosess oppe, og hyppige møter derfor kan skape et mønster av samhandling som fremmer tilslutning til prosessen.

Det beskrives samtidig en opplevelse av at prosjektleder Nina har vært “svært tett på” gjennom hele prosessen. Dette kan på den ene siden sees som et bevisst valg fra leder i forhold til å drive frem medarbeiderne og prosjektgruppen, men kan på den andre siden tolkes som et behov for kontroll. I et av de andre delprosjektene beskriver prosjektgruppeleder Beate en opplevelse av stor grad av handlingsrom og tillit fra prosjektleder. Hun forteller at hun har stått veldig fritt og at hun har blitt motivert av å kunne jobbe slik hun ønsket å jobbe. Å sende ut signaler om trygghet, fortrolighet og vise retning er viktige evner en leder må ha for å drive tillitsbasert ledelse, hevder Thygesen & Kampmann (2013). Ledere må imidlertid balansere tillit med kontroll, for å kunne ivareta sine oppgaver, ifølge dem.

I det ene delprosjektet beskriver prosjektgruppeleder Unni at hun fikk tildelt en prosjektgruppe, uten mulighet til å påvirke hvem personer som skulle involveres. Hun sier videre at hun kunne kjenne på utfordringen ved å ikke ha personalansvar for prosjektmedarbeiderne, og dermed ikke hadde mulighet til å administrere medarbeidernes arbeidstid i forhold til møtevirksomhet, ferieavvikling og liknende. Hun påpekte at det var viktig å etablere et godt samarbeid med de mellomlederne som hadde dette personalansvaret, men at dette tidvis kunne være utfordrende. Hun så at en forventning om fristillelse av prosjektmedarbeidere kunne sette disse mellomlederne i vanskelige situasjoner da det kunne være vanskelig å dekke opp for de arbeidsoppgavene som måtte gjøres for å ivareta forsvarlig daglig drift.

Denne rollen, altså mellomledere med personalansvar for medarbeidere som var med i prosjektet, var i utgangspunktet ikke sentral i vår undersøkelse, men gjennom vår tolkning av de resultatene vi har fått, kan det synes som at denne rollen er viktigere enn først antatt. Forankring hos mellomledere kan tenkes å påvirke hvordan medarbeideres deltakelse i prosjektet blir prioritert i hverdagen, og dermed også i hvilken grad disse medarbeiderne får mulighet til å opparbeide seg en forståelse for og kunnskap om mål og hensikt i innovasjons-prosessen. I neste steg kan dette tenkes å påvirke hvordan man evner å overføre prosjektkunnskap og skape tilslutning til nye eller endrede måter å arbeide på ute i tjenestene.

Mellomledere sitter med makt i forhold til disponering av ressurser og personal, og kan i så måte bremse eller i ytterste grad stoppe en tilslutning- og meningsskapingssprosess dersom de ikke selv opplever at prosjektet gir mening, eller at det kommer i konflikt

med de interesser de har for å ivareta den daglige driften. Dette kan derfor forstås som at rammene har medført utilsiktede konsekvenser i form av overflyt (Callon, 1998), hvor en omramming kan oppfattes å være en nødvendig handling for at også mellomlederne skal gi sin tilslutning til at prosjektet får prioritet (Hernes, 2016).

5.2.2 Rammer for samhandling i et politisk perspektiv

Politikken kan oppfattes å ha sin pris, når det kommer til innovasjon i kommunale helse- og omsorgstjenester. Nasjonale krav og føringer påvirker det prosjektleder Nina beskriver som *lokalpolitiske vedtak*. Disse vedtakene inneholder gjerne politisk bestemte reguleringer som igjen styrer ledere i forhold til hva som skal fokuseres på innenfor sine respektive felt, og dermed også i stor grad hvilket handlingsrom prosjektleder Nina opplevde at hun hadde i forhold til å lede innovasjonsprosesser i kommunal sammenheng. De politiske interessene kan påvirkes og endres med trykk fra velgere og interessegrupper, og fører gjerne til nye beslutninger som utfordrer kontinuiteten i innovasjonsarbeidet (Allison, 1983).

Prosjektleder Nina poengterer også hvordan kortvarige incentiver fra staten, noe hun kaller "*lokkemidler for kommunene*", påvirker innovasjonsarbeidet. Midlene gir mulighet til å starte en prosess, mens de kommunale budsjettene utfordres når gode ideer skal settes i ordinær drift, for da er prosjektmidlene borte. Samtidig vedtas kommunenes budsjett for ett år av gangen, og utfordrer langsiktige strategier og planlegging (Allison, 1983). Bolman & Deal (2014) hevder at når man har "flust" med penger så er det moro å gå ut å fortelle om nye prosjekter og ideer, men når det ikke finnes mer penger kommer konfliktene frem på bakgrunn av dette. Dette kan føre til at lederne bukker under for de politiske kreftene som de ikke forstår og har noen muligheter til å kontrollere.

Politikk er imidlertid ikke bare noe som påvirker utenfra, men kan også handle om interne maktkamper mellom individer, roller og profesjoner.

5.2.3 Rammer for samhandling i et Human-Resource perspektiv.

I et Human Resource-perspektiv handler samhandling om den personlige siden hos ledere, sier Hernes (2016), og dette kan ifølge Bolman & Deal (2014) handle om hvordan ledere organiserer og leder for å tilfredsstillе menneskelige behov, utvikler sin

ledelse av de menneskelige ressursene og skaper en positiv dynamikk mellom mennesker.

Det å få med seg de rette medarbeiderne i prosjekter av den typen som ligger til grunn for vår studie, er dermed en side ved lederskapet som kan oppfattes å høre hjemme i et Human Resource – perspektiv. Det handler ifølge Bolman & Deal (2014) om å vite hva man ønsker at disse medarbeiderne skal ha av kunnskaper og ferdigheter, ut fra det man ønsker å oppnå med en slik prosess. Samtidig er det en realitet at man ofte har det laget man har, slik prosjektleder sier, og må sørge for å gjøre det beste ut av det. Prosjektleder Nina hadde likevel gjort noen bevisste valg på hvem som ble forespurt som prosjektgruppeledere, og som således har vært det hun beskriver som ”nøkkelpersoner” med mer direkte samhandling med prosjektmedarbeidere enn hun som prosjektleder har hatt.

Betydningen av å sette sammen ulike kompetanser er imidlertid ikke lagt vekt på ved sammensetting av prosjektgrupper i prosjektet i vår studie. Når man først ønsker å stimulere innovasjon og nytenking er nettopp diversitet noe som vektlegges for å få fram den kreativiteten som kan gi løsninger man ellers ikke ville tenkt på (Darsø, 2011). Det emergente slik Hernes (2016) beskriver, kan her oppfattes å ligge i møtet mellom ulike kompetanser og erfaringer, hvor tvilen tilkommer etablerte oppfatninger og skaper nye handlinger som resulterer i nye erfaringer og ny forståelse (Peirce 1905, Hernes 2016). Samtidig kan et slikt mangfold utfordre på samhandling og meningsskaping, slik prosjektmedarbeider Frida og prosjektmedarbeider Mari på hver sin måte sier noe om. Et eksempel på dette er hvordan prosjektmedarbeider Mari konsekvent omtaler prosjektleder Nina som sin leder i prosjektet, samtidig som hun presiserer at hennes prosjektgruppeleder ikke hadde helsefaglig kompetanse. Dette kan oppfattes å handle om hvordan ulike profesjoner kan utfordre på samhandling med betydning for meningsskaping og tilslutning, dersom man ikke har et felles narrativ knyttet til betydningen av diversitet i en slik prosess.

Spørsmålet er imidlertid hva man kunne oppnådd av ideer og løsninger i slike prosesser som her, dersom man i større grad også inviterte med kompetanse og erfaring med tilhørighet utenfor helse og omsorg. Betydningen av å ha hatt med en medarbeider med teknisk kompetanse i tillegg til helsefaglig kompetanse, kommer til uttrykk hos

prosjektmedarbeider Frida og prosjektgruppeleder Beate, fordi det gir flere perspektiver inn i prosessen. Men hva om man våger å strekke det enda lenger? At ledere i stor grad setter sammen team med “sine egne” kan oppfattes å gi mer kontroll med prosessen, fordi man i større grad kan forutsi hvordan prosjektmedlemmene tenker og handler når de er del av den samme kulturen. Det kan i neste runde redusere risiko og begrense tidsbruken i prosjektet, men kan samtidig få mer gjenskinn av å være en målrettet implementeringsprosess enn en kreativ prosess med jakt etter “det man ikke vet at man vet”. Kunne man tenke seg at grupper som var bredere sammensatt i større grad kunne imøtekomme det behovet disse tjenestene tross alt har for å løse framtidens tjenester på nye måter? Det vil stille større krav til ledelse av slike prosjekter, og derav også økt risiko for å mislykkes, samtidig som det kunne resultere i en mer åpen innovasjonsprosess med samhandling mot et resultatet som ikke er gitt i like stor grad som her (Darsø, 2011).

Hva det kan bety for medarbeidere å bli spurt av prosjektleder om å delta i et slikt prosjekt som her, finner vi også interessant i denne studien. Når Weick (1995) hevder at meningsskaping er forankret i vår konstruksjon av identitet, handler det blant annet om at vår egen oppfatning av hvem vi er som personer speiles i det vi tror andre tenker om oss, ifølge han. Det å bli spurt direkte, basert på at man har noen egenskaper som lederen ser som viktig for prosjektet, vil således kunne antas å påvirke meningsskapingen i retning av tilslutning til prosjektet. Er lederen i tillegg det Ladegård & Vabo (2011) betegner som en rollemodell man som medarbeider ser opp til, vil det kunne styrke tilslutningen ytterligere. Samtidig kan friheten til å velge om man vil delta eller ikke, sammen med svaret man avgir som del av det valget man tar, oppfattes å styrke tilslutningen ut fra grad av tydelighet, frivillighet, reverserbarhet og offentlighet (Salancik, 1977). Det som av lederen er ment å være et valg, trenger imidlertid ikke å oppfattes som det av medarbeideren, fordi maktforhold og opplevde forventninger kan ligge til grunn for at medarbeidere gir sin tilslutning til å bidra (Hernes 2016). Prosjektmedarbeider Mari sier for eksempel at hun opplevde at det var forventet å delta i prosjektet, som del av stillingen hennes, mens andre respondenter legger vekt på muligheten de hadde for å velge. De kan oppfattes å ha ulik meningsskaping i forhold til dette. Ledere som evner å vise empati kan imidlertid oppnå større innsikt i hvordan narrativet arter seg for den enkelte medarbeider, hevder Hernes (2016), og derav også finne ut hva som skal til for å skape et sterkere forhold til det felles narrative. Det er

slike mønstre av samhandling som kan skape den tilslutningen man som leder er ute etter, ifølge Hernes (2016).

Lederskap i et Human resource-perspektiv kan også handle om å få folk til å føle seg dyktige, og at de er verdsatt som medlemmer av gruppen, hevder Hernes (2016). Dette er elementer som også vektlegges av våre respondenter. Prosjektleder Nina og prosjektgrupeledernes evner til å legge vekt på hva den enkelte er god på, og løfte dette fram overfor andre, kan henge sammen med at mening skapes gjennom sosial interaksjon og validering. Dette bidrar samtidig til en form for offentliggjøring, som utfra Salancik (1977) sin forståelse øker medarbeiderens tilslutning. På bakgrunn av hans oppfatning av hvilke effekter det gir når virksomheter offentliggjør nye ansatte, vil vi på samme måte kunne anta at medarbeidere her vil gjøre det de kan for at omgivelsene skal opprettholde det bildet som prosjektlederen har tegnet av dem og deres kompetanse.

Et element her er også hvordan ledere tilbyr støtte og opplæring, og skaper muligheter for utvikling (Bolman & Deal, 2014). Transformasjonsledere tilstreber å løfte sine medarbeidere til å prestere utover egeninteresser for og nå en ønsket fremtid (Bass 1999), og er funnet å være en form for ledelse som understøtter innovasjon (Bass 1999, Hammond et al., 2011). En slik forståelse støttes også i våre funn, hvor lederatferden hos prosjektleder Nina, som beskrives av respondentene, i stor grad samsvarer med transformasjonsledelse. Når transformasjonsledere hjelper medarbeidere å bli mer kreative og innovative, handler det for eksempel om å stimulere medarbeiderne intellektuelt (Bass, 1999), slik medarbeiderne i prosjektet ble utfordret på å finne teknologi og utvikle nye tjenester med disse. Samtidig kan den viktige støttefunksjonen som “Trygghetspatruljen” beskrives å ha vært, oppfattes som et tiltak iverksatt av prosjektleder Nina for å løfte medarbeidernes mestringsnivå i dette arbeidet.

5.2.4 Rammer for samhandling i et symbolsk perspektiv

I følge Bolman og Deal (2014) fokuserer det symbolske fortolkningsperspektivet på hvordan mennesker skaper mening i den kaotiske flertydige verdenen vi lever i. Symboler er dermed “*fundamentale byggesteiner i de meningssystemer eller kulturer*” som vi lever i (Bolman & Deal, 2014, s.277)

Det symbolske perspektivet kan blant annet benyttes som fortolkningsramme på dynamikk i teamarbeid, som kan være humor, lek og spesielt språk for å kople sammen en mangfoldig gruppe av enkeltindivider, til et vellykket team med en sterk lagånd (Bolman & Deal, 2014). Dette kan forstås som når prosjektmedarbeider Ruth omtaler sitt prosjekt, hvor symbolikken innebar at de hadde mye moro i prosjektgruppen ved utprøving av teknologien, og når prosjektmedarbeider Nora uttaler at det hun skal være med på, må legges frem på en interessant måte for å fange hennes interesse. Aktivitet og mening er imidlertid bare løst forbundet og samme begivenhet og handling kan tolkes på forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig. Symbolikk for den ene kan med andre ord tolkes som noe annet for en annen medarbeider i prosjektet.

Meningsskaping er samtidig en sosial prosess (Weick 1995, s.39), og når utdanning og personlige egenskaper gjør at man ser på verden med ulike briller, er det desto viktigere for ledere å være sensitive til medarbeidernes opplevelser og fortolke disse i sammenheng med deres tilslutning til narrativet (Hernes 2016, s.61). Den tryggheten og åpenheten som prosjektmedarbeiderne beskriver i prosjektet, kan derfor oppfattes som et viktig element i meningsskapingen, som kan sees i sammenheng med trekk ved kultur og klima for innovasjon og samhandling. Kulturen er superlimet som binder en organisasjon sammen, og forener mennesker og bidrar til at organisasjonen når sine mål, hevder Bolman & Deal (2014, s.282). Åpenheten og tryggheten kan derfor på den ene siden sees som et resultat av at medarbeiderne allerede kjente hverandre godt, men kan også sees i sammenheng med de verdiene som både prosjektleder Nina og prosjektgruppeleder Unni har lagt vekt på i samhandlingen.

Et symbolsk perspektiv på kultur er imidlertid i større grad drevet fram av meningsskaping enn av verdier og normer, og henger sammen med organisasjonsidentitet og det som særpreger den organisasjonen vi er del av, sier Hernes (2016, s. 131). Det er det folk gjør som former og opprettholder identiteten til en organisasjon, og dette identitetsarbeidet pågår hele tiden, ifølge han. Allison (1983) hevder i den forbindelse at den symbolske betydningen av at arbeidet som utføres i offentlig sektor handler om å ivareta innbyggernes interesser er sterk. Dette finner vi igjen i det sterke fokuset på brukerbehov og brukernytte hos våre respondenter. I vår sammenheng kan dette forstås som at kommunale helse og omsorgs-virksomheter har et felles overordnet narrativ knyttet til det prosjektmedarbeider Ruth beskriver som å

“forbedre hverdagen for borgerne i kommunen”, som symboliserer verdier og normer som medarbeidere i disse tjenestene identifiserer seg med. Prosjektleder Nina vektlegger denne symbolikken når hun skal motivere medarbeidere til å bidra, når hun forankrer prosjektet i innbyggernes behov framfor kommunens behov for å redusere kostnader. Dette kan oppfattes å ha stor betydning for medarbeidernes meningsskapning og tilslutning til prosjektet.

Noe som gjentas over tid kan utvikle seg til å bli noe symbolsk, sier Hernes (2016, s. 167). Det kan således ligge mye symbolikk i alle de små fortellingene om brukere og pårørende som har fått bedre livskvalitet som følge av de nye tjenestene med teknologi, dersom de gjentas og blir en del av narrativet om hva dette innovasjonsarbeidet i de kommunale helse- og omsorgstjenestene handler om. Når prosjektleder Nina sier hun er opptatt av symbolikk, handler det imidlertid om at hun lette etter det som hadde en symbolsk betydning for prosjektgruppene, for å bruke det som anerkjennelse. Det kunne, som hun sier, for noen være kjeks på bordet på møtene, mens andre var opptatt av å feire milepæler på andre måter. Samtidig kan noe som er symbolsk i utgangspunktet også bli til en vane, hevder Hernes (2016, s. 167). Man fortsetter å gjenta disse handlingene slik man alltid har gjort, mens den symbolske betydningen av disse handlingene ikke lenger er tilstede, sier han. Hva som til enhver tid har en symbolsk betydning for medarbeiderne, kan dermed oppfattes å være utfordrende for ledere å ha innsikt i, slik prosjektleder Nina også beskriver med sitt eksempel knyttet til sitt forslag om å lage suppe sammen.

5.3 Hva opplever prosjektmedarbeidere egentlig at de har igjen for å bidra?

Systemer for belønning må være annerledes i innovasjonsarbeid, hevder Galbraith (1982). Det handler om å tiltrekke de rette menneskene, fremme den ekstra innsatsen som er nødvendig for å få til innovasjon, og ikke minst at gode ideer som bidrar til suksess fortjener belønning, sier han. “Det er viktig å vise at man ser at det koster noe, for det gjør det”, sier prosjektgruppeleder Unni. To av prosjektmedarbeiderne forteller også at de har brukt fritiden sin på prosjektarbeidet. Samtidig sier prosjektleder at “lønn er lønn”, og at det dermed ikke foreligger noe økonomisk gevinst for medarbeiderne som bidrar. De kan i beste fall bli økonomisk påskjønet gjennom lokale lønnsforhandlinger.

Kesting og Ulhøi (2010) hevder samtidig at dersom medarbeidere ikke blir anerkjent eller belønnet for sin innovative atferd, innebærer det at de ikke har noen ytre insentiver for å komme opp med nye ideer. Da er det bare den indre motivasjonen som gjenstår, ifølge dem. Denne formen for motivasjon er, ifølge Jelstad (2007), mer vedvarende enn en ytre motivasjon. Belønning kan dermed være mer enn penger, sier Jelstad (2007), og det bekrefter også våre respondenter. Når de skal gi uttrykk for hva de har igjen for sin innsats i prosjektet, handler det om anerkjennelse utad, med navnet sitt på en rapport og at prosjektlederen gir dem æren i en offentlig setting. Dette kan selvfølgelig, som Allison (1983) hevder, handle om at medarbeidere i denne sektoren ikke setter like stor pris på økonomiske insentiver fordi den symbolske betydningen av å handle til brukernes beste står sterkt. Men kanskje handler det like så mye om at man som medarbeider i denne sektoren vet at muligheter for personlig økonomisk gevinst er fraværende og derav heller ikke forventes? Meningsskaping baserer seg blant annet på tidligere erfaringer og farges av den konteksten man befinner seg i, ifølge Hernes (2016), og hva som oppleves som belønning kan således henge sammen med erfaringer på at innsats utover ordinære arbeidsoppgavene utløser ros og anerkjennelse men ikke penger. Dersom medarbeidere i kommunale helse- og omsorgstjenester samtidig opplever lite anerkjennelse for sin innsats i de oppgavene de har til vanlig, kan det å bli sett og verdsatt gjennom ros og anerkjennelse innebære en bekreftelse av den enkeltes betydning og identitet som medarbeider, som kan ha større verdi enn penger.

Prosjektleder Nina sier også at hun tror det har betydning for medarbeiderne å bli tatt ut av de daglige oppgavene, noe som sjelden skjer. I dette ligger en mulighet for læring og personlig utvikling som respondentene på ulike måter har uttalt seg om.

Prosjektgrupeleder Beate sier for eksempel at hun har fått presentere prosjektet og sine erfaringer for andre, og at hun oppfatter det som en anerkjennelse at hennes erfaringer og kompetanse settes pris på. Det kan oppfattes som at hun med dette har fått oppgaver som hun finner både morsomme, interessante og meningsfulle, noe som ifølge Jelstad (2007) har en positiv innvirkning på indre motivasjon.

Vi finner også uttalelser om læring knyttet til teknologi, som vil antas å ha betydning for meningsskaping og tilslutning til utvikling og implementering av framtidige teknologiske løsninger. Alle respondentene nevner for eksempel testleiligheten hvor de kunne prøve ut og øve på bruk av teknologi. Prosjektmedarbeider Frida har også fått erfare at et begrep som trygghet kan ha en egen betydning innenfor omsorg. Dette kan

forstås som det Argyris betegner som dobbeltkrets læring, hvor denne medarbeideren har fått et helt nytt perspektiv på et begrep som har stor betydning for hennes handlinger i arbeidet. Men vel så interessant er kanskje det prosjektgrupeleder Unni omtaler som læring om ledelse og håndtering av det uforutsigbare i slike prosjekter som her. Dette kan på den ene siden oppfattes som læring gjennom det Senge (1999) betegner som personlig mestring, og som igjen kan innebære utvikling av kapabiliteter for å fange opp og håndtere framtidige endringer. Men det forutsetter samtidig at hennes meningsskaping knyttet til denne læringen går i retning av at hun finner mening i å benytte denne nye kunnskapen videre. Det kan sees i sammenheng med belønning, med tanke på om prosjektgrupeleder Unni finner at den nye kunnskapen hun har tilegnet seg er verdt den ekstra innsatsen som hun har erfart at denne typen innovasjonsarbeid krever.

6.0 Konklusjon

Gjennom vårt arbeid med denne studien håper vi å bidra med økt kunnskap om hvordan ledere kan legge til rette for at det skal gi mening for medarbeidere å engasjere seg og bidra aktivt i innovasjonsprosjekter i kommunal helse- og omsorgssektor. Vårt ønske med, og utgangspunkt for denne studien, var å finne ut hva som skal til for at ledere kan klare å skape tilslutning hos sine medarbeidere til innovasjonsprosjekter, når vi samtidig vet at det foreligger svært få muligheter for økonomiske insentiver innenfor denne sektoren. Ved å analysere og diskutere våre funn fra datamaterialet vi hentet ut fra intervjuene vi gjennomførte mener vi å ha funnet noen svar på forskningsspørsmålene våre, og dermed også problemstillingen vi presenterte innledningsvis.

Med vårt første forskningsspørsmål ønsket vi å belyse hvilke rammer ledere og medarbeidere i kommunal helse- og omsorgssektor opplever at de har for å jobbe med innovasjonsprosesser. Vi fant her at både nasjonale og lokalpolitiske vedtak, herunder også tilgang på prosjektmidler, påvirker det arbeidet som gjøres i ulike innovasjonsprosesser i kommunene. Dette er forhold som skaper en viss uforutsigbarhet fordi politiske interesser stadig er i endring, og får konsekvenser for muligheter til langsiktige strategier for innovasjonsarbeid. Vi finner samtidig at når innovasjonsprosjekt organiseres slik at medarbeiderne kombinerer prosjektarbeid med ordinære oppgaver, innebærer dette dilemma knyttet til prioritering av tid og oppgaver. Når det forventes at man både skal ivareta sine ordinære oppgaver, og samtidig bidra inn i innovasjonsprosjekt, kan medarbeideres meningsskaping gå ulike veier og få betydning for grad av engasjement og tilslutning. Hvorvidt medarbeidere blir fristilt fra ordinært arbeid i en slik grad at de får den tiden de trenger til innovasjonsarbeidet, kan dermed oppfattes å få betydning for tilslutningen til dette arbeidet.

Statlige prosjektmidler trekkes også frem som et element som påvirker de rammene man har for å jobbe med innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Dette er midler som kommunene mottar for en tidsbegrenset periode. Når midlene ikke lenger er der, og politikerne skal gjøre prioriteringer innenfor kommunenes ordinære budsjett, kan dette skape utfordringer for videre arbeid med innovasjonsprosesser.

Vårt andre forskningsspørsmål hadde som hensikt å belyse spesielle sider ved organisering og ledelse som kan bidra til å skape tilslutning til ide og prosess blant medarbeiderne. Vi finner her at hvordan ledere rammer inn en innovasjonsprosess, kan virke til å ha stor betydning for om medarbeidernes meningsskapning går i retning av tilslutning til en slik innovasjonsprosess som vi har sett på. Ønsker man innovasjon kan det se ut til å ha betydning hvem man rekrutterer og tildeler ansvar, fordi man har behov for ulike kompetanser og personer i nøkkelroller for å finne nye løsninger i et slikt prosjekt som her. Samtidig finner vi at diversitet kan utfordre samhandling, noe som her kommer til uttrykk i samarbeidet mellom prosjektmedarbeidere med og uten helsefaglig bakgrunn. Dette fordrer lederskap som evner å skape forståelse for betydningen av den kompetansen den enkelte medarbeider har med seg, slik det er beskrevet av flere av våre respondenter.

Hyppige møter i en oppstartfase og at prosjektgruppelederne beskrev en prosjektleder som var tett på prosessene med stadige møter og rapporteringskrav, kan anses som vesentlig for hvordan prosessene utviklet seg. Slike gjentakende handlinger kan være viktig for å bygge relasjoner og holde oppmerksomheten rettet mot innovasjonsarbeidet. Dette kan sees spesielt opp i mot det Hernes (2016) hevder i forhold til hvordan man evner å skape et mønster av samhandling som kan bidra til å fremme tilslutning.

Samtidig blir betydningen av frivillighet vektlagt hos både prosjektleder og medarbeidere, hvilket er et av fire elementer som ifølge Salancik fremmer tilslutning. Dette henger også sammen med det å bli spurt om å bidra, gjerne basert på at man oppfattes å ha kompetanse og egenskaper som er nyttige for innovasjonsprosessen. En slik forespørsel kan gå direkte på den enkeltes identitet og selvbilde som medarbeider og fagperson, slik vi oppfatter prosjektmedarbeidernes utsagn om hvorfor de mente de ble spurt om å delta, og kan dermed oppfattes som samhandling som fremmer meningsskapning i retning av tilslutning til prosjektet.

Hernes (2016) mener at lederskap forstås som lederes personlige egenskaper som evnen til å lytte, kommunisere, skape tillit, og løse konflikter. Lederskapet som respondentene i vår studie beskriver som betydningsfull for tilslutning i prosjektet, samsvarer i stor grad med det som i teorien omtales som transformasjonsledelse og tillitsbasert ledelse. Betydningen av ledelse som er tett på, og utfordrer, støtter og skaper trygge rammer for

utvikling og mestring, går igjen i respondentenes fortellinger om ledelse som har bidratt til å skape engasjement i prosjektet.

Det tredje forskningsspørsmålet vårt er med for å trekke frem kjennetegn ved samhandling som beskrives å påvirke medarbeidernes tilslutning til innovasjonsprosessen. I tråd med hva Hernes (2016) peker på som vesentlig for tilslutning, i forhold til å få folk til å føle seg verdsatt og gi dem opplevelse av at de er dyktig, ser vi at våre respondenter trekker frem både prosjektleder Nina og prosjektgrupeledernes evner til å løfte frem medarbeiderne i prosjektene. Det blir beskrevet hvordan disse legger vekt på hva den enkelte prosjektmedarbeider er god på og kan bidra med, i tillegg til at ros og anerkjennelse bevisst blir lagt frem, i andres påhør.

Trygghet, tillit og handlingsrom er nøkkelord som trer frem hos respondentene når vi har fokusert på samhandling. Medbestemmelse i beslutningsprosesser har i den sammenheng vist seg vesentlig for å få tilslutning, for som prosjektleder Nina sier: *“det er der gullet ligger”*. Viljen til å ta den risikoen som følger med delegering av oppgaver, ansvar og beslutningsmyndighet fremstår som en viktig del av et lederskap som fremmer engasjement og tilslutning.

Mellomlederrollen har vist seg å ha en større betydning for samhandling i vår studie enn vi hadde sett for oss. Disse har gjerne ansvar for både medarbeidere, budsjetter og faglig forsvarlig drift, samtidig som de forventes å avgi medarbeidere til prosjektarbeid. Ledere av prosjekter bør derfor ta høyde for de dilemma disse mellomlederne står i når de skal prioritere bruk av ressurser. Deres vurderinger, slik vi finner i vår studie, får konsekvenser for i hvilken grad medarbeideres prosjektdeltakelse prioriteres. Man må med andre ord ta høyde for at også mellomledernes meningsskaping har betydning for tilslutning til innovasjonsarbeidet.

Vi erfarer også at symbolikk påvirker både enkeltindivider og team, som også er sider som påvirker tilslutningen til ide og praksis. Det sterke fokuset på brukerbehov og brukernytte kan oppfattes å være forankret i små fortellinger, som ved gjentakelser over tid har blitt til noe symbolsk for prosjektmedarbeiderne. At man samtidig opplever mye moro, og at humor og lek er en del av prosjektarbeidet, slik som det kommer frem

gjennom respondentenes uttalelser, er sentrale elementer for å skape lagånd og nye felles fortellinger. Dette kan dermed fremme tilslutning til den innovasjonsprosessen man er en del av.

Med vårt fjerde forskningsspørsmål ønsket vi å belyse hva ledere og medarbeidere opplever at de har igjen for å bidra i innovasjonsprosesser. Våre respondenter uttrykker at belønning handler om noe annet enn penger, slik også Jelstad (2007) uttaler. Som belønning trekker de i stedet frem elementer som når prosjektleder Nina gir dem anerkjennelse og ros utad og i offentlige settinger, at de har fått navnet sitt på prosjektrapporten og ikke minst at de opplever at deres innsats har blitt satt pris på, av både innbyggere, kollegaer og ledelse i kommunen. I tillegg har både prosjektmedarbeidere og prosjektgruppeledere uttalt at muligheten for læring og personlig utvikling er å anse som en form for belønning. Dette handler om innblikk i andre deler av organisasjonen, og en større forståelse for kompleksitet og sammenheng i den type virksomhet som det handler om her. Mulighet til å presentere prosjektet for andre er også beskrevet å ha bidratt til personlig vekst. Den prososiale motivasjonen er kanskje den som rapporteres som viktigst, idet alle respondentene på hver sin måte legger vekt på at det å gjøre en forskjell for innbyggerne i kommunen er å anse som den største belønningen.

Dette utsagnet fra prosjektleder, hvor hun beskriver hva hun selv opplever å ha lært av prosessen, sammenfatter på mange måter det hele:

”Så læringen er jo at; er jeg er god nok til å fasilitere, altså skape sammenheng, ikke så verst rammer, så kan du få med medarbeideren på nesten hva som helst. Hvis du skaffer mening – hvis du gir de mening. Det er nok den største læringen”

Nina, prosjektleder

Problemstillingen som våre forskningsspørsmål er ment å gi svar på, er hvordan ledere samhandler med sine medarbeidere for å skape tilslutning til innovasjonsprosesser, med mål om ny praksis i kommunal omsorgssektor. Med et symbolsk perspektiv som overordnet tilnærming, hvor meningsskaping og meningsledning (Weick 1995, Hernes 2016) har vært sentrale begreper, finner vi at det trer fram noe som kan betegnes som et overordnet narrativ for lederne og medarbeiderne som vi har intervjuet i vår studie. Prosjektleder har her gjennom sin samhandling med prosjektdeltakerne fokusert på

hvilken betydning disse innovasjonsprosjektene har for kommunens innbyggere, fremfor å ha et økonomisk fokus. Det kan oppfattes som at hun med dette har skapt et narrativ som handler om å gjøre hverdagen bedre for kommunens innbyggere, og gjennom sitt lederskap og innramming av prosjektet bidratt til at det gir mening for medarbeidere å gi sin tilslutning til innovasjonsprosjektet.

Ser vi på dette gjennom vår modell for meningsledelse som vi har tilpasset etter Hernes (2016), finner vi at det i dette lederskapet er lagt vekt på en *materiell innramming* hvor handlingsplaner og milepælsplaner har satt grenser for medarbeidernes handlingsrom. Samtidig har etablering av testarena for utprøving av teknologi vært en form for materialitet som oppfattes å ha stimulert til forståelse og handling hos medarbeiderne. Tid har imidlertid vært en dimensjon med betydning for flere forhold. Turnusarbeid og prioritering av oppgaver kan for enkelte medarbeidere oppfattes å ha påvirket tilslutning og derav også deltakelse og innsats i prosjektet. I dette erfarer vi også at mellomlederrollen, med involvering og forankring hos disse, har hatt betydning for prioritering av tid til prosjektarbeid slik dette prosjektet har vært rammet inn. Uten disse på lag i tilstrekkelig grad, kan prioritering av tid gå i favør av ordinær drift framfor utviklingsrettet innovasjonsarbeid.

Lederatferd som beskrives å ha betydning for tilslutning er evne til å sette sammen de riktige menneskene med den riktige kompetansen i prosjektgruppene. Betydningen av å kunne velge å være med, basert på interesse, er vektlagt av respondenter på alle nivå i studien, slik også Hernes (2016) legger vekt på i sin teori. Samtidig er det lagt vekt på leders evne til å rose og anerkjenne, og at man som leder viser at man har tro på medarbeiderne og driver dem frem gjennom å inspirere og stimulere til personlig utvikling.

I *fortellingene* finner vi også at opplevelsen av å kunne påvirke og at man som medarbeider opplever å bli lyttet til, fremtrer som faktorer med betydning for medarbeidernes tilslutning.

Denne innrammingen gjenspeiles i *samhandling* og *samhandlingsmønstre* hvor tillit, trygghet, åpenhet, humor og lekenhet preger respondentenes fortellinger om den samhandlingen de hadde i prosjektet, mot et narrativ med felles fokus på innbyggernes behov.

Hva vi som ledere vektlegger i vårt lederskap, i form av innramming gjennom materialitet, fortellinger og lederskap, med den hensikt å skape samhandling og samhandlingsmønstre mot et felles narrativ, kan således avgjøre hvorvidt medarbeidere gir sin tilslutning til et innovasjonsprosjekt slik vi har sett på i vår studie.

Referanser

- Allison, G. T. (1983). Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Policy Press.
- Bass, B. M. (1990). Fra transformasjonsledelse til transaksjonsledelse: Å lære å dele en visjon. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perpektiver på ledelse* (Vol. 4 utgave, pp. 109-123). Oslo Gyldendal Norske forlag.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145. doi:10.1016/j.strueco.2013.06.008
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 106-126.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2004). *Hva konstituerer grensen mellom privat og offentlig sektor?* TØH-serien (online), Vol. 2004:6.
- Callon, M. (1998). An Essay on Framing and Overflowing: Economic Externalities Revisited by Sociology. *The Sociological Review*, 46(1_suppl), 244-269. doi:10.1111/j.1467-954X.1998.tb03477.x
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægroid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what's new, and nexgen systems. *Journal of product innovation management*, 25(3), 213-232.
- Darsø, L. (2011). *Innovationspædagogik: kunsten at fremelske innovationskompetence*. 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.
- De Jong, J. P., & Kemp, R. (2003). Determinants of co-workers' innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, 7(02), 189-212.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1988). *A thousand plateaus : capitalism and schizophrenia*. London: Athlone Press.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Døving, E., Elstad, B., & Storvik, A. E. (2016). *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-Lamastro, V., & Eisenberger, R. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(Feb 90), 51-59.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5(1), 105-123.
- Fagerberg, J. E. (2013). Innovation - a New Guide (Vol. 20131119): Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Fische, C. (1998). Tillit en grunnleggende faktor for lederskap *Magma*, 1998(3).
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2007). A resource-process framework of new service development. *Production and Operations Management*, 16(2), 169-188.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 5-25.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis; An essay on the Organization of Experience*. New York, NY: Harper & Row.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse : en introduktion til Weicks univers*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., Zhao, X., Smith, J. K., . . . Reiter-Palmon, R. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. doi:10.1037/a0018556
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34. doi:10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x
- Hasu, M., Saari, E., & Mattelmäki, T. (2011). Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. In J. Sundbo & M. Toivonen (Eds.), *User-based innovation in services* (pp. 251-278).
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hernes, T., & Irgens, E. J. (2013). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management learning*, 44(3), 253-266.
- HOTL. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester LOV-2011-06-24-30* Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>.
- Jacobsen, D. I. (2013). Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor. In R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (Eds.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (pp. 289-308). Bergen Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jelstad, B. (2007). BEYOND MONEY: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations.
- Jentoft, N., Vasstrøm, M., & Aas, T. H. (2014). *Hva kjennetegner god kommunal innovasjonspraksis? Et studie av innovasjonsprosesser i helse- og omsorgstjenestene i tre norske kommuner*. . (FoU 10/2014). Kristiansand: Agderforskning Retrieved from <http://www.agderforskning.no/wp-content/uploads/2015/11/Hva-kjennetegner-god-kommunal.pdf>.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*: Broadway Business.
- Kesting, P., & Parm Ulhøi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Kotter, J. F. (1990). Lederens egentlige oppgave. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (Vol. 3 pp. 59-70). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 2011(1), 23-31.
- Langergaard, L. L. (2011). Understanding of "users" and innovation in a public sector context. In J. Sundbo & M. Toivonen (Eds.), *User-based innovation in services* (pp. 203-226). Cheltenham: Elgar Publishing.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Selvlidelse. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (Vol. 4 utgave, pp. 361-391). Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*: Harvard university press.
- Moore, M. H., Sparrow, M., & Spelman, W. (1997). Innovations in Policing. *Innovation in American government: Challenges, opportunities, and dilemmas*, 274.
- Murphy, T. (2015). *Sensemaking. Introduktion til Karl Weick*. København: Hans Reitzel.
- NOU 2011:11. (2011). *Innovasjon i omsorg*. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet
Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>
- OECD. (2005). Oslo manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3.edition, 130. doi:10.1787/19900414
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Omsorgsplan. (2006). *Mestring, muligheter og mening : framtidas omsorgsutfordringer* (Vol. nr. 25 (2005-2006)). Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Peirce, C. S. (1905). What pragmatism is. *The Monist*, 161-181.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Simon and Schuster.
- Ry Nielsen, J. C., & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om Leavitt: en klassiker i ny belysning*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Matthiesen, S. B. (2013). Livet som leder (pp. 15-24). Bergen: Fagbokforl., cop. 2013.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*: 1-54. Chicago: St. Clair Press.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and Business Cycle*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1934/2017). *Teorien om økonomisk utvikling : en undersøkelse av profitt, kapital, kreditt, renter og konjunktursykluser* (P. H. Poulsson, Trans.). Oslo: Scandinavian Academic Press.
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon* (A. Lillebø, Trans.). Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Skau, G. M. (2011). *Gode fagfolk vokser: personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- St.Meld 29 (2012-2013). (2013). *Morgendagens Omsorg*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/34c8183cc5cd43e2bd341e34e326dbd8/no/pdfs/stm201220130029000dddpdfs.pdf>.
- Stauss, B., den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Stokkeland, H., Kaarbø, A., & Moore, J. (2014). *31 nøkler til godt kommunalt lederskap*. Oslo: Kommuneforl.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thygesen, N., & Kampmann, N. E. S. (2013). *Tillid på bundlinjen : offentlige ledere går nye veje*. København: Gyldendal business.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (5th ed. ed.). Chichester: Wiley.
- Van de Ven, A. H., Polley, D., Garud, R., & Venkatamaran, S. (1999). *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 239-248.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3): Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wiig, O., Rørstad, K., & Børing, P. (2016). *Forskning og innovasjon knyttet til kommunale helse-og omsorgstjenester: Kartlegging av ressursinnsats og resultater* (8232702222). Retrieved from <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2423142/NIFUrapport2016-32.pdf?sequence=1>
- Yukl, G. (2013). *leadership in organizations*. Essex: Pearson.
- Östberg, L., Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (2010). *Små ideer - stora resultat* (1 ed.). Stockholm: SIS Förlag AB.

Andebu/Larvik 28.06.2017

Til
Programkoordinator v/ MLOPP5002
Høgskolen i Sørøst-Norge

Søknad om gruppe på 3 studenter ved masteroppgave i Master Innovasjon og ledelse

Vi ønsker med dette å søke om å skrive vår masteroppgave i en gruppe på 3 studenter.

Vi representerer to ulike kommuner, og har som henholdsvis sykepleier og vernepleiere ulik fagbakgrunn innenfor helse og omsorg. Til sammen har vi også erfaring fra flere ulike ledelsesnivåer i kommunal helse- og omsorgssektor. Vi deler interesse for innovasjon og ledelse innenfor kommunal sektor, hvor vi er spesielt opptatt av hvorfor noen kommuner lykkes med innovasjonsarbeid mens andre har utfordringer på dette området.

Vi har alle noe erfaring fra innovasjonsarbeid, men fra ulike roller og perspektiver. Vi har i løpet av vår studietid ved Master-programmet samarbeidet på en rekke gruppeoppgaver og innleveringer. Vi opplever at vårt samarbeid fungerer godt, vi utfyller hverandre, og opplever å lære mye av hverandre i arbeidsprosessene. Dette ville også være ønskelig å dra nytte av i arbeidet med masteroppgaven for at resultatet av denne prosessen skal bli best mulig.

Vi tror også at vi vil kunne oppnå et bedre forskningsgrunnlag ved å være tre studenter, fordi vi dermed vil få bedre mulighet til å studere og gjøre grundig dybdeundersøkelser på flere prosjekter enn hva som vil være mulig ved å være 1 eller 2.

Vedlagt finnes forskningsforslag og en gruppeprosess-plan som gir et utdypet bilde av tenkt tematikk for masteroppgaven vår, og hvordan vi ser for oss prosessen.

Med vennlig hilsen

Denne søknaden er utformet i fellesskap og vi har alle tre godkjent dens innhold.

NSD

Raveien 215
3184 BORRE

Vår dato: 01.11.2017

Vår ref: 56488 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 09.10.2017 for prosjektet:

56488

Hvordan kan ledere i kommunal omsorg skape engasjement og tilslutning til en innovasjonsprosess, uten bruk av økonomiske insentiver?

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 30.06.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / belinda.helle@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: 

Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et masterprosjekt som har til hensikt å se på hva ledere gjør for å skape tilslutning i innovasjonsprosjekter. Vi ønsker å intervju deg på bakgrunn av din tilknytning til innovasjonsprosjektet du har vært del av i din kommune.

Masterstudien er et prosjekt for studentene xx, xy og xz, ved Masterstudiet Innovasjon og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge.

Veileder for masterprosjektet er førsteamanuensis ved Høgskolen i Sørøst-Norge, NN
Prosjektet er godkjent gjennomført av NSD, med reg nr: 56488 .

Hva innebærer studien

Vi ønsker å stille deg som ansatt/leder i XX kommune noen spørsmål. Vi ønsker med studien å se på hva ledere som klarer å skape engasjement og tilslutning til innovasjonsprosesser faktisk gjør, innenfor kommunale rammer for innovasjon, med lite tilgang på økonomiske insentiver. Din erfaring fra dette prosjektet vil være viktig informasjon i forhold til dette.

Mulig fordeler og ulemper

Du vil ikke ha noen spesielle fordeler av studien, men vi håper at denne studien kan være et viktig bidrag i forskningen for å belyse mulighetsrommet for innovasjonsledelse i offentlig sektor.

Anonymitet

Ingen opplysninger som fremkommer under intervjuet vil i utgangspunktet kunne spores tilbake til informant og eventuelle tredjepersoner som nevnes under intervjuet. Selve prosjektet vil kunne være gjenkjennbart for de som er kjent med prosjektet fra tidligere, og enkelte roller vil dermed kunne identifiseres. Vi vil anonymisere informanter og eventuelle tredjepersoner med koder, som eksempel ”informant 1 ved Prosjekt 1,2,3” eller ”Leder 1 ved Prosjekt 1,2,3”.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi kommer ikke til å be om informasjon som går direkte på deg, utover hvilken avdeling du jobber på, din stilling og tilknytning til dette prosjektet. All informasjon behandles uten direkte gjenkjennende opplysninger. En kode knytter deg til dine opplysninger gjennom en navneliste. Det vil bare være oss tre studenter ved dette prosjektet som vil ha adgang til denne navnelisten og kan finne tilbake til deg. Dersom du trekker deg fra studien, kan du kreve å få slettet innsamlet informasjon om deg.

Prosjektet avsluttes 30.06.2018, og innsamlede opplysninger skal da være anonymisert og lydopptak blir slettet. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende

opplysninger som navn slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger som er samlet inn (for eksempel arbeidsplass, stilling etc) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

Frivillig deltakelse

Deltakelsen er frivillig, med mulighet til å trekke seg når som helst under studien uten at det er nødvendig å komme med en grunn for dette.

Samtykke for deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

(signert av informant, dato)

Bekreftelse på at informasjon er gitt informanten

(signert av student, dato)

Intervjuguide medarbeider

<p>Fase 1: Informasjon</p>	<p>Bakgrunn for intervjuet Formål med intervjuet Forklare valg av metode Informere kort om gjennomføringen av intervjuet og hva informasjonen vi får skal benyttes til</p>	<p>Tema for samtalen</p> <p>Informert samtykke</p> <p>Frivillig deltakelse</p> <p>Hvor lang tid vi regner med å bruke på intervjuet, og hvordan våre roller er fordelt under intervjuet</p> <p>Spørre om respondenten har noen spørsmål, evt om noe er uklart</p> <p>Informere om opptak av intervjuet og formål med dette før opptak settes igang!</p>
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>“Overgangsspørsmål”</p>	<p>Kan du fortelle litt om dette prosjektet og hvor ideen til prosjektet kom fra?</p> <p>Kan du si noe om hva din rolle i prosjektet har vært, og hva slags stilling du har?</p>
<p>Fase 3: Fokusering</p>	<p>Nøkkelspørsmål</p>	<p>Kan du beskrive hvordan prosjektet har vært organisert? (- slik du har oppfattet at den har vært i praksis. tid, ressurser, arenaer, Hvem har rekruttert, Hvem har vært med å bestemme, på hvilken måte og på hvilke tidspunkt i prosessen? Hva er det ved organiseringen av prosjektet som du tenker kan ha fått spesiell betydning for gjennomføring og resultat? • konflikter, folk som slutter, mangel på tid, misforståelser, suksesskriterier Hvordan vil du beskrive samhandlingen i prosjektet? (mellom leder/medarbeider og medarbeidere i mellom innad i prosjektgruppa) Hva opplever du at din leder har gjort for å skape engasjement hos medarbeiderne i prosjektet? Hvis du skulle velge ut en eller flere spesielle hendelser som var avgjørende for din innsats i prosjektet, hva ville det være?</p>

		<p>Kan du beskrive en eller flere hendelser hvor du opplevde at din motivasjon og innsats i prosjektet endret seg, og hva din leder gjorde i situasjonen(e)?</p> <p>Hvordan opplever du at du har blitt belønnet/anerkjent for din innsats i prosjektet?</p> <p>Hva opplever du at du har lært gjennom denne prosessen?</p>
Fase 4: Oppsummering	Oppsummere det som har kommet frem gjennom intervjuet/samtalen	

Intervjuguide leder

<p>Fase 1: Informasjon</p>	<p>Bakgrunn for intervjuet Formål med intervjuet Forklare valg av metode Informere kort om gjennomføringen av intervjuet og hva informasjonen vi får skal benyttes til</p>	<p>Tema for samtalen Informert samtykke Frivillig deltakelse Hvor lang tid vi regner med å bruke på intervjuet, og hvordan våre roller er fordelt under intervjuet Spørre om respondenten har noen spørsmål, evt om noe er uklart Informere om opptak av intervjuet og formål med dette før opptak settes i gang!</p>
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>“Overgangsspørsmål”</p>	<p>Hvilke tanker har du om <i>innovasjon</i> og hvordan foregår innovasjonsarbeid i din virksomhet? Kan du fortelle litt om dette prosjektet og hvor ideen til prosjektet kom fra? Kan du si noe om hva din rolle i prosjektet har vært, og hva slags stilling du har?</p>
<p>Fase 3: Fokusering</p>	<p>Nøkkelspørsmål</p>	<p>Kan du beskrive hvordan prosjektet har vært organisert? Hvem har vært med å bestemme, på hvilken måte og på hvilke tidspunkt i prosessen? Hva er det ved organiseringen av prosjektet som du tenker kan ha fått spesiell betydning for gjennomføring og resultat? Hvordan vil du beskrive samhandlingen i prosjektet? Hvordan vil du beskrive ditt <i>handlingsrom</i> som leder knyttet til prosjektet? Hva har du som leder gjort for å skape engasjement hos medarbeiderne i prosjektet? Kan du beskrive en eller flere hendelser hvor du opplevde at medarbeidernes motivasjon og innsats i prosjektet endret seg, og hva du som leder gjorde i situasjonen(e)? Hvilke muligheter har du hatt til å anerkjenne medarbeidernes innsats?</p>

Fase 4: Opp- summering	Oppsummere det som har kommet frem gjennom intervjuet/samtalen	Er det noe mer rundt det vi har snakket om som du kunne tenke deg å tilføye? Har jeg forstått deg riktig når....? Opplevde du spørsmålene relevante i forhold til din rolle i prosjektet? Er det noe annet du eventuelt ville spurt om? Takke pent for respondentens bidrag!
------------------------------	--	--

Skjema for sortering av respondentenes utsagn

TEMA: _____

Funksjon (leder, prosjektleder, prosjekt- medarbeider)	R (Respondent nr)	Oppfatning (vår oppfatning av utsagnet)	Referanse (hvem eller hva)	Utsagn