

Hanna Egset Vigebo

Innovasjon i Husbankens kommuneprogram ”Bolig for velferd 2014-2020”.



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

<http://www.usn.no>

©2019 Hanna Egset Vigebo

Denne masteravhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Formålet med denne studien er å se nærmere på vilkår for innovasjon i Husbankens kommuneprogram ”Bolig for velferd 2014-2020”. Studien baseres på tidligere forskning og teori. Innovasjonsbegrepet blir definert, og ulike typer innovasjon blir presenter. Studien undersøker vilkår for innovasjon ved å analysere innovasjonskapabilitet og motivasjon i Husbankens kommuneprogram som er et samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Studien bidrar til teoriutvikling og belyser nye perspektiver knyttet til teori om innovasjonkapabilitet. Studien tar også for seg viktigheten av motivasjon og hvordan motivasjon spiller en viktig rolle ved innovasjon og for organisasjonens innovasjonkapabilitet.

For å analysere sammenhenger er det i studien benyttet kvalitativ forskningsstrategi. Det er gjennomført intervjuer, dokumentanalyse og observasjon. De ansattes beskrivelser av innovasjon i Husbankens kommuneprogram analyseres sammen med dokumentanalyse og observasjon. Datamaterialet er transkribert og kodet i Nvivo for å fremlegge en tydelig beviskjede ved analysen.

Husbankens kommuneprogram kan i all hovedsak regnes som et vellykket program. Studiens resultater indikerer at innovasjonkapabilitet og indre motivasjon har en positiv effekt på innovasjon i Husbankens kommuneprogram. Funn indikerer også at samarbeidet på tvers av organisatoriske grenser er avgjørende for programmets innovasjonkapabilitet. Og at indre motivasjon er avgjørende for kreativitet og idehåndtering. Studien viser at inngåelse av interorganisatorisk samarbeid kan gi bedre innovasjonkapabilitet og sammen med indre motivasjon føre til innovasjon.

Forord

Denne masteravhandlingen inngår som et avsluttende arbeid i vår mastergrad i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, og er skrevet innenfor spesialisering i strategi og kompetanseledelse. Innleveringen av denne masteravhandling markerer slutten på mitt to-årige masterstudie i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge.

Jeg har hatt gleden av å studere både i Oslo, Australia og Hønefoss i studieperioden, og har fått mange venner i løpet av studietiden. Arbeidet med masteravhandlingen har vært både spennende og krevende. Jeg ønsker å rette en stor takk til alle mine klassekamerater for gode studieår med et godt sosialt miljø.

Jeg vil rette en stor takk til min flinke og engasjerte veileder, Eva Jenny Benedikte Jørgensen for gode tilbakemeldinger og synspunkter og å ha guidet meg gjennom denne prosessen. En stor takk rettes også til Husbanken vest, Sogndal og Fjell kommune for deres gode samarbeidsvilje og bidrag til studien.

Til slutt vil jeg takke Maren og Eirik for støtte og motivasjon gjennom dette arbeidet og Signe for at hun har bedt meg skjerpe meg når ting har gått litt trott.

14.05.19

Hanna Egset Vigebo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	4
1. Innledning	7
1.1 Dagens situasjon	7
1.2 Studiens oppbygning	8
1.3 Tema og problemstilling	9
2. Teorigjennomgang	10
2.1 Innovasjon	10
2.2 Innovasjon i offentlig sektor	13
2.3 Vilkår for innovasjon	18
2.4 Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser	27
2.5 Skjematisk oppsummering av teori	28
3. Metode	29
3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiver	29
3.2 Valg av metodisk tilnærming	30
3.3 Teoretisk perspektiv og oversikt over relevant forskningslitteratur	31
3.4 Presentasjon av empirisk setting	32
3.5 Datainnsamling	34
3.6 Analyse av data	38
3.7 Kvalitetskriterier	39
3.8 Datakilde triangulering	41
3.9 Etske avveininger	41
4. Analyse	42
4.1 Resultater av programmet	42
4.3 Vilkår for innovasjon i kommuneprogrammet	45
4.4 Oppsummering av funn	56
5. Diskusjon av funn og bidrag	58
5.1. Resultater av programmet	58
5.2 Vilkår i Husbankens kommuneprogram	61
5.3 Bidrag	65
5.4 Konklusjon	65
5.5 Teoretiske og praktiske implikasjoner	66

5.6 Styrker og svakheter ved studien.....	67
5.7 Forslag til videre forskning.....	68
Kilder	69
Vedlegg.....	72

Tabelloversikt:

Tabell 1. Oppsummering av innovasjonskapabilitet s. 53

Figuroversikt:

Figur 1 Modell av innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2015) s. 11

Figur 2. En modell av innovasjonskapabilitet (Lawson & Samson, 2001) s. 19

Figur 3. Skjematisk fremstilling av teori s. 28

Figur 4. Skjematisk fremstilling av funn s. 64

1. Innledning

Som tema for studien har jeg valgt innovasjon i offentlig sektor. Innovasjonsbegrepet er mye diskutert og forsket på når det kommer til privat sektor, men anvendelsen av begrepet i offentlig sektor er relativt ny (Lebesby & Stenøien, 2016). Begrepet innovasjon kan ofte ses i sammenheng med konkurranse, nyskapning og profittmaksimering, og det er nettopp derfor dette begrepet kan bli sett på som kontroversielt i forbindelse med offentlig sektor. Studien tar for seg teori knyttet til privat sektor, og undersøker om denne teorien også kan forklare innovasjon i offentlig sektor. Innovasjon er i både offentlig og kommunal sektor et stort satsningsområde i dagens samfunn. Jeg ønsker å se nærmere på hvilke vilkår som er avgjørende for innovasjon Husbankens kommuneprogram, gjennom å studere innovasjonsskapabilitet og motivasjon. Jeg studerer vilkårene for innovasjon i et samarbeid på tvers av organisatoriske grenser.

1.1 Dagens situasjon

Innovasjon står høyt på dagsordenen i det offentlige. Det er igangsatt flere tiltak for å øke innovasjon. Forskningsrådet har for eksempel tatt initiativ til FORkommune programmet som bevilger midler til offentlige innovasjonsprosjekter (Forskningsrådet, 2019). Offentlig innovasjon er nødvendig for å møte økt etterspørsel og fremtidige utfordringer i samfunnet (Fitjar & Rodriguez-Pose, 2015). Med tanke på dagens komplekse samfunnsutfordringer, vil innbyggere i fremtiden etterspørre høyere kvalitet på kommunale tjenester. Det er viktig å tilpasse tjenester til enkeltmennesket og lokalmiljøets behov, og samtidig huske på å ivareta demografiske ulikheter og endringer. Helsedirektoratet påpeker at utfordringene som samfunnet står ovenfor krever en bevisst og systematisk innovasjonssatsning. Det må utvikles ny kunnskap om hvordan man skal tilrettelegge for og å styrke kommunens innovasjonsskapabilitet (Sørensen & Torfing, 2011).

Innovasjon og forskning er viktig for å kunne møte både dagens og fremtidens samfunnsutfordringer, både på kort og lang sikt. Oljeinntektene reduseres og velferdssamfunnet vil stå ovenfor store utfordringer i tiden fremover. Det vil også være færre yrkesaktive per eldre, noe som betyr at kostandene i eldreomsorgen og helsesektoren vil øke drastisk. Dette betyr at produktiviteten i offentlig sektor må øke

for at man skal kunne møte demografiske, klimamessige, teknologiske og økonomiske utfordringer uten at det skal gå på bekostning av velferdsnivået (Regeringen.no, 2018). Dagens forskningsinnsats mot innovasjon rettes i liten grad mot offentlig sektor og kommunesektoren. Dette i kontrast til de store oppgavene denne sektoren står ansvarlige for.

For å opprettholde innbyggernes tillit til offentlig sektor er det viktig med en effektiv og brukerrettet offentlig sektor. Det må derfor kontinuerlig jobbes mot nye løsninger som kan løse oppgaver på en god måte, og spesielt på tvers av sektorer og forvaltningsområde. Denne studien tar for seg Husbankens kommuneprogram” bolig for velferd 2014-2020” og ser nærmere på vilkår for innovasjon. Flere kommuner og offentlige virksomheter tenker nytt og satser på innovasjon i dag, men det er fremdeles mye mer som kan gjøres. Arbeidet med innovasjon og spredning av kunnskap bør prioriteres høyere, og regjeringen påpeker at det bør arbeides mer systematisk for å få til de nødvendig omstillingstiltakene som vil være uunnværlige i offentlig sektor i tiden fremover (Regeringen.no, 2018).

1.2 Studiens oppbygning

Teorigjennomgangen er delt i to hoveddeler, første del tar for seg innovasjon som begrep før det deretter ses på innovasjon i offentlig sektor og kommunesektor.

Videre presenteres teori som kan forklare vilkår for innovasjon. Jeg har lagt vekt på teori om innovasjonsskapabilitet og motivasjon og samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Studien er en kvalitativ analyse av Husbankens kommuneprogram.

Videre vil metoddelen redegjøre for valg av metodisk tilnærming, mine analyser baseres på en kvalitativ studie av et Interorganisatorisk samarbeide mellom Husbanken, Fjell kommune og Sogndal kommune. Det er fortatt både intervju, dokumentanalyse og observasjon for å få et tydelig analysegrunnlag. Metoddelen avsluttes med en drøfting av kvalitetskriteriene samt en oversikt over etiske avveininger.

I analysen presenteres funn fra undersøkelsene. Dette ved først å presentere resultater av programmet, og deretter vilkår for innovasjon i kommuneprogrammet. Videre diskuteres kommuneprogrammets innovasjonsskapabilitet og motivasjon i programmet før den tar for seg samarbeid på tvers av organisatoriske grenser.

Studien oppsummeres med en skjematisk fremstilling av funn og drøfting av bidrag samt teoretiske og praktiske implikasjoner. Deretter diskuteres studiens styrker og svakheter sammen med forslag til videre forskning. Konklusjon og svar på problemstillingen utgjør avslutningen på masteravhandlingen.

1.3 Tema og problemstilling

Innovasjonskapabilitet er organisasjonens strategi, organisasjonsstruktur, politisk kontekst og innovasjonskultur. Dette er i følge Bason (2010) avgjørende for hvordan en organisasjon generer og implementerer ideer, som videre er avgjørende for hvordan man skal kunne takle fremtidens utfordringer (Bason, 2010). Helsedirektoratet påpeker at utfordringene som samfunnet står ovenfor krever en bevisst og systematisk innovasjonsstrategi, samt at det må utvikles ny kunnskap om hvordan man skal tilrettelegge for å styrke kommunens innovasjonskapabilitet (Sørensen & Torfing, 2011). Motivasjon kan i følge (Casebourne, 2014) begrense eller forsterke innovasjonsevnen i offentlig sektor. Støtte av innovasjon i offentlig sektor er derfor viktig. I litteraturen har det i følge Casebourne (2014) ikke vært nok oppmerksomhet knyttet til motivasjon i offentlig sektor.

Jeg ønsker derfor å se nærmere på vilkår for innovasjon i offentlig sektor og stiller følgende forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker innovasjonskapabilitet og motivasjon i Husbankens kommuneprogram "Bolig for velferd 2014-2020" programmets resultater?* Jeg vil presisere at med resultater så mener jeg innovasjonsresultater.

2. Teorigjennomgang

Teorigjennomgangen starter med å ta for seg innovasjon som generelt begrep i kapittel 2.1. Videre vil innovasjonsbegrepet i offentlig og kommunal sektor presenteres i kapittel 2.2, før jeg så tar for meg vilkår for innovasjon gjennom å se på de syv nøkkelmekanismer i innovasjonkapabilitet og motivasjonsteori i kapittel 2.3. Litteraturen gir innsikt i hvordan man kan utnytte indre motivasjon for å stimulere offentlig innovasjon. Når det kommer til forskjell mellom indre og ytre motivasjon, vil jeg trekke inn teorien om selvbestemmelse. I kapittel 2.4 ser jeg nærmere på teori om samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Teorigjennomgangen avsluttes i kapittel 2.5 med en skjematisk oppsummering som danner grunnlaget for analyse av innovasjon i Husbankens kommuneprogram.

2.1 Innovasjon

Det finnes utallige definisjoner for begrepet innovasjon. Innovasjonsbegrepet blir forklart som både et begrep og en prosess (Kanter, 1988; Teigen, Aarsæther & Ringholm, 2013; Van de Ven, Polley, Garud & Venkataraman, 1999). I denne masteravhandlingen velger jeg å forstå innovasjon som en prosess. Dette fordi flere viktige forskere på innovasjonsfeltet legger en prosessforståelse av innovasjon til grunn (Van de Ven, 1986; Aasen & Amundsen, 2015). Van De Ven (2017) tar i sin definisjon utgangspunkt i ideen og definerer innovasjon som: “The development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context” (Van de Ven, 1986, s. 604). Van De Ven (2017) legger vekt på at det er det å få ideen, eventuelt få tilgang til ideene og utviklingen samt iverksetting av ideen. Innovasjon kan betraktes som teknisk nyvinning knyttet til produkt eller produksjon, samt vinning i både organisasjon og administrasjon. I utgivelsen av ”The Innovation Journey” defineres innovasjon først når ideen blir tatt i bruk eller implementert. Han skiller mellom innovasjon som:

- Produkt- og tjeneste innovasjoner.
- Prosessinnovasjoner, dvs. endringer i måten produkter og tjenester utvikles og distribueres.
- Nye ressurser.
- Åpne og utnytte nye markeder

(Van de Ven et al., 1999)

I senere tid har Aasen og Amundsen (2015) forsket mye på innovasjon. Jeg ønsker å bruke Aasen og Amundsen (2015) sin teori for lettere å kunne forklare hvorfor innovasjon betegnes som en prosess, og videre hvilke vilkår som påvirker denne prosessen. I følge Aasen og Amundsen (2015) betraktes innovasjon som en lineær prosess med fem faser. Innovasjon er vanskelig å predikere og det er vanskelig å forutse resultater på forhånd av en slik kompleks prosess. Aasen og Amundsen (2015) foreslår hvordan man bør gjennomføre og tilrettelegge for innovasjonsprosesser, dette med utgangspunkt i vitenskapelige perspektiver. Det er utviklet en rekke teoretiske modeller og innovasjonsprosesser med følgende faser til felles; *idesfase, seleksjon, utvikling, implementering og anvendelse* (Sørensen & Torfing, 2011; Aasen & Amundsen, 2015).



Figur 1. Modell av innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2015)

Van De Ven (2017) forklarer at utviklingen av de fleste unike nye ideer som implementeres, følger prosessen med å utvikle innovasjoner fra konsept til implementering. Van De Ven (2017) sin definisjon forklarer innovasjon i konkurransemarkedet ved produkt forbedringer eller lansering av nye produkter. Kanter (1983) beskriver innovasjon som preget av usikkerhet. Usikkerhet når det kommer til muligheter, mål, tidsbruk og kostnader (Rønhovde, 2012). Kanter (1988) hevder også at innovasjon vil utfordre de allerede etablerte strukturene og kulturen i organisasjonen, og peker på kultur som en nøkkel til å løse denne utfordringen (Kanter, 1988; Rønhovde, 2012). For at innovasjon skal være mulig, må det skapes en kultur og en visjon som tilrettelegger for dette (Johansen & Nybakk, 2016b). En innovasjonsprosess bør derfor være preget av godt lederskap på alle nivåer, men er også avhengig av samarbeid. Organisasjonen må være søkende etter nye ideer og åpen for endringer. Læring og dokumentasjon av erfaring er viktig både ved vellykkede og mislykkede innovasjonsprosjekter. Innovasjon er avhengig av pådrivere som får tid, rom og ressurser til å prøve ut nye løsninger. Samarbeid og dialog er også sentralt i innovasjonsprosessen sammen med læring, tillit og fleksibilitet (Forskningsrådet, 2019)

Oppsummert kan innovasjon defineres som *“The development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context”* (Van de Ven, 1986, s. 604). For å forstå innovasjon i Husbankens kommuneprogram og hvordan ulike faktorer påvirker resultater er det viktig å være klar over at teorien beskriver innovasjon gjennom flere faser og som en prosess som er preget av usikkerhet. Det skilles ofte mellom forskjellige typer innovasjon og innovasjonen går, i følge flere teoretiker gjennom ulike faser (Sørensen & Torfing, 2011; Aasen & Amundsen, 2015). For å forstå hvordan innovasjonskapabilitet og motivasjon påvirker resultater i Husbankens kommuneprogram vil det være fordelaktig analysere hvilke typer innovasjon som er til stede, og også se på hvordan innovasjonsprosessene i programmet kan forklares gjennom Van de Ven (1986) sin femstegs prosess.

2.2 Innovasjon i offentlig sektor

2.2.1 Forskjeller mellom offentlig- og privat sektor

Da denne studien baseres på en offentlig kontekst er det viktig å være klar over forskjeller ved offentlig og privat sektor. Innovasjon i offentlig sektor har tydelige forskjeller fra privat sektor (Høiseth-Gilje, 2018). Styringsmodellen er ulik da kommunene er politisk styrt, noe som fører til ulike interesser og preferanser. Incentiver for endring og nyskaping er forskjellige fra privat sektor. I offentlig sektor drives innovasjon ikke i hovedsak av profitt eller konkurranse. Ønsket om å være effektiv, pålitelig og forutsigbar for brukerne, settes høyt i forhold til å produsere nye produkter eller tjenester (Fagerberg, Martin & Andersen, 2013).

For organisasjoner i dagens marked er evnen til å være innovativ avgjørende. Innovasjonskapabilitet blir i mange tilfeller sett på som organisasjonens konkurransefortrinn men kan også ses på som en konkurranseulempe. Innovasjon bør også ses på som avgjørende i offentlig sektor, basert på antagelsen om innovasjonens viktige rolle når det kommer til vekst, velferd og sysselsetting (Fagerberg et al., 2013; Lebesby & Stenøien, 2016). Da det i denne masteravhandlingen er innovasjon i offentlig sektor som skal analyseres er det fordelaktig å se på hvordan innovasjon i offentlig sektor defineres. Dersom innovasjon i offentlig sektor skal defineres er det viktig å få frem at det ofte handler om service-innovasjon, forbedringer og prosessinnovasjon, heller enn produktinnovasjon og lansering av helt nye produkter.

Sørensen og Torfing (2011, s. 849) definerer innovasjon i offentlig sektor som: “*Intentional and proactive process that involves the generation and practical adoption and spread of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in a specific context*”. Definisjonen påpeker at innovasjon innebærer forsettlig og proaktiv handling. Innovasjonsprosessen er i følge Sørensen og Torfing (2011) en åpen og uforutsigbar prosess som kan gi flere mulige utfall. Likevel er den basert på forsettlige handlinger der ulike aktører tar sikte på å svare på problemer og utfordringer eller å utnytte nye muligheter. Innovasjonen har som hovedmål å forbedre nåværende tilstand. Definisjonen gjør det klart at innovasjon ikke bare handler om å få en ny ide, men det å skape nye og lovende ideer, som igjen krever kreativitet. Kreativiteten kan kun regnes som innovasjon når ideen utnyttes i praksis (Sørensen & Torfing, 2011).

Innovasjon i offentlig sektor handler i følge Sørensen og Torfing (2011) ikke bare om å levere samme type varer, tjenester eller løsninger, men å endre form, innhold og repertoar. Kort sagt handler innovasjon om kvalitativ, snarere enn kvantitativ endring. Kvalitative endringer vil ha en tendens til å utfordre kontroversiell visdom og fastgrodd praksis. Definisjonen påpeker også at innovasjonen skjer i en bestemt kontekst. Et vedtak av en lovende ide kan være innovativ i en gitt kontekst selv om det samme vedtaket kan regnes som irrelevant en annen kontekst. Selv om man ikke kan forutsi om innovasjonen vil tilføre konteksten verdi ser vi at definisjonen ikke sier noe om konsekvensen av en innovasjon. Det er vanlig å snakke om vellykkede innovasjoner når det gjelder innovasjoner som fører til resultat i interessentenes øyne. Ideelt sett bør utfallet av en offentlig innovasjonsprosess stemme overens med politikernes preferanser, gjøre arbeidet lettere for offentlig ansatte, samt skape høyere brukertilfredshet (Sørensen & Torfing, 2011).

Offentlig innovasjon er som tidligere nevnt nødvendig for å møte økt etterspørsel og fremtidige utfordringer knyttet til dette (Fitjar & Rodriguez-Pose, 2015). Mulighetene for profitt og økte inntekter i offentlig sektor er begrenset og innovasjon blir derfor virkemiddel for økt tjenesteproduksjon med samme kostnadsramme uten å gjøre tjenestekvaliteten dårligere (Fitjar & Rodriguez-Pose, 2015). Risikoviljen vil ifølge Willumsen, Sirnes og Ødegård (2015) være lav i kommunene. Dette fordi offentlig sektor har som ansvarsområde å forvalte skattebetalernes penger. Dette kan oppfattes som et stort ansvar som igjen kan påvirke viljen til å ta risiko og å bruke penger på usikre resultater. Offentlig sektor kan derfor ses på som dårligere innovasjonsmiljøer, med mangel på kompetanse eller gjennomføringsevne grunnet knappe økonomiske ressurser og lite handlingsrom, samt en politisk prioritering som ikke kan regnes som vedvarende og stabil (Willumsen, Sirnes & Ødegård, 2015). I offentlig sektor utføres aktuelle tjenester ovenfor brukerne av fagfolk og profesjonsarbeidere. Innovasjonen skjer oftere i det praksisnære og hverdagslige arbeidet, da med tanke på å utføre ulike velferdstjenester og offentlig tjenesteproduksjon (Fuglsang, 2010)

2.2.2 Innovasjon i kommunesektoren

Denne studien baseres på Husbankens kommuneprogram, som er et samarbeid mellom Husbanken som offentlig etat og forskjellige kommuner i hele landet. For å kunne svare på min problemstilling vil det derfor være nødvendig å se nærmere på teori som omhandler innovasjon i kommunesektoren. I følge (Bason, 2010) er behovet for innovasjon i kommunesektoren stort. Det er stort behov for at kommunesektoren utvikler sin evne til å tenke innovativt. Forskning bør engasjeres for at kommune skal kunne være innovativ i alle ledd. I kommunesektoren og i forskermiljøet er det utfordringer knyttet til at innovasjon ofte er sektorspesifikk, avgrenset av fag, tematikk og disipliner, og det kan derfor være vanskelig å formidle på tvers i organisasjonen (Bason, 2010). Kommunesektoren preges av forskrifter, dokumentasjon og kontroll. Det antas at stor vekt på dokumentasjon og rutiner kan hindre eller begrense endring og innovasjon i kommunesektoren. En undersøkelse gjennomført av kommunesektorens arbeidsgiverorganisasjon (KS) i mai 2015 viser at kommunale innovasjonsstrategier ofte brukes for å støtte langsiktig og målrettet satsing med fokus på endringsarbeid og innovasjon. Flere kommuner har innsatsområder innenfor innovasjon, mens noen også har en skriftlig innovasjonsstrategi. En av ti kommuner har en skriftlig innovasjonsstrategi som i all hovedsak er politisk vedtatt (Arbeidsmonitor, 2010).

For å kunne svare på problemstillingen vil det være nødvendig å definere hvordan implementering av innovasjon fungerer i kommunesektoren. Kommunesektorens organisasjon (KS) definerer på sin hjemmeside implementering av innovasjon som ”en ny eller vesentlig endret måte å forbedre arbeidsplassens aktiviteter og resultater på. Det kan berøre arbeidsplassens produkter, tjenester arbeidsmåter, organisering og kommunikasjon”. Ifølge Junker og Ringholm (2016) er kommunens oppgave å ha en samfunnsutviklende rolle for hele lokalsamfunnet, gjennom samskappingsprosesser med innbyggere, frivillige organisasjoner, oppdragsgivere og næringsliv. Samtidig som Sørensen og Torfing (2011) påpeker at innovasjon alltid er drevet av sosiale og politiske aktører som står ovenfor viktige problemer og krevende oppgaver, og som velger å utnytte bestemte muligheter. I kommunene oppstår innovasjon ofte i skjæringspunkt mellom ulike kommunale sektorer og forvaltningsområder som en respons på problemer som oppstår. Innovasjonen har også ofte bakgrunn i politisk og administrativ ledelse ved å forbedre kommunenes aktiviteter (Ringholm, Aarsæther, Bogason & Ellingsen, 2011). Kommunens innovasjonsevne blir påvirket av eksterne rammebetingelser.

Innovasjon i kommuner er politisk styrt, politikkerer, velgere og brukere er raskt ute med tilbakemelding dersom kommunen ikke leverer tjenester til forventet kvalitet (Teigen et al., 2013). Teigen et al. (2013) deler kommunal innovasjon inn i fire innovasjonstyper:

- Prosessinnovasjon.
- Organisasjonsinnovasjon.
- Innovasjon rundt kommunikasjon og informasjon.
- Produkt/tjeneste innovasjon.

De to typene innovasjon som dominerer i kommunene er produkt/tjenesteproduksjon og prosessinnovasjon (Teigen et al., 2013). Innovasjon beskrives som en prosess, som er bevisst og fremoverrettet hvor innføring og spredning av nye ideer er sentralt. Målet er at prosessen skal føre til en endring i den gitte konteksten. Prosessen skal også være åpen og uforutsigbar. Ideer og kreativitet må gjøres eksplisitt og være til nytte for at det skal kunne kalles en innovasjon (Lebesby & Stenøien, 2016).

I følge (Teigen et al., 2013) har kommunene flere spesifikke mål for innovasjonsarbeid. Mål kan være forbedringer av kvalitet på tjenester som tilbys, økt effektivitet i organisasjonen eller forbedret brukertilfredshet (Teigen et al., 2013). Bason (2010) mener at kommunesektoren i Norge er gitt en sentral rolle som tjenesteyter, samfunnsutvikler, demokratisk arena og myndighetsutøver. Kommunesektoren har som oppgave å håndtere komplekse oppgaver med høye krav til kvalitet, noe som igjen krever effektivitet og fornyelse i samfunnet som stadig er i endring. Kommunenes innovasjon påvirkes i stor grad av eksterne rammebetingelser, som budsjetter og statlige føringer (Høiseth-Gilje, 2018). I følge Høiseth-Gilje (2018) sin rapport for FORkommune er kommunene i god posisjon til å gjennomføre innovasjon på bakgrunn av:

- Nærhet til innbyggere/forbrukere: Kommunen ser utfordringene.
- Effektiviseringspotensial gjennom driftserfaringer.
- Eierskap til endringer.

Gjennom intervjuer avdekker Høiseth-Gilje (2018) i sin rapport at over 70 prosent av de intervjuede kommunale enhetene fremhever nærhet til innbyggerne som sin fremste fordel i innovasjonsarbeidet. Ved regelmessig tett interaksjon med brukeren av kommunale tjenester får kommunen tilgang til mye verdifull informasjon som kan være

avgjørende for utvikling av bedre tjenester.

I denne masteravhandlingen analyseres innovasjon i en offentlig kontekst, jeg har derfor trukket frem teori som beskriver innovasjon i offentlig og kommunal sammenheng. Oppsummert defineres innovasjon i offentlig sektor: *“Intentional and proactive process that involves the generation and practical adoption and spread of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in a specific context”* Sørensen og Torfing (2011, s. 849). Definisjonen trekker i kontrast til (Van de Ven, 1986) sin definisjon frem kreativitet og kvalitativ endring som viktige dimensjoner i innovasjon. I offentlig sektor drives ikke innovasjon av profitt eller konkurranse, men ønsket om å være effektiv, pålitelig og forutsigbar for brukerne (Fagerberg et al., 2013). Dette er en viktig forskjell fra innovasjon i privat sektor og må tas hensyn til ved analysing av et program i offentlig sektor. Også når det kommer til kommunal innovasjon deler teorien inn i ulike typer innovasjon; service-innovasjon, forbedringer og prosessinnovasjon, enn produktinnovasjon eller lansering av helt nye produkter. Offentlig innovasjon beskrives også som en prosess, hvor ideen spiller en sentral rolle (Teigen et al., 2013).

2.3 Vilkår for innovasjon

2.3.1 Innovasjonsskapabilitet

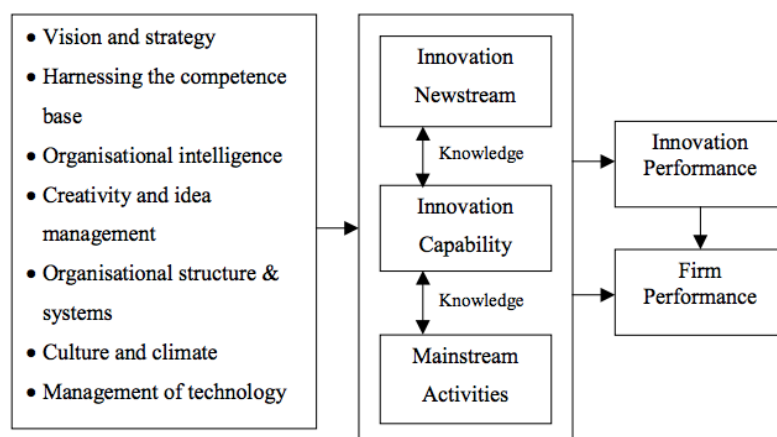
For å kunne forklare resultatene i Husbankens kommuneprogram tar jeg videre i teoridelen for meg vilkår for innovasjon, for å kunne svare på forskningsspørsmålet ønsker jeg å se nærmere på innovasjonsskapabilitet og motivasjon. Innovasjonsskapabilitet er avgjørende for hvordan en offentlig organisasjon generer og implementerer ideer, dette er avgjørende i forhold til å takle fremtidens utfordringer (Bason, 2010; Johansen & Nybakk, 2016a)

Innovasjonsskapabilitet regnes som en dynamisk kapabilitet. D. J. Teece, Pisano og Shuen (1997) definerer dynamiske kapabiliteter som evnen til å bruke, utvide og endre ressurser til sin fordel. Vinnere i markedet er organisasjoner som har rask respons på markedet og god fleksibilitet i forhold til innovasjon. God innovasjonsskapabilitet kan derfor ses på som en dynamisk kapabilitet (D. J. Teece et al., 1997). Dynamiske kapabiliteter er et velkjent begrep innenfor ressursbasert syn. De siste årene har ressursbasert syn (RBV) blitt et velkjent begrep ved innovasjonsteori. RBV tar for seg organisasjonens samling av evner som suksessfaktor heller enn eiendeler og produkt-markedsposisjon (Lawson & Samson, 2001; Wernerfelt, 1984) RBV fokuserer på ytelsesforskjeller som oppstår fra verdifulle, spesifikke ressurser og evner som ikke lett kan etterlignes eller erstattes. Organisasjonene konkurrerer ikke på nye produkter, men på dypere faktorkapasitet som ligger i organisasjonen. Teece og Pisano (1994) videreutviklet denne teorien og foreslo begrepet dynamiske kapabiliteter. *"Nødvendig mengde av kompetanse / evner som tillater firmaet å skape nye produkter og prosesser og reagere på skiftende markeder og omstendigheter"* (D. Teece & Pisano, 1994, s. 541). Innovasjon kan i dag regnes som en nøkkelmekanisme for organisasjonsvekst og fornyelse og bør derfor knyttes sterkt til diskusjonen om dynamiske evner. Dynamisk-evner teori egner seg i følge Lawson og Samson (2001) godt i sammen med studie av organisatorisk innovasjon, og evnen til å være innovativ kan betegnes som innovasjonsskapabilitet.

I følge Lawson og Samson (2001) inneholder innovasjonsskapabilitet syv nøkkelmekanismer. Visjon og strategi, utnyttelse av kompetansebase, organisatorisk intelligens, kreativitet og ideeledelse, organisasjonsstrukturer og systemer, kultur og

klima og teknologihåndtering. Lawson og Samson (2001) påpeker at organisasjoner som bevisst og eksplisitt investerer og utvikler seg i forhold til disse mekanismene av innovasjonsskapabilitet individuelt og kollektivt, har større sannsynlighet for å oppnå innovasjon og bedre resultater.

Modellen under tar utgangspunkt i at organisasjonen fokuserer på selve innovasjonen og utgangen av innovasjonen som primær konkurransestrategi. Innovasjonsevne i seg selv er ikke en separat identifiserbar egenskap. Det må ses på evnen som en sammensatt funksjon av forsterkende praksis og prosesser i firmaet. Disse prosessene er en nøkkelmekanisme for stimulering, måling og forsterkning av innovasjon. Elementene som utgjør en innovasjonsskapabilitet er gruppert inn i syv hovedelementer. Disse elementene er bygget opp fra litteraturen som ledelsen av innovasjon, samt beste praksis modeller (Lawson & Samson, 2001).



Figur 2. En modell av innovasjonsskapabilitet (Lawson & Samson, 2001)

Lawson og Samson (2001) sin innovasjonsskapabilitet modell illustrer strømmen av innovasjonsevnen. Innovasjonsskapabilitet gjør det mulig for denne strømmen å fungere som en trakt som søker, lokaliserer og utvikler potensielle innovasjoner som kan overføres i praksis, som en nøkkel for selvfornyelse innen organisasjonen og produktene. Innovasjonsskapabilitet defineres som evnen til å kontinuerlig forvandle kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for organisasjonen og dens interessenter. Mange studier av innovasjon tar for seg ledelse som sentralt tema. Dersom man skal kunne definere organisasjonens innovasjonsevne som en dynamisk kapabilitet vil ledelse være en viktig faktor (Lawson & Samson, 2001).

2.3.1.1 Visjon og strategi

Forbindelsen mellom visjon, strategi og innovasjon er viktig for effektiv innovasjonsledelse. Strategien bestemmer hvilke ressurser, produkter og prosesser og systemer bedriften skal vedta å bruke for å takle usikkerheten som eksisterer i deres miljø. Det kreves at organisasjonen tar riktige beslutninger om hvilke virksomheter og funksjoner de skal utføre. Vellykket innovasjon krever en klar felles visjon og en fast strategisk retning. Dette er et kritisk skritt i institusjonalisering av innovasjon. Uten en strategi for innovasjon, kan interesse og fokus bli for diversifisert (Lawson & Samson, 2001). Lawson og Samson (2001) mener at de fleste innovative selskapene søker å være «aller best». Ansatte er klar over formålet og utfordres til å finne helt nye måter å gjøre ting for å nå målet.

2.3.1.2 Utnytte kompetansebasen

Utnyttet kompetansebase handler om evnen til riktig og effektivt å lede ressurser til hvor de er påkrevd. Dette har lenge vært anerkjent som kritisk for innovasjonssuksess. Kompetansebase er avgjørende for å drive en organisasjon, men at man har god kompetanse i en organisasjon betyr ikke nødvendigvis at organisasjonen klarer å utnytte denne på en fordelaktig måte (Burgelman & Maidique, 1988).

2.3.1.3 Organisatorisk intelligens

Organisatorisk intelligens er definert som: *"Evnen til å behandle, tolke, kode, manipulere og få tilgang til informasjon på en målrettet måte, slik at det kan øke sitt adaptive potensial i det miljøet det opererer i"* (Glynn, 1996, s. 1088). Ettersom kunnskap og ideer er hovedpådriver for innovasjonsprosessen, kan intelligente organisasjoner bruke denne informasjonen til å redusere den iboende usikkerhet og tvetydighet av innovasjon. Det gir dem mulighet til å identifisere nye veier og for å raskere eliminere ineffektive alternativer. Organisatorisk intelligens er avhengig av evne til å kunne generere, kommunisere og handle på den mest relevante og oppdaterte informasjon tilgjengelig om miljøet (Lawson & Samson, 2001).

2.3.1.4 Kreativitet og idehåndtering

Kreativitet er et vedvarende arbeidsområde. kreativitet kommer fra ansatte som strever etter betydelig kontinuerlig forbedring i sine arbeidsoppgaver, eller som resultat av en radikal ide som forandrer forretningsstrategi eller skaper nye virksomheter. Organisasjoner må oppfordre kreativitet på alle nivåer. Kreativitet krever divergerende tenking på hva som kan være urealisert, uprøvd eller uprøvd. Det kan være kunnskapsdrevet med tanke på hvordan vi søker ny kunnskap eller visjonsdrevet med tanke på mål, og hvilken ny kunnskap som trengs for å nå målene. Kreativitet kan ses som prosessen med å generere ideer (Lawson & Samson, 2001).

2.3.1.5 Strukturer og systemer

Vellykket innovasjon krever en optimal overordnet formell forretningsstruktur (Burgelman & Maidique, 1988). Med mindre denne strukturen og dens resulterende prosesser bidrar til gunstig miljø, vil andre komponenter i innovasjonssystemet mest sannsynlig ikke lykkes (Lawson & Samson, 2001). Strukturer og systemer er sammensatt av organisasjonsstruktur, belønningssystemer og "stretch" mål for innovasjon.

Organisasjonsstruktur handler om hvordan organisasjoner er bygd opp. Etter hvert som virksomheten vokser, har den en tendens til å bygges opp og bli mer mekanisk og institusjonaliserende byråkrati (Kanter, 1983). Vellykkede firmaer motiverer og legger til rette for nyskapende oppførsel ved å skape små virksomhetsgrenser som hjelper å bryte ned barrierer som skiller funksjoner, produktgrupper (Maira & Thomas, 1998). Jo mindre barrierer og skille mellom avdelinger og organisk struktur, jo større er potensialet for innovative ideer (Lawson & Samson, 2001).

Belønningssystemer er en kraftig motivator for atferd og kan derfor ses på som nøkkelen til vellykket innovativ aktivitet. Saleh & Wang (1993) fant betydelig forskjeller i entreprenørmessige mot aspekter av belønningssystemer som brukt av svært innovative organisasjonen mot lavt innovative organisasjoner. Helt nyskapende organisasjoner konstruerte ofte et belønningssystem for å fremme kreativ oppførsel. Der inkluderte de "dual ladder" -systemet, forslag ordninger, offentlig anerkjennelse og økonomiske bonuser (Lawson & Samson, 2001). Ledere trenger å være klar over hvilken effekt belønningssystemer har på atferd. Et feilfokusert system oppfordrer potensielt folk til å handle på potensielt utilsiktede måter.

"Stretch" mål for innovasjon handler om hvordan organisasjonen setter mål for sine ansatte. Organisasjoner kan sette høye og vanskelige mål for sine ansatte, samt hjelpe til med å institusjonalisere arbeidet med innovasjon. Dersom det settes høye mål vil dette tvinge en innovasjon fra de ansatte, og spesielt dersom leder legger til rette for det (Lawson & Samson, 2001).

2.3.1.6 Kultur og klima

Den rette kulturen og klimaet i organisasjonen er også viktig for innovasjonssuksess. Lawson og Samson (2001) deler kultur og klima inn i følgende komponenter; kultur- og klimakonstruksjonen er sammensatt av toleranse for tvetydighet, bemyndigede ansatte, kreativ tid og kommunikasjon.

Toleranse av tvetydighet handler om organisasjonens tilnærming til risiko. Salehs og Wang har identifisert viljen til å ta risiko som en foretrukket oppførsel for innovative organisasjoner (Saleh & Wang, 1993). Innovative organisasjoner trenger imidlertid ikke ta unødvendig risiko. De tolererer tvetydighet, og prøver å redusere risiko ved å håndtere nivåer gjennom effektiv informasjonsbehandling og tett kontroll over prosjektets milepæler. Det kan sammenlignes med et hesteveddeløp, hvor de innovative bedriftene begrenser oddsen til en hest og venter til siste mulige øyeblikk for å satse penger. Når feil oppstår, lærer innovative organisasjoner. De har innøvd en generell systematisk prosess for gjennomgang av mislykkede prosjekter som gir en verdifull anledning til å lære og forbedre egne pro (Grady, Lautenschlaeger, Murray & Thompson, 1993; Lawson & Samson, 2001)

Hvordan organisasjonen bemyndiger de ansatte er også viktig. For å utvikle en åpen innovativ kultur er det viktig å respektere og investere i de ansatte, forskere, eksperter og oppfinnere, for å deretter styrke dem. Ledelsen må innse at de ansatte kan ha forskjellige visjoner for fremtiden og forsøke derfor å innlemme de ansattes synspunktene i innovasjonsretning (Lawson & Samson, 2001).

Forventet tid til kreativitet spiller i følge Lawson og Samson (2001) også en viktig rolle for innovasjon. Innovatører trenger ofte tid til å tenke, også kalt "kreativ slakk". Ofte er ledere og ansatte opptatt av kortsiktige operasjonelle utfordringer og prioriterer dett

fremfor kreativitet og nytenking. Organisasjoner kan institusjonalisere innovasjon ved å gi ansatte tid, finansiering, fasiliteter og et kreativt miljø (Lawson & Samson, 2001).

Kommunikasjon i organisasjonen og dens nettverk av organisasjoner er nødvendig for å oppnå innovasjon og læringsutbytte. Kommunikasjon legger til rette for kunnskapsdeling ved å kombinere erfaringer, åpne dialog, bygge på andre ideer og utforske problemstillinger som er relevante for innovasjon. Innovative organisasjoner belønner kryss-funksjonell, kryss-hierarkisk, tverrkulturell og kryss-teknologisk utveksling av informasjon og kunnskap. De innser at det ikke bare er ny teknologi eller oppdagelser som er viktig, men også evnen til å kombinere disse (Lawson & Samson, 2001) .

2.3.1.7 Ledelse av teknologi

Teknologiledelse er avgjørende for dagens organisasjoner. Skiftet mot eksterne nettverk og bruk av hele bedriftens kunnskapsbase betyr mye. Ansatte er mer opptatt av teknologiledelsen innenfor den generelle organisasjon, i stedet for forskning og utvikling i seg selv (Fusfeld, 1995). Innovative organisasjoner er i stand til å knytte sine kjerneteknologiske strategier opp mot innovasjonsstrategi og forretningsstrategi. Denne justeringen kan generere konkurransefortrinn. Effektiv prognose kan hjelpe organisasjoner til å identifisere fremtidig utvikling i teknologien, produkter og markeder, samt generere mer raffinert informasjon og omorganiseringer (Lawson & Samson, 2001). Selskapet må forsøke å unngå trusler eller gripe nye muligheter og forbedre driftens beslutningstaking (Burgelman & Maidique, 1988; Lawson & Samson, 2001).

2.3.2 Motivasjon i offentlig sektor

I denne masteravhandlingen studeres hvordan innovasjonskapabilitet og motivasjon påvirker Husbankens kommuneprogram sine resultater. Kreativitet er en viktig nøkkelmekanisme i innovasjonskapabilitet, og i følge Casebourne (2014) avhenger kreativitet av indre motivasjon. Det er viktig å se på sammenhengen mellom innovasjonsdefinisjon og tilrettelegging av innovasjon i det aktuelle miljøet. Innovasjonskapabilitet kan forklare hvordan organisasjonen tilrettelegger for innovasjon. Motivasjonen vil kunne forklare hvordan de ansatte selv skaper vilkår for innovasjon i Husbankens kommuneprogram.

Casebourne (2014) tar for seg barrierer som kan hindre offentlig innovasjon. Som mangel på innovative ledere, belønning og incentivsystemer, samt mål og ytelsesstyringsprosesser som ikke støtter innovasjon (Bason, 2010). Offentlige kampanjer belønner sjelden nyskapende medarbeidere. Offentlige kulturer belønner ofte folk for å benytte byråkrati i stedet for å forbedre det generelle arbeidet, og det er ofte mangel på insentiver som oppmuntrer til nytenkning og innovasjon blant ansatte (Kohli & Mulgan, 2010).

Motivasjon kan begrense eller forsterke innovasjonsevnen i offentlig sektor. I følge Hambleton og Howard (2012) kan frykt for fiasko holde igjen innovasjon og begrense prioriteringen av lovende ideer og innovasjoner. Offentlig sektor er også ofte svært sektorbasert, vertikalt og horisontalt, noe som kan gjøre at samarbeid på tvers av avdelingene er vanskelig (Carstensen & Bason, 2012). Ressursfordeling kan også i offentlige organisasjoner dempe ønsker om å innovere. Politiske ledere presser i følge Kohli og Mulgan (2010) ofte på ideer som er populære blant velgere, og dette vil i mange tilfeller få konsekvenser for nyskapning og innovasjon som nedprioriteres på bekostning av andre forslag.

Casebourne (2014) påpeker at ansatte opprettholder arbeidsinnsats på grunnlag av motivasjon i arbeidet, og at det som driver dem, er en blanding av altruisme og mer selvinteresserte motiver. Altruisme er filosofi som hevder at det er riktig å handle på en bestemt måte som tjener en annen og/eller samfunnet som helhet. Casebourne (2014) påpeker at innovasjon ofte er mer knyttet til indre enn til ytre motivasjoner. Balansen rett mellom indre og ytre motivasjoner kan være vanskelig å få til. Indre motivasjon er i

følge Ryan og Deci (2017) engasjement i seg selv. Da arbeidet utføres og aktiviteten opprettholdes fordi arbeidsoppgaven i seg selv er motiverende, uavhengig av ytre belønning. En indre motivert ansatt tar på seg arbeidsoppgaver frivillig og opprettholder intensitet i arbeidet uten noen forventning om belønning. Dette i motsetning til ytre motivasjon, hvor arbeidsinnsatsen styres av belønning eller eksterne motivasjonsfaktorer (Ryan & Deci, 2017). Innovasjoner lykkes i følge Casebourne (2014) oftere ved indre motivasjon, enn ytre motivering.

Selvbestemmelsesteori hevder at mennesker oppnår maksimal motivasjon dersom omgivelsene tilrettelegger for tre grunnleggende psykologiske behov; kompetanse, relasjoner og autonomi (Ryan & Deci, 2017). I følge Ryan og Deci (2017) kan selvbestemmelsesaspektet defineres som opplevelsen av valg som påvirker og regulerer våre handlinger. I følge Ryan og Deci (2017) har selvbestemmelse positiv innvirkning på menneskes motivasjon. Selvbestemmelsesteori (SDT) er en samlebetegnelse på studier av menneskelig personlighet og motivasjon. Selvbestemmelsesteori tar for seg hvordan kulturelle og sosiale faktorer fremmer eller hemmer følelsen av vilje og initiativ, i tillegg til deres trivsel og kvalitet på ytelse. Når forholdene tilrettelegger for autonomi, kompetanse og gode relasjoner vil dette fremme motivasjon, engasjement for aktiviteten, og forbedre ytelse, utholdenhet og kreativitet. De tre psykologiske behovene må støttes i en sosial kontekst ellers kan dette føre til en skadelig innvirkning på motivasjonen i det gitte miljøet (Ryan & Deci, 2017).

Det å skape den rette kulturen i organisasjoner kan bidra til å overvinne noen av hindringene for offentlig innovasjon, særlig de hindringene som skyldes mangel på lederskap, ferdigheter, kapasitet og risikoaversjon på grunn av frykt for fiasko. Ved å appellere til normer for offentlig tjeneste og gi ansatte incentiver og ytelsesvurderinger, feire innovasjon gjennom utmerkelse, og være forsiktig med bruk av ytre motivasjoner, er alle fornuftige tilnærminger for å utnytte individuell oppnådd motivasjon (Casebourne, 2014). Hensyn til motivasjon, som for eksempel å synliggjøre de faktiske konsekvensene av arbeidet for offentlige ansatte, ved å gjøre det mulig å møte mottakerne av innovasjonen eller arbeidet. Kan øke både ytelse og innovasjon i den offentlige sektoren. Offentlig innovasjon støttes i følge (Casebourne, 2014) av koblingen mellom atferdsmessige, kulturelle og offentlige tjenester og brukerne. Støtte

av innovasjon i offentlig sektor er viktig. I litteraturen har det i følge Casebourne (2014) ikke vært nok oppmerksomhet knyttet mot motivasjon i offentlig sektor.

Oppsummert ser vi at teorien legger vekt på en systematisk forståelse av at innovasjon oppstår i samspill mellom en rekke ulike aktører, og bestemmes av institusjonelle rammebetingelser rundt disse (Høiseth-Gilje, 2018). Det er derfor relevant å kartlegge hvordan omkringliggende aktører og institusjoner påvirker og representerer viktige forutsetninger for innovasjonsprosessene innenfor kommunesektoren. Indre motivasjon er i følge Casebourne (2014) viktig for kreativitet og dermed avgjørende for innovasjon. Kommunene samarbeider ofte med flere aktører, og innovasjonsprosessene oppstår ofte i skjæringspunktet mellom disse organisasjonene (Høiseth-Gilje, 2018) Det blir også stadig mer vanlig at kommuner gjennomfører anskaffelsesprosesser og innovasjonsprosjekter sammen, enten gjennom geografiske enheter eller ved at utvalgte kommuner deler spesielle karakteristika (Høiseth-Gilje, 2018). Samarbeid har vært og er kommunenes egen strategi for å gjøre dem rustet til å ivareta lovpålagte oppgaver med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse. Analysen av innovasjon i kommunal sektor må forholde seg til dette systemperspektivet. Kommunene opererer innenfor en bestemt kontekst og denne konteksten skaper muligheter som kommunen ikke ville vært i stand til å frembringe alene, samtidig som det legger føringer på innovasjonsarbeidet (Høiseth-Gilje, 2018)

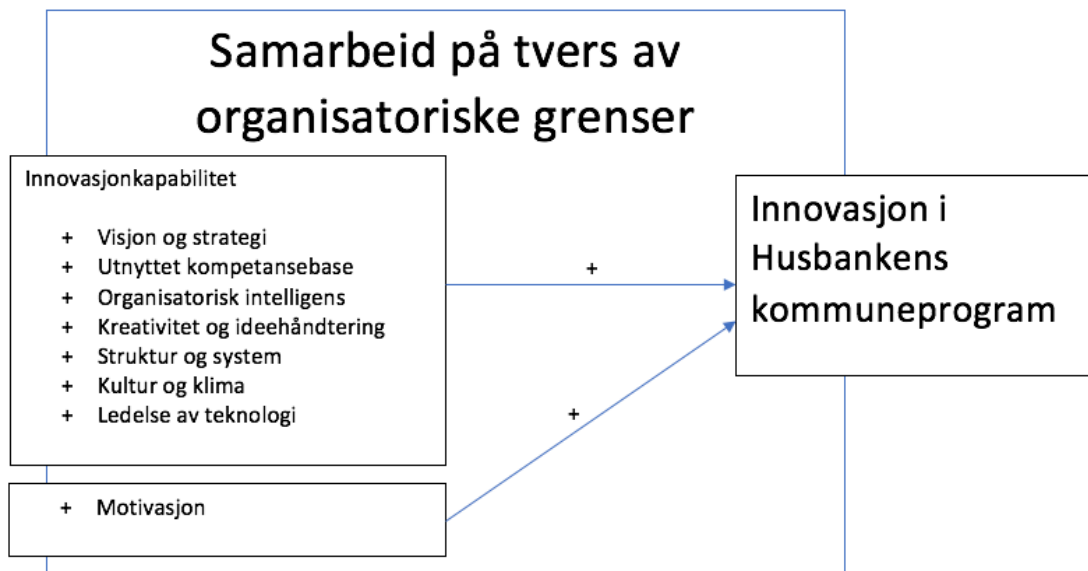
2.4 Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser

I denne masteravhandlingen studeres temaet innovasjon i offentlig sektor i et interorganisatorisk samarbeidsprosjekt mellom Husbanken og kommunene. Teori knyttet til interorganisatorisk samarbeid vil derfor gi et bedre grunnlag for å svare på problemstillingen. Et felles samspill mellom ulike aktører skaper i følge Høiseth-Gilje (2018) grunnlag for utvikling og nye innovative produkter, prosesser eller tjenester. Evnen til omstilling, og det å kunne ta i bruk ny kunnskap eller metoder vil være avgjørende her. Et eksempel på samarbeid på tvers av organisatoriske grenser kan være to kommunale etater som finner nye løsninger på felles problemstillinger. Kommunene kan for eksempel gå sammen om innovative innkjøp eller sette sammen kommunale nettverk (Høiseth-Gilje, 2018).

Offentlig sektor er ifølge Aarseth, Pedersen, Reitan og Rørvik (2011) avhengig av å skape nettverk som gir dem tilgang til kunnskap, kompetanse og partnere, for å øke sjansen for å lykkes. Mange ønsker forbedring, men det kan oppleves som vanskelig å gjennomføre. Endring er nytt og skummelt og krever tid og ressurser ved gjennomføring. Som tidligere nevnt er offentlig sektor sektorbasert og mange ledd kan ha en hemmende effekt på endring. Gitt disse antagelsene kan offentlig sektor i mange tilfeller være avhengig av et visst press for å innovere. Press kan være i form av konkurranse fra eksisterende virksomhet, som krever forbedring. Politiske krav kan også presse frem omstilling eller endring. Organisasjonssammensetningen setter ramme for muligheter til kunnskapsdeling og kan være avgjørende for organisasjonens innovasjonsevne og innovativ kapasitet (Aarseth et al., 2011).

2.5 Skjematisk oppsummering av teori

For å lettere kunne forklarer hvordan innovasjonskapabilitet og motivasjon påvirker Husbankens kommuneprogram har jeg skissert teorikonseptene i en modell.



Jeg ønsker å finne ut hvordan innovasjonskapabilitet og motivasjon i et samarbeid på tvers av organisatoriske grenser påvirker innovasjon i Husbankens kommuneprogram. Pilene illustrerer en forventet sammenheng og plusstegnene representerte en forventning om at eventuelle gode vilkår fører til god innovasjon i Husbankens kommuneprogram.

3. Metode

Jeg har i kapitel 2 tatt for meg teori som skal bygge fundamentet for min analyse som skal svare på min problemstilling. Videre vil denne masteravhandlingen kapittel 3.1 definere ulike vitenskapsteorier og skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi, valg av metodisk tilnærming blir presentert i kapittel 3.2, før teoretiske perspektiver og oversikt over relevant forskningslitteratur presenteres i kapittel 3.3. Jeg presenterer empirisk setting i kapittel 3.4, og i kapittel 3.5 presenteres datainnsamlingsmetoder som er benyttet for å svare på problemstillingen. Kapittel 3.6 handler om hvordan jeg har gjennomført analyse av data, og i kapittel 3.7 drøftes bruk av kvalitetskriterier og datakilde triangulering i kapittel 3.8. Til slutt tar kapittel 3.9 for seg etiske avveininger.

3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiver

Teorien kan deles inn i positivistisk og fortolkende syn, som er bakgrunnen for skillet mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi. Kvalitativ forskning kan defineres som følgende: *“Sosial forskning som tar sikte på å undersøke hvordan folk gjør fornuft av ideer og erfaringer”* (Savin-Baden & Major, 2013, s. 11). Forskere i det positivistiske perspektivet kan karakteriseres som kvantitative, mens forskere på den fortolkende siden ofte karakteriseres som kvalitative (Johnson, 1997; Savin-Baden & Major, 2013; Yin, 2014).

Jeg vil karakterisere meg selv som en fortolkende forsker, og benytter kvalitativ tilnærming i denne studien. Jeg bygger mine analyser og studien på individets egne meninger og erfaringer. Fenomenet forklares gjennom deltakernes opplevelser, og deres beskrivelser av fenomenet knyttet til egne erfaringer. Fenomenet som studeres er innovasjon i offentlig sektor. Jeg studerer vilkår for innovasjon i et interorganisatorisk offentlig prosjekt. Vilkårene er innovasjonkapabilitet og motivasjon. Jeg studerer hvordan ansatte i programmet opplever tilstedeværelsen av nøkkelmekanismene i innovasjonkapabilitet og opplevelsen av motivasjon i arbeidet. Studien bygger på fenomenologisk vitenskapstilnærming og har en hermeneutisk posisjonering (Savin-Baden & Major, 2013). Fenomenologien retter oppmerksomheten mot saken selv. Fenomenet av interesse er menneskelige erfaringer, og som forsker forsøker man å avsløre disse erfaringene for å videre kunne kategorisere dem. Metoden peker på

menneskets livsverden som grunnleggende forutsetning for mening og forståelse og fremhever betydningen av intensjonalitet og subjektiv erfaring (Gilje, 2006).

3.2 Valg av metodisk tilnærming

I denne studien har jeg benyttet kvalitativ metode.

I følge Vaivio (2008) trenger man kvalitativ forskning for å gå videre fra tekstbokens synspunkt og kvalitativ metode kan regnes som en motvekt til ”det økonomiske synspunktet”. Kvalitativ tilnærming går lengre, forklarer mer og løfter kunnskap, den går i dybden og ser forbi lærebøkene. Kvalitativ forskning bidrar til å belyse hvordan fenomener fungerer i praksis og stiller kritiske spørsmål til modellene som teorier fremstiller. Kvalitativ forskning stiller spørsmål til anbefalinger ved å problematisere konsulentsynet (Vaivio, 2008).

Savin-Baden og Major (2013) forklarer kvalitativ forskning som sosialforskning som undersøker hvordan mennesker opplever ideer og hendelser. Kvalitativ metode brukes i denne studien for å beskrive opplevd motivasjon og innovasjonskapabilitet på prosjektnivå, og for å avklare dette tema nærmere. Det er viktig for å få frem ulike nyanser av et tema som det finnes lite kunnskap om. Den kvalitative metoden brukes som et redskap for å oppnå mer klarhet og kunnskap om et fenomen (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) kan kvalitativ tilnærming skape en nyansert beskrivelse av en situasjon, der vi ønsker å se på sammenhenger mellom individ og kontekst. Kvalitativ tilnærming passer godt til uklare problemstillinger da behovet for fleksibilitet er gjeldene. Dersom man går ut i fra en åpen problemstilling bør undersøkelsesopplegget være fleksibelt og kunne endres. Kvalitativ tilnærming passer godt når det kommer til åpne uventede hendelser og egner seg godt dersom man skal utvikle nye teorier og hypoteser. Kvalitativ tilnærming kan også egne seg godt til å teste teorier (Savin-Baden & Major, 2013).

Kvalitativ tilnærming gir rom for å gå i dybden i situasjoner, samtidig som informanten har mulighet til å utdype sine svar. Ved kvalitativ forskning er man som forsker alltid til stede, både før, under og etter datainnsamlingen (Denzin & Lincoln, 2011).

I følge Jacobsen (2015) bidrar kvalitativ forskning til en detaljert beskrivelse av virkeligheten. Det tilbys en nyanserikdom og får frem det unike perspektivet til hver enkelt respondent. Dersom det tilrettelegges for åpenhet kan metoden gi høy

begrepsgyldighet. Når det er sagt kan kvalitativ metode kan være ressurskrevende, i mange tilfeller prioriteres mange variabler fremfor mange enheter, og det kan derfor regnes som et intensivt design. I følge Jacobsen (2015) bør den kvalitative datainnsamlingen være et intensivt undersøkelsesopplegg som åpner for tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon.

Denne studien har et hermeneutisk, det vil si fortolkende utgangspunkt. Transkribert materiale fra intervju blir omgjort til tekst som tolkes. Innovasjonskapabilitet og motivasjon kan karakteriseres som subjektive fenomener med mange forskjellige definisjoner og teorier. Jeg bruker derfor en abduktiv tilnærming til materialet. I studien beveger jeg mellom teori og empiri. Denne tilnærmingen ligger mellom induktiv forskning som møte materialet uten forventinger om hvordan verden ser ut, og deduktiv forskning som tar utgangspunkt i en eksisterende teori, og hypoteser som skal bekreftes eller avkreftes (Busch, 2013).

3.3 Teoretisk perspektiv og oversikt over relevant forskningslitteratur

Ved gjennomføring av litteratursøket har jeg hovedsakelig benyttet meg av USN sin bibliotekside på nett, Oria, Web of Science samt Google Scholar. Jeg fikk mange interessante og uinteressante treff. Jeg har lest mange gode masteravhandlinger som har gitt meg flere gode kilder og hjelp på veien videre i søkingen. Jeg startet søket bredt med innovasjon, og snevret senere inn ved å identifisere flere undertema, som innovasjon i offentlig sektor, innovasjon i kommunal sektor, innovasjonskapabilitet, og suksessfaktorer for innovasjon, samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, motivasjon og selvbestemmelsesteori. Jeg har også hatt god nytte av hjemmesiden FORkommune.no. Nettsiden ga mye informasjon om innovasjon som begrep i tilknytning til offentlig sektor og informasjon om hvilke prosjekter som gjennomføres, eller skal gjennomføres per dags dato. Høiseth-Gilje (2018) ga meg et nødvendig og godt overordnet bilde av innovasjonssituasjonen i offentlig sektor og kommunesektoren per dags dato.

3.4 Presentasjon av empirisk setting

3.4.1 Husbankens kommuneprogram ”Bolig for velferd, 2016-2020”

Mine analyser baseres på datainnsamling gjennomført hos Husbanken vest, Sogndal og Fjell kommune. Husbanken samarbeider med kommunene gjennom kommunesatsningen Husbankens kommuneprogram ”Bolig for velferd 2016-2020”. Målet med programmet er å bygge videre på et godt samarbeid med kommuner over hele landet, og bidra til en bedre måloppnåelse i fremtiden (Husbanken, 2015). Kommuneprogrammet er en del av den nasjonale strategien ”Bolig for velferd” og er en milepæl for norsk velferdspolitik. Fem departementer er initiativtakere og står bak strategien som har som mål å samordne og fremme målretting av den offentlige innsatsen. Programmet blir Husbankens hovedinnsats for å realisere ”Bolig for velferd” og skal fremme kvaliteten på kommunesamarbeidet. Husbanken jobber for å løse hovedoppgaven i deres samfunnsoppdrag som er boligen og boligens plass i samfunnsutvikling og velferdspolitik. Husbanken skal i samarbeid med kommunene bidra til gode og trygge boområder og boforhold for innbyggere, og spesielt for vanskeligstilte personer på boligmarkedet (Husbanken, 2016).

Husbankens kommuneprogram er et strategisk virkemiddel for å sette kommunene i best mulig stand til å gjennomføre en lokal og helhetlig tilpasset politikk for vanskeligstilte på boligmarkedet. Den offentlige innsatsen skal i følge Husbanken være helhetlig og effektiv gjennom å sikre god styring og målretting av arbeidet og stimulere til nytenkning og sosial innovasjon. Kommuneprogrammet skal bringe kommunen og Husbanken tetter sammen for å utvikle nye løsninger i det boligsosiale arbeidsfeltet. Spredning av nye arbeidsmåter og tiltak er en viktig del av innovasjonsprosessen. Det er svært aktuelt å studere dette programmet for å få et tydeligere bilde av innovasjon i offentlig sektor.

Husbanken har som hovedoppgave å sette i verk regjeringens bostedspolitik. De tilbyr bostøtte, lån, tilskudd, kompetansebygging og kunnskapsutvikling som skal støtte kommunene faglig og økonomisk i arbeidet med å hjelpe vanskeligstilte ut på boligmarkedet. Husbankens visjon er at alle skal bo godt og trygt (Husbanken, 2016). Husbanken har totalt 310 ansatte og blir ledet av direktør Osmund Kaldheim. Husbankens kundekontakt skjer gjennom regionskontorene, som er en viktig

samarbeidspartene for kommuner og bygge bransjen i de forskjellige fylkene. Organisasjonsstrukturen skal gi nærhet til kundene og samarbeidspartnere som er avgjørende for at husbanken skal kunne gi best mulig resultat.

3.4.2 Programkommunene

Som programkommune er man med i et faglig nettverk hvor Husbanken legger til rette for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Dette gjør de gjennom blant annet samlinger for ledere for programmet og de involverte i kommunene, og programsamlinger for involverte fagområder. Husbanken skal være med å utvikle og dokumentere kunnskapsgrunnlaget på det boligsosiale området for programkommunen, Husbanken og relevante samarbeidspartnere (Husbanken 2012).

For å svare på problemstillingen, som omhandler hvordan innovasjonskapabilitet og motivasjon påvirker Husbankens kommuneprogram sine resultater har jeg analysert Fjell og Sogndal kommune sammen med Husbanken vest. Fjell kommune er et moderne og pulserende øysamfunn rett vest for Bergen. De er rundt 26 166 innbyggere, og har en økende bosetting og industri. Kommunens areal er fordelt på nordre delen av Sotra, Bildøyna, Litlesotra og mer en 500 store holmer, skjær og små øyer (Bjørnsen, 2012). På bakgrunn av boligsosiale utfordringer ble kommunen med i Husbankens kommuneprogram. Fjell kommune er en kommune preget av stor tilflytning, med en ung befolkning med tyngdepunkt på 30 til 62 år. Dette viser at befolkningen frem mot 2040 vil få en økende andel eldre, samtidig som de regner med at antallet med spesielle vansker på boligmarkedet vil øke. Dette er personer som har psykiske vansker, personer med rusproblematikk, unge med vansker i etableringsfasen og i noen tilfeller flyktninger (Bjørnsen, 2012).

Sogndal kommune er et tettsted i Sogn og Fjordene. Med de to største tettstedene Sogndal og Kaupanger. Regionsenteret i indre sogn har 7800 innbyggere og i skoleåret har bygda omlag 2500 studenter og skoleelever i tillegg (Røneid, 2016). Sogndal kommune ble godkjent som programkommune da de kunne vise til en rekke planer som berørte det boligsosiale arbeidet. Kommunen viste vilje til å samle nasjonale og lokale boligsosiale virkemidler, og de ville også avklare hvordan kommunen kunne nyttiggjøre seg av disse. Kommune måtte også vise til planlagte endringer og utviklingstiltak på et

overordnet nivå og de måtte vise til langsiktige mål og strategier når det gjaldt organisering og utvikling av det boligsosiale arbeidet i kommunen (Husbanken, 2013).

3.5 Datainnsamling

3.5.1 Intervju

Det er benyttet primærdata og sekundærdata i analysen og studien baseres på språkdata (intervjuer), observasjon og dokumentanalyse. Ved intervju vil data komme i form av ord, setninger og fortellinger. De resultatene man sitter igjen med er mengder med notater, lydopptak og e-poster som skal analyseres. Intervju er en sentral datainnsamlingsmetode innenfor kvalitative studier. Det kan knyttes både fordeler og ulemper til bruk av intervju. Denne metoden krever planlegging. Det tar tid å administrere hvert enkelt intervju, som å avtale møtested og tidspunkt, og man må i mange tilfeller forflytte seg fra et intervju til et annet. Det er også mange fordeler med intervju som datainnsamlingsmetode. Dersom det etableres tillit og åpenhet mellom respondentene og intervjuer, kan det gi gode forskningsfunn. Det må utarbeides en intervjuguide, og det er viktig å ta stilling til om intervjuet skal være strukturert eller ustrukturert. I hvilken grad skal man bestemme hvilke temaer og hvilke tema og spørsmål intervjuene skal konsentreres rundt. Det er viktig å legge opp til stor grad av åpenhet, ved å planlegge oppfølgingsspørsmål, slik at også respondentene får muligheten til å ta opp tema etter ønske (Jacobsen, 2015; Savin-Baden & Major, 2013). Jeg har gjennomført syv intervjuer ansikt til ansikt. Intervjuene var delvis åpne og delvis strukturert. Jeg fulgte en intervjuguide, men stilte oppfølgingsspørsmål dersom jeg ønsket at intervjuobjektet skulle utdype eller gi flere detaljer. For å få lagret mest mulig informasjon ble det benyttet båndopptaker ved alle intervjuene. Intervjuene varte fra tretti minutter til en time. Grunnet tidsfaktor vil det ikke være aktuelt at intervjuene skal gjentas. Før intervjuene gjennomførte jeg en pretest for å sjekke om intervjuene i intervjuguiden var forståelige og ga gode svar. Jeg endret også litt på intervjuguiden etter første gjennomførte intervju i Sogndal kommune, da jeg så behov for dette.

Ved gjennomføring av intervju får man tilgang til mye informasjon på kort tid. Ved intervju er et lett å fokusere direkte på problemstilling og forskningstema. Man får en direkte kontakt med informanten, som gir god innsikt rundt informantens erfaringer. Ved intervju er det også lett å komme med direkte oppfølgingsspørsmål som kan gi mye viktig tilleggsinformasjon. For at et intervju skal gi godt analysemateriale er man avhengig av å stille gode spørsmål som ikke blir misforstått og stille oppfølgingsspørsmål dersom noe er uklart. Det er viktig å være klar over at informantene kan være forutinntatte, uærlige og kan huske feil. Informanter svarer også ofte det han eller hun tror at du som intervjuer ønsker å høre (Jacobsen, 2015; Savin-Baden & Major, 2013). Intervjuguiden la grunnlaget for samtalen, og intervjuobjektet styrte samtalen, men jeg stilte noen oppfølgingsspørsmål for å holde samtalen innenfor relevant tema.

3.5.1.1 Utvalget

Valg av respondenter og analysemateriale avhenger av tidsfaktor, populasjonsfaktor og tilgjengelighetsfaktor (Savin-Baden & Major, 2013). Gjennom en kontaktperson i Husbanken fikk jeg tilgang til alle mine intervjuobjekter. Jeg gjennomførte intervju med tre personer ansatt i Husbanken alle intervjuobjektene var strekt involvert i Husbankens kommuneprogram og hadde ansvar for kontakt ut mot kommunene. Fra Fjell og Sogndal kommune har jeg intervjuet fire ansatte. Tre av intervjuobjektene jobber med Husbankens kommuneprogram i dag og to av intervjuobjektene har hovedansvar for programmet i sine kommuner. Jeg har også gjennomført et intervju med en som tidligere har vært programansvarlig for kommunen. Intervjuobjektene i Husbanken var rådgivere som er ansvarlige for Husbankens kommuneprogram ut mot Sogndal og Fjell kommune. Jeg fikk også intervju direktør i Husbanken vest som ga meg et mer overordnet bilde av organisasjonen. I kommunene fikk jeg intervju personer som har vært og/eller er involvert i programmet i dag. I analysedelen har jeg valt å kalle intervjuobjektene 1,2,3,4,5,6 og 7 dette er en tilfeldig nummerering som ble brukt ved anonymisering.

Da gjennomføringen av masteravhandling kun er fem måneder er dette en tidsfaktor som må hensyntas. Da Husbanken og kommunene ikke har ubegrenset med tid, spiller dette også en viktig rolle for analyse og funn. Det vil ikke være tid til å intervju og stille spørsmål med ubegrenset tidsramme, og analysen vil også bære preg av dette. Da

tid er en viktig faktor i denne masteravhandlingen vil dette også begrense antall intervju som gjennomføres. Dersom denne masteravhandlingen sitt omfang hadde hatt ubegrenset med tid ville omfanget og antall intervjuer muligens vært mye større og flere.

I denne studien er det interessant å intervju mennesker som er eller har hatt tilknytning til prosjektet Husbankens kommuneprogram. Populasjonsfaktoren begrenset antall mulige respondenter, med en begrenset tilgjengelig tid. Selv om det ville vært interessant å intervju alle ansatte som deltar i programmet, er ikke dette gjennomførbart gitt mine begrensninger og tilgjengelighetsfaktor. Ikke alle de ansatte vil være tilgjengelig da de ikke befinner seg i samme geografiske område. Husbankens organisasjon strekker seg ut over hele Norge, det vil derfor ikke være mulig å få snakket med alle.

3.5.2 Observasjon

Observasjon egner seg godt for å registrer hva mennesker faktisk gjør, å ikke hva de sier at de gjør. Observasjon handler om å registrer adferd. Adferden registreres på det fysiske stedet som er interessant for problemstillingen (Savin-Baden & Major, 2013). I 2019 deltok jeg på Drammenkonferansen som var initiert av Husbanken. Der fulgte jeg foredrag som omhandlet problemstillinger som Husbanken og kommunene står ovenfor i dag. Jeg deltok i mange gruppesamtaler som ble arrangert etter hvert foredrag, og observerte spørsmålsrunder fra salen. Under observasjon fikk jeg tatt gode feltnotater som gir bedre innsikt i analysen. Andre observasjoner jeg har gjort er ved mitt besøk i Fjell kommune og på Husbankens kontor i Bergen. I sistnevnte fikk jeg delta i en lunsjpause hvor de ansatte hadde samtaler som dreide seg om organisasjon eller Husbankens kommuneprogram.

3.5.3 Dokumentanalyse

Jeg har også foretatt dokumentanalyse. Dokumentanalyse inneholder ofte skrevne, trykte visuelle og elektroniske dokumenter. Det kan for eksempel være årsregnskap, forretningsplaner og strategidokumenter, databaserte dokumenter med økonomisk info for eksempel, presentasjoner, avisartikler, facebook og andre sosiale medier, og offentlig statistikk (Savin-Baden & Major, 2013). For å analysere dokumentene kan man bruke innholdsanalyse, semiotikk eller historisk analyse. Fordelene med dokumentanalyse er at man kan analysere adferd i naturlige settinger uten data. Man finner harde bevis på hva som faktisk har skjedd og hvilke strategier som allerede er lagt. Dokumentene som analyseres er ofte laget for andre formål enn akkurat det fenomenet som skal undersøkes og dette det viktig å være klar over (Jacobsen, 2015).

I dokumentanalysen har jeg undersøkt informasjon som er skrevet og samlet, dette er sekundærdata (Jacobsen, 2015). Det kan knyttes bekymring til i hvilken grad man kan stole på sekundærdata. Før jeg analyserte dokumenter måtte jeg være klar over at dokumentene som analyseres har vært gjennom en utsilingsprosess som jeg som undersøger har lite kontroll over. Dokumentene må derfor nøye vurderes før man bruker dem som en analyseenhet. Jeg har analysert strategiplaner og powerpointer som er presentert på møter sammen med informasjonsskriv og samarbeidsavtaler.

Utvalg av kilder til dokumentundersøkelsen må hensyntas. Jeg har analysert både førstehånds og andrehåndskilder i min dokumentanalyse. Dokumentene som analyseres er strategiplaner laget på forhånd av programmet og/eller i tilknytning til programmet. Noen av dokumentene er laget i forbindelse med programmet og kommer fra personer som er direkteknyttet til prosjektet. To av dokumentene som er analysert tar for seg teori, og analyser som har dannet deler av grunnlaget for Husbankens kommuneprogram 2016-2020. Dokumentene som er analysert kommer fra offentlige kilder rettet mot mottakere som har tilknytning til Husbanken. Det er derfor viktig å være klar over at offentlige dokumenter ofte kan være laget for å forsøke å motivere ansatte, eller skjule dystre budskap. Selv om offentlige og private kilder kan være like verdifulle er det viktig å være klar over at de gir forskjellig informasjon (Jacobsen, 2015). Avsender av informasjonen i analyserte dokumenter er Husbanken og kan derfor karakteriseres som en institusjonell kilde, det står en kollektiv enhet bak. For eksempel en organisasjon, en forening eller en gruppe mennesker (Jacobsen, 2015). Jeg vil

poengtere at analyserte dokumenter ser ut til å være nøye gjennomarbeidet og bygger på harde fakta og gode beviskilder. Det er også viktig å poengtere at flere av gjennomgåtte dokumenter er offentliggjort før programmet var igangsatt, eller i en tidlig fase av programmet og vil derfor ikke være like aktuelle som analyseenhet, da prosjektet i dag er i en avsluttende fase. Det vil likevel være relevant for å analysere gitte teorikonsepter.

3.6 Analyse av data

For å utnytte innsamlet data og genere funn er det nødvendig å foreta analyse. Analyseprosessen strekker seg gjennom flere steg som til slutt skal utgjøre svaret på problemstillingen. Første steg i prosessen består av å transkribere intervjuene. Videre har samtlige av de transkriberte intervjuene blitt skrevet ut og de ulike svarene ble kodet i Nvivo. Koder er merkelapper som tilskrives faktorer som gir mening til beskrivelser eller slutninger som er gjort i studien. Koding er en del av fortolkningen og analysen. Koding gir datareduksjon som danner grunnlaget for refleksjon (Savin-Baden & Major, 2013). Denne kodingen ga meg oversikt og et bilde på hvordan intervjuobjektene hadde tolket de forskjellige spørsmålene. Ut i fra dette har jeg reflektert over intervjuobjektene svar opp mot teori. Jeg benyttet følgende koder: eksempler på suksess, kreativitet og idehåndtering, kultur og klima, struktur og system visjon og strategi, utnyttet kompetansebase, ledelse av teknologi, ledelse, motivasjon, Resultater av programmet, samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, utfordringer med programmet. Kodingen er åpen baseres på kategorier som er gjennomgått i teoridelen. Svarene på de ulike spørsmålene ble kodet i kategorien som samsvarte med budskapet i utsagnet uavhengig av spørsmålets opprinnelige kategori. Jeg fikk for eksempel svar som indikerte motivasjon på spørsmål knyttet til visjon og strategi og dermed treff på to koder. Dette medførte en mer oversiktlig prosess for å sammenligne intervjuobjektene meninger og tanker, selv om intervjuet av og til sklidde litt ut og spørsmålene måtte stilles i en annen rekkefølge. Ved gjennomgang av dokumenter har jeg kodet med like koder som ved intervju. Det er også gjennomført observasjoner hvor feltnotater er kodet. Data trianguleringen gir et mer helhetlig bilde av hvordan situasjonen i programmet faktisk er.

3.7 Kvalitetskriterier

Kvalitet i vitenskapelige studier er avhenger av systematisk arbeid og rapportering, forskere har gjennom tidene utviklet kvalitetskriterier som varierer fra det positivistiske til det fortolkende syn. Eisenhardt (1989), Maxwell (1992) og (Johnson, 1997) har utviklet gode kvalitetskriterier for å styrke kvalitetene i kvalitativ forskning.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Johnson (1997) sine kvalitetskriterier for å styrke min studie.

3.7.1 Validitet

Valgt teori må antas å styre hva slags empiri som er samlet inn, hva jeg “ser” i mine undersøkelser. Alle mennesker opererer i følge Jacobsen (2015) med en forenklet modell av virkeligheten. Og det må poengteres at ingen har full oversikt over alle relevante forhold. Teorien vil hjelpe å skille ut de forholdene som er mest relevante, noe som er nødvendig for å kunne redusere virkeligheten til en forståelig masse (Jacobsen, 2015; Savin-Baden & Major, 2013). Johnson (1997) foreslår fem kvalitetskriterier: beskrivende validitet, teoretisk validitet, fortolkende validitet, intern validitet og ekstern validitet.

Beskrivende validitet handler om å ivareta faktiske begivenheter som hendelser, objekter, atferd, personer og setting på en presis og korrekt måte. Det er viktig at fakta som rapporteres stemmer overens med det som faktisk skjedde. Gode og avklarte definisjoner og teorier styrker den beskrivende validitet i studien.

Teoretisk validitet handler om de teoretiske forklaringene og hvordan de passer til dataene. Er studien troverdig og kan den forsvares? Teoretisk validitet handler om hvordan fenomenet operer og hvorfor. Ved observasjon som tillegg til intervju og dokumentanalyse har jeg studert fenomenet fra forskjellige vinkler. Jeg har også kodet all data for å sikre kvalitet i mine tolkninger opp mot teori. Ved utforming av intervjuguide ble spørsmålene nøye vurdert og gjennomgått. Jeg mener at spørsmålene jeg brukte fanger de teoretiske fenomener som er beskrevet på en god måte. Dersom man hadde testet teoriene med andre spørsmål er det rimelig å anta at man ville fått tilnærmede like svar.

Fortolkende validitet handler om i hvilken grad deltakernes ideer, tanker, følelser og hensikt er korrekt tolket og gjengitt. Forsker må forstå intervjuobjektets tanker, synspunkter og følelser får å kunne vurdere intensjoner og opplevelser, samt å klare å gjengi dette i forskingsrapporten. Gjennom hele intervjuprosessen forsøkte jeg å ikke stille ledende spørsmål, og jeg lot i stor grad intervjuobjekt tolke spørsmålene selv, dette gjorde at jeg i noen tilfeller fikk treff på teori som ikke var hensikten under gitt spørsmål. For å styrke fortolkende validitet har jeg bedt om tilbakemelding fra intervjuobjektene som ga kompliserte svar ved intervjuet.

Intern validitet er i følge (Johnson, 1997) ivaretatt når forsker kan begrunne påstander om eksisterende årsakssammenhenger mellom observerte fenomener godt. Studiens funn og analyser skal kunne forankres i virkeligheten, og i mine antagelser fikk jeg ofte både to og flere bekræftelser.

Flere forskere har diskutert om kvalitative studier i det hele tatt kan generaliseres (Savin-Baden & Major, 2013). Ekstern validitet kan i følge Johnson (1997) styrkes ved et velkrevet metodekapittel. Ekstern validitet handler om at studien skal kunne gjøres på andre steder og andre tider, og oppnå like svar. Mine undersøkelser er foretatt i Husbankens kommuneprogram region vest som er en velig konkret kontekst og vil derfor ikke være overførbart, det kan tenkes at analyse og funn i noen grad kan overføres til andre regioner i Husbankens kommuneprogram, men er som hovedkonklusjon ikke generaliserbart.

Jeg er kun én forsker og det er derfor rimelig og anta at min teoretiske bakgrunn og grunnleggende menneskesyn vil kunne ha påvirket analyse og funn. For å forhindre dette har jeg transkribert alle intervjuene og kodet dataen. Jeg fremlegger det jeg mener et tydelig bevis for alle funn som er poengtert og holder fast ved beviskjeden. Mine analyser og funn er kodet og lagret i Nvivo. Det er ikke bare gjennomført intervjuer, men også dokumentanalyse og observasjon. Datatriangulering belyser problemstilling fra ulike innfallsvinkler og kan forsterke den interne gyldigheten (Carter, Bryant-Lukosius, DiCenso, Blythe & Neville, 2014).

3.8 Datakilde triangulering

For å styrke undersøkelsens troverdighet har jeg brukt tre forskjellige datakilder i min analyse. Dette gjør at min problemstilling blir belyst fra ulike innfallsvinkler ved intervju, observasjon og dokumentanalyse (Carter et al., 2014). I følge Miles og Huberman (1984) vil triangulering støtte funn ved å belyse at uavhengige målinger viser det samme eller i det minste ikke motbeviser hverandre. Mathison (1988) poengterer også at å bruke forskjellige datainnsamlings metoder, forbedrer validitetene i studies funn. Det er viktig å ikke fremtvinge empiri som egentlig ikke passer, ulike datametoder kan også gi forskjellige funn, men belyse tema fra ulike vinkler. I min studie bruker jeg observasjon for å se om det faktisk er samsvar mellom dokumenter som for eksempel programbeskrivelser og intervjuobjektene forklaringer i forhold til hvordan situasjonen faktisk er. På denne måten styrker trianguleringen kvaliteten av studien.

3.9 Etiske avveininger

I Norge i dag må alle forskningsprosjekt oppfylle tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Alle intervjuobjektene har signert skjema om samtykke. De har frivillig valgt å delta på intervju og det ble tydelig informert både skriftlig og muntlig at dersom det var ønskelig kunne intervjuobjektet trekke seg. Intervjuobjektene er anonymisert gjennom hele prosessen. Navn og kontaktopplysninger ble erstattet med kode som jeg lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Deltagere skal heller ikke kunne kjennes igjen ved publikasjon.

Intervjuobjektene skal ikke trenge å være redd for at svar i intervju kan bli brukt mot dem av ledelse eller medarbeidere. Dersom intervjuobjektene frykter å bli gjenkjent, vil dette kunne gi uærlige svar som ikke stemmer med virkeligheten. Det har derfor vært viktig å poengtere intervjuobjektets anonymitet tydelig ved alle intervjuene.

Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata.

Et annet viktig forskningsetisk prinsipp er at forsker skal følge god henvisningsetikk, og ikke bruke andres teorier eller forskning uten å referere til kilden (Savin-Baden & Major, 2013).

4. Analyse

Kapitlet 4 presenteres min fortolkning av datamaterialet tilknyttet teoretiske perspektiver, data presenteres i lys av begrepsrammeverk og tidligere forskning før jeg går videre til diskusjon. I kapittel 4.1 presenteres Husbankens kommuneprogram resultater sammen med relevant teori. Videre tar kapitel 4.2 for seg hvordan innovasjon i Husbankens kommuneprogram kan defineres og ulike typer innovasjon. Videre vil kapittel 4.3 analyseres vilkår for innovasjon i Husbankens kommuneprogram. Kapittel 4.4 gir en oppsummering av undersøkelses viktigste funn.

4.1 Resultater av programmet

Det kommer klart frem i intervju, observasjon og dokumentanalyse at Husbankens kommuneprogram ”Bolig for velferd 2014 -2020” anses vellykket med tanke på ønsket om økt innovasjon. Det finnes flere eksempler på innovasjonsprosesser både i kommunene jeg har undersøkt og også sentralt i Husbanken. Flere intervjuobjekter peker på nettopp samarbeidet mellom organisasjonene i programmet som avgjørende for innovasjonen.

Fjell kommune har ved hjelp av Husbanken åpnet et eget boligkontor. Dette kan ses på som innovativt, da det boligsosiale arbeidet tidligere ble delt mellom Nav og kommunen. Et intervjuobjekt beskriver kommuneprogrammet som alfa omega i denne prosessen. Denne endringen har ført til at Fjell kommune kan vise til bedre resultater i dag enn tidligere på det boligsosiale feltet. Sogndal kommune har ved hjelp av kommuneprogrammet satt i gang tre viktige prosjekter, et aktivitetstilbud, nye bosted og omsorgsboliger både innen rus, psykisk helse og nye boliger for personer med utviklingshemning. Dette er i følge et intervjuobjekt store endringer i forhold til hvor liten kommunen Sogndal er. Husbanken har også fått innovasjon ut av dette samarbeidet, de har blant annet lansert ett nytt elektronisk søknadssystem i forhold til startlån, hvor kommunenes involvering og kommuneprogrammet i følge flere intervjuobjekter har vært viktig. Dette er eksempler på større innovasjonsprosjekter som er resultater av Husbankens kommuneprogram. Mine undersøkelser tyder på at det også skjer flere små innovasjoner kontinuerlig i begge organisasjonene. Fjell kommune fikk for eksempel endret sin huskjøpsprosess ved å innføre rammelån for boligkjøp i stedet for å sende søknad ved hver enkelt bolig som skulle kjøpes. Dette førte til en innovativ

boligkjøp-situasjon, som i følge intervjuobjekt reduserte tid og søknadsprosess betraktelig.

Van de Ven (1986, s. 604) definerer innovasjon slik: *“The development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an institutional context”*. Innovasjon i Husbankens kommuneprogram kan basert på gitte eksempler med god nøyaktighet beskrives som utvikling av nye ideer og implementering av disse ideene som blir gitt av mennesker som over tid engasjerer seg og utveksler tanker med andre i en institusjonell sammenheng. Sørensen og Torfing (2011) definerer innovasjon i offentlig sektor som en forsiktig og proaktiv prosess som innebærer generering og spredning av nye og kreative ideer, som tar sikte på å skape en kvalitativ endring i en bestemt sammenheng. Jeg mener at denne definisjonen også kan beskrive innovasjon i Husbankens kommuneprogram godt. Her karakteriseres innovasjonen som forsiktig noe som på mange måter stemmer med eksemplene gjennomført i forbindelse med Husbankens kommuneprogram.

Teigen et al. (2013) deler kommunal innovasjon inn i innovasjonstypene: prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon, innovasjon rundt kommunikasjon, og informasjon, produkt og tjeneste innovasjon. De to typene innovasjon som dominerer i kommunene er produkt/tjeneste produksjon og prosessinnovasjon (Teigen et al., 2013). I følge mine undersøkelser vil jeg i hovedsak karakterisere kommuneprogrammets innovasjon som prosessinnovasjon hvor innføring og spredning av nye ideer er sentralt. Endring av boligkjøpsprosessen, med overgang fra søknad for hver enkelt bolig som skulle kjøpes til rammelån for boliglån, kan betegnes som en prosessinnovasjon. Denne prosessinnovasjonen ble realisert på grunnlag av en ide hos de ansatte. Målet er at prosessen skal føre til en endring i den gitte konteksten noe som i høy grad er tilfelle for Fjell kommune. Prosessen skal også være åpen og uforutsigbar. Et intervjuobjekt forklarer *”vi kan få inspirasjon og noen tanker, hvis man står litt fast i forhold til måten man jobber på og det ser jeg som det største resultatet av at kommunen er en programkommune”* (intervju 6). Det finnes også eksempel på større prosjekter, husbankens lasering av nye verktøy og systemer kan karakteriseres som eksempel på produktinnovasjon.

Mine analyser tyder på at Aasen og Amundsen (2015) sin modell kan beskrive innovasjonsprosessene i Husbankens kommuneprogram svært godt.



Modell av innovasjonsprosessen (Aasen & Amundsen, 2015)

Prosessen starter med idesøk og utvikling. Denne fasen mener jeg også henger sammen med nøkkelmekanismen kreativitet og indre motivasjon, ved at de ansatte kan komme med kreative ideer til hvordan arbeidsoppgaver eller prosesser kan løses på nye måter. Flere intervjuobjekter påpeker at det foregår en seleksjon av ideer, før de gode ideene tas videre. Når ideene blir vedtatt settes det i gang prosesser for å iverksette eller utvikle løsninger på problemet som ideen har opphav i. Dette fører videre til Introduksjon og implementering av de utvalgte ideene. Eksempler er implementering av et helt nytt elektronisk stønadssystem eller introduksjon av boligkjøpsramme til fordel for enkeltsøknader ved boligkjøp. For å optimalisere gevinsten av innovasjonen har Husbankens klare rutiner rundt å gi tilbakemeldinger som kan føre til forbedringer. Eksempelvis oppgir et intervjuobjekt ved nye dataprogramer som lanseres har egne funksjoner hvor man kan gi direkte tilbakemeldinger på problemer eller forslag til forbedringer. Disse forslagene tas videre og utgjør forbedringer og høyere gevinst av innovasjonen.

4.3 Vilkår for innovasjon i kommuneprogrammet

4.3.1 Kommuneprogrammets innovasjonsskapabilitet

I følge teori om innovasjonsskapabilitet må syv nøkkelmekanismer som tilrettelegger for å oppnå gode vilkår for innovasjon i en organisasjon (Lawson & Samson, 2001).

4.3.1.1 Visjon og strategi

I følge Lawson og Samson (2001) krever en vellykket innovasjon en felles visjon og fast strategi og er et kritisk punkt for institusjonaliseringen av innovasjon. Dersom man mangler en innovasjonsstrategi, kan fokus og interesse bli for diversifisert.

I gjennomgått dokumenter kommer det tydelig frem at Husbankens kommuneprogram har en klar og tydelig visjon og strategi. Husbankens hjemmeside beskriver; ” *Den nasjonale strategien for boligsosialt arbeid er en milepæl for norsk velferdspolitik. Fem departementer står bak strategien, som skal samordne og målrettet den offentlige innsatsen slik at flere kan få mulighet til å bo godt og trygt* ” (Husbanken, 2019).

Gjennom intervju og observasjon ble dette også bekreftet. Alle intervjuobjekter peker på strategi og visjon som svært viktig for å skape innovasjon. Et intervjuobjekt poengterer også at ” *strategien i programmet har blitt tydeligere og tydeligere ut i programtiden* ” (Intervju 3). Strategi er ifølge intervjuobjektet ” *noe de jobber etter hele tiden* ” (Intervju 2). Det er et tydelig skille mellom strategi og visjon.

Kommuneprogrammets visjon er nullvisjon bostedsløse og denne visjonen legger føringer for strategien som hele tiden forteller de ansatte hvordan de skal jobbe for å nå gitte mål. Både ved besøk hos Husbanken og Kommunene kommer visjon og strategi tydelig til uttrykk. Visjonen blir nevnt flere ganger uten at dette er noe jeg stiller direkte spørsmål om. Det deles i følge flere intervjuobjekter også opp i delmål og innsatsområder for å gjøre strategi og visjon tydeligere. Lawson og Samson (2001) peker på at innovative selskaper søker å være aller best. De ansatte må være klar over dette formålet og utfordres til å finne nye måter å gjøre ting på for å nå gitte mål. Gjennom intervju, observasjon og dokumentanalyse ser jeg tydelige indikasjoner på at Husbankens visjon og strategi står sterkt, og at de ansatte i både kommunen og Husbanken tar ansvar for målene. Intervjuobjektene gir også uttrykk for at de selv kan bestemme hvordan de vil jobbe for å nå målene, noe som fører til innovasjon i arbeidsmetoder og prosesser. Et intervjuobjekt sier; ” *vi er åpne for å finne nye måter å jobbe på* ” (Intervju 2).

4.3.1.2 Utnyttet kompetansebase

I følge Burgelman og Maidique (1988) handler utnyttet kompetansebase om evnen til å lede ressurser effektivt og riktig til der de er påkrevd, noe som er kritisk for innovasjonssuksess (Lawson & Samson, 2001). Både Husbanken og Kommunen sitter på mye viktig kompetanse, og det er tydelig at de har kompetanse på ulike områder. Et intervjuobjekt beskriver; ” ja, *vi kan absolutt nyttiggjøre oss av hverandre sine erfaringer*” (Intervju 2). Et annet intervjuobjekt i Husbanken beskriver kollegaene som; ” *veldig mange kompetente medarbeidere*” (Intervju 1). Flere intervjuobjekter poengterer at det er avgjørende med kompetente medarbeidere, både erfarne og nyutdannede. Kommunen har i følge mine undersøkelser best kompetanse på saksbehandlingsnivå, de kjenner sin kommune og kommunes innbyggers behov godt. Husbanken ser ut til å ha kompetansen på det overordnede nivå når det gjelder sine produkter og hjelpemidler.

Et eksempel på utnyttet kompetansebase finner jeg i Fjell kommune som åpnet boligkontor gjennom Husbankens kommuneprogram. Fjell kommune hadde i følge flere intervjuobjekt jevnlig møter med kompetente representanter fra Husbanken gjennom oppstarten og etableringsfasen av nytt boligkontor. Intervjuobjekt fra Sogndal kommune poengterer også at informasjon og veiledning sammen med egen kunnskap er avgjørende for innovasjonsprosessen. Jeg har gjennom observasjon på Drammenskonferansen også vært vitne til et tydelig eksempel på kompetansedeling initiert av Husbanken, selv om dette ikke kun var relatert til kommuneprogrammet ser jeg tydelig at kompetansedeling er noe Husbanken fokuserer på, og det ser ut til å være nyttig for ideskaping, inspirasjon og motivasjon. I dokumentet *Handlingsplan for ” bolig for velferd 2018-2020”* dekkes dette tema godt *“På bakgrunn av kunnskap om arbeidsprosesser skal direktoratene sørge for spredning og kompetanseheving om gode arbeidsprosesser for å bidra til utvikling av mer helhetlige tjenesteforløp”* (Husbanken, 2018).

4.3.1.3 Organisatorisk intelligens

Organisatorisk intelligens er definert som: *"Evnen til å behandle, tolke, kode, manipulere og få tilgang til informasjon på en målrettet måte, slik at det kan øke sitt adaptive potensial i det miljø det opererer i"* (Glynn, 1996, s. 1088). Ettersom kunnskap og ideer er en hoved pådriver for innovasjonsprosessen, kan intelligente organisasjoner bruke denne informasjonen til å identifisere nye veier for utforskning og for å raskere eliminere ineffektive alternativer. Organisatorisk intelligens er i følge Lawson og Samson (2001) avhengig av evne til å kunne generere, kommunisere og handle på det mest relevante, oppdaterte. Informasjon tilgjengelig om deres miljø. Det er tydelig at Lawson og Samson (2001) tenker på læren om kunder og konkurrenter men ved offentlig sektor som kontekst kan dette ses som læren om brukerne og eventuelle samarbeidspartnere. Organisatorisk intelligens handler om evnen til å ta inn informasjon. Husbankens kommuneprogram er i seg selv et virkemiddel for organisatorisk intelligens. I mine intervjuer, dokumentanalyse og observasjon kommer det tydelig frem at kommuneprogrammet gir Husbanken tilgang på nyttig informasjon om hva som skjer i ytterste ledd, noe som gir viktig informasjon. Dette hjelper Husbanken å jobbe videre med strategier og hjelpemidler for å gi brukere det beste tilbudet gjennom innovasjon i prosesser og virkemidler. Et intervjuobjekt sier *"Det er ikke alltid våre ting er innrettete på best mulig måte heller og da er det tilbakemeldinger som skaper utvikling. Så vi må få inn tilbakemelding fra kommunene"* (intervju 2). På denne måten har brukerne også større påvirkningskraft og inspirerer til brukerdrevet innovasjon. *"Vi må få inn tilbakemelding fra kommunene på akkurat det, treffer virkemidlene våre de behovene som kommune faktisk har? Og gjør det ikke det så må vi forsøke å foreta noen endringer"* (Intervju 2). Poengterer intervjuobjektet.

Gjennom mine undersøkelser har jeg fått forklart flere gode eksempler på arbeidet Husbanken og kommuneprogrammet gjør for å tilegne seg informasjon. De har samarbeid med kunnskapsmiljø, blant annet samarbeid med universitetet på Vestlandet for å bygge kompetansebasen, Husbankens ga tidligere tilskudd for kompetansehevning 250 000kr til alle programkommunene. Det oppfordres i følge intervjuobjekt til erfaringsutveksling mellom kommunen samtidig som Husbanken arrangerer nettverkssamlinger. Et intervjuobjekt forklarer at dersom kommune står ovenfor en problemstilling trenger de ikke *"finne opp kruttet på nytt"* (Intervju 6). De kan de hente

informasjon fra Husbanken eller andre kommuner. Dette fører til at de kan bruke tid på å forbedringer. Og på denne måten komme med innovative løsninger.

Husbanken har lansert Veiviseren, dette er en nettside som presenterer de ”gode historiene”. Her er det lett og finne gode eksempler og presentere egne løsninger slik at andre kommuner kan komme med innspill eller bruke dette som inspirasjon, noe som tilrettelegger for videre innovasjon. Et intervjuobjekt poengterer at dette har vært et suksesskriterium ” *Hvordan fortelle de gode historiene* ” (Intervju 4).

Drammenskonferansens formål var å inspirere til ideutvikling, på grunnlag av erfaring og ideutvikling fra andre bransjer. Også gjennom dokumentanalysen kommer det tydelig frem at kompetanse og utnyttet kompetanse er viktig. Det skal i følge Tiltaksplan Bolig for Velferd 2015 etableres konkrete lokale læringsprosjekter som igjen skal svare på mål i henhold til prosjektets strategi (Husbanken, 2015).

4.3.1.4 Kreativitet og idehåndtering

Kreativitet bør i følge Lawson og Samson (2001) være et prioritert arbeidsområde. Innovasjon kan komme fra ansatte som strever etter forbedring, eller være et resultat av radikale ideer som forandrer forretningsstrategi eller skaper nye virksomheter. Organisasjoner må i følge Lawson og Samson (2001) oppfordre til kreativitet på alle nivåer. Kreativitet krever divergerende tenking rundt hva som kan være urealisert og uprøvd i organisasjonen. Kreativitet kan være kunnskapsdrevet eller visjonsdrevet. Kreativitet kan ses som prosessen med å generere ideer (Lawson & Samson, 2001). Intervjuene indikerer at det er rom for kreativitet i kommunene, det er også en felles oppfatning av at kreativitet og nytenking hos de ansatte er ønskelig. Men det kommer også frem at tid kan være en begrensende faktor for kreativitet.

Alle intervjuobjektene er enige om at det er rom for nye ideer og at deres ideer blir hørt. Et Intervjuobjekt forklarer: *“Husbanken er veldig for at kommunen tenker nytt” og “Når du er i et sånt kommuneprogram så blir man utfordret til å tenke nytt, så det er jo veldig spennende”* (Intervju 5). Et eksempel på innovasjon i Fjell kommune er endringen av boligkjøp prosessen Tidligere måtte kommunen søke om innvilgning på hvert konkret boligkjøp. Etter et besøk i Rogaland og litt kreativitet foreslo det nye boligkontoret i Fjell en endring, endringen gikk ut på at kommunen skulle få innvilget et rammelån til kjøp av bolig, dette ble godkjent og gjorde kjøpsprosessen raskere og enklere.

Undersøkelse av dokumenter indikerer at kreativitet og nytenkning er et tydelig fokusområde for Husbanken, i dokumentet om boligsosiale utfordringer og sosial innovasjon beskrives det at tiltak må være nyskapende som grunnelement for sosial innovasjon (Husbanken, 2015). Dokumentene gir ingen tydelig beskrivelse av hvordan man skal tilrettelegge for kreativitet. Jeg vil beskrive kreativitet og idehåndtering som en blanding av kunnskapskravet og visjonsdrevet i Husbankens kommuneprogram. Ved observasjon på Drammenskonferansen ble det oppfordret og tilrettelagt for å drøfte mulige ideer og innspill til hvordan man kan løse ulike problemer. Husbankens kommuneprogram ser i følge mine undersøkelser ut til å verdsette og fokusere på kreativitet og innovasjon.

4.3.1.5 Struktur og systemer

Vellykket innovasjon krever en optimal overordnet formell forretningsstruktur (Burgelman & Maidique, 1988). Med mindre strukturen og dens resulterende prosesser bidrar til gunstig miljø, vil andre komponenter i innovasjonssystemet mest sannsynlig ikke lykkes (Lawson & Samson, 2001).

Organisasjonsstruktur kan i følge Lawson og Samson (2001) være avgjørende for innovasjon. I følge intervju er det svært små barrierer mellom de hierarkiske nivåene, både innad i kommunen og også i prosjektet. Det er rom for å diskutere og be om hjelp på alle tvers av hierarkiske nivåer. Alle intervjuobjektene indikerer at det ikke er noen begrensinger når det kommer til å samarbeide med forskjellige hierarkiske nivåer i kommunen eller Husbanken. Det trekkes blant annet frem at prosjektets gjennomføringsevne er avhengig av rådmann og ordfører, men at dette fungerer godt da disse personene er velvillige ovenfor prosjektet og svært engasjerte. Dette mener flere av intervjuobjektene at styrker prosjektets gjennomføringsevne og fungerer bra.

“kanalen er jo veldig åpen opp til administrerende” (Intervju 2) forklarer et intervjuobjekt. Denne organisasjonsstrukturen vil i følge Maira og Thomas (1998) ha en positiv innvirkning på innovasjon ved at det legges til rette for nyskapende oppførsel ved å skape små virksomhetsgrenser som hjelper å bryte ned barrierer som skiller funksjonene.

Belønningssystemer er i følge Lawson og Samson (2001) en kraftig motivator for atferd og derfor nøkkelen til vellykket innovativ aktivitet. I Husbankens kommuneprogram finnes det i følge mine undersøkelser ingen tydelige ytre belønningssystemer ut over at de ansatte for lønn. Intervjuobjektene poengterer at de ikke drives av noe form for ytre motivasjon, men flere av intervjuobjektene poengterer at gode tilbakemeldinger er en belønning og motiverende.

Organisasjoner kan også sette høye og vanskelige mål for sine ansatte som hjelper til å institusjonalisere arbeidet med innovasjon (Lawson & Samson, 2001). Når det kommer til mål handler det i offentlig sektor i følge intervjuobjektene først og fremst å ikke love noe man ikke kan holde, man bør ikke love brukere eller institusjoner noe som man ikke klarer å innfri. Dette gjør i følge et intervjuobjekt at mål som sette må gjennomføres. Men det gis i følge flere intervjuobjekter rom for kreativitet i hvordan målene skal nåes, og dette kan føre til god innovasjon. I forhold til mål og måten målene skal nåes på sier et intervjuobjekt: *“Det er masse handlingsrom regionalt, i den form at vi kan velge måten å løse oppdraget på”* (Intervju 3).

4.3.1.6 Kultur og klima

Den rette kulturen og klimaet i organisasjonen er i følge Lawson og Samson (2001) viktig for innovasjonssuksess. Kultur- og klimakonstruksjonen er toleranse for tvetydighet, bemyndige ansatte, kreativ tid og kommunikasjon. Intervjuobjektene påpeker at kultur og klima i programmet er utelukkende positivt. *“Det er en god kultur for at vi skal kunne ta opp problemstillinger og for at vi skal kunne ringe hverandre og på en måte ha konstruktive dialoger som ikke nødvendigvis bare er å snakke hverandre etter munnen vi driver jo også med utvikling”* (Intervju 4). Et annet intervjuobjekt poengterer *“det er en veldig god dialog, og det er klart det at noen ting vil kommunen være kritisk til og da må det være rom for å si det. Og da må vi kunne ta den med oss og melde det videre. Så må vi jobbe bedre”* (intervju 2).

Saleh og Wang (1993) har identifisert viljen til å ta risiko som en foretrukket oppførsel for innovative organisasjoner. Risikobegrepet er i følge mine undersøkelser ikke mye brukt i kommuneprogrammet. Undersøkelsene tyder på at det tas risiko, men ikke i hvilken grad eller med hvilket omfang. Et intervjuobjekt beskriver at det er risiko rundt å komme med forslag som ikke blir godtatt av de andre i organisasjonen eller brukerne,

men legger vekt på at dette er en risiko som man er villige til å ta. Det vil være nødvendig å ta risiko ved å forslå nye ideer i programmet for å kunne oppnå innovasjon. Intervjuobjektet sier; *“jeg mener at det er kjempeviktig å ta litt risiko hvis ikke du tar risiko så vil du ikke utvikle nye ting”* (intervju 2). Intervjuobjektet legger spesielt vekt på at det er viktig å ta risiko, og å lære av feil som begås. Dette er en viktig læringsfaktor og styrker innovasjonsevnen.

I følge Lawson og Samson (2001) er en av de beste måtene å utvikle en åpen innovativ kultur på ved å respektere og investere i de ansatte, forskere og eksperter for å deretter styrke dem. Ledelsen bør være klar over at ansatte kan ha forskjellige visjoner for fremtiden. For å få en samlet innovasjonsretning er det derfor viktig å implementere forskjellige synspunkter. Flere av intervjuobjektene uttrykker at deres meninger og innspill i programmet blir hørt og er verdsatt. De gir også uttrykk for at de føler seg bemyndig gjort, ved at deres meninger er viktige og blir hørt. Et intervjuobjekt forklarer; *“Vi har en leder som er veldig åpen, det er bare å luften ulike tanker som man har og komme med forslag, så vi tenker jo helt tiden forbedring. Hvordan skal vi klare å løse dette på en bedre måte? Er det ulike alternativer? Kan vi se mot andre organisasjoner eller andre land som har løst det på bedre måter?”* (intervju 2). Ved undersøkelser gjort av dokumenter, kommer det tydelig frem hva som er mål, visjon og strategi. Ved observasjon ser jeg indikasjoner på at de ansatte blir bemyndiggjort ved at de selv har stor bestemmelsesfullmakt over hvordan problemer skal løses. Dette danner et godt grunnlag for innovasjon (Lawson & Samson, 2001).

Når det gjelder forventet tid til kreativitet trenger innovatører ofte tid til å tenke, også kalt "kreativ slakk". Ofte er ledere og ansatte opptatt av kortsiktige operasjonelle utfordringer og har ikke tid for kreativitet og nytenking (Lawson & Samson, 2001). Kreativitet er analysert tidligere i og det kommer frem at kreativiteten er viktig, ansatte oppfordres til å tenke nytt. Men kreativiteten kan i følge mine undersøkelser se ut til å bli begrenset av tid. De ansatte i programmet har mange oppgaver som må gjøres, det blir derfor ikke tid til å sette seg ned å kun tenke kreativt. Et intervjuobjekt forklarer dette som: *“ Vi har ikke masse tid, men det er klar det at er det ting som du virkelig ser at her er det forbedringspotensialer, så tar man seg bare tid til det”* (intervju 2). Den kreativiteten som uttrykkes i programmet kommer av at de ansatte ser muligheter for å

gjøre ting annerledes, det kan for eksempel være gjennom å endre rutiner eller prosesser. Dette kan begrense programmets evne til å være innovativ.

Kommunikasjonen er i følge Lawson og Samson (2001) avgjørende for innovasjon og læringsutbytte. I Husbankens kommuneprogram er det i følge alle intervjuobjektene god og ukomplisert kommunikasjon. Det poengteres at det er lett å ta kontakt med personer i programmet enten det er ansatte i kommunen eller Husbanken. Det kommuniseres godt på tvers av organisasjonsgrensene. *“Jeg tenker at jeg tenker at det er både en god kultur og klima i programmet, vi kjenner hverandre veldig godt etterhvert”* (Intervju 3). sier et av intervjuobjektene. Ved observasjon får jeg også et lite innblikk i dette da kommunikasjonen i både Husbanken og kommunen virker avslappet og god. Det er derfor rimelig å anta at kommunikasjonen i programmet er en styrkende faktor for innovasjon.

4.3.1.7 Ledelse av teknologi

Innovative organisasjoner er i følge Fufeld (1995) i stand til å knytte kjerneteknologi strategier til innovasjon strategi og forretningsstrategi. Etter gjennomgang av dokumenter er det tydelig at Husbanken ønsker at kommuneprogrammet skal føre til innovasjon og måloppnåelse ved bruk av nye teknologiske virkemidler, det skal digitaliseres og flere prosesser skal effektiviseres gjennom ny teknologi og dataprogrammer. I veileder for sosial innovasjon publisert på kommuneprogrammets hjemmeside poengteres teknologi innovasjoner som foretrukket: *“Slike innovasjoner kan være en ny tjeneste, bruk av teknologi som forbedrer kvaliteten for kommunenes brukere eller et tiltak som løser en sosial utfordring på en ny måte”* (Fauske, 2015, s. 15)

Nye datasystemer er lansert og dette henger godt sammen med programmets strategier og visjoner. Når jeg stilte intervjuobjektene spørsmål om teknologien i organisasjonene klarer å holde følge med strategien og målene som er satt for programmet var de fleste enige om at den gjorde det. Det er tydelige indikasjoner på at de nylanserte teknologiske hjelpemidlene gjør det enklere for de ansatte å nå målene som er satt i henhold til programmets strategi og visjon. Utvikling og digitalisering skjer i følge intervjuobjekter sentralt i Husbanken, men prosesser ved å utviklingen dataprogrammer og verktøy er også basert på tilbakemeldinger fra ansatte i kommunene som er hovedbrukeren. Et

intervjuobjekt forteller for eksempel: “*Ja vi jobber jo masse med akkurat det med teknologi, Husbanken vant jo pris for det også*” (Intervju 2). Det er i følge et intervjuobjekt lett og gi tilbakemeldinger på de nye teknologiske systemene, og det kommer ukentlig oppdateringer som baseres på brukerens tilbakemeldinger. “*løfter man en problemstilling så kan IT-folkene eller teknologifolkene se det med en gang, og finne ut hvordan de kan løse det*” (intervju 4). Forklarer et intervjuobjekt. Et intervjuobjekt peker også på det nye statistikkprogram som veldig bra. Lanseringen av disse nye programmene kan ses på som eksempler på lansert produktinnovasjon.

Oppsummering innovasjonskapabilitet:

Tabellen illustrerer hvor god score jeg mener Husbankens kommuneprogram har på de forskjellige nøkkelmekanismene i innovasjonskapabilitet.

	Lav	Moderat	Høy
Visjon og strategi			X
Utnyttet kompetansebase			X
Organisatorisk intelligens			X
Kreativitet og idehåndtering			X
Struktur og system			X
Kultur og klima			X
Ledelse av teknologi			X

Tabell 1. Oppsummering av innovasjonskapabilitet.

Husbankens kommuneprogram scorer høyt på alle nøkkelmekanismene. Utnyttet kompetansebase, organisatorisk intelligens og ledelse av teknologi skiller seg ut som nøkkelmekanismer de scorer best på.

4.3.2 Motivasjon i kommuneprogrammet

Husbankens kommuneprogram har i følge mine undersøkelser gode nøkkelmekanismer for innovasjonskapabilitet, og kan i stor grad kan forklare programmets gode resultater. Men etter gjennomførte undersøkelser vil jeg allikevel trekke frem motivasjon som er mulig viktig årsak for de gode resultatene. Gjennom mine observasjoner i kommunene og Husbanken vil jeg påpeke at miljøet virker å være preget av åpenhet, hyggelige og imøtekommende ansatte. Det er også beundringsverdig å se hvor fint begge organisasjonene poengterer hverandres kompetanse og bidrag til det gode resultatet. Et intervjuobjekt sier;” *Det er både en god kultur og klima i programmet*” (Intervju 2).

Det fremheves i flere intervjuer at jobben er givende og at det er lett og finne mening og motivasjon da jobben går ut på å dekke et grunnleggende behov for vanskeligstilte i samfunnet. Det vil på grunnlag av dette være rimelig å anta at indre motivasjon hos de ansatte kan være en faktor som fører til de gode resultatene som det vises til. Det er tydelig at de ansatte drives av å se viktigheten og hvor stor påvirkning deres arbeid har for enkeltmennesker. Jeg siterer fra intervju;” *Jeg tror at i utgangspunktet så er driveren et ønske om å gjøre en best mulig jobb for disse gruppene, her jeg tror veldig mange som jobber men disse tingene her er veldig opptatt av samfunnet*” (intervju 5). Både de ansatte i Husbanken og de ansatte i programkommunene jobber etter felles mål og dette kan synes å virke positivt inn på resultatene; “*Selv om de er kommune og vi er stat så vi har et oppdrag som vi begge ønsker å løse sammen. Å hjelpe de som er vanskeligstilte på boligmarkedet*” (Intervju 5).

Casebourne (2014) påpeker at ansatte opprettholder arbeidsinnsats på grunnleggende motivasjon i deres arbeid, og at det som driver dem, er en blanding av altruisme og mer selvinteresserte motiver. Altruisme er filosofien som hevder at det er riktig å handle på en bestemt måte som tjener en annen eller samfunnet som helhet. Noe som beskriver kommuneprogrammets mål og oppgave. Casebourne (2014) påpeker at innovasjon i større grad er knyttet til indre enn til ytre motivasjoner. Kommuneprogrammet er delvis drevet av ytre motivasjon da de ansatte mottar lønn i form av penger for å komme på jobb. Mine undersøkelser viser at de ansatte opplever motivasjon i selve faget, og oppdagelsen av kompetanse til å løse ulike utfordringer. Det poengteres at programmet fungerer motiverer i seg selv. Det fremheves også at motivasjon kommer av gode tilbakemeldinger fra medarbeidere. Alle intervjuobjektene peker på indre motivasjon

som avgjørende. Motivasjonen til å være innovative ligger i følge flere av intervjuobjektene i det å gjøre en best mulig jobb for brukerne. De er opptatt av samfunnet. Flere av intervjuobjekter påpeker ”ønske om å hjelpe folk” og at man ”ser viktigheten i det man holder på med” som hovedgrunn til å opprettholde hardt arbeid. Et intervjuobjekt forklarer; *“Det kan hjelpe de i fremtiden når de blir voksne så kan kanskje foreldrene hjelpe de videre med, så det er jo det som motiverer oss, jeg tror det er mer den indre motivasjonen vår en den ytre (intervju 5).* “Et annet intervjuobjekt forklarer, uten at jeg har spurt om motivasjon; *”Det er den største motivasjon til at jeg begynte her, at hvis vi kan skaffe en bolig så er det utrolig hva brukerne klarer å begynne å gjøre” (Intervju 4).* Gjennomgåtte dokumenter gir ingen retningslinjer for hvordan man skal motivere de ansatte til å være innovative. Ut i fra de møtene jeg har hatt med ansatte i kommunene og Husbanken virker de aller fleste oppriktig interessert i det de gjør.

4.3.3 Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser

Husbankens kommuneprogram er et eksempel på samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Teori legger vekt på en systematisk forståelse av at innovasjon oppstår i samspill mellom en rekke ulike aktører, og bestemmes av institusjonelle rammebetingelser rundt disse (Høiseth-Gilje, 2018). Undersøkelsene av innovasjon i Husbankens kommuneprogram gjør det helt tydelig at dette er et perspektiv som må ta hensyn til. Kommunene opererer innenfor en bestemt kontekst og denne konteksten skaper muligheter som kommunen ikke ville vært i stand til å frembringe alene, samtidig som det legger føringer på innovasjonsarbeidet (Høiseth-Gilje, 2018). Mine undersøkelser viser at dette interorganisatoriske samarbeidet ikke bare påvirker innovasjon i programmet direkte, men det er tydelig at samarbeidet har en positiv effekt på nøkkel mekanismene i innovasjon kapabiliteten. Kommunene samarbeider i følge Høiseth-Gilje (2018) ofte med flere aktører, og innovasjonsprosessene oppstår ofte i skjæringspunktet mellom disse organisasjonene a Samarbeid er ofte kommunenes egen strategi for å gjøre dem rustet til å ivareta lovpålagte oppgaver med tilstrekkelig kapasitet og kompetanse (Høiseth-Gilje, 2018). Intervjuobjektene beskriver samarbeide som svært viktig. Et intervjuobjekt forteller: *“Det er jo samarbeidet som er det spesielle ved prosjekt” (Intervjuobjekt 1).* Et annet intervjuobjekt sier: *“Også lærer vi jo mye av å samarbeide med dem, veldig mye” (Intervjuobjekt 5).*

Til slutt vil jeg presisere at flere intervjuobjekter presiserer at programmets gjennomføringsevne er avhengig av rådmann og ordførers engasjement. På spørsmål om hvorfor de tror kommuneprogrammet fungerer godt svarte et intervjuobjekt: *”Det tror jeg nok har med at både rådmannen og kommunalsjefen har vært så engasjerte”* (Intervju 7). Det er klart at kommuneprogrammets gjennomføringsevne drar fordel av å være forankret på høyest mulig nivå.

4.4 Oppsummering av funn

I henhold til mine analyser kan innovasjon i Husbankens kommuneprogram i de fleste tilfeller karakteriseres som prosessinnovasjon. Men det finnes også eksempler på produktinnovasjon. Fjell kommune fikk for eksempel endret sin huskjøpsprosess ved å innføre rammelån for boligkjøp i stedet for at de måtte søke om enkelt beløp til hver bolig som skulle kjøpes. Dette førte til en innovativ boligkjøp-situasjon, som i følge intervjuobjekt reduserte behandlingstiden betraktelig. Husbanken har også fått innovasjon ut av dette samarbeidet, de har blant annet lansert ett nytt elektronisk søknadssystem. Husbankens kommuneprogram sine innovasjoner kan også forklares av Aasen og Amundsen (2015) sin fem stegs prosess.

Husbankens kommuneprogram kan karakteriseres som et vellykket innovasjonsmiljø, med høy score på nøkkelmekanismer for innovasjonkapabilitet. Husbankens kommuneprogram har tydelige positive innvirkninger på innovasjon både i kommunene og i Husbankens. Gjennom analysen finner jeg eksempler på at nøkkelmekanismene i innovasjonkapabilitet har en positiv effekt på Husbankens kommuneprogram ved å tilrettelegge godt for innovasjon. Dette er det presentert flere eksempler på.

Når det gjelder forutsetninger for innovasjon er det forskjeller i privat og offentlig sektor (Grindheim & Hallén, 2013). Det er derfor interessant å koble opp de teoretiske begrepene knyttet til Lawson og Samson (2001) sin teori om innovasjonkapabilitet mot offentlig sektor. Selv om denne koblingen gir noen utfordringer, mener jeg teorien kan beskrive innovasjon i en offentlig sektor godt. Analysen viser at innovasjon i Husbankens kommuneprogram kan forklares av sine høye innovasjonkapabiliteten og indre motiverte ansatte. Det er flere indikasjoner på at motivasjonene hos de ansatte har en positiv effekt på de ansattes evner til å opprettholde aktivitet og drive innovasjon i programmet. Mine analyser viser at den indre motivasjonen hos de ansatte er viktig for

kreativitet og ideutvikling samt seleksjon av ideer. Indre motivasjon er derfor også avgjørende for innovasjon i Husbankens kommuneprogram.

Husbankens kommuneprogram er et godt eksempel på hvordan samarbeid på tvers av organisatoriske grenser i offentlig sektor tilrettelegger for innovasjon. Et interorganisatorisk samarbeid fører i følge mine undersøkelser ikke bare til bedre innovasjonsvilkår. Det er også tydelig se at samarbeidet i seg selv har positiv påvirkning på nøkkelmekanismene og at samarbeidet er viktig for at programmet oppnår en høy Innovasjonkapabilitet. Samarbeidet viser seg å være avgjørende for innovasjonen gjennom å være styrkende for nøkkelmekanismene i innovasjonskapabiliteten.

5. Diskusjon av funn og bidrag

I forrige kapittel ble funn analysert opp mot teori, videre vil jeg diskutere mine funn fra undersøkelsen. Jeg diskuterer resultater og funn i kapittel 5.1. Jeg diskuterer type innovasjon, kategorisering og definisjon av begrepet innovasjon i forhold til Husbankens kommuneprogram. Diskusjonen tar videre for seg innovasjonsskapabilitet, motivasjon og samarbeid på tvers av organisatoriske grenser i kapittel 5.2. Før diskusjonen avsluttes med en oppsummering av funn og sammenhenger. I kapittel 5.3 oppsummeres teoretiske og praktiske implikasjoner før jeg gir noen generelle anbefalinger på bakgrunn av mine funn. Før jeg tar for meg styrker og svakheter i kapittel 5.4 og kommer med forslag til videre forskning i kapittel 5.5.

5.1. Resultater av programmet

Vellykket innovasjon er innovasjoner som fører til resultat i interessentens øyne. Ideelt sett bør utfallet i en offentlig innovasjonsprosess stemme overens med politikernes preferanser, gjøre arbeidet lettere for offentlig ansatte og skape høyere brukertilfredshet (Sørensen & Torfing, 2011). Blant ansatte i både kommunen og Husbanken blir kommuneprogrammet regnet som et vellykket prosjekt. Hva regnes som et vellykket program? Gjennom mine undersøkelser er det tydelig at programmet har gitt resultater, men det er vanskelig å måle omfanget av resultatene og innovasjon, og hvor stor del av resultatene som faktisk skyldes Husbankens kommuneprogram og ikke bare arbeidet som gjøres internt i egen organisasjon. Det er også vært å merke seg at det er de ansatte som karakteriserer programmet som vellykket. Jeg kan ikke si med sikkerhet at brukerne og andre involverte ser på samarbeidet som like resultatfullt og innovativt som organisasjonene selv gjør. Mine undersøkelser gir ikke grunnlag for å måle innovasjon i organisasjonene hver for seg uten samarbeidet, det kan derfor være vanskelig å definere hvor gode resultatene egentlig er. Når det er sagt, ser jeg tydelige indikasjoner på at Husbankens kommuneprogram har hatt god effekt på innovasjonsevnen i kommunen og Husbankens.

Van de Ven (1986) sin definisjon beskriver innovasjon i Husbankens kommuneprogram godt. Mine undersøkelser indikerer at innovasjon kommer av utviklingen av nye ideer. Samt ideer fra engasjerte mennesker som utveksler tanker med andre i samme institusjonelle sammenheng. Mine funn tyder på at viktige faktorer i Husbankens kommuneprogram er engasjementet og utveksling av tanker og hvordan ideer ofte går over de organisatoriske grensene. Det er i følge mine undersøkelser denne utvekslingen som i størst grad tilrettelegger for innovasjon. Definisjonen beskriver ikke innovasjon innenfor en gitt organisasjon, men institusjonell sammenheng. Ansatte fra kommunen og Husbanken har like mål og visjoner og definisjonen kan derfor brukes for Husbankens kommuneprogram selv om det her handler om et samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Sørensen og Torfing (2011) trekker frem kreativitet i sin definisjon av innovasjon i offentlig sektor. Kreativitet trekkes også frem som en nøkkelmekanisme for innovasjonsskapabiliteten og det er tydelig i følge mine undersøkelser at kreativitet spiller en stor rolle for innovasjonsevne (Lawson & Samson, 2001).

Sørensen og Torfing (2011) tar i likhet med Van de Ven (1986) også utgangspunkt i ideen. Mine undersøkelser tyder på at det i Husbankens kommuneprogram oppstår innovasjon på grunnlag av ideer. Om ideen implementeres og blir innovasjon eller ikke, kan i følge mine undersøkelser forklares av de syv nøkkelmekanismene i Innovasjonsskapabilitet. Det poengteres i definisjonen at ideen må skape en kvalitativ endring i en bestemt sammenheng. Det må foreligge en kvalitativ endring for at man skal kunne kalle en ide for en innovasjon. Man kan stille spørsmål om det er nødvendig med en egen definisjon for offentlig sektor? Sørensen og Torfing (2011) beskriver innovasjon på en god og dekkende måte, men jeg mener at den i utgangspunktet ikke dekker offentlig innovasjon på noen bedre måte en Van de Ven (1986) da kreativitet tilsynelatende er viktig for innovasjon i både privat og offentlig sektor.

Teigen et al. (2013) deler kommunal innovasjon inn i fire innovasjonstyper: prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon, innovasjon rundt kommunikasjon og informasjon og produkt/tjeneste innovasjon. Kommunal innovasjon domineres ofte av tjenesteinnovasjon og prosessinnovasjon (Teigen et al., 2013) Mine analyser tyder på at kommuneprogrammets innovasjon kan karakteriseres som prosessinnovasjon, hvor innføring og spredning av nye ideer er sentralt. Målet er at prosessen skal føre til

endring i en gitt konteksten. Prosessen skal være åpen og uforutsigbar, dette mener jeg i noen grad kan beskrive innovasjonsprosesser i Husbankens kommuneprogram. Programmet styres av en strategi og faste rammer, og prosessen kan derfor ikke karakteriseres som helt åpen. Men det er i følge intervjuobjektene rom for kreativitet og mulighet for å selv å finne løsninger på gitte utfordringer og nye arbeidsmetoder. Det finnes også eksempler på produktinnovasjon i Husbankens kommuneprogram, ved blant annet lansering av nye verktøy og systemer. Dette kan stride mot Lawson og Samson (2001) sin teori som deler kommunal innovasjon i service-innovasjon, forbedringer og prosessinnovasjon, og mener disse er fremtreende heller en lansering av nye produkter og produktinnovasjon. Jeg vil likevel karakterisere lanseringen av disse nye verktøyene som nye produkter og produktinnovasjoner. Innovasjon er et omfattende begrep. Innovasjon kan defineres på forskjellige måter ut i fra forskjellige kontekster. Innovasjon kommer i forskjellige typer og former. Jeg mener at Aasen og Amundsen (2015) sin fremstegs prosess dekker innovasjon på tross av forskjeller og gir en god oversikt over innovasjonsprosessen, uavhengig om det er snakk om en prosessinnovasjon eller produktinnovasjon.

5.2 Vilkår i Husbankens kommuneprogram

5.2.1 Innovasjonsskapabilitet

Innovasjonsevne er i følge Lawson og Samson (2001) ikke en separat identifiserbar egenskap. innovasjonsevnen må ses på som en sammensatt funksjon av praksis og prosesser i firmaet. Disse prosessene er nøkkelmekanismer for stimulering, måling og forsterkning av innovasjon. Etter å ha undersøkt innovasjonsskapabiliteten i kommuneprogrammet konkluderer jeg med at programmet scorer høyt på nøkkelmekanismene. Husbankens kommuneprogram sin visjon og strategi er tydelig og klar for alle involverte. Enkelte vil påstå at dette kan føre til lavere grad av innovasjon, da satte strategiene og visjonene kan gi et låst handlingsmønster (Lawson & Samson, 2001). Med den klare og tydelige strategi leder også to ulike organisasjoner i samme retning, og hjelper de ansatte til å opprettholde riktig fokus. Men det er vanskelig å med sikkerhet si om dette er fremmende eller hemmende for innovasjonen i programmet.

Kommuneprogrammet og samarbeidet mellom kommunen og Husbanken fører til en godt utnyttet kompetansebase, funn indikerer at samarbeidet utover organisatoriske grenser er avgjørende for utnyttelse av kompetansen som igjen gir god innovasjonsevne. Også ved undersøkelse av organisatorisk intelligens indikerer funn at selve samarbeidet mellom Husbankene og kommunen styrker denne nøkkelmekanismen. Høiseth-Gilje (2018) avdekker at kommunale enhetene fremhever nærhet til innbyggerne som sin fremste fordel i innovasjon. Ved regelmessig tett interaksjon med brukeren av kommunale tjenester får kommunen tilgang på verdifull informasjon som kan være avgjørende for utvikling av sine tjenester. Gjennom Husbankens kommuneprogram er det ikke bare kommunene som kan nyttiggjøre seg av denne verdifulle informasjonen fra brukerne. Husbanken har en unik mulighet til å rask få tilgang på denne informasjonen gjennom samarbeidet. Dette er eksempel på hvordan kompetansebase og organisatorisk intelligens drar tydelig nytte av samarbeidet på tvers av organisatoriske grenser. I følge Lawson og Samson (2001) handler organisatorisk intelligens om kunder og konkurrenter, dette er ikke nødvendigvis overførbart i offentlig sektor. Men programmets organisatoriske intelligens kan ses på som evnene til å ta inn informasjon fra brukere og samarbeidspartnere. Samarbeidet er helt avgjørende da kommunen sitter på hovedinformasjonen om brukerne, mens Husbanken har større kompetanse om

verktøy og brukersystemer. Kommuneprogrammet kan i seg selv derfor ses på som et virkemiddel for organisatorisk intelligens.

Ved kreativitet og idehåndtering viser mine undersøkelser at kreativitet er en foretrukket handling i begge organisasjoner. Men det kommer også frem at de ansatte ikke alltid har like god tid til dette. Det vil derfor være rimelig å anta at noen ideer og mulige innovasjoner ikke prioriteres, og dette kan i følge Lawson og Samson (2001) være hemmende for innovasjon. Et intervjuobjekt poengterer at dersom man har en ide som man mener er god, så tar man seg tid til den. Mine undersøkelser indikerer at kreativitet kommer til å utrykke i mange tilfeller, men at det også kan være ideer som aldri blir vurdert og tatt videre. De ansattes motivasjon og engasjement ser ut til å ha innvirkning på evnen til å være kreativiteten. Dette da de ansatte selv må vurdere viktigheten av å ta egne ideer videre for å få dem realisert.

Når det gjelder kommunikasjon, tyder mine undersøkelser på at den er svært god mellom organisasjonens og også mellom forskjellige formelle nivå. Men det er ikke til å komme unna at dette er to ulike organisasjoner. Struktur og system blir derfor vanskelig å klassifisere. Mine undersøkelser viser god kommunikasjon og at forskjellige hierarkisk nivå ikke ser ut til å påvirke samarbeidet negativt. Det kan være vanskelig å karakterisere kultur og klima i programmet da programmet som nevnt består av to organisasjoner med egne klima og miljø. Med utgangspunkt i mine undersøkelser, som antyder et godt klima og miljø i både Husbanken og kommune ser jeg samarbeidet som svært fordelaktig for innovasjon.

Når det kommer til ledelse av teknologi som i følge Lawson og Samson (2001) også er en nøkkelmekanisme for innovasjon gir mine undersøkelser gode indikasjoner. Igjen vil jeg peke på selve samarbeidet som avgjørende. Husbanken utvikler dataprogrammer og verktøy på bakgrunn av informasjon om hva kommunene trenger. Denne informasjonsutvekslingen kan føre til innovasjon. Ved kontinuerlige digitalisering og forbedring av teknologiprosesser kan det det imidlertid være rimelig å stille spørsmålstegn ved om de ansatte kjenner eierskap og ser nytteverdien ved omstillingene. Et intervjuobjekt poengterte at teknologiutviklingen hele tiden ser ut til å samsvare med programmets strategi og visjon og gir derfor mening.

5.2.2 Motivasjon i kommuneprogrammet

Mine undersøkelser indikerer at indre motivasjonen er pådriver for prosesser i Husbanken kommuneprogram. Intervjuobjektene gir uttrykk for at det de jobber med er meningsfullt, og ser viktigheten av egent arbeid. Samtlige av intervjueneobjektene er svært positive til samarbeidet mellom kommunen og Husbanken som ser ut til å være avgjørende for kreativitet og innovasjon. Et intervjuobjekt beskriver samarbeidet som godt og poengterer at selv om det er to forskjellige organisasjoner så har de felles mål og lik motivasjon. De ansatte blir betalt lønn for sitt arbeid, og kan derfor ikke karakteriseres som kun indre motiverte, og dette kan i følge Casebourne (2014) hemme kreativitet og dermed innovasjonsevne. På tross av ytre belønning i form av lønn, tyder mine undersøkelser på at det ansattes indre motivasjon er dominerende. Og den indre motivasjonen fungerer som en pådriver for kreativitet og ideehåndtering.

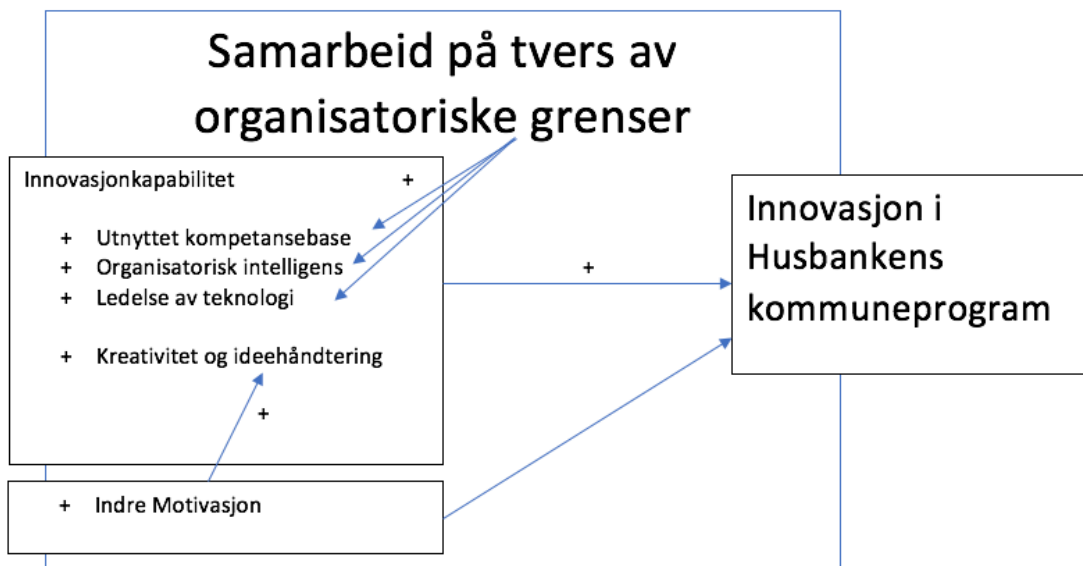
5.2.3 Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser

I analysen vises det til indikasjoner på at Husbankens gode resultater kan forklares ved at de scorer høyt på nøkkelmekanismene i Innovasjonkapabilitet, samtidig som de ansatte tydelig er indre motiverte i det arbeidet de gjør. Som tidligere nevnt kan hovedgrunnen til høy score på innovasjonkapabilitet programmet i høy grad forklares av selve samarbeidet på tvers av organisatoriske grenser. I følge Ringholm et al. (2011) oppstår innovasjon ofte i skjæringspunktet mellom ulike kommunale sektorer og forvaltningsområder som en respons på problemer som oppstår. Mine undersøkelser viser tydelig hvor viktig selve samarbeidet mellom Husbanken og kommunene er for de gode resultatene og innovasjon.

Ved analyse av i nøkkelmekanismer tyder mine funn på at samarbeidet er avgjørende og spesielt for utnyttet kompetansebase, organisatorisk intelligens og ledelse av teknologi. Offentlig sektor kan i følge Willumsen et al. (2015) ses på som dårligere innovasjonsmiljøer, på grunnlag av manglende kompetanse eller gjennomføringsevne grunnet knappe økonomiske resurser og lite handlingsrom. Samt en politisk prioritering som ikke kan regnes som vedvarende og stabil (Willumsen et al., 2015). Husbankens kommuneprogram styrker som tidligere nevnt kompetanse. Kommuneprogrammet styrker også gjennomføringsevne da programmet i startfasen forankres på et høgt

politisk nivå. Det tildeles også økonomiske ressurser ved oppstart. Samarbeidet på tvers av organisatoriske grenser ser ut å eliminere mange av utfordringer og hindringer for innovasjon i offentlig sektor.

Oppsummert vil jeg presentere funn og sammenhenger i en skjematisk fremstilling.



Figur 3. Skjematisk fremstilling av funn og sammenhenger.

Høy innovasjonskapasitet fører i følge mine undersøkelser til bedre innovasjon i Husbankens kommuneprogram gjennom å spesielt styrke utnyttet kompetansebase, organisatorisk intelligens og ledelse av teknologi. Indre motivasjon har tydelig påvirkning på innovasjon og da spesielt gjennom å styrke nøkkelmekanismen kreativitet og idehåndtering. God innovasjonskapasitet og høy indre motivasjon fører til innovasjon i Husbankens kommuneprogram.

5.3 Bidrag

I tillegg til innovasjonkapabilitet og motivasjon, viser mine undersøkelser med tydelighet at nettopp samarbeidet over organisatoriske grenser er avgjørende for innovasjonen i Husbankens kommuneprogram. Gjennom mine undersøkelser har jeg funnet ut at samarbeidet på tvers av organisatoriske grenser ikke bare har en positiv innvirkning på innovasjon i Husbanken og kommunene. Funnet tyder på at selve samarbeidet er hovedårsaken til at programmet scorer høyt på innovasjonkapabilitet, som igjen gir god innovasjon i programmet. Indre motivasjon ser også ut til å være et viktig vilkår for innovasjon, gjennom å tilrettelegge for kreativitet, ideutvikling og seleksjon av ideer. Indre motivasjon kan ses på som avgjørende for nøkkelmekanismen kreativitet og ideehåndtering. Lawson og Samson (2001) kan derfor med fordel utvide sin modell ved å implementere begrepet indre motivasjon.

5.4 Konklusjon

Denne studien undersøker følgende forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker innovasjonskapabilitet og motivasjon Husbankens kommuneprogram "Bolig for velferd 2014-2020" programmets resultater?* På bakgrunn av mine undersøkelser vil svare på dette spørsmålet være at innovasjonskapabilitet og motivasjon påvirker resultater i Husbankens kommuneprogram ved å tilrettelegge godt for innovasjon. Innovasjonskapabilitet forklarer hvordan forhold i organisasjonene og samarbeidet tilrettelegger for innovasjon. Innovasjonskapabiliteten påvirker innovasjon gjennom nøkkelmekanismene som tilrettelegger godt for innovasjon i Husbankens kommuneprogram. Nøkkelmekanismene styrkes av samarbeidet på tvers av organisatoriske grenser. Motivasjon forklarer hvordan de ansatte selv driver frem innovasjon i Husbankens kommuneprogram. Indre motivasjon påvirker innovasjon ved å være grunnleggende for kreativitet og ideehåndtering.

5.5 Teoretiske og praktiske implikasjoner

På bakgrunn av mine undersøkelser vil jeg forslå teoretiske og praktiske implikasjoner. Van de Ven (1986) definerer innovasjon generelt og Sørensen og Torfing (2011) definerer innovasjon i offentlig sektor. Sørensen og Torfing (2011) sin definisjon er god, men ikke nødvendigvis mer forklarende for offentlig sektor enn privat sektor. Jeg mener det blir for snevert og kun definere innovasjon når det kommer til innovasjonsbegrepet. Innovasjon er et komplekst begrep og rommer ofte flere faser og ulike typer. Jeg mener Aasen og Amundsen (2015) sin femstegs prosess eger seg bedre til å beskrive innovasjon enn en enkelt definisjon.

Teori om innovasjonkapabilitet forklarer innovasjon godt, og den kan i følge mine undersøkelser også forklare innovasjonen i offentlig sektor i stor grad.

Mine funn viser at interorganisatorisk samarbeid har en avgjørende effekt på innovasjonkapabiliteten. Dette er et bidrag teorien kan dra nytte av. Mine funn viser også at indre motivasjon kan være avgjørende for nøkkelmekanismen: kreativitet og idehåndtering, og det kan derfor være fordelaktig å utvide med denne dimensjonen i Lawson og Samson (2001) sin modell.

Organisasjoner kan i følge mine undersøkelser dra stor nytte av å inngå interorganisatorisk samarbeid. Dersom kommunen og Husbanken hadde blitt målt på innovasjonkapabilitet hver for seg ville scoren vært lavere enn når ved samarbeidet som utgangspunkt. Mine undersøkelser tyder derfor på at et interorganisatorisk samarbeid kan være nøkkelen til innovasjon. Indre motivasjon ser også ut til å ha en positiv påvirkning på engasjementet som tilsynelatende er avgjørende for kreativitet og idehåndtering. Mine undersøkelser tyder på at organisasjonen bør være klar over at samarbeid på tvers av organisatoriske grenser kan være svært fordelaktig for å oppnå innovasjon. Jeg vil derfor oppfordre organisasjoner til å kartlegge andre nærliggende organisasjoner og vurdere samarbeid for å oppnå bedre innovasjon.

5.6 Styrker og svakheter ved studien

Alle studier ha svakheter, denne studien er ikke et unntak. Studien omhandler Husbankens kommuneprogram og funnene er derfor ikke direkte generaliserbare. Studien belyser et spesifikt program og har derfor heller ikke til hensikt å kunne generaliseres. Husbanken har selv plukket ut kommunene som er analysert noe som kan ses på som en svakhet da de har hatt mulighet til å plukke ut kommuner som er suksessfulle. Det skal derimot sies at Husbanken ønsker tilbakemelding etter analysen som blir gjennomført og det vil være lite lærerikt for Husbanken dersom de kun hadde valgt kommuner for å vise til gode resultater. Denne studien bygger på kvalitative data, det er intervjuobjektens egne erfaringer som legger grunnlag for funnene. Det må derfor poengteres at et utvalg basert på andre kriterier kunne gitt andre resultater. Det er også rimelig å anta at intervjuobjektene kan pynte på sannheten ved besvarelse av intervju spørsmålene. Videre er en svakhet at det kun er utført intervju og observasjoner på et tidspunkt i programperioden, dette gjør at jeg ikke har hatt muligheten til fanget opp eventuelle utfordringer som har vært gjeldene tidligere i programperioden eller eventuelle utfordringer som forekommer senere. Studien basert på tre forskjellige datakilder: intervju, observasjon og dokumentanalyse. Denne forskertriangleringen er en styrke i studien da den gir god beviskilde og overblikk over faktisk situasjon. Studien bygger på et solid teorigrunnlag og viser til god beviskjede. Samarbeidet med Husbankens kommuneprogram vil jeg også trekke frem som en styrke ved studien. Det gode samarbeidet har gitt meg godt innblikk i programmet som er et tydelig eksempel på hvordan offentlig sektor jobber for å oppnå innovasjon i dagens samfunn.

5.7 Forslag til videre forskning

Jeg kan ikke med sikkerhet si om Husbankens kommuneprogram” Bolig for velferd 2014-2020” sine andre regioner og kommuner har hatt det samme utbytte av kommuneprogrammet som Husbanken vest, Sogndal og Fjell kommuner har hatt. Det kan derfor anbefales som videre forskning å se på eventuelle forskjeller fra de ulike regionene.

Programmet er i dag i en slutfase, det er sannsynlig at man kunne fått ulike svar dersom man hadde fortatt intervjuene på et tidligere tidspunkt. Det ville derfor vært interessant for videre forskning å følge et tilsvarende program gjennom hele prosjektperioden for å se på eventuelle endringer i innovasjonsskapabilitet og motivasjon i løpet av programperioden.

Teori peker på ledelse som en viktig faktor i innovasjon både i privat og offentlig sektor. Det kunne derfor vært interessant å se nærmere på ledelse av innovasjon i offentlig sektor, opp mot privat sektor. Og hvordan ledelsen påvirker innovasjon i forhold til innovasjonsskapabilitet. Teorien sier mye om lederens viktige rolle og det ville derfor vært hensiktsmessig å se nærmere på forholdet mellom ledelse og politisk nivå i prosjekter som Husbankens kommuneprogram.

Kilder

- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation - Co-creating for a better society* Bristol, UK; Portland, OR, USA: Policy Press.
- Bjørnsen, A. H. o. H. M. (2012, 14.08.2017). Boligsosialt arbeid i Fjell kommune - en evaluering. Hentet
- Burgelman, R. A. & Maidique, M. A. (1988). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood: Richard D. Irwin. I: Inc.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor-og masterstudenter* Fagbokforl.
- Carstensen, H. V. & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-26.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J. & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research.(Methods & Meanings)(Report). *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545.
- Casebourne, J. (2014). *Why motivation matters in public sector innovation*. London: Nesta.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research* Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fagerberg, J., Martin, B. R. & Andersen, E. S. (2013). *Innovation studies: evolution and future challenges* OUP Oxford.
- Fauske, L. (2015). *Veileder for sosial innovasjon*. Husbanken.no: Velferdsetaten.
- Fitjar, R. D. & Rodriguez-Pose, A. (2015). Networking, context and firm-level innovation: Cooperation through the regional filter in Norway. *Geoforum*, 63, 25.
- Forskningsrådet. (2019, 11.01.19). Forskning og innovasjon i kommunesektoren Hentet 03.02.19 fra <https://www.forskningsradet.no/prognett-forkommune/Forside/1254022722212>
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and invisible innovation in public service innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, (1), 67-87.
- Fusfeld, H. I. (1995). Industrial research—where it's been, where it's going. *Research-Technology Management*, 38(4), 52-56.
- Gilje, N. (2006). Fenomenologi, konstruktivisme og kulturforskning. En vitenskapsteoretisk diskusjon. *Tidsskrift for kulturforskning*, 5(1).
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of management review*, 21(4), 1081-1111.
- Grady, D., Lautenschlaeger, H., Murray, J. & Thompson, R. (1993). *Unlocking innovation: Challenging conventional wisdom about what leaders do*. Sydney: McKinsey & Co.
- Grindheim, J. E. & Hallén, A. (2013). Innovasjon i offentlig sektor. *Stat & styring*, 23(1), 2-3.
- Hambleton, R. & Howard, J. (2012). *Public sector innovation and local leadership in the UK and the Netherlands*. I: Joseph Rowntree Foundation.
- Husbanken. (2013). Søknad om deltagelse i utvikling av Boligsosialt velferdsprogram. Hentet 03.03.19 fra

<https://www.sogndal.kommune.no/cpclass/run/cpesa62/file.php/def/13000935d13000935o8b3fc8/4-pkt-3-b-melding-om-at-kommunen-ikke-ble-tatt-opp-i-boligsosialt-velferdsprogram.pdf>

- Husbanken. (2015, 10.02.19). Tiltaksplan Bolig for velferd 2015. Hentet 04.03.19 fra <https://www.husbanken.no/boligsosialt-arbeid/bolig-for-velferd/tiltaksplan/>
- Husbanken. (2016). Husbankens kommuneprogram - Bolig for velferd, 2016-2020. Hentet 15.01.2019 fra <https://www.forskningsradet.no/prognett-forkommune/Forside/1254022722212>
- Husbanken. (2018). *Handlingsplan Bolig for velferd 2018-2020*. Hentet fra <https://www.husbanken.no/boligsosialt-arbeid/bolig-for-velferd/tiltaksplan/>
- Husbanken. (2019). Bolig for velferd. Hentet 02.03.19 fra <https://www.husbanken.no/boligsosialt-arbeid/bolig-for-velferd/>
- Høiseth-Gilje, S., Baustad, og Rangnes Seeberg. (2018). *Nåtidsanalyse av innovasjonsaktivitet i kommunesektoren*. Menon.
- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johansen, M. & Nybakk, E. (2016a). Fremtidsrettet innovasjon i offentlig sektor. I *Future oriented innovation in public sector: Norwegian University of Life Sciences*, Ås.
- Johansen, M. & Nybakk, E. (2016b). Fremtidsrettet innovasjon i offentlig sektor. I: Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282.
- Junker, T. A. & Ringholm, T. (2016). Ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon : Mellomledelsens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i kommunen. I: Høgskolen i Lillehammer.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: innovation for productivity in the American mode* Simon and schuster.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Kohli, J. & Mulgan, G. (2010). Capital Ideas: How to generate innovation in the public sector. *Center for American Progress and The Young Foundation*.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Lebesby, K. & Stenøien, J. M. (2016). Innovasjon i offentlig sektor. I: NTNU.
- Maira, A. N. & Thomas, R. (1998). Organizing on the edge: Meeting the demand for innovation and efficiency. *PRISM-CAMBRIDGE MASSACHUSETTS-*, 5-20.
- Mathison, S. (1988). Why triangulate? *Educational researcher*, 17(2), 13-17.
- Maxwell, J. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard educational review*, 62(3), 279-301.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30.
- Regeringen.no. (2018, 09.10.2018). Innovasjon i offentlig sektor. Hentet
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M. (2011). Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse. I: Norut Tromsø Rapport.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Røneid, B. (2016). Om Sogndal. Hentet
- Rønhovde, L. (2012). *Innovasjon i offentlig sektor : en studie av prosessene knyttet til initiering av og iverksetting av samhandlingsreformen i fem kommuner på Nordmøre Høgskolen i Molde - vitenskapelig høgskole i logistikk*.
- Saleh, S. D. & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate. *IEEE transactions on engineering management*, 40(1), 14-21.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H. (2013). *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). *Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector*. Los Angeles, CA.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teigen, H., Aarsæther, N. & Ringholm, T. (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64-86.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A. H. (2017). The innovation journey: you can't control it, but you can learn to maneuver it. *Innovation*, 19(1), 39-42.
<https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1256780>
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. & Venkataraman, S. (1999). The innovation journey.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Willumsen, E., Sirnes, T. & Ødegård, A. (2015). Innovasjon innen helse og velferd–sosial Innovasjon. *Innovations in health and welfare–social innovation*. In Willumsen, E. and Ødegård, A. (Eds.) *SosialInnovasjon–fra politikk til tjenesteutvikling*.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Aarseth, H., Pedersen, A., Reitan, J. & Rørvik, M. (2011). Behovsdrevet innovasjon. 10 steg til innovasjon i helsesektoren. *Published by Innomed*.
- Aasen, T. M. B. & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

”Hvordan påvirker innovasjonskapabiliteten i prosjektet: Husbankens kommuneprogram ”Bolig for velferd 2016-2020” resultatene av prosjektet?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere faktorer som fremmer og hemmer innovasjon i forhold til prosjektet Husbankens kommuneprogram.

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

Formål

Begrepet innovasjonskapabilitet er i liten grad forsket på i offentlig sektor. Forskning påpeker at samarbeid mellom organisasjoner kan føre til bedre vilkår for innovasjon.

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan innovasjonskapabiliteten hos Husbanken og Kommunen fremmer eller hemmer innovasjonen. Dette er et forskningsprosjekt som utgjør min masteravhandling.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sør- Øst Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju deg da du har en tilknytning til prosjektet; Husbankens kommuneprogram 2016 -2020.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg skal foreta intervju, opplysninger som samles inn registreres elektronisk med lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli

anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun meg og min veileder Eva Jenny Benedikte Jørgensen som vil ha tilgang.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltagere i intervjuene skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjon

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15 mai, 2019. Da vil all informasjon bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Veileder: Eva Jenny Benedicte Jørgensen Tlf: 41682640
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hanna E. Vigebø

Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet En studie av innovasjonkapabilitet tilknyttet Husbankens kommuneprogram, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. Mai 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker innovasjonskapabilitet i prosjektet; Husbankens kommuneprogram ” Bolig for velferd 2016-2020” prosjektets resultater?

Hensikt: Ønsker å undersøke innovasjonskapabilitet i prosjektet Husbankens kommuneprogram.

Genrelt:

1. Hva er din stilling; Hvilken rolle og hvor lenger har du jobbet med prosjektet?
2. Hva er dine arbeidsoppgaver i prosjektet?

Visjon og strategi:

3. Hva er prosjektets visjon og strategien?

Har dere en klar felles visjon og fast strategisk retning

Ansatte bør være klar over formålet og utfordres til å finne nye måter å gjøre ting på.

Utnytte kompetansebasen:

4. Hvordan utnytter prosjektets organiseringer ulike ressurser?

Handler om evnen til riktig og effektivt å lede ressurser til hvor de er påkrevd har lenge vært anerkjent som kritisk for innovasjonssuksess (Burgelman & Maidique,1988). Viktige variabler inkluderer ressursforvaltning, tilgjengelighet av finansiering kanaler, innovasjonsmestere og vedtaket av e-business prinsipper.

Organisatorisk intelligens:

5. Hvordan oppbevarer, behandler og sprer dere kunnskap og informasjon i prosjektet?

"Evnen til å behandle, tolke, kode, manipulere og få tilgang til informasjon på en målrettet måte, slik at det kan øke sitt adaptive potensial i det miljø det opererer i "

Kreativitet og idehåndtering:

6. Finnes det rom for nye ideer og kreativitet i hvordan man kan løse oppgaver i prosjektet?

7. Hva driver eventuell kreativitet eller idehåndtering?

Motivasjon; Indre vs. ytre? Selvbestemmelse?

Struktur og systemer:

8. Hvordan er organisasjonsstrukturen i prosjektet?

9. Finnes det noen form for belønningssystemer i prosjektet?

10. Hvordan ser du på mulighetene for å oppnå satte mål for innovasjon i prosjektet?

” Stretch” mål for innovasjon

Kultur og klima:

Toleranse av tvetydighet:

11. Hva mener du karakteriserer kultur og klima i prosjektet?

12. Er vilje til å ta risiko i prosjektet for å oppnå innovasjon?

Lærers det av feil?

Bemyndige ansatte:

13. Ønsker leder å høre på dine ideer?

Kreativ tid:

14. Finnes det rom for kreativitet og idetenking eller fokuseres det mest på kortsiktige utfordringer?

Kommunikasjon:

15. Hvordan kommuniseres det i prosjektet? Mellom ansatte i samme avdeling og på tvers av organisasjonene og hierarki?

Innovative bedrifter belønner kryss-funksjonell, kryss-hierarkisk, tverrkulturell og kryss-teknologisk utveksling av informasjon og kunnskap.

Ledelse av teknologi:

16. Hvordan er sammenhengen mellom prosjektets strategier, teknologier og ledelse?

Ledelse:

17. Hvordan tilrettelegger din leder for innovasjon?

Motivasjon:

18. Hva motiverer deg til å fokusere på innovasjon?

Generelt:

19. Hva mener du er tilretteleggende for innovasjon i din organisasjon og hva hemmer innovasjonen her?

20. Har du noe annet du ønsker å legge til?