

Kandidatnr.: 2



Ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon

Mellomledelsens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner

Av Thea Amalie Junker

Master i Public Administration (MPA)

Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap

Høgskolen i Lillehammer

Våren 2016

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i offentlig administrasjon ved Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet med oppgaven har vært spennende, lærerikt og utfordrende.

Først og fremst vil jeg takke de ni avdelingslederne som så gladelig stilte opp i en hektisk hverdag og fortalte om deres erfaringer og tanker rundt medarbeiderdrevet innovasjon. Deres bidrag danner grunnlaget for hvordan denne oppgaven har blitt utformet.

Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder Toril Ringholm. Hennes interesse, kunnskap og konstruktive tilbakemeldinger har vært uvurderlig.

Takk til Ann Karin Tennås Holmen ved IRIS som satte meg i kontakt med to hjelpsomme kontakter i kommunene. Takk til organisasjonssjef i Time kommune Odd Magne Amdahl og programleder for Forenkling, Forbedring og Fornying i Sola kommune Kai Hugo Holen. De gjorde et ellers krevende arbeid mye enklere og hjalp meg med å finne frem til gode respondenter.

Videre vil jeg takke de som har stått meg nærmest gjennom skriveprosessen. Takk til Axel som selv på mine mest arbeidskrevende dager klarte å få meg ut på tur i frisk luft. Takk til mine foreldre som stadig minnet meg på hvor sterk og flink jeg er. Det er fort gjort å glemme. Og takk til Nynne som har holdt ut med en svært isolert samboer.

Sammendrag

Med en offentlig sektor i sterk omstilling rettes innovasjonsfokuset mot en viktig og oversett ressurs, nemlig medarbeidere. Ansatte har skjulte evner for innovasjon og dette er et potensial som kan gjøres synlig, anerkjent og utnyttet til fordel for både organisasjonen og dens ansatte (Kesting & Ulhøi, 2010). Medarbeiderdrevet innovasjon handler om at alle medarbeidere har et potensial for kreativitet og kan bidra i innovasjon og utvikling på egen arbeidsplass, forutsatt at det legges til rette for det. Dette innebærer et fokus på betydningen av ledelse.

Denne studien undersøker hvilken betydning mellomledelsen har for medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven har jeg basert på teori omkring innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og ledelse av innovasjon. For å få en forståelse for hvilken rolle mellomlederen har i medarbeiderdrevet innovasjon har jeg gjennomført intervjuer med ni mellomledere i to kommuner. Oppgaven tar for seg en problemstilling som ikke har blitt viet særlig forskningsfokus tidligere, og oppgaven står som et bidrag til et lite utforsket forskningsfelt.

Funnene som fremkommer av studien viser at mellomledelsens rolle er av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene. Det er først og fremst mellomledelsens tilgjengelighet, åpenhet og toleranse overfor personalet som synes å være avgjørende for at ansatte fremmer forslag. I dette arbeidet fungerer mellomledelsens nærmeste leder og lederkolleger som betydningsfulle støttespillere. Studien viser at tid utgjør en avgjørende faktor for mellomledelsens kapasitet til å drive innovasjon. Ved å se muligheter i stedet for begrensninger *kan* mellomledere klare å bedre balansere arbeidet med den daglige driften og medarbeiderdrevet innovasjon.

Nøkkelord: Medarbeiderdrevet innovasjon, MDI, ledelse, mellomledelse, kommune

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse	4
1. Innledning	1
1.1. Oppgavens tema	1
1.2. Problemstilling.....	3
1.3. Behovet for forskning på feltet	4
1.4. Oppgavens struktur	4
2. Teori.....	6
2.1. Innovasjon	6
2.1.1. Hva er innovasjon?	6
2.1.2. Innovasjon i offentlig sektor	7
2.2. Medarbeiderdrevet innovasjon	9
2.2.1. Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?.....	9
2.2.2. Faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon.....	10
2.2.3. Oppsummering.....	16
2.3. Ledelse av innovasjon.....	17
2.3.1. Ledelses- og medarbeiderinitiert tilnærming	18
2.3.2. Innovasjonsledelse	20
2.3.3. Mellomledelsens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon og tidligere forskning	21
2.3.4. Tid til innovasjonsledelse?.....	24
2.3.5. Oppsummering.....	25
3. Metode	27
3.1. Tilknytning til forskningsprosjekt.....	27
3.2. Valg av metode	28
3.3. Kvalitativ metode.....	29
3.3.1. Datainnsamling	29
3.3.2. Utvalget.....	30
3.3.3. Gjennomføring av intervjuer	33
3.3.4. Godkjenning av prosjektet	34
3.4. Kvantitativ metode.....	34
3.4.1. Utvalget.....	35
3.4.2. Spørreundersøkelsen	35
3.5. Valg av analytisk tilnærming	36
3.6. Kildekritiske vurderinger	38
3.6.1 Intern gyldighet	38

3.6.2. Ekstern gyldighet	39
3.6.3. Pålitelighet	40
4. Analyse	42
4.1. Kontekst	42
4.1.1. Time kommune	42
4.1.2. Sola kommune	43
4.2. Innovasjon og kultur	43
4.2.1. Innovasjonssamlinger	43
4.2.2. Forståelse av innovasjon	44
4.2.3. Innovasjon og daglig drift	46
4.2.4. Kultur for innovasjon	49
4.3. Samhandling med kolleger og ledelse	51
4.3.1. Lateral kommunikasjon.....	51
4.3.2. Oppover-kommunikasjon.....	51
4.3.3. Ledelsesinitiert innovasjon	53
4.4. Samhandling med ansatte	54
4.4.1. Rom for forslag	54
4.4.2. Toleranse for feil.....	56
4.4.3. Virkemidler	57
4.4.3.1. Institusjonelle ordninger.....	58
4.4.3.2. Innovasjonsplan.....	59
4.4.3.3. Prosjekter og pådrivere.....	60
4.4.3.4. Forbedringstavlen.....	61
4.5. Forbedringspotensial.....	65
5. Resultater	67
5.1. Innovasjon og kultur	67
5.1.1. Innovasjonssamlinger	67
5.1.2. Innovasjon og daglig drift	67
5.1.3. Kultur for innovasjon	68
5.2. Samhandling med kolleger og ledelse	69
5.3. Samhandling med ansatte	70
5.3.1. Rom for forslag	70
5.3.2. Toleranse for feil.....	71
5.3.3. Virkemidler	72
5.3.3.1. Institusjonelle ordninger.....	72
5.3.3.2. Innovasjonsplan, prosjekt og pådrivere.....	73
5.3.3.3. Forbedringstavlen.....	75

5.4. Forbedringspotensial.....	77
6. Avslutning	78
6.1. Hovedfunn	78
6.2. Delfunn	80
6.3. Begrensninger	81
6.4. Videre forskning	83
7. Kilder	83
8. Vedlegg	91
Vedlegg 1.....	91
Vedlegg 2.....	93

Tabeller

Tabell 1: «Innovasjonsarbeid er tidkrevende og gjør arbeidsdagen mer krevende», s. 46

Tabell 2: «Min nærmeste leder er støttende, lyttende og inkluderende», s. 51

Tabell 3: «Ansatte har kunnskap som er viktig å ta i bruk i innovasjonsarbeid», s. 55

Tabell 4: «Hos oss er det lov «å prøve og feile»», s. 57

Tabell 5: «Alle ansatte har ansvar for å rapportere feil og mangler», s. 59

1. Innledning

Innledningsvis presenterer jeg oppgavens tema og dets aktualitet. Deretter presenteres oppgavens problemstilling og forskningsbehovet knyttet til den. Avslutningsvis vil jeg forklare oppbyggingen av oppgaven og dens tilknytning til et forskningsprosjekt.

1.1. Oppgavens tema

Norske kommuner har alltid vært nyskapende, og begreper som fornyelse, nyskaping og modernisering har blitt brukt i forbindelse med utviklingsprosesser. Innovasjon har gjerne blitt forbundet med privat sektor, men i løpet av de siste årene har også offentlig sektor omfavnet begrepet. Offentlige velferdsordninger står overfor store utfordringer og en usikker fremtid. Velferdsutfordringen i Norge kan sammenfattes i den såkalte eldrebølgen og befolkningens forventninger om bedre kvalitet og omfang på offentlig tjenester. Som den viktigste velferdsinstitusjonen i offentlig sektor står kommunene sentralt i hvordan denne utfordringen kan møtes og løses. De politiske styringssignalene viser et stadig større fokus på innovasjon i møtet med morgendagens utfordringer. Med en innovativ tilnærming må velferdstilbudet bli sett med nye øyne. Hva skal tjenestene inneholde? Hvordan skal de finansieres? Og ikke minst, hvem skal være med på å skape de?

Innovasjonsdiskursen i offentlig sektor kommer tydelig frem i flere stortingsmeldinger. Den politiske viljen til å satse på innovasjon ble for alvor markert med stortingsmeldingen *Et nyskapende og bærekraftig Norge* (St.meld. nr. 7 (2008-2009)). Her kom det frem at regjeringen ville styrke innovasjonsevnen i offentlig sektor, legge til rette for tjenesteinnovasjoner og satse på medarbeidere gjennom medarbeiderdrevet innovasjon. I stortingsmeldingen *Morgendagens omsorg* (Meld. St. 29 (2012-2013)) ble innovasjon utpekt som et sentralt virkemiddel knyttet til den demografiske utfordringen samfunnet og omsorgstjenestene vil møte om 15-20 år (Willumsen & Ødegård, 2015). Den demografiske utfordringen innebærer at flere innbyggere vil ha behov for hjelp samtidig som færre mennesker kan gi den. Dette innovasjonsarbeidet må først og fremst foregå i kommunene. Av kommunenes samlede virksomhet utgjør helse- og omsorgstjenestene nesten en tredel (Meld. St. 29 (2012-2013)). Stortingsmeldingen viser at kommunene har

muligheten til å tenke nytt rundt helse- og omsorgstjenestene, og det er kompetanse og innovasjon som står i fokus:

Framtida byr på utfordringer som skaper behov for å sette kommunene bedre i stand til å drive nyskaping og innovasjon på en systematisk måte. Dette krever økt kompetanse på innovasjon, metodekunnskap og innovasjonsledelse, med evne og vilje til å arbeide på tvers, ta politisk risiko, slippe løs medarbeidere og involvere innbyggere, brukere og organisasjoner mer aktivt og direkte (Meld. St. 29 (2012-2013), s. 13).

Oppmerksomheten rundt betydningen av nye måter å bruke medarbeideres kompetanse på kan være forsterket av en offentlig sektor i sterk omstilling (Aasen & Amundsen, 2015). Slike endringer kan stille nye krav til organisatorisk praksis og dette kan berøre både ledere, medarbeidere og brukere. Kommunenes økonomiske situasjon, innbyggernes økte forventninger til tjenestene og mangelen på faglært arbeidskraft innen sentrale velferdstjenester forårsaker et stadig sterkere behov for innovasjon. På grunn av mange deltidsstillinger i helse og omsorg kan det være mer enn 30 årsverk per leder, og i enkelte kommuner kan det være over 50 ansatte per leder. Den lave ledertettheten kan by på utfordringer i utøvelsen av ledelse, oppfølging av ansatte og drive et systematisk fornyings- og innovasjonsarbeid (Meld. St. 29 (2012-2013)). Videre trekker stortingsmeldingen frem ansattes unike kunnskap om tjenestenes utfordringer og aktuelle problemstillinger, og at de sammen med brukere vil være viktige informanter og drivere i innovasjonsarbeidet. Dette fordrer god ledelse som involverer, lytter og skaper rom for nytenkning og kreativitet (Meld. St. 29 (2012-2013), s. 126).

Medarbeidere er en viktig, men oversett ressurs, og denne oppgaven setter fokus på medarbeiderdrevet innovasjon som en sentral strategi for å møte morgendagens utfordringer. Medarbeiderdrevet innovasjon handler om at alle medarbeidere har et potensial for kreativitet og kan bidra i innovasjon og utvikling på egen arbeidsplass, forutsatt at det legges til rette for det. Dette innebærer et ytterligere fokus på betydningen av ledelse. Smith, Kesting og Ulhøi (2008) identifiserer ledelsesstøtte som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for medarbeiderdrevet innovasjon. Støtte, tilrettelegging og motivasjon fra ledelsen kan være avgjørende faktorer for hvorvidt medarbeidere

involverer seg i innovasjonsarbeid. Amundsen, Aasen, Gressgård og Hansen (2011b) betrakter samarbeid mellom ledere og medarbeidere som en viktig faktor for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon. Byrne, Mumford, Barrett og Vessey (2009) påpeker likevel at forskere har vist begrenset interesse for lederes rolle i denne typen innovasjonsarbeid.

En offentlig sektor i sterk omstilling, et økt fokus på involvering av medarbeidere i innovasjon, og betydningen av ledelse som en viktig forutsetning for vellykket medarbeiderdrevet innovasjon har til sammen ført til at denne masteroppgavens tema ble *ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner*. Konteksten dette vil bli undersøkt gjennom er den kommunale helse- og omsorgssektoren.

1.2. Problemstilling

Det er oppgavens tema som har lagt føringer for hvordan jeg har arbeidet med og formulert problemstillingen. Det er viktig at problemstillingen er interessant og fruktbar, og at jeg i arbeidet med å besvare den kan tilføre forskningsfeltet ny kunnskap. Problemstillingen er formulert som følger:

Hvilken betydning har mellomledelsen for medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner?

Med denne problemstillingen fokuserer jeg på mellomledelsen i kommunene og hvordan de arbeider for å involvere sine ansatte i innovasjonsarbeid. I teorikapitlet vil jeg gjøre rede for begreper og teorier som er sentrale for å forklare og belyse problemstillingen.

Helse og omsorgssektoren i kommunene Sola og Time vil være den konteksten jeg undersøker problemstillingen i. Det vil i fremtiden være store krav til innovasjon i helse og omsorg, og det er ikke urimelig å anta at det her kravene til innovasjon vil være størst. Jeg må presisere at dette i svært liten grad vil påvirke vinklingen av oppgaven og det teoretiske rammeverket. Problemstillingen tar utgangspunkt i ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon, og ikke innovasjon i helse og omsorg. Respondentene har blitt valgt ut fra denne sektoren, og jeg antar at deres erfaringer kan være relevant innen andre former for kommunale virksomheter.

1.3. Behovet for forskning på feltet

Mellomledelsen er et ledersjikt som opererer mellom toppledelse og den operative kjernen, og forskere har ofte viet forskningsfokuset til deres over- og underordnede. Forskning rundt mellomledelsens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor står som et kunnskapshull i forskningslitteraturen, og her kan denne oppgaven stille som et bidrag.

Medarbeiderdrevet innovasjon (heretter også forkortet MDI) er et relativt nytt begrep og forskningstema, og det er lite forskningslitteratur å oppdrive rundt MDI i offentlig sektor. Eksisterende forskning er i stor grad basert på aktiviteter innen privat sektor. Amundsen et al. (2011b) påpeker at forskningen på medarbeiderdrevet innovasjon fortsatt er i en tidlig fase, og det vil være behov for flere studier som kombinerer kvalitative og kvantitative tilnærminger. Denne oppgaven er tilknyttet et forskningsprosjekt som gjør nettopp det. «Medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon i kommuner» er en pågående studie som blant annet skal systematisere og dokumentere erfaringene fra pågående innovasjonsprosjekter, undersøke medarbeidernes og ledernes roller, og analysere betingelsene for vellykket innovasjon (Sola, 2016b). Prosjektets hovedmål er formulert som følger (IRIS):

Gjennom økt involvering av medarbeidere og verdsetting av deres ressurser og ideer skal prosjektet ruste kommuner til fornying, utvikling og effektivisering av tjenester.

Prosjektet vil bidra både til å styrke kunnskapsbasen rundt MDI, utvikle en læringsarena for bruk av MDI og videre utvikle modeller som kan gjøre MDI til et effektivt virkemiddel for kommunene i tjenesteinnovasjon (IRIS). Min tilknytning til dette prosjektet vil forklares videre i kapittel 3.

1.4. Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av seks sentrale kapitler: innledning, teori, metode, analyse, resultater og avslutning. I kapittel 2 presenteres jeg det teoretiske rammeverket for oppgave, og dette er tredelt. Her gjør jeg rede for sentrale begreper, teorier og tidligere forskning rundt innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og ledelse av innovasjon. I

kapittel 3 presenteres den metodiske fremgangsmåten for studien. I kapittel 4 foreligger analysen, og her blir data fra spørreundersøkelse og intervjuer analysert og drøftet, og resultatene fra dette blir presentert i kapittel 5. Avslutningsvis i kapittel 6 vil jeg oppsummere de mest sentrale funnene fra studien, og gjøre noen metodiske refleksjoner. Til informasjon for leseren vil kildehenvisningen i oppgaven følge standarden til American Psychological Association (APA), 6. utg.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres den teoretiske referanserammen for oppgaven, og det er delt inn i tre delkapitler: innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og ledelse av innovasjon. Jeg redegjør for innovasjon før jeg går i dybden rundt begrepet og praksisen medarbeiderdrevet innovasjon. Det siste delkapitlet, ledelse av innovasjon, vil omhandle ulike aspekter rundt ledelse av innovasjon. Avslutningsvis ser jeg på mellomledelsens rolle i MDI og hva som har blitt gjort i tidligere forskning.

2.1. Innovasjon

Det er medarbeiderdrevet innovasjon som er fokus for oppgaven, men jeg vil først gjøre rede for hva innovasjon er. I dette delkapitlet ser jeg på ulike definisjoner av innovasjon, og hva en innovasjonsprosess er. Deretter retter jeg fokus mot innovasjon i offentlig sektor og praksisnære innovasjoner.

2.1.1. Hva er innovasjon?

Innovasjon representerer noe nytt, og dette nye kan være noe som er nytt for verden, nytt for et samfunn eller nytt for en virksomhet. Innovasjon som fagfelt er i stadig utvikling og i litteraturen finnes mange definisjoner på hva innovasjon er. Som begrep kan innovasjon oppfattes som svært flytende og det er mange måter å forstå det på ettersom begrepet gis mening og betydning ut fra de sosiale kontekstene det inngår i (Willumsen & Ødegård, 2015). Kommunesektorens arbeidsgiverorganisasjon beskriver innovasjon som noe «nytt, nyttig og nyttiggjort. En ny, og samtidig så god løsning, at folk vil ta den i bruk» (KS, 2015). Joseph Schumpeter står som innovasjonsstudienes «gudfar» (Aasen & Amundsen, 2011), og hans omfattende definisjon på innovasjon fra over 60 år tilbake har satt sitt preg på flere moderne definisjoner av begrepet. Dette kommer frem i St.meld. nr. 7 (2008-2009), s. 13)) der innovasjon blir forklart som «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier». Med utgangspunkt i undersøkelser gjort i norske kommuner stiller Ringholm, Aarsæther, Bogason og Ellingsen (2011, s. 12) med en definisjon av innovasjon i en kommunal kontekst, og forklarer innovasjoner som «gjennomførte endringer som det ligger en intensjon om

merverdi i kommunale ytelser bak». Aasen og Amundsen (2011, s. 38) stiller med en grundig definisjon av begrepet, og forklarer det ved å si at innovasjon skjer gjennom:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) idé, og som får sin effekt når resultatene (produktene) av den nye idéen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ).

De ulike definisjonene har det fellestrekk at innovasjon inneholder et element av nyhet, og begrepet kan videre klassifiseres ut fra nyhetsgrad. De to gjeldende begrepene her er *inkrementell* innovasjon og *radikal* innovasjon. Inkrementell innovasjon innebærer forbedring av eksisterende løsning og kjennetegnes av at man utnytter noe man allerede har, på et nytt område, i en ny kontekst eller overfor nye brukere (Aasen & Amundsen, 2011; Willumsen & Ødegård, 2015, s. 26). Radikal innovasjon representerer en vesentlig endring eller noe helt nytt og kjennetegnes av utvikling av nye og kanskje overraskende koblinger eller kombinasjoner av kunnskap, teknologi og konsepter som ikke tidligere har eksistert (Aasen & Amundsen, 2011; Willumsen & Ødegård, 2015, s. 26).

Veien fra et innovasjonsarbeid starter til det avsluttes, omtales som regel som en *innovasjonsprosess* (Aasen & Amundsen, 2015, s. 27). Dette er en prosess som kan deles inn i følgende faser: idéfase, prioritering, utvikling, implementering og anvendelse, men i praksis kan de være noe flytende. De ulike fasene står ikke i fokus i denne oppgaven, men begrepet innovasjonsprosess vil bli tatt i bruk gjennom oppgaven for å vise til innovasjonsarbeid som er i gang.

2.1.2. Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon i offentlig sektor knyttes til tjenesteproduksjon og velferdstjenester, og tanken er at offentlig innovasjon er nødvendig for å møte fremtidige utfordringer og økt etterspørsel (Fitjar, 2015). Muligheten for å øke inntjeningen på offentlige tjenester er begrenset, så innovasjon blir et virkemiddel for å øke tjenesteproduksjonen innenfor samme kostnadsramme uten å forringe tjenestekvaliteten (Fitjar, 2015, s. 66). Ifølge Willumsen, Sirnes og Ødegård (2015) forventes risikoviljen å være lav i kommunene.

Offentlig sektor forvalter skattebetalernes penger og dette er et stort ansvar. Den politiske viljen til å anvende skattebetalernes penger på en måte som gir usikre resultater, er av forståelige grunner liten (Willumsen, Sirnes & Ødegård, 2015). Ifølge Rønning og Fuglsang (2015) er også «nullfeilskulturen» en hindring for å prøve ut innovative tiltak i offentlig forvaltning. Sirnes (2015) påpeker at innovasjon i en kommune ikke fremstår som ideelt, og at de fleste kommuner kan møte betydelige utfordringer med å agere som innovasjonsmiljøer. Man vil i utgangspunktet ikke ha nødvendig kompetanse innen innovasjon, og gjennomføringsevnen vil avhenge av både knappe økonomiske ressurser og en politisk prioritering som ikke trygt kan påregnes å vedvare etter neste kommunevalg (Sirnes, 2015).

I offentlig sektor er det tjenesteytere, fagfolk og profesjonsarbeidere som daglig utfører de aktuelle tjenestene overfor brukere. Innovasjon i offentlig tjenesteproduksjon skjer ofte i det praksisnære, hverdagslige arbeidet med å utføre ulike velferdstjenester (Fuglsang, 2010). Ifølge Høiland og Willumsen (2015) begynner profesjonsdrevne og praksisnære innovasjonsprosesser ofte med ideer til å løse hverdagslige utfordringer i møtet med praksisfeltet innen ulike tjenestesektorer. I idéfasen kan tjenesteutøvere finne løsninger med basis i brukernes behov. Når medarbeidere (og brukere) samarbeider og opplever eierskap til innovasjonen, vil ny praksis forankres på en god måte, og implementeringen kan skje lokalt ute mye motstand (Høiland & Willumsen, 2015, s. 226). Slike praksisnære innovasjoner kan kjennetegnes som det Fuglsang (2010) betegner som *bricolage-innovasjon*. Fuglsang og Sørensen (2011) hevder de mange definisjonene av innovasjon er begrensede ettersom de ikke inkluderer de små daglige justeringene av et produkt eller en tjeneste. Bricolage er en tilnærming der innovasjon hverken er radikal eller inkrementell, men heller en ad-hoc-prosess. «Bricolage is a ‘do-it-yourself’ problem-solving activity that creates structures from resources at hand» (Fuglsang & Sørensen, 2011, s. 583). Bricolage-innovasjon kan være gjeldende der ressursene er begrensede, som i offentlig sektor (Fuglsang, 2010). Det er en type innovasjon som handler om at ansatte tilpasser rutinene for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en bedre måte. Dette er gjerne integrert i det daglige arbeidet og blir sjelden lagt merke til av ledere i organisasjonen (Fuglsang & Sørensen, 2011). Bricolage innebærer ansattes medvirkning i innovasjon, i likhet med MDI.

2.2. Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon er en nyere retning innen innovasjonstenkning, og et relativt nytt begrep både i norsk og internasjonal sammenheng («employee-driven innovation»). Begrepet fremhever medarbeideren som en kilde til innovasjon, og det er dette som er fokus for dette delkapittelet.

2.2.1. Hva er medarbeiderdrevet innovasjon?

Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke entydig definert i faglitteraturen (Aasen & Amundsen, 2011). Landsorganisasjonen (LO) har vært en pådriver i arbeidet med å sette MDI på dagsorden både i politikken og i forskningen, og definerer MDI som «innovasjoner (nye produkter, prosesser eller tjenester) som er frambrakt gjennom en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, basert på en systematisk anvendelse av medarbeideres ideer, kunnskap og erfaring – som er utviklende for virksomhetens totale innovasjonsevne» (Arbeidslivet, 2012). Her vektlegges troen på at medarbeidere har kompetanse og ideer som kan bidra til å styrke virksomheters innovasjonsevne (Aasen & Amundsen, 2011). I Stortingsmelding nr. 7 (2008-2009) blir medarbeiderdrevet innovasjon forklart som «en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomhet». Den danske forskeren Christian Bason har tatt for seg innovasjon i offentlig sektor – velferdsinnovasjon – og bruker medarbeiderdrevet innovasjon som «et samlebegrep for evnen til å involvere samtlige medarbeidergrupper på arbeidsplassen i arbeidet med fornyelse og nytenkning» (Bason, 2007 s. 192). Sentralt for de nevnte definisjonene og forklaringene er at medarbeiderdrevet innovasjon kan kjennetegnes av en åpen og inkluderende innovasjonsprosess, og en systematisk anvendelse av medarbeidernes ideer, kunnskap og erfaring (Aasen & Amundsen, 2011). En fellesnevner er fraværet av ledelsens betydning selv om dette kan være noe underforstått i definisjonene, som ved bruk av «systematisk anvendelse». Geary og Sisson (1994) stiller derimot med en tilnærming til medarbeideres direkte deltakelse som tillegger ledelsens rolle stor betydning, og definisjonen gjør seg gjeldende i forbindelse med problemstillingen som er mellomledelsens betydning for MDI. Geary og Sisson (1994, s. 2) definerer direkte deltakelse som:

Muligheter som ledere skaffer, eller initiativer de gir sin støtte til som utføres av en medarbeider eller en gruppe medarbeidere som får ansvar og beslutningsmyndighet (men som også kan konsultere ledere) til å gjøre utviklingsarbeid relatert til daglige oppgaver, arbeidsorganisering og/eller arbeidsforhold.

Den grunnleggende ideen bak MDI hviler på forutsetningen om at ansatte har skjulte evner for innovasjon, og at dette potensialet kan gjøres synlig, anerkjent og utnyttet til fordel for både organisasjonen og dens ansatte (Kesting & Ulhøi, 2010, s. 2). Medarbeidere ser ofte utfordringer og muligheter som ledere og personer i dedikerte innovasjons- og utviklingsavdelinger ikke ser, og det ligger et uutnyttet potensial i en tydeligere og mer systematisk tilnærming til involvering av medarbeidere i innovasjonsarbeid (Amundsen et al., 2011b, s. 5). Ifølge Aasen og Amundsen (2015) er systematikk et viktig stikkord i MDI. Det indikerer at bruken av intern (og ekstern) kompetanse ikke skal være tilfeldig, men støttes gjennom visse rutiner og virkemidler.

Begrepet MDI viser til en aktiv involvering av ansatte i innovasjonsprosesser, og ifølge Fitjar (2015) forutsetter dette en kultur der ansatte tør å ytre sine meninger og komme med forslag til forbedringer, og hvor forslag fra lavere nivåer i organisasjoner blir hørt og tatt på alvor. Organisasjonskultur og innovasjon er to store forskningsområder, men ifølge Aasen og Amundsen (2011) er det et begrenset omfang av forskning som ser disse i sammenheng med hverandre. Videre vil jeg gjøre rede for faktorer som har betydning for MDI, og flere av disse faktorene kan ses i sammenheng med organisasjonskultur, eller organisasjonsklima.

2.2.2. Faktorer som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon

Tidligere forskning kan vise til en rekke viktige faktorer som har betydning for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner. Dette er både interne og eksterne faktorer, og de ulike bidragene har flere fellestrekk. Videre presenterer jeg fem ulike studier som fremhever faktorer som har betydning for utvikling av MDI. Støtte fra ledelsen, autonomi og samarbeid er faktorer som går igjen i flere av studiene.

De Jong og Kemp (2003) har tatt for seg faktorer som synes å ha betydning for medarbeideres innovative atferd, og her kommer det tydelig frem at betydningen av ledelse ikke har blitt tillagt fokus. Gjennom innsamling av data fra ansatte i kunnskapsintensive virksomheter innenfor tjenesteytende næringer kom de frem til seks forhold som er positive for utvikling av innovativ atferd:

1. Opplevelse av at arbeidet er utfordrende
2. Autonomi i løsning av arbeidsoppgaver
3. Virksomheten har et strategisk fokus på innovasjon
4. Opplevelse av et «støttende klima»
5. Mange eksterne relasjoner med hyppig kontakt
6. Innsikt i variasjoner i markeds- og etterspørselsforhold

De Jong og Kemp (2003) bruker begrepet klima i stedet for kultur, og dette gjøres i flere av studiene. Ahmed (1998) forklarer forskjellen på de to begrepene: «Mens klima kan observeres i organisasjoners praksiser og uttalte retningslinjer eller regler (policies), finnes kulturen mer som usynlige «skjemaer» som virker på den enkeltes handlinger» (oversatt av Aasen & Amundsen, 2011). Ifølge Ahmed (1998) finnes kultur på et dypere og mindre synlig nivå enn klima, men de to begrepene er likevel nært alliert.

En studie av Cummings og Oldham (1997) kan vise til at medarbeidere er mer kreative når omgivelsene støtter deres innsats for nytenkning. I denne studien blir ledelse trukket frem som viktig. Videre fremheves tre aspekter ved arbeidskonteksten som er viktige for å fremme og realisere medarbeideres kreative potensial:

1. Jobben er kompleks (og krever varierende kompetanser i utførelsen)
2. Ledelsen er støttende og ikke-kontrollerende
3. Arbeidsmiljøet er dominert av konstruktiv interaksjon mellom medarbeidere

Smith et al. (2008) har i en studie av forskningslitteratur undersøkt hvilke faktorer som er hyppigst nevnt og empirisk godt forankret for å muliggjøre medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner. Denne studien bygger blant annet på funnene gjort av De Jong og Kemp (2003) og Cummings og Oldham (1997). Smith et al. (2008) identifiserer

fire faktorer som muliggjør MDI: *ledelsesstøtte, autonomi, samarbeid og organisatoriske normer for eksplorering*.

Den første faktoren, *ledelsesstøtte*, blir identifisert av Smith et al. (2008) som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for MDI, og en faktor som antas å føre til et økt nivå av innovasjon. Ansatte vil sjelden ta initiativ til eller bringe frem en idé dersom de oppfatter ledelsens støtte som negativ, at det ikke blir satt pris på og/eller at det er ikke-eksisterende (Smith et al., 2008, s. 3). Det blir i studien poengtert at få har beskrevet hva som er ment med ledelsesstøtte og hva slags type lederskap som positivt medvirker til ansattes nivå av innovasjon eller kreativitet. Smith et al. (2008) viser til Amabile et al. (jf. 2004) som et unntak ettersom de argumenterer for at ledelsesstøtte bør inkluderes som både oppgaveorientert og relasjonsorientert. Det er noe uenighet om hvor i innovasjonsprosessen ledelsesstøtte er nødvendig, men Smith et al. (2008) fastslår at ulike typer ledelse kreves i ulike faser. I den tidlige idégenereringsfasen vil støtte og «beskyttelse» fra ledere være nødvendig. I senere faser, som mot implementeringsfasen, vil det være nødvendig at ledere retter innsatsen mot ressursallokering.

Den andre faktoren, *autonomi*, handler om i hvilken grad de ansatte gis frihet til å ta beslutninger og får handlingsrom til å utføre sine oppgaver uten overdrevet tilsyn (Smith et al., 2008). Studien viser at autonome strukturer har en positiv effekt på innovativ atferd blant ansatte. Autonomi i arbeidsstrukturen er spesielt viktig i de tidlige stadiene av innovasjonsprosessen (idégenereringsfasen) (Smith et al., 2008).

Den tredje faktoren er *samarbeid*, studien viser at gruppekontekster øker idégenerering og idéutveksling. Smith et al. (2008) viser til en studie av Paulus og Yang (jf. 2000) og påpeker at ansatte som deler ideer med andre i en gruppesetting blir utsatt for en høyere grad av idegenerering enn en ansatt som arbeider alene. Dette innebærer at å dele ideer og kunnskap i en gruppesammenheng kan stimulere ansatte til å generere flere ideer. Gruppesammensetningen er ikke likegyldig, og konflikten i litteraturen har vært hvorvidt en lik (homogen) eller ulik (heterogen) sammensetning vil generere de mest innovative resultatene. Smith et al. (2008) fremhever at en ulik gruppesammensetning er en fordel i de tidlige faser, som idégenereringsfasen. I senere faser, rundt implementeringsfasen, vil det være mer fordelaktig med en lik sammensetning.

Den fjerde faktoren blir i studien kalt for *organisatoriske normer for eksplorering*. Forfatterne viser til studier av organisasjonskultur og identitet (jf. Khazanchi et al., 2007)

som indikerer at ansatte har en tendens til å se etter signaler for passende atferd i de eksplisitte eller implisitte normene i deres organisasjon. Dette betyr at dersom ansatte oppmuntres til å tenke innovativt og at ledere støtter dette fokuset, er det god mulighet for at ansatte engasjerer seg i innovasjonsarbeid. Smith et al. (2008) viser til Damanpours (jf. 1991) studie som foreslår at organisasjoner med ledere som har en positiv holdning til endring, antagelig har et internt klima som er gunstig for innovasjon. Smith et al. (2008) fremhever organisasjoners orientering mot innovasjon som spesielt viktig i de tidlige fasene av innovasjonsprosessen.

I en litteraturstudie av McLean (2005) blir det fremhevet tre bidrag (jf. Amabile et al., 1996; Kanter, 1983; Van de Ven, Angle & Poole, 1989) som er særlig vesentlige i forholdet mellom organisasjonskultur og innovasjon. På bakgrunn av de tre bidragene foreslår McLean (2005) fem organisatoriske forhold som skal fremme innovasjon og kreativitet, og et sjettede forhold som virker hemmende. De fem positive faktorene er *organisatorisk oppmuntring, støttende ledelse, utviklende arbeidsgrupper, frihet og selvstendighet, og ressurser*. Den sjettede og hemmende faktoren er *kontroll*. Flere av de faktorene som kommer frem i McLeans studie (2005), er også funnet i en undersøkelse av norske virksomheters innovasjonsevne gjort av Amundsen, Gressgård, Hansen og Aasen (2011a).

Amundsen et al. (2011a) gjennomførte et forskningsprosjekt med fokus på medarbeideres mulighet og evne til å engasjere seg i interne innovasjonsprosesser. Prosjektet omfattet både private og offentlige virksomheter fra en rekke sektorer, og sluttresultatet var en håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon. Amundsen et al. (2011a) viser til et viktig funn i studien, nemlig betydningen av virksomheters kultur for hvorvidt (og hvordan) ansattes erfaringer og kunnskap utnyttes i innovasjonsarbeid. På bakgrunn av dette ble det identifisert ni kulturelle kjennetegn som både påvirket, støttet og styrket hverandre. Forfatterne understreker det at trolig er få virksomheter som kan krysse av for alle de ni kjennetegnene, men at poenget er å løfte frem egenskaper som over tid kan utvikles i en organisasjon (Amundsen et al., 2011a, s. 20). De følgende kjennetegnene er forklart av Aasen og Amundsen (2011, s. 174-176).

Det første kjennetegnet er *engasjement*. I virksomheter som lyktes godt med MDI var engasjementet blant ansatte generelt høyt hvilket ble formulert som «en glød» eller «at man brenner for». Dette handlet om viljen til å ta i et ekstra tak for sin egen arbeidsplass.

Det andre kjennetegnet er *samarbeidsorientering*. Studien viste en utbredt oppfatning om at «her er man enige om samarbeid», og at det var dette som gav den beste kvaliteten på innovasjonsaktivitetene i virksomhetene. Det viktige her er det interne forholdet mellom arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, og Aasen og Amundsen (2011) påpeker at det kan ligge særskilte muligheter for innovasjon i norske virksomheter knyttet til utbredelsen av den norske eller nordiske samarbeidsmodellen i arbeidslivet.

Det tredje kjennetegnet er *stolthet*. Studien viste at god praksis for MDI syntes å være koplet til en stolthet over å jobbe nettopp i den virksomheten. Et viktig moment her var trivsel, hvilket viste seg i virksomheter ved lav «turn-over» i arbeidsstokken og god tilgang på kvalifisert arbeidskraft (Aasen & Amundsen, 2011, s. 174).

Det fjerde kjennetegnet er *tillit*, og dette synes å være en viktig forutsetning for innovasjon. Virksomheter som involverer medarbeidere på en god måte, kjennetegnes ved tillitsfulle relasjoner (Aasen & Amundsen, 2011, s. 174).

Det femte kjennetegnet er *toleranse*, hvilket kunne ses i virksomhetene som en form for «raushet i kulturen». Aasen og Amundsen (2011) trekker frem to forhold fra studien for å illustrere dette. For det første så det ut til å være en erkjennelse av at «folk er forskjellige» i virksomhetene. Dette kan gjøre terskelen lavere for å komme med forslag og ytringer i forhold til forbedringer. For det andre syntes det å eksistere en toleranse for feil. Ifølge Amundsen et al. (2011a) vil en kultur som ikke tolererer feil ha en høy terskel for nye ideer. Toleranse og rom for at det kan gjøres feil kan øke sannsynligheten for gode ideer og forslag (Amundsen et al., 2011a).

Det sjette kjennetegnet er *trygghet*. Studien viste at rik deling av kunnskap og ideer, som er et av kjennetegnene ved MDI, forutsatte en opplevelse av trygghet blant virksomhetenes ansatte. Ifølge Aasen og Amundsen (2011) gjaldt dette særlig ideer som kanskje kunne oppfattes som uvanlige eller dumme. Et annet viktig aspekt er vissheten om at man møter støtte og oppmuntring fra kolleger også når ting ikke går bra.

Det syvende kjennetegnet er *utviklingsorientering*. Dette handler om at folk ser på det å forbedre og tenke nytt som en integrert del av jobben sin. Ifølge Aasen og Amundsen

(2011) synliggjorde studien en oppfatning av at medarbeidere generelt er mer skeptiske til endring dersom det skulle sette egne arbeidsplasser i fare. Det kom frem at «det kan være vanskelig å være utviklingsorientert uten en viss grad av trygghet», men samtidig er norske arbeidstakere beskyttet av lovgivning.

Det åttende kjennetegnet er *åpenhet*. Ifølge studien ble ideen om åpenhet holdt høyt, og det ble holdt frem som den kanskje viktigste forklaringsfaktoren på gode resultater gjennom involvering av medarbeidere i innovasjon. Aasen og Amundsen (2011) påpeker at åpenhet i tidligere studier har vært knyttet til god kommunikasjonsflyt i og mellom organisasjoner, mens begrepet har en litt annen betydning i denne studien. For det første handler åpenhet om innsyn i dokumenter som er ment som grunnlag for beslutninger. For det andre ble åpenhet brukt i forståelsen «lydhørhet», eller lederes vilje til å lytte når ansatte kom med innspill. En siste side ved åpenhet er tilgangen til fora for åpne diskusjoner mellom ledere og medarbeidere, der medarbeidere kunne være «uenig med direktørene» (Aasen & Amundsen, 2011, s. 175).

Det niende og siste kjennetegnet er *autonomi*. Flere av virksomhetene i studien hadde i økende grad gitt medarbeiderne innflytelse og ansvar i forhold til utførelsen av ulike arbeidsoppgaver. Dette var riktignok en type endring som ikke ble sett på som enkel: Enkelte ledere indikerte at det å «gi fra seg» makt på noen områder kunne oppleves utrygt, fordi det gikk på bekostning av opplevelsen av å ha kontroll (Aasen og Amundsen, 2011, s. 176). Studien viste at autonomi ikke bare handlet om å få ansatte til å ta ansvar, men også om at ledere reelt må gi fra seg ansvar.

Studien viste også at de deltakende virksomhetene benyttet seg av en rekke konkrete virkemidler for å støtte innføring og oppfølging av MDI (Aasen & Amundsen, 2011, s. 129). Aasen og Amundsen (2011) trekker frem eksempler på at slike virkemidler kan være *manuelle verktøy* (lister, skjemaer, nyhetsbrev, beskjedtavler), *e-verktøy* (dedikert programvare, sosiale medier, skreddersydde skjemaer basert på for eksempel Microsoft Word eller Excel, intranett, informasjonsskjermer), og *skreddersydde prosesser og systemer* (utpeking av «idémeklere», tilpasset videreutdanning, forskningsprosjekter, formelle og uformelle rutiner for idéutvikling og oppfinnelse, idé- og konseptutviklingsmetodikk, personalpolitikk). Aasen og Amundsen (2011) peker også på

formelle og uformelle møter som viktige arenaer for utvikling og realisering av god praksis for MDI.

2.2.3. Oppsummering

Som en oppsummering på delkapittelet om MDI vil jeg finne frem til faktorer som blir hyppig nevnt og som vil være sentrale for å besvare problemstillingen. På denne måten identifiserer jeg faktorer som er fremtredende i de ulike studiene og hvilke som kan anses som viktige i analysen. I det følgende har jeg identifisert fem faktorer som kan bidra til å muliggjøre og fremme MDI.

Det tydeligste sammenfallet mellom de fem studiene (De Jong & Kemp, 2003; Cummings & Oldham, 1997; Smith et al., 2008; McLean, 2005; Aasen & Amundsen, 2011) gjelder *autonomi*. Når ansatte gis innflytelse, ansvar og frihet i utførelsen av ulike arbeidsoppgaver, vil dette ha en positiv effekt på deres innovative atferd. Dette innebærer at ledere reelt sett må gi fra seg ansvar, og dette kan kreve gjensidig tillit mellom leder og ansatte. Det er en viktig lederoppgave å gi ansatte innflytelse, ansvar og/eller frihet, og autonomi kan derfor knyttes til ledelsesstøtte.

En *støttende ledelse* fremholdes som viktig i tre av studiene (Cummings & Oldham, 1997; Smith et al., 2008; McLean, 2005). Det fremkommer også i varierende grad i Aasen og Amundsens studie (2011), blant annet i kjennetegnet åpenhet. Åpenhet kunne her forstås som lydhørhet, eller lederes vilje til å lytte når ansatte kom med innspill. En støttende leder kan forstås som en leder som setter pris på ansattes forslag, lytter til forslagene og støtter en videre utvikling av forslagene.

Organisatorisk oppmuntring er en faktor flere studier vektlegger (De Jong & Kemp, 2003; Smith et al., 2008; McLean, 2005). Det kommer også frem i Aasen og Amundsens (2011) kjennetegn trygghet, som blant annet betyr at nye ideer blir møtt positivt. Organisatorisk oppmuntring innebærer at organisasjonen har et strategisk fokus på innovasjon, ledelsen har en positiv holdning til endring (støttende ledelse) og det oppmuntres til at ansatte kan engasjere seg i innovasjonsarbeid.

Det blir formulert ulikt i studiene, men alle fremhever *samarbeid* som en viktig faktor for å muliggjøre MDI. Samarbeid innebærer konstruktiv interaksjon mellom medarbeidere, og dette kan skje mellom to eller flere medarbeidere, og i større gruppekontekster. Ved å dele ideer og kunnskap gjennom samarbeid kan ansatte stimuleres til å generere flere (eller bedre) ideer.

Aasen og Amundsen (2011) fremholder et kjennetegn som ikke gjør seg markant i de andre studiene, og det er et aspekt ved toleranse som handler om *toleranse for feil*. Ifølge Amundsen et al. (2011a) vil en kultur som ikke tolererer feil ha en høy terskel for nye ideer. Når feil skjules kan det dessuten redusere muligheten for at virksomheten lærer av dem. Toleranse og rom for at det kan gjøres feil kan, ifølge Amundsen et al. (2011a), øke sannsynligheten for gode ideer og forslag. Dette kan knyttes til faktorene organisatorisk oppmuntring og en støttende ledelse, ettersom det er fra disse to holdene denne toleransen må utvises fra.

Slik Geary og Sisson (1994) definerer medarbeideres direkte deltakelse er dette *muligheter som ledere skaffer eller initiativer de gir sin støtte til*, og ut fra denne definisjonen står ledelsen som en avgjørende faktor i hvorvidt medarbeidere blir involvert eller ikke. Dette bekreftes av Smith et al. (2008) som fremholder *ledelsesstøtte* som den mest betydningsfulle enkeltfaktoren for MDI. På bakgrunn av dette, og slik det fremkommer av de fem oppsummerende faktorene, er betydningen av en støttende ledelse viktig for å muliggjøre MDI. Videre vil jeg se nærmere på ledelse av innovasjon og hvilken rolle mellomledere har i medarbeiderdrevet innovasjon.

2.3. Ledelse av innovasjon

Ledelse av innovasjon er et sentralt tema i oppgaven. I dette delkapittelet gjør jeg rede for hvordan ledere og medarbeidere kan initiere til innovasjon, og hvilke utfordringer som kan knyttes til det å lede innovasjon. Videre ser jeg på mellomledelsens rolle i innovasjon og hva tidligere forskning har kommet frem til. Avslutningsvis ser jeg på hva tid har med innovasjon å gjøre, før jeg oppsummerer delkapittelet knyttet opp mot delkapittelet om MDI.

2.3.1. Ledelses- og medarbeiderinitiert tilnærming

Kommunikasjonen i organisasjoner tar flere retninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan foregå *nedover* (top-down). Dette er rettlede og styrende informasjon som kommer ovenfra og ned i organisasjonen. Dette skjer oftest skriftlig. Kommunikasjonen kan gå *oppover* (bottom-up). Dette innebærer at informasjonsflyten blir initiert på lavere nivå og deretter sendt opp i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever at både forskning og praktisk erfaring viser til at det er av meget stor betydning at ledelsen skaper en kultur og et arbeidsmiljø som oppmuntrer til oppover-kommunikasjon. Kommunikasjonen kan også foregå på tvers av organisasjonen og på samme nivå, som ved *lateral* (horisontal) kommunikasjon. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) viser forskning at kolleger kommuniserer oftere og raskere med hverandre, og at det gjerne foregår spontant. Dette kan bidra til en nyttig informasjonsflyt i organisasjonen.

Medarbeideres deltakelse i innovasjonsprosesser forekommer også gjennom disse kommunikasjonsretningene, og ifølge Aasen, Møller og Eriksson (2013) kan denne deltakelsen skje på tre måter. For det første kan deltakelsen være en «*bottom-up*»-prosess der medarbeidere kommer med spontane og uformelle initiativ og handlinger. For det andre kan deltakelsen være initiativer fra medarbeidere, team og prosjekter som oppfattes og støttes av ledelsen, og som løftes inn i den formelle organisasjonsstrukturen, og integreres i virksomhetens innovasjons- og strategiplan. Dette kan være en «*bottom-up*»-prosess, men også medarbeideres systematiske bidrag til innovasjonsprosessen. For det tredje kan deltakelsen ta form av en «*top-down*»-prosess der ledelsen inviterer medarbeidere til aktiv deltakelse og skaper rammer for involvering av medarbeidere i innovasjonsprosesser. Involveringsprosessen blir en del av virksomhetens innovasjons- og strategiplan (Aasen et al., 2013, s. 12).

Ser vi til det idealtypiske byråkratiet slik det forklares av Weber (1971), bygger dette på at ansatte utelukkende skal implementere på bakgrunn av fastsatte regler. Offentlige organisasjoner har tradisjonelt sett fungert som byråkratier med regelbasert styring og hierarki. Dette er forenlig med «*top-down*»-prosessen som er basert på ledelsesinitierte løsninger og strategier (Andersen, Gårseth-Nesbakk & Bondas, 2015). Dette kan være en noe snever tilnærming til medarbeideres rolle i offentlig organisasjoner, og dette kommer

frem i en studie gjort av Lipsky (1980). Ved å foreta en studie med utgangspunkt i «bakkebyråkrater» i USA fant Lipsky (1980) at offentlige ansatte foretar en rekke politiske valg i sitt virke og at dette ga dem betydelig makt og innflytelse. Regler og retningslinjer kan ofte være tvetydige og motstridende, hvilket innebærer at de må fortolkes av den som skal implementere politikken (Fitjar, 2015). Fitjar (2015) knytter medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor til bakkebyråkratenes muligheter til å foreslå forbedringer i systemet. Videre fremhever forfatteren at det sentrale spørsmålet er hvilket handlingsrom medarbeiderne har til å foreslå og gjennomføre endringer uten at disse endringene kommer i konflikt med sentrale prinsipper for demokrati og byråkrati. Fitjar (2015) påpeker at ansatte i offentlig sektor ofte har høyt utdanningsnivå, og som tjenesteytere kjenner de godt hvor skoen trykker. Forutsetningene for at ansatte kan bidra i innovasjonsprosesser skal derfor være gode. Ulempen ved ledelsesinitierte innovasjoner er at politiske og administrative ledere ikke nødvendigvis har god nok kjennskap til de tjenesteområdene de forsøker å forbedre (Høiland & Willumsen, 2015). Når initiativet kommer ovenfra, hevder Bason (2007) det kan være fare for at eierskapsfølelsen til innovasjonen, og dermed implementeringen, blir mer vilkårlig.

Omfanget av innovasjoner i offentlig sektor vil øke dersom det legges til rette for «bottom-up»-prosesser (Andersen et al., 2015). Dette kan danne grobunn og kultur for innovasjonsvirksomhet blant tjenesteutøvere. Dersom ledelsen ikke finner nye innspill forenlig med den rådende tankegang og strategier, kan de raskt sette en stopper for en slik tilnærming (Andersen et al., 2015). Ledelsen kan skape et vanskelig klima for innovasjon i offentlig sektor ettersom «bottom-up»- og medvirkningsperspektivet er fremtredende når det gjelder innovasjoner i kjernevirksomheten. I følge Andersen et al. (2015) er støtte fra ledelsen et særdeles viktig element i dannelsen av en kultur som har en grobunn og forutsetninger for innovasjonsprosesser. Dette er i tråd med Smith et al. (2008) og betydningen av ledelsesstøtte. I innovasjon trenger medarbeidere støtte fra sin leder, men denne lederen skal samtidig drive selve innovasjonsarbeidet og håndtere den daglige driften. Det kan knyttes flere utfordringer opp mot ledelse av innovasjon og dette skal jeg se nærmere på i det følgende delkapittelet.

2.3.2. Innovasjonsledelse

Aasen og Amundsen (2015) fremhever at den kanskje mest krevende utfordringen for mange virksomheter (og ledere) er at de sjelden kan fokusere kun på innovasjon. Ledere av innovasjon forventes å bidra på mange områder, og ved siden av innovasjonsarbeid må lederen stort sett alltid håndtere den daglige driften og kravene til produksjons- og kostnadseffektivisering. Dette betyr at mange ledere må forholde seg til to typer prestasjonslogikk: *kontinuerlig lønnsomhet* og *fremtidsrettet innovasjonsarbeid* (Aasen & Amundsen, 2015, s. 59). Innovasjonsledelse i dagens situasjon omfatter fire oppgaver som er viktige med tanke på daglig drift og innovasjon: *samordning av aktiviteter, beslutningstaking, målsetting* og *motivasjon av medarbeidere*. Det ligger en særlig lederutfordring i spenningene mellom ulike hensyn knyttet til disse oppgavene, og hvordan man kan utvikle prinsipper som kan fungere både med tanke på driftsoppgaver og utviklingsarbeid (Birkinshaw, 2014). Ledelse av innovasjon kan derfor fremstå som en balanseøvelse mellom motsetningsfylte hensyn, og her stiller Aasen og Amundsen (2011, s. 203) *lønnsomhet* og *innovasjon* opp mot hverandre. Lønnsomhet er nødvendig for at en organisasjon skal overleve på kort sikt. Dette innebærer kostnadskontroll, ressursoptimalisering, effektivitet og trimming av verdikjeden. På den andre siden står innovasjon som er nødvendig for organisasjonens overlevelse på lang sikt. Dette innebærer at man slipper tankene fri, eksperimenterer, tør å feile og skaper ny forretning (Aasen & Amundsen, 2011, s. 203). Det kan være en utfordrende oppgave å balansere drift og utvikling, men det kan også knyttes utfordringer opp mot det å lede mennesker i arbeidet med innovasjon.

Ved å øke oppmerksomheten mot menneskelig samhandling som kilden til utvikling, og mot samtaletemaer som skapes og spres, forklarer Aasen og Amundsen (2011, s. 197-198) at ledelse av innovasjon kan handle om å håndtere fire særlige utfordringer. Den første er at flere må samarbeide for å forstå og løse vanskelige problemer. Den andre utfordringen er at de for å klare dette trenger (noenlunde) felles fremtidsbilder og (noenlunde) felles ideer om hvordan de skal komme dit. Den tredje er at man må samarbeide over mange typer grenser, ikke bare faglige og organisatoriske, men noen ganger også geografiske, politiske og kulturelle. Den siste utfordringen er at innovasjon innebærer at mange, inkludert en selv, må tenke og handle på nye og uvante måter. Dette

perspektivet på innovasjonsledelse kan forenkle forståelsen for at innovasjons- og endringsprosesser ofte kan medføre kortere og lengre perioder med usikkerhet, meningsbryting, og av og til konflikt (Aasen & Amundsen, 2011). Det kan altså knyttes to sentrale utfordringer til det å lede innovasjon. Den første er å drive kontinuerlig lønnsomhet samtidig som man skal drive et fremtidsrettet innovasjonsarbeid. Den andre er å ha et tydelig fokus på de menneskene man skal lede i innovasjonsarbeidet.

Hittil har jeg brukt begrepet innovasjonsledelse (eller ledelse av innovasjon) uten å forklare eller definere hva dette betyr. Litteraturen om innovasjonsledelse er mangetydig, og det finnes ingen entydig definisjon av hva som menes med begrepet. Aasen og Amundsen (2011, s. 183) viser til en bred forklaring som går ut på at ledelse av innovasjon omfatter alle elementer i en organisasjon som handler om å utvikle og/eller ta i bruk nye løsninger for å bedre organisasjonens evne til å nå sine mål. Innovasjonsledelse av utviklet seg til å bli et bredt forskningsområde, og Aasen og Amundsen (2015) antyder at det ikke finnes en universell tilnærming til ledelse som kan sikre et vellykket resultat av innovasjonsarbeid. Videre påpeker forfatterne at i dette store mangfoldet av perspektiver virker det noe smalsporet å ha som mål å komme frem til den «riktige» kunnskapen om temaet. Aasen og Amundsen (2015, s. 46) understreker heller at målet bør være å utvikle en egnet tenkning for hvordan man kan delta i og lede innovasjonsarbeid *i den konteksten man befinner seg i*.

2.3.3. Mellomledelsens rolle i medarbeiderdrevet innovasjon og tidligere forskning

For å lykkes med innovasjon har betydningen av ledelse blitt fremhevet som viktig, og dette påpekes fra flere hold (jf. Bason, 2007; Gjelsvik, 2007; Smith et al., 2008; Ringholm et al., 2011). Ledelse er den eneste faktoren som er vist å ha en klar sammenheng med vellykket innovasjon, på tvers av organisasjoner og typer, nivå og stadier av innovasjon (Manz, Bastien, Hostager og Shapiro, 1989). Når det kommer til lederes rolle i innovasjon som har med ansattes medvirkning å gjøre, påpeker Byrne et al. (2009) at forskere har vist overraskende lite interesse. I det følgende vil jeg gjøre rede for hva tidligere forskning sier om ledelsens rolle i denne typen innovasjoner, og særlig hvilken rolle mellomledelsen har. Mellomledelsen er ledere som fungerer mellom toppledelsen og de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forskning rundt mellomledelsens rolle i

medarbeiderdrevet innovasjon i offentlig sektor er begrenset. Jeg antar at forskning på mellomledere i privat sektor og ledelse generelt også kan, i varierende grad, gjelde for mellomledere i offentlig sektor.

Med et forskningsfokus på privat sektor og innovative bedrifter tillegger Gjelsvik (2007) mellomlederen en helt avgjørende rolle for at en idé kommer fordi idéstadiet. Mellomledere har gjerne en kommunikasjons- og brobyggerrolle mellom ledelsens visjoner (hvordan det *bør* være) og folkene i «felten» som har de beste kunnskapene om hvordan det faktisk *er* (Gjelsvik, 2007, s. 250), og dette er en beskrivelse som også kan gjelde for kommunale mellomledere. Mellomledere kan formidle ideer og forslag for å effektivisere produksjonsprosessene, og med sine erfaringsbaserte kunnskaper om hvordan organisasjonen og kulturen faktisk virker, kan mellomledere finne praktiske og uformelle løsninger (Gjelsvik, 2007, s. 251).

I en undersøkelse om medarbeiderdrevet innovasjon i både private og offentlige virksomheter, hevder Amundsen et al. (2011a) at ledere som ønsker å fremme MDI bør være mindre opptatt av å få igjennom sine egne meninger og mer fokusert på å være samhandlende overfor dem man er leder for. Studien viste at medarbeiderinvolvering i innovasjon forutsetter en tett og god dialog mellom ledere og medarbeidere som er preget av gjensidig tillit. Amundsen et al. (2011a) påpeker at alle ledere i en virksomhet er viktige for å fremme MDI, men fremhever én lederrolle som spesielt avgjørende. Det er arbeidslederen, enten det er en mellomleder, produksjonsleder, teamleder, fagleder eller annet, som har det operative ansvaret i virksomheten. Arbeidslederen må ha det daglige ansvaret med å fange opp idéer og forslag, og motivere og engasjere sine medarbeidere til å ha et aktivt forhold til mulighetene i egen arbeidssituasjon (Amundsen et al., 2011a, s. 16). Dette er i tråd med Gjelsviks (2007) funn om mellomledere i innovative bedrifter.

Lignende funn har blitt gjort av Bason (2007). Han ser mellomledere og medarbeidere som uunnværlige i den kommunale virksomhetens daglige liv, og fremhever deres engasjement som en forutsetning for at innovasjoner kan settes ut til liv. Videre tillegger Bason (2007, s. 188) mellomlederen rollen som en nøkkelperson som skal oversette og tilpasse nye muligheter og løsninger i omgivelsene til innovasjon i sin egen organisasjon.

Ifølge Bason (2007) er den offentlige mellomlederens utfordringer knyttet til innovasjon svært omfattende, og det er spesielt fire relasjoner som står sentralt i dette arbeidet. I samspill med *toppledelsen* (rådmann, kommunalsjefer, tjenesteleder) skal mellomlederen skape rom for innovasjon ved å tenke strategisk. Mellomlederen skal finne muligheter for innovasjon, som finansiering, og sørge for dialog om problemer og løsninger. Sammen med *lederkolleger* skal mellomlederen skape samarbeid gjennom aktiv kunnskapsdeling og gjensidig støtte. I samspill med ulike *interessenter* skal mellomlederen la seg inspirere og få nye ideer fra eksterne kilder og utvikle partnerskap om innovative løsninger. Sammen med sine *medarbeidere* skal mellomlederen få innovasjon til å skje ved å være det motiverende omdreiningspunkt for en innovasjonskultur, lytte og skape rom for de gode entreprenørielle ideer, kommunisere, oversette eksterne ideer til egen kontekst og skape resultater (Bason, 2007, s. 190). Dette er utfordringer som kan knyttes opp mot Aasen og Amundsens (2011) perspektiv på innovasjonsledelse. Disse fire relasjonene handler om mellomlederens evne til å samhandle med mennesker på tvers av faglige og organisatoriske grenser. Det krever et omfattende samarbeid der mellomlederen står som et sentralt kommunikasjonspunkt mellom toppledere, egne lederkolleger, sine ansatte og relevante interessenter.

I en studie av syv innovasjonsprosesser i norske kommuner blir lederskap på flere nivåer trukket frem som en av suksessfaktorene til innovasjon (Ringholm et al., 2011). Administrative mellomledere og toppledere blir trukket frem som viktige initiativtakere. Ringholm et al. (2011) trekker frem det at mellomledelsens *nærhet* til brukerne kan medvirke til at de ser problemer og har klare oppfatninger om løsningen. Det er denne nærheten som gjør mellomlederen spesielt avgjørende i oppfangingen av ideer og forslag, slik Amundsen et al. (2011a) poengterer. Studien er forsiktig med å trekke generelle konklusjoner, men det blir poengtert at de innovasjonene som mellomlederne er med på å skape ideen til, i særlig grad er rettet mot å skape nye servicetilbud til brukere innen helse, omsorg og skole (Ringholm et al., 2011, s. 93).

Tidligere i teorikapittelet trakk jeg frem funn der en støttende ledelse ble fremholdt som en viktig faktor, men også den mest betydningsfulle faktoren, i utviklingen av MDI (Cummings & Oldham, 1997; McLean, 2005; Smith et al., 2008). Opplevelsen av en

støttende ledelse er altså viktig for medarbeidere når de involveres i innovasjonsarbeid, men hva med mellomledere? Hvor viktig er det at mellomledere opplever støtte fra deres egne ledere i arbeidet med innovasjon? Mellomledelsen er et ledersjikt som opererer mellom toppledelsen og de ansatte, og forskere har ofte viet oppmerksomheten til deres over- og underordnede. I en nyere studie har mellomledelsens opplevelse av støtte fra sin nærmeste leder blitt avdekket. Det skal nevnes at dette ikke handlet om støtte i forbindelse med innovasjon, men støtte generelt i arbeidshverdagen. Studien av Iversen og Rimol (2015) ble gjennomført over fem år, og for hvert av de fem årene ble nærmere 80 mellomledere undersøkt fra tre ulike kilder: Egen vurdering, sjefens vurdering og medarbeidernes vurdering (Farbrot, 2015). Det kommer frem av studien at mellomledere som opplever at sjefen gir støtte, ikke bare presterer bedre enn kolleger som ikke opplever at sjefen bryr seg i samme grad, men disse mellomlederne ser også ut til å være mer opptatt av å bry seg om og støtte sine medarbeidere (Farbrot, 2015). Forskerne fant at støtten mellomledere og medarbeidere opplever gjerne kommer gjennom samtaler med sjefen og på denne måten føler de at sjefen bryr seg. Dette er regelmessige samtaler som går utover den tradisjonelle medarbeidersamtalen, og disse samtalenes kjennetegnes av tre faktorer. Den første er at lederen viser en genuin nysgjerrighet rundt medarbeiderens tanker og meninger. Den andre er at medarbeideren får ansvar for egen utvikling og prestasjon, og samtidig frihet til å bruke egen kompetanse. Den tredje er at lederen viser støtte og er der for medarbeideren ved behov (Farbrot, 2015). Studien viser at mellomledelsens opplevelse av støtte fra sin nærmeste leder er av betydning for arbeidet dette ledersjiktet gjør. Jeg antar at betydningen av denne støtten også kan gjelde når mellomledelsen driver innovasjonsarbeid.

2.3.4. Tid til innovasjonsledelse?

Helt til sist vil jeg ta opp et tema som står sentralt i denne oppgaven, men som ikke mottar like mye fokus i forskningen. Det har vært lite teori å finne om tidsaspektet rundt innovasjonsledelse. Dette kan bekreftes av Aasen og Amundsen (2011) når de fremhever *mangelen på tid* som en faktor som sjelden berøres når det er snakk om forutsetninger for innovasjon i organisasjoner. I mange virksomheter er det et stort arbeidspress og dette kan utgjøre et hinder for innovasjon på flere måter. Blant annet kan mangel på tid gjøre at folk sjeldnere får «klekket ut» de gode ideene (Aasen & Amundsen, 2011, s. 192). Når

det gjelder ansattes mulighet til å involvere seg i innovasjonsprosesser, påpeker Andersen et al. (2015) at dette kan kreve at det finnes tilstrekkelig med tid og mulighet for refleksjon og diskusjon. På bakgrunn av dette vil jeg i det følgende presentere funn fra to undersøkelser som tar opp tidsaspektet knyttet til ledelse av innovasjon.

På oppdrag fra KS gjennomførte Ipsos MMI en undersøkelse som omfattet dybdeintervjuer med politiske og administrative ledere i utvalgte kommuner, og en større telefonundersøkelse med ordfører, fylkesordførere, HR/-personalsjefer, og virksomhetsledere i skoler, barnehager og helse- og omsorgssektoren. Formålet var å få kunnskap om hvordan kommunale ledere vurderer behovet for og eventuelle gevinster av å tilrettelegge for innovasjon og nyskaping, og hvilken nøkkelkompetanse lederne mener er nødvendig for lykkes (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor, 2013, s. 36). Tidsaspektet utgjorde ikke et stort tema i undersøkelsen, men mangel på tid blir pekt på som en barriere mot å arbeide innovativt. Det viser seg også at mangel på struktur, prosess og metodikk i stor grad kan hemme gjennomføringsevnen når det gjelder innovasjonsprosesser (Kommunesektorens arbeidsgivermonitor, 2013, s. 37).

Larsen og Heide (2011) gjennomførte en undersøkelse om samarbeidsdrevet innovasjon blant offentlige ledere i Danmark. Lederne pekte på innovasjon som nødvendig for å sikre fremtidig velferd, og dette var et sentralt omdreiningspunkt for deres ledelsespraksis. Likevel ble det fremhevet at de savnet overskudd til å fokusere på innovasjon i hverdagen. Hver tredje leder opplevde at de kun i mindre grad hadde overskudd til å fokusere på innovasjon. Hver tredje leder opplevde også at deres medarbeidere i mindre grad hadde overskudd til innovasjon i hverdagen (Larsen & Heide, 2011). Nesten halvparten av lederne svarte at de i en alminnelig arbeidsuke brukte under fem timer på innovasjonsarbeid. Larsen og Heide (2011, s. 389) påpeker at det hersker en viss diskrepans mellom de offentlige ledernes ønsker om og vilje til å innovere på den ene siden, og overskuddet til dette på den andre.

2.3.5. Oppsummering

Dette delkapittelet viser at det kan knyttes flere utfordringer opp mot det å være leder i en organisasjon som fokuserer på innovasjon og det å lede innovasjon. To sentrale

utfordringer ledere møter er 1) balansegangen mellom å fokusere på *kontinuerlig lønnsomhet* samtidig som et *fremtidsrettet innovasjonsarbeid* skal drives, og å 2) opprettholde et tydelig fokus på de menneskene som skal ledes og støttes i innovasjonsarbeidet. En tredje utfordring kan også identifiseres, og det er tidsaspektet, eller *mangelen på tid* i arbeidet med innovasjon. Det er å anta at tid kan være en avgjørende faktor i balansegangen mellom lønnsomhet og innovasjon.

Disse tre utfordringene har blitt knyttet til ledelsen, men jeg antar at de også kan knyttes til mellomledelsen. En mellomleder, som f.eks. en avdelingsleder, har gjerne ansvar for et personale og skal dermed håndtere den *daglige driften* av avdelingen. Mellomlederen har ansvar for å fange opp idéer og forslag (Amundsen et al., 2011a), og skal sammen med sine medarbeidere *få innovasjon til å skje* (Bason, 2007). På bakgrunn av disse to utfordringene, og som et ledersjikt som opererer mellom og kommuniserer med både toppledelsen og ansatte, kan det også tenkes at mellomledelsen kan oppleve tid som en utfordring.

Tidligere i teorigjennomgangen identifiserte jeg fem faktorer som har betydning for utvikling av medarbeiderdrevet innovasjon: *Autonomi, støttende ledelse, organisatorisk oppmuntring, samarbeid* og *toleranse for feil*. Disse faktorene kan også gjelde for mellomledelsen i arbeidet med MDI. Mellomledere, i likhet med sine ansatte, trenger støtte fra sin leder. Dette kan bidra til bedre prestasjoner samtidig som det kan medvirke til at mellomledere i større grad bryr seg og støtter sine ansatte (Farbrot, 2015). Når mellomlederen skal engasjere og involvere ansatte i innovasjonsprosesser, er det derfor å anta at støtte fra egen leder er av betydning i dette arbeidet. Dette kan indikere at faktoren støttende ledelse også gjelder for mellomledere, og jeg vil videre anta at autonomi, organisatorisk oppmuntring, samarbeid og toleranse for feil også kan være av betydning. For å besvare problemstillingen, og basert på den informasjonen jeg har samlet inn, vil jeg undersøke om og i hvilken grad mellomledere muliggjør disse faktorene for sine ansatte, og hvorvidt mellomlederne opplever at deres egne ledere muliggjør dette for dem.

3. Metode

I dette kapitlet presenteres fremgangsmåten for studien. Jeg vil først forklare min tilknytning til et forskningsprosjekt og hva dette har å si for oppgaven. Deretter presenteres valget av metode som er en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Disse to metodene blir presentert i hvert sitt delkapittel der jeg også går nærmere inn på datainnsamlingsprosessen og utvalget i undersøkelsene. Ettersom dette er et meldepliktig prosjekt har jeg skrevet et avsnitt rundt dette og tillatelsen jeg fikk fra NSD til å behandle personopplysninger. Deretter presenteres den analytiske tilnærmingen og jeg forklarer fremgangsmåten for analysen. Avslutningsvis gjennomgår jeg en vurdering av studiens gyldighet og pålitelighet.

3.1. Tilknytning til forskningsprosjekt

På en tidlig fase i skriveprosessen ble jeg, gjennom min veileder, tilbudt å bli en del av et forskningsprosjekt som heter «Medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon i kommuner». De utførende forskningsinstitusjonene i prosjektet er IRIS og Norut Tromsø AS, og det involverer kommunene Sola, Time, Harstad og Narvik. Forskningsprosjektet skal følge innovasjonsaktivitetene i kommunene for så å systematisere og dokumentere erfaringene fra pågående innovasjonsprosjekter, undersøke medarbeidernes og ledelsens roller, og analysere betingelsene for vellykket innovasjon (Sola, 2016b). Dette skal blant annet gjøres gjennom intervjuer, observasjon og spørreundersøkelser.

Ved å være tilknyttet dette forskningsprosjektet har jeg fått muligheten til å samle inne egne intervjudata i kommunene Sola og Time, og jeg har fått tilgang til data fra en spørreundersøkelse som ble gjort i kommunene i november/desember 2015. Jeg har også deltatt i prosjektmøte sammen med forskerteamet. Målet er at masteroppgaven skal tilføre forskningsprosjektet ny kunnskap, og bidra til å styrke kunnskapen rundt mellomleders betydning for MDI. Resultatene fra masteroppgaven vil bli lagt frem for kommunene og forskerteamet. Forskningsprosjektet vil bli videre omtalt som MDI-forskningsprosjektet.

Dette innebærer at masteroppgaven utformes som en undersøkelse av ni intervjuer, supplert med resultater fra en spørreundersøkelse, gjennomført i to av kommunene som er med i forskningsprosjektet Medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon i kommuner.

3.2. Valg av metode

Det kan ofte være et ideal å bruke ulike typer data ettersom det knytter seg svakheter til det å kun anvende én type data (Jacobsen, 2015). Ved å være tilknyttet MDI-forskningsprosjektet har jeg fått muligheten til å samle inn og benytte meg av ulike typer data. Dette har ført til at valget av metodisk tilnærming både inkluderer kvalitativ og kvantitativ metode. Ifølge Morgan (2007) må disse to metodene betraktes som utfyllende og berikende. Kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ metode har blitt kalt *the third methodological movement* (Creswell & Clark, 2011). Tashakkori og Creswell (2007, s. 4) stiller med en bred definisjon av *mixed methods research*, og definerer det som:

(...) forskning der forskeren samler inn og analyserer data, integrerer funn, og trekker slutninger ved hjelp av både kvalitative og kvantitative tilnærminger eller metoder i en enkelt studie eller undersøkelse.

Kvalitativ og kvantitativ metode kan kombineres på flere ulike måter, og Creswell og Clark (2011) illustrerer seks mulige kombinasjoner. Ettersom jeg har mottatt resultater fra en spørreundersøkelse jeg selv ikke har foretatt, vil kombinasjonen jeg benytter meg av være noe ulik de som er beskrevet i litteraturen. Jeg kombinerer resultater fra en spørreundersøkelse foretatt i november/desember 2015 med funn fra intervjuer som fant sted i april 2016. Dette innebærer at datainnsamlingen har foregått over en tidsperiode på under seks måneder. Intervjuspørsmålene har blitt utformet uavhengig av resultatene fra spørreundersøkelsen, og det er først i analysen at disse funnene blir kombinert. Både funnene fra intervjuene og resultatene fra spørreundersøkelsen er basert på primærdata, altså opplysninger innsamlet fra den primære kilden for informasjon (Jacobsen, 2015).

Den kvalitative tilnærmingen er tillagt hovedvekten i oppgaven, og resultatene fra spørreundersøkelsen vil fungere som et supplement. Målet er at de to metodene kan berike og kontrollere hverandre. Kombinert sett vil de kvalitative og kvantitative dataene danne et mer helhetlig bilde av mellomledelsens betydning for MDI enn det de ville gjort hver for seg.

I studien tar jeg i bruk benevnelsen respondent, og ikke informant. En respondent er en person som har direkte kjennskap til et fenomen, og dette kan være personer som har

deltatt i en hendelse eller er medlem av en spesiell gruppe. En informant er derimot en person som ikke selv representerer gruppen som skal undersøkes, men en som har god kunnskap om gruppen (eller fenomenet) (Jacobsen, 2015, s. 178). Det presenteres to ulike utvalg av respondenter; ett utvalg fra intervjuene og ett fra spørreundersøkelsen. Hvorvidt de som ble intervjuet også har svart på spørreundersøkelsen er ikke kjent.

3.3. Kvalitativ metode

Den kvalitative metoden er som oftest best egnet til å avklare et uavklart tema nærmere, og til å få frem en nyansert beskrivelse av et tema det finnes lite kunnskap om (Jacobsen, 2015). Det er lite kunnskap å oppdrive i forskningslitteraturen om ledelse av MDI i kommunalforvaltningen, og den kvalitative metoden vil være et redskap i å oppnå mer klarhet og kunnskap rundt mellomledelsens betydning for MDI.

3.3.1. Datainnsamling

Den kvalitative datainnsamlingen følger et intensivt undersøkelsesopplegg. Dette innebærer få undersøkelsesenheter, og på denne måten kan jeg få en grundig og detaljert forståelse av hvordan enhetene, eller mellomlederne oppfatter sin rolle og betydning i arbeidet med MDI. For innsamling av de kvalitative dataene har jeg valgt det åpne, individuelle intervjuet som undersøkelsesmetode. Dette er en intervjuform som egner seg når det er få enheter som skal undersøkes. Ettersom enhetene befant seg innenfor samme geografiske område, valgte jeg å foreta intervjuene ansikt-til-ansikt. Ifølge Jacobsen (2015) kan dette åpne for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Det kan knyttes både fordeler og ulemper til bruken av personlige intervjuer. Denne intervjumetoden er først og fremst tidkrevende. Det må legges ned mye tid i å administrere hvert enkelt intervju, som å avtale tidspunkt og møtested, og for å forflytte seg fra det ene intervjuet til det andre. Fordelen med å intervju respondentene ansikt-til-ansikt er at det etableres en form for tillit og åpenhet mellom respondenten og intervjueren, og det er lettere å oppnå en viss flyt i samtalen. Intervjuene var pre-strukturerte, hvilket innebærer at jeg på forhånd bestemte hvilke tema og spørsmål intervjuene skulle konsentreres rundt. Intervjuene hadde en middels til sterk strukturingsgrad, og fulgte en nøye utarbeidet intervjuguide. Jeg la likevel opp til

muligheten for en stor grad av åpenhet. Ved siden av de planlagte spørsmålene hadde jeg flere oppfølgingsspørsmål, og respondentene fikk muligheten til å selv ta opp temaer.

Sola og Time arbeider kontinuerlig med innovasjon, og på bakgrunn av dette har jeg fått tilsendt informasjon og dokumenter slik at jeg best mulig kan forklare den konteksten undersøkelsesenheterne befinner seg i. Begge kommunene sendte dokumenter som omhandlet deres plan for hvordan de skal drive innovasjon ned i organisasjonen. Disse blir omtalt i første del av analysekapittelet.

3.3.2. Utvalget

Valg av kriterier for utvalg av respondenter er, ifølge Jacobsen (2015), tett knyttet til problemstillingen, og det er undersøkelsens formål som bestemmer hvem som bør intervjues. Respondentene har blitt valgt ut gjennom MDI-forskningsprosjektets samarbeidskommuner, og grunnet tidsmessige og økonomiske begrensninger valgte jeg å foreta intervjuene i Sola og Time i Rogaland. For å avgjøre hvilke mellomledere som skulle intervjues har stillingen mellomleder blitt operasjonalisert til *operative ledere med personalansvar for ansatte som jobber i direkte kontakt med brukere*. Dette kan for eksempel være en virksomhetsleder eller en avdelingsleder. Ledere med personalansvar er de ansattes nærmeste leder, og på bakgrunn av teorigjennomgangen er det å anta at det er denne lederen ansatte går til når de har forslag og ideer.

Kommuner består av flere sektorer som avgrenser de ulike tjenestoområdene. Et viktig spørsmål knyttet til utvalget har vært om jeg skulle intervjuere ledere fra flere sektorer eller fra samme sektor. Ulempen ved å intervjuere i flere sektorer er at lederne befinner seg innenfor ulike kontekster, utfører sitt arbeid innenfor ulike handlingsrom og forholder seg til ulike lov- og regelverk. Dette kunne by på mye arbeid i forhold til den tidsrammen jeg måtte forholde meg til, og det lå derfor en fordel i å intervjuere ledere innenfor samme sektor. Jeg valgte å foreta intervjuene innen helse- og omsorgssektoren. Jeg må presisere at dette i svært liten grad vil påvirke vinklingen av oppgaven. Problemstillingen tar utgangspunkt i ledelse av MDI, og ikke innovasjon i helse- og omsorgssektoren. Respondentene har kun blitt valgt ut fra denne sektoren, og jeg antar at deres erfaringer og holdninger kan være relevant innen andre former for kommunale virksomheter.

For å holde meg innenfor masterprosjektets ramme for tid og omfang har jeg valgt å kun intervju mellomledere, hvilket innebærer at mellomlederens betydning for MDI kun er vurdert gjennom deres «briller». Ved å inkludere deres ansatte og/eller ledere hadde materialet fra intervjuene blitt betydelig mer omfattende, og jeg valgte derfor å sette en begrensning på utvalget.

For å danne et utvalg av respondenter har jeg hatt regelmessig kontakt med MDI-forskningsprosjektets kontaktpersoner i kommunene. Disse kontaktpersonene koordinerer henvendelser fra forskerteamet, og fungerer som en kommunikasjonskanal mellom prosjektet og kommunene. Jeg hadde ikke mulighet til å velge ut de spesifikke respondentene selv, så på bakgrunn av et sett kriterier har prosjektkontaktene funnet frem til relevante respondenter for meg. Kriteriene var at lederen måtte:

1. Være ansatt i helse- og omsorgssektoren i Sola/Time
2. Ha operativt ansvar og personalansvar for ansatte som jobber i direkte kontakt med brukerne, eksempelvis en avdelingsleder
3. Ha mulighet til å sette av én time til intervju i løpet av uke 13 (29. mars til 1. april)
4. Ikke være berørt av MDI-forskningsprosjektet, som ved at de har blitt intervjuet tidligere. På denne måten ble ikke respondentene overbelastet, og studien kan tilføre forskningsprosjektet ny kunnskap.

Prosjektkontakten i den ene kommunen tok på seg jobben med å både finne frem til respondenter og avtale intervjuene med dem. Prosjektkontakten i den andre kommunen sendte meg en liste med navn som hadde blitt informert av kommunalsjefen om mitt masterprosjekt. Her avtalte jeg intervjuene selv. Jeg har møtt god hjelp, velvilje og engasjement i kontakt med både prosjektkontakter og respondenter. Idealet var ti respondenter, men grunnet påskeferie som var uken før ble det vanskelig å avtale intervju med den siste. Utvalgets størrelse er derfor på ni respondenter.

Alle respondentene er kvinner, og de er ansatt som virksomhetsledere og avdelingsledere på fulltid innenfor ulike arbeidsområder i helse- og omsorgssektoren i Sola og Time. Deres arbeidsplass er sykehjem, hjemmetjenesten og ulike typer bofelleskap. De har

personalansvar for mellom 25 og 60 faste ansatte. I tillegg kommer ulike småstillinger og helgestillinger, vikarer og tilkallingsvakter, frivillige, og studenter, lærlinger og videregående elever fra ulike relaterte fagretninger. De er ledere for en eller flere avdelinger og/eller enheter, og noen har i tillegg ansvar for ulike team og prosjektgrupper. De er utdannet sykepleiere og vernepleiere, men flertallet har sykepleierutdanning. De har tatt videreutdanning og spesialisert seg innen flere ulike fagretninger, som sosialpedagogikk, rusarbeid og psykiatrisk sykepleie. Som ledere har flere også tatt videreutdanning innen ledelse og administrasjon, som personalledelse, HMS-ledelse, coaching, strategi og økonomi. De kan vise til lang og variert erfaring fra underordnede stillinger og lederstillinger i helse- og omsorgssektoren, både på kommunalt og statlig nivå. Utvalget har en skjevhet i forhold til kjønn, men dette er ikke uventet. I kommunal sektor er det sysselsatt rundt 78% kvinner (SSB, tabell 08822, 2013), og det er også en overvekt av kvinner i helse- og omsorgssektoren.

Kommunene står i stor grad fritt til å organisere seg på ønsket vis (Teigen, 2013), og de kan praktisere ulike organiseringsmåter. Sola og Time har organisert sin mellomledelse noe ulikt. I Time omtales avdelingsleder for virksomhetsleder, så med hensyn til anonymitet vil alle respondentene heretter bli omtalt som avdelingsledere. Alle respondentene er kvinner, hvilket er en tilfeldighet, og utvalget vil videre bli omtalt i hunkjønn. Som en del av anonymiseringen har jeg valgt å ikke bruke fiktive navn på respondentene eller nummerere dem fra en til ni. Dette er for å unngå at leserne av den ferdige oppgaven kan koble sammen ulike sitater. I noen tilfeller vil jeg fortelle ulike «historier» om ledernes arbeid med innovasjon, og da vil jeg kalle dem leder A, B, C osv. for å skille dem fra hverandre.

Å sikre respondentenes anonymitet har vært en viktig og krevende del av analysen. Intervjumaterialet inneholder mange gjenkjennelige detaljer, som hva slags type brukergruppe lederne arbeider med, hva slags institusjon det er og hva slags prosjekter de arbeider med. Ettersom jeg har valgt å bruke kommunenes virkelige navn i oppgaven, vil jeg unngå at respondentene blir gjenkjent i materialet. Respondentene har blitt tilsendt sitatene og godkjent disse, og det har vært viktig for meg at de ikke skal føle seg utlevert eller hengt ut. På bakgrunn av dette vil det i liten grad bli opplyst om ulike antall, f.eks.

hvor mange ledere som gjør en ting i forhold til hvor mange som gjør en annen ting. Dette vil det bli opplyst om der jeg oppfatter det som hensiktsmessig. Utenom dette vil jeg oftest kun formulere det som f.eks. «et flertall av», «flere» eller «noen» avdelingsledere. Hvilken av de to kommunene lederne arbeider i blir det heller ikke opplyst om. Videre vil innovasjonsprosjektene de arbeider med, bli omtalt i en mer generell forstand, og lederne blir ikke koplet opp mot sine arbeidsplasser, som sykehjemmet eller bokollektivet.

3.3.3. Gjennomføring av intervjuer

Hver enkelt respondent ble intervjuet på eget kontor eller et personalrom på egen arbeidsplass. Intervjuene foregikk uten betydelige forstyrrelser. Respondentene hadde på forhånd mottatt et informasjonsskriv på mail og de hadde blitt informert om at intervjuet ville bli tatt opp ved bruk av lydopptaker. Vedlagt informasjonsskrivet fulgte en samtykkeerklæring som de skulle skrive under på før intervjuet startet, og den skrev alle under på. De var informert om at intervjuet ville vare i opptil én time, og det lengste opptaket varte i 58 minutter mens det korteste varte i 37 minutter. Intervjuene startet ved at jeg fortalte om masteroppgaven og hvorfor jeg var i Sola og Time for å intervju nettopp de. Jeg spurte respondentene om det var noe de lurte på rundt det jeg gjorde eller om det var noe som var uklart for dem. Deretter informerte jeg de om at jeg slo på lydopptakeren.

Utvikling av tillit og troverdighet i løpet av intervjuet vil gi grunnlag for at intervjupersonen kan fortelle åpent om sine erfaringer (Thagaard, 2013, s. 113). Tillit var en essensiell del av intervjusituasjonen, og ut fra tonefall og kroppsspråk virket respondentene komfortable og trygge. Det er en fordel med å ikke ta notater i løpet av intervjuet, nettopp fordi forskeren kan observere respondentenes reaksjoner og lese de kroppslige signalene. Jeg valgte å ikke ta notater i løpet av intervjuet ettersom jeg ville være tilstede i situasjonen, lytte til respondentene, og bevare fokus og flyt i samtalen. På denne måten deltar intervjueren i den sosiale interaksjonen og kan gi umiddelbar respons på det intervjupersonen formidler (Thagaard, 2013). Respondentene var åpne og informative, og flere ga fra seg informasjon som de presiserte at jeg ikke kunne ta med i publiseringen av oppgaven. Dette signaliserte tillit fra respondentene side. Jeg stilte dem

spørsmål om deres forhold til ledelsen og her kom det frem positive aspekter, men også negative. Dette gjorde at jeg oppfattet dem som ærlige og trygge gjennom intervjuene. Ulempen ved å ta notater, ifølge Thagaard (2013, s. 112), er å håndtere utfordringen med å skrive ned det viktigste av det intervjupersonen sier, stille relevante spørsmål og samtidig gi personen tilstrekkelig oppmerksomhet til at intervjuet flyter godt. I etterkant av intervjuene syns jeg det var en god beslutning å ikke ta notater. Jobben med transkribering og analyse har gått fint til tross for at notater kunne gjort jobben noe enklere.

I intervjuene ble det lagt til rette for at respondentene ikke nødvendigvis var kjent med betydningen av begrepene innovasjon og medarbeiderdrevet innovasjon. Medarbeiderdrevet innovasjon er ikke et velkjent begrep, så i intervjuene ble det lagt opp til å snakke om involvering av ansatte og ansattes medvirkning. I Time har de tatt i bruk innovasjonsbegrepet når de har formidlet BLT-metoden til ansatte, mens i Sola har de heller lagt vekt på begreper som forenkling, forbedring og fornying (FFF-arbeidet). Dette ble det tatt hensyn til i intervjuene ved at jeg innledningsvis spurte respondentene om hva deres forståelse av begrepet innovasjon var og hva dette betydde på deres arbeidsplass.

3.3.4. Godkjenning av prosjektet

Dette er en undersøkelse som innebar nær kontakt mellom meg som forsker og de personene jeg intervjuet. Jeg har fått tilgang på data som kan knyttes til de personene som deltar i undersøkelsen, hvilket innebærer behandling av personopplysninger. Ifølge personvernopplysningsloven fra 2001 er dette et meldepliktig prosjekt. Prosjektet har blitt meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og jeg har fått innvilget tillatelse til å behandle personopplysninger. Alle respondentene mottok et informasjonsskriv med samtykkeerklæring via mail, og her ble de informert om anonymitet og konfidensialitet i forhold til behandling av personopplysninger og publisering av oppgaven.

3.4. Kvantitativ metode

Resultatene fra spørreundersøkelsen gjort av forskerteamet i MDI-forskningsprosjektet representerer de kvantitative dataene i studien. Ifølge Jacobsen (2015) er kvantitativ

metode best egnet når man ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, som en holdning eller en type atferd. Fordelen ved bruk av en kvantitativ tilnærming er at man kan samle inn store mengder data ved å undersøke mange og få et representativt utvalg. Dette øker også muligheten for å generalisere fra respondentene til alle dem man er interessert i å uttale seg om (Jacobsen, 2015, s. 134). Det kan også tenkes at muligheten for å generalisere vil øke ved kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode.

3.4.1. Utvalget

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i november/desember 2015 av forskergruppen bak forskningsprosjektet «Medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon i offentlig sektor». Den ble sendt ut til kommunene Sola, Time, Harstad og Narvik via en link i en e-post til alle ansatte som har en kommunal e-postadresse. Fra denne e-posten kunne de ansatte klikke seg inn og svare. Dette innebærer at populasjonen for hver kommune ikke omfatter alle ansatte, men ansatte med tilgjengelig e-postadresse (Holmen, 2016). Resultatene jeg har mottatt fra spørreundersøkelsen er kun basert på svar fra respondenter i Sola og Time. Kriteriene for respondentene i dette utvalget var som følger:

1. Ansatt i helse- og omsorgssektoren i Sola/Time
2. Nåværende stilling er en mellomlederstilling (virksomhetsleder, enhetsleder eller avdelingsleder)

Utvalget av altså mellomledere ansatt i helse- og omsorgssektoren i Sola og Time med en tilgjengelig kommunal e-postadresse. Dette har gitt et utvalg på 34 respondenter med en nokså ujevn kjønnsfordeling, i likhet med utvalget i intervjuene. Tre av de 34 i utvalget er menn.

3.4.2. Spørreundersøkelsen

Den delen av spørreundersøkelsen jeg har fått resultater fra, er den som handler om holdninger til innovasjonsarbeidet i kommunen. Utvalget har sagt seg enig/uenig i en rekke påstander om mulige virkninger av kommunens arbeid med innovasjon. De fem svaralternativene er uenig, delvis enig, enig, helt enig og hverken enig eller uenig. Dette er en type rangordnede svar som kan måle intensiteten i enkelte forhold (Jacobsen, 2015). Et krav til rangordnede svar er at de må balanseres. Her vil alternativene «uenig» og

«delvis enig» være negative, mens «enig» og «helt enig» er positive. «Hverken enig eller uenig» kan tolkes som likegyldig eller vet ikke. Dette svaralternativet krysses gjerne av dersom respondentene ikke har kjennskap til påstanden og/eller ikke har kunnskap nok om påstanden til å uttale seg.

Utvalgets svar på de ulike holdningene står oppgitt i prosent med antallet i parentes. Resultatene presenteres samlet, hvilket innebærer at svarene fra utvalget i de to kommunene ikke blir fremstilt hver for seg. Jeg har valgt å inkludere tabellene i analysen slik at temaer som blir supplert med kvantitative data blir presentert på en strukturert og helhetlig måte. Tabellene vil derfor ikke følge som vedlegg.

3.5. Valg av analytisk tilnærming

Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker på min mobiltelefon. Opptaksfilene ble deretter lastet opp på min bærbare datamaskin og deretter slettet fra mobiltelefonen. Intervjuene ga et datamateriale i form av 6 timer og 50 minutter med opptak, og etter transkribering ble dette til 79 sider med råmateriale. Intervjuene ble transkribert ordrett. Dette var et tidkrevende arbeid, men det førte til at all data ble korrekt sitert.

I valget av en analytisk tilnærming er det viktig å ta stilling til hvordan jeg vil fremstille resultatene. Skal det legges vekt på å presentere temaer som er sentrale i undersøkelsen, eller skal analysen konsentreres rundt personene? Jeg vil studere informasjon om hvert enkelt tema for alle respondentene, men samtidig vil jeg rette fokus mot respondentene og deres erfaringer. Dette innebærer en bruk av både den temasentrerte og den personsentrerte tilnærmingen. Den temasentrerte tilnærmingen kan knyttes til presentasjoner av materialet der oppmerksomheten rettes mot temaer som er representert i prosjektet, og hovedpoenget er å gå i dybden på de enkelte temaene (Thagaard, 2013). I den personsentrerte tilnærmingen blir analyseringen og presenteringen av data rettet opp mot personer. Ved å kombinere disse tilnærmingene har jeg analysert intervjuene ut fra den temasentrerte tilnærmingen, og deretter har jeg trukket frem respondentenes erfaringer knyttet til temaene. Ved å sammenligne informasjonen fra alle respondentene får jeg en dyptgående forståelse av hvert enkelt tema. Ifølge Thagaard (2013) starter analyse og tolkning allerede under kontakten med deltakere i felten, som ved at forskeren

utvikler en forståelse for de temaene som blir tatt opp i intervjuene. Dette fikk jeg bekreftet i de første intervjuene da jeg fikk en forståelse for det tidspresset avdelingslederne opplever. Dette gjorde at jeg klarte å gå mer i dybden rundt dette temaet og stille flere spørsmål. Jeg følger Thagaards (2013) analytiske fremgangsmåte som er inndelt i fire trinn for å: 1) identifisere utsnitt av materialet, 2) klassifisere i kategorier, 3) identifisere mønstre og 4) tolke resultatene.

For å 1) identifisere utsnitt av materialet har jeg transkriberte de ni intervjuene og lest de grundig flere ganger. Dette er en prosess som innebærer at dataene kodes. Det gjøres ved at man betegner utsnitt av data med begreper som gir uttrykk for meningsinnholdet i teksten (Thagaard, 2013). Jeg identifiserte temaer og fremhevet sitater med gode poenger. Utsnittene av materialet kunne være både enkeltsetninger og flere setninger, men også hele avsnitt.

Det neste trinnet innebærer at jeg 2) klassifiserer de utsnittene av data som har blitt kodet, i kategorier. Ved bruk av intervjuguiden var materialet allerede inndelt etter temaer, men likevel var flere setninger og enkeltsetninger rundt ulike tema ganske spredd. Først tok jeg i bruk forskjellige farger for å markere setninger og avsnitt innenfor samme tema og deretter utarbeidet jeg enkle matriser. Matrisene var et godt verktøy for å 3) identifisere mønstre, og de ble laget for å sammenligne de ulike aspektene ved hvert enkelt tema. Gjennom dette fikk jeg også god oversikt over hva de enkelte hadde svart og hvor dypt vi hadde gått inn på hvert tema.

Det siste trinnet i analysen handler om å 4) tolke resultatene. Formålet er å utvikle en forståelse av dataene som går utover de beskrivelser respondentene gir av sin situasjon og sine synspunkter. De tre første trinnene handlet om å *dekontekstualisere* teksten. Dette innebærer at teksten blir oppdelt og adskilt fra sin opprinnelige sammenheng. I den fjerde og siste fasen av analysen skal teksten *rekontekstualiseres*, og jeg skal da knytte teoretiske relevante begreper til kategorier i materialet. Tolkning innebærer å sette de fenomener vi studerer, inn i en større sammenheng (Thagaard, 2013).

3.6. Kildekritiske vurderinger

Kvalitative metoder må underkastes en kritisk drøfting i vurderingen om konklusjonene er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2015). Som en avslutning på det metodiske kapittelet vil jeg diskutere studiens interne og eksterne gyldighet, og dens pålitelighet.

3.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet, eller validitet, er knyttet til tolkningen av data og gyldigheten av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2013). Ifølge Thagaard (2013) handler begrepet validitet om å stille spørsmål om de tolkningene man har kommet frem til, er gyldige i forhold til den virkeligheten som har blitt studert. Jacobsen (2015) fremhever tre spørsmål rundt intern gyldighet som er viktig å stille seg selv når en undersøkelse er i avslutningsfasen: Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten? Gir forskeren en sann representasjon av data? Gjenspeiler resultatene virkeligheter?

Det første spørsmålet jeg må stille er om studieobjektene gir en sann representasjon av virkeligheten. Dette kan jeg gjøre ved å diskutere to ytterligere spørsmål.

For det første, har jeg fått tak i de riktige kildene? Etter en grundig teorigjennomgang stod jeg igjen med antakelsen om at det er mellomlederen de ansatte kommer til dersom de har forslag eller ideer til endring og forbedring. Dette er de ansattes nærmeste leder, og jeg valgte å intervju avdelingsledere og virksomhetsledere i kommunene. Ved å intervju disse lederne har jeg fått deres holdninger og erfaringer rundt MDI. Jeg har valgt å ikke intervju eller inkludere personer i andre stillinger ved lederens arbeidsplasser, som underordnede ansatte eller andre ledergrupper. Dette var et valg jeg måtte ta for å sette en begrensning på utvalget og for å unngå at studien ble for omfattende. Jeg måtte forholde meg til en tidsfrist, og det er grunnen til at utvalget ble begrenset til kun mellomledere. Dette er dessuten det utvalget problemstillingen konsentreres rundt.

For det andre, gir kildene riktig informasjon? Informasjonen jeg har samlet inn kommer fra førstehåndskilder. De arbeider med MDI og har derfor en *nærhet* til fenomenet jeg undersøker. De besitter den kunnskapen problemstillingen søker å finne svaret på ettersom det er nettopp mellomlederen som er forskningsfokus. Ved å også intervju underordnede ansatte eller andre ledere kunne jeg riktignok fått flere

perspektiver på mellomlederens arbeid med MDI. Som beskrevet i delkapittelet om gjennomføringen av intervjuene utviste respondentene tillit og trygghet i løpet av intervjuene. Dette kom frem ved at de fortalte om ting de nevnte at jeg ikke kunne ta med i publiseringen av masteroppgaven. Noen fortalte også om bekymringer og negative forhold, og på bakgrunn av dette oppfattet jeg respondentene som åpne og ærlige i sine svar. Ved å intervju ni mellomledere og inkludere resultater fra en spørreundersøkelse har jeg fått informasjon fra flere uavhengige kilder, og ved å kontrollere disse opp mot hverandre kan informasjonen tillegges stor gyldighet. Ifølge Jacobsen (2015) er det summen av informasjon fra flere respondenter som er den riktige beskrivelsen av fenomenet, enten denne beskrivelse går mot enighet eller uenighet.

Det andre spørsmålet handler om at jeg som forsker klarer å gi en sann representasjon av dataene jeg har samlet inn. Ved å ta i bruk sitater fra respondentene i analysen, må jeg også be om tillatelse til å bruke disse sitatene. Respondentene ble tilsendt sitatene satt inn i den konteksten de blir presentert i ved publisering av masteroppgaven. Ved å tillate bruken av disse sitatene og den konteksten de er satt inn i, bekrefter også respondentene innholdet og at de kjenner seg igjen i den beskrivelsen innholdet gir.

Det tredje spørsmålet handler om resultatene gjenspeiler virkeligheten. For å finne ut av dette kan jeg se hvorvidt resultatene jeg kommer frem til stemmer overens med annen forskning. Hvis det er sammenfall med én eller flere undersøkelser, kan gyldigheten styrkes. Når undersøkelser som er uavhengige av hverandre og benytter ulike tilnærminger, munner ut i de samme konklusjonene, kan gyldigheten ha blitt styrket ytterligere (Jacobsen, 2015, s. 237).

3.6.2. Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet, eller overførbarhet, dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan *generaliseres* til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) dreier det seg om to ulike typer generalisering. For det første er det spørsmål om man kan *generalisere til andre enheter i den samme casen* som man studerer. Kan jeg generalisere til andre mellomledere i de to kommunene? For det

andre er det spørsmål om det man finner i en case kan *generaliseres til andre case*. Kan resultatene som fremkommer av denne studien være gjeldende for andre kommuner?

I Sola og Time satses det på innovasjon, og kommunene inngår i et samarbeid og et forskningsprosjekt rundt dette. Det kan bety at kommunene har en høyere grad av innovasjonsaktivitet enn andre kommuner, men med denne studien kan jeg hverken bekrefte eller utelukke dette. Gjennom MDI-forskningsprosjektet vil kommunene få tilgang til forskningsresultatene, og dette innebærer at kommunene har mulighet til å innrette seg etter disse resultatene. Utvalget for studien er ansatte i helse- og omsorgssektoren, men jeg antar at deres erfaringer og holdninger rundt MDI kan være relevant innen andre former for kommunale virksomheter. Det blir poengtert av Jacobsen (2015) at overførbarhet kan være vanskelig å oppnå i kvalitative undersøkelser. Det kan også være vanskelig ettersom forskere tolker data ulikt og de kan tillegge materialet subjektive tolkninger.

I løpet av intervjurunden opplevde jeg det som kalles for *metning* rundt enkelte temaer og spørsmål i intervjuguiden. Metning oppstår når et nytt intervju ikke gir noen interessant ny informasjon, og man har funnet det som er å finne (Jacobsen, 2015). En slik metning oppstod blant annet rundt temaet tid. Til tross for at kun et par av spørsmålene jeg stilte tok opp temaet tid, ble dette et tema som respondentene kunne relatere til et flertall av spørsmålene. Dette utviklet seg til å bli et stort tema i flere intervjuer, og her opplevde jeg en metning. I de siste intervjuene fikk jeg dermed kun bekreftet det tidligere respondenter hadde sagt. Ifølge Jacobsen (2015) vil flere enheter øke sannsynligheten for metning, og det er dermed større mulighet for generalisering fra dem man har undersøkt til andre enheter.

3.6.3. Pålitelighet

Et viktig spørsmål å stille seg selv i en forskningsprosess er om det er trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet frem til. De som undersøkes påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015, s. 241). *Intervjueffekten* kan forekomme, og det betyr at respondentene kan bli påvirket av hvordan forskeren

ordlegger seg, ser ut eller kler seg. *Konteksteffekten* knytter seg til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn på. Respondentene ble intervjuet i naturlige kontekster, og dette var på egen arbeidsplass, enten det var på eget kontor eller på personalrommet. Det forekom ytterst få forstyrrelser i løpet av intervjuene. Intervjuene var avtalt på forhånd og respondentene virket forberedte. Det er vanskelig å avgjøre om intervju- eller konteksteffekten har oppstått eller ikke, eller i hvilken grad de har oppstått, men det er likevel viktig at jeg som forsker er klar over muligheten for at disse effektene forekommer.

4. Analyse

I dette kapitlet presenterer og analyserer jeg funnene fra intervjuene og spørreundersøkelsen. Analysen av data vil være basert på det teoretiske rammeverket slik det presenteres i teoridelen. Først blir kommunene kort presentert, og deretter følger analysen.

4.1. Kontekst

Kommunene Sola og Time satser på innovasjon, og målet er å drive et kontinuerlig forbedrings- og innovasjonsarbeid. Dette står beskrevet i begge kommunenes strategiske planer knyttet til innovasjon og fornying, og jeg vil bruke disse for å innledningsvis forklare den konteksten respondentene befinner seg i.

4.1.1. Time kommune

Time kommune ligger på Midt-Jæren i Rogaland og per 1.1.2015 har kommunen 18.306 innbyggere (Time, 2015). Innovasjonsaktiviteten i Time kommune de siste årene har ikke foregått ubemerket. I artikkelsamlingen *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (Willumsen & Ødegård (red.), 2015) trekker Sirnes (2015) frem Time som et eksempel på en kommune som går i fronten på det krevende feltet som er innovasjon. Innovasjon i tjenesteutvikling har vært et mål i kommunens økonomiplan siden 2012 (Innovasjonsstrategi, 2014). I samarbeid med en ekstern, privat konsulent startet Time opp sitt første innovasjonsprogram i 2013. Kompetanse om og forståelse av innovasjon ble bygd opp gjennom opplæring i innovasjonsmetodikk og samme året gjennomførte kommunen åtte konkrete innovasjonsprosjekter (Sirnes, 2015). I 2014 ble åtte nye innovasjonsprosjekter gjennomført. Denne gangen ble innovasjonsledelse viet et stort fokus, og ledere skulle bli inspirert til å legge til rette for innovasjon på egen arbeidsplass (Sirnes, 2015). Innovasjonsprosjektene foregikk innen omsorg, oppvekst, teknisk sektor og IKT. Hovedfokuset har vært at innovasjonskultur og innovasjonsledelse skal innarbeides i hele organisasjonen, og for å gjøre dette bruker Time innovasjonsmetoden BLT: behov, løsning og testing (Innovasjonsstrategi, 2014). Med denne metoden fokuseres det på brukernes *behov* før man kommer frem til *løsningen* for å dekke dette behovet. Til slutt tester man ut *løsningen*. Det har blitt arrangert ledersamlinger der tjenesteledere og virksomhetsledere har hatt fokus på sin rolle som

innovasjonsledere. Ansvaret for å følge opp forventningene som ligger til grunn, og resultatene som kommer ut av programmene, ligger i linjeledelsen (Sirnes, 2015, s. 180).

4.1.2. Sola kommune

Sola kommune ligger nord på Jæren i Rogaland og per 1.4.2015 har kommunen 25.868 innbyggere (Sola, 2016a). Sola har de siste fem årene gjennomført en betydelig omstilling gjennom kostnadskutt og budsjettreduksjoner for å tilpasse kommunens drift til endrede økonomiske rammebetingelser (Sola, Strategisk plan). I forbindelse med omstillingen har kommunen gjennomført prosjekter for å prøve ut ulike metoder for å trene opp ledere og medarbeidere i å jobbe metodisk og strukturert med forbedringsarbeid. Kommunen har jobbet med Lean og innovasjonsmetodikken BLT (Sola, Strategisk plan). For å videre styrke kommunens endringsevne har FFF-arbeidet, eller «Forenkling, Forbedring og Fornyning», blitt tatt i bruk som strategi. I motsetning til Times bevisste bruk av innovasjonsbegrepet, har Sola kommune i større grad tatt i bruk begrepene forenkling, forbedring og fornying. Grunnpilarene i FFF-arbeidet er ledelse og medarbeiderskap. Ledere har ansvar for å stimulere ansatte til å bidra til et kontinuerlig forbedringsarbeid, og det forventes at ledere og medarbeidere har en åpen holdning til forbedringsforslag og evne til å følge opp (Sola, Strategisk plan). To av tiltakene knyttet til FFF-arbeidet handler om å gjennomføre opplæring rettet mot blant annet avdelingsledere, og styrke endringskompetansen hos ledere. For å gjøre dette har Sola startet opp lederutviklingsprogram som skal lære ledere å stimulere til aktivt medarbeiderskap (Sola, Strategisk plan).

4.2. Innovasjon og kultur

I det følgende analyserer jeg kommunenes bruk av innovasjonssamlinger, avdelingsledernes forståelse av innovasjon på arbeidsplassen, deres arbeid med innovasjon og daglig drift, og deres oppfatning av avdelingenes kultur.

4.2.1. Innovasjonssamlinger

Innovasjons- og lederutviklingssamlinger fungerer som det Aasen og Amundsen (2011) karakteriserer som et konkret virkemiddel for å støtte innføring og oppfølging av MDI. Som et operativt tiltak får kommunale ledere opplæring i hvordan de kan være

innovasjonsledere, synliggjøre innovasjon, og legge til rette for kunnskapsdeling og involvering av ansatte. Sola og Time har en positiv holdning til endring, et strategisk fokus på innovasjon og tar i bruk samlinger for å formidle dette fokuset nedover i organisasjonen. Dette innebærer at kommunene oppmuntrer ledere (og ansatte) til å engasjere seg i innovasjonsarbeid, hvilket kan kjennetegnes som organisatorisk oppmuntring (De Jong & Kemp, 2003; Smith et al., 2008; McLean, 2005). Dette går ut på antakelsen om at dersom ansatte oppmuntres til å tenke innovativt og at ledere støtter dette fokuset, er det god mulighet for at ansatte engasjerer seg i innovasjonsarbeid (Smith et al, 2008). Det kan tenkes at dette kan gjelde for mellomledere så vel som ansatte.

Kommunenes fokus på innovasjon har alle avdelingslederne kjennskap til. Et flertall av dem har deltatt på ledersamlinger hvor det ble formidlet og oppmuntret til oppstart av innovasjonsprosjekter. Flere av lederne ble motivert og hadde gode ideer, men samtidig har mangelen på tid satt en delvis stopper for noen. Alle lederne holdt i liten eller større grad på med et eller flere prosjekter på sine avdelinger.

4.2.2. Forståelse av innovasjon

Innledningsvis i intervjuene ble lederne spurt om hva deres forståelse av innovasjon var og hva dette betydde i deres avdeling. Til tross for at Time har lagt større vekt på bruken av innovasjonsbegrepet enn Sola, hadde alle lederne god kjennskap til begrepet. De så både nødvendigheten av og fordelene ved å være innovativ i helse og omsorg. Følgende utsagn illustrerer dette:

«I avdelinger som denne tror jeg det (innovasjon) handler om å finne nye måter å gjøre det vi allerede gjør fra før av. Som å effektivisere eller gi en bedre kvalitet på det vi gjør».

«Innovasjon er jo helt nødvendig fordi alt forandrer seg og det forandrer seg veldig fort. Vi får hele veien nye oppgaver og vi må tenke på nye måter. Det er en karusell.»

I helse- og omsorgssektoren har det alltid vært behov for endring og tilpassing, enten det er på grunn av politiske styringssignaler eller behovsendringer i befolkningen. Norske kommuner alltid vært nyskapende uten at innovasjonsbegrepet har blitt tatt i bruk

(Teigen, Ringholm og Aarsæther, 2013), og dette blir bekreftet når avdelingslederne påpeker at de alltid har drevet med innovasjon til tross for at det ikke har blitt kalt akkurat det. Dette er ikke en ny praksis for dem, og følgende utsagn illustrerer dette:

«Vi er jo hele tiden i forandring i helsevesenet. (...) Vi har jo så knappe ressurser. Vi bruker hendene der de skal brukes. Vi har alltid tenkt sånn. Det er ikke noe nytt for oss».

Lignende uttalelser kom fra flere ledere, og en felles oppfatning var at innovasjon kun er et nytt og fancy begrep på noe de alltid har drevet med. Dette kan bety at lederne ser på det å tenke nytt og forbedre og endre måten de arbeider på som en nødvendig og integrert del av jobben. Et flertall av lederne har sykepleierutdanningen i bunn, og i det følgende sitatet trekker en leder frem sykepleieprosessen som et eksempel på at innovasjon er noe de alltid har drevet med:

«Vi sykepleiere har noe som heter sykepleieprosessen og det er strukturering av arbeidet vårt. Dette er ikke noe nytt, det var lenge før ordet innovasjon ble vanlig. Det er sånn vi alltid har jobbet. Da jeg tok ut den BLT-modellen og satt den inn i sykepleieprosessen, da så jeg at BLT bare var en liten del av sykepleieprosessen vår. Vår sykepleieprosess er mye mer nøyaktig, omfattende og mye mer styrt fra problemet dukker opp til man kommer frem til mål.»

Ut fra intervjuene forstår jeg det slik at innovasjon og nytenking er noe som «sitter i veggene» på arbeidsplassene. Dette kan være på grunn av det store mangfoldet av brukere som ledere og ansatte må forholde seg til. De møter daglig på små og store utfordringer i forhold til én bruker, en større gruppe brukere eller måten de organiserer arbeidet på. En avdelingsleder som arbeider med en spesiell brukergruppe forteller om en hverdag som krever innovasjon:

«Vi kan ikke følge en plan. Vi må heller improvisere og finne på nye ting, så vi har blitt veldig flinke til å lete frem ting som er felles for denne brukergruppa.»

«Improvisere» og «finne på nye ting» kan indikere at leder og ansatte må tilpasse arbeidet og rutineene knyttet til brukerne (Fuglsang & Sørensen, 2011). Ansatte kan også finne løsninger sammen med eller med basis i brukernes behov, og dette kan kjennetegnes som bricolage-innovasjon.

4.2.3. Innovasjon og daglig drift

Avdelingslederne har varierte arbeidsoppgaver knyttet til drift, og for noen tok dette opp mot 100% av arbeidstiden. Lederne har personalansvar for mellom 25 og 60 ansatte, og dette kan være en utfordrende og krevende jobb. Deres arbeidsoppgaver går blant annet på økonomi, lønn, personalledelse, sykefraværsoppfølging, turnus, fagledelse, følge opp rutiner, systemer, tiltak og avvik, holde seg oppdatert på brukerne og delta på møter, som personalmøter, driftsmøter, ledermøter, fagmøter og de daglige rapportmøtene. Jeg forstår det som en entydig oppfatning blant lederne at tiden ikke strekker til i arbeidsdagen. Jeg finner ingen samsvar mellom ledernes opplevelse av tid og hvor mange ansatte de har ansvar for. Uansett om lederen hadde ansvar for 25, 50 eller 60 ansatte var oppfatningen av mangel på tid til stede. Lederne opplever tid som en utfordring i sammenheng med daglig drift og faste gjøremål, men også knyttet til innovasjon. Det er en viss individuell variasjon rundt hvor mye tid lederne synes de har til overs og som de kan bruke på innovasjon. Det viktigste, både for ledere og ansatte, er å komme seg gjennom rutineene, og at brukerne kommer først. Innovasjon er ikke førsteprioritet i den hektiske hverdagen, og dette blir illustrert i følgende utsagn:

«Innovasjon er ikke akkurat det vi tenker på hver dag, det er jo andre ting.»

Tabell 1: Prosentvis fordeling av påstand «Innovasjonsarbeid er tidkrevende og gjør arbeidsdagen mer krevende». $N = 34$

Uenig	5,9% (2)
Delvis enig	29,4% (10)
Enig	32,4% (11)
Helt enig	11,8% (4)
Hverken enig eller uenig	20,6% (7)

Denne tabellen illustrerer en variert oppfatning i utvalget som er mellomledere i helse- og omsorgssektoren i Sola og Time. Hvorfor noen synes innovasjonsarbeid er tidkrevende

og at det gjør arbeidsdagen mer krevende, kan skyldes flere forhold som ikke enkelt kan forklares ut fra tabellen. Variasjonen i tabellen kan knyttes opp mot de individuelle variasjonene rundt avdelingsledernes opplevelse av tid. Hvordan lederne legger opp tiden sin i arbeidet med den daglige driften og innovasjon, vil variere fra leder til leder.

Hvor travelt avdelingslederne har det, kan likevel variere. Flere opplever å ha lengre og kortere perioder med veldig mye å gjøre. Årsakene til dette kan være flere, men de som nevnes er det at lederkolleger eller annet nøkkelpersonell er sykemeldte, at de er i en ansettelsesprosess rundt en type nøkkelstilling, eller at avdelingene har gjennomgått en omstillingsprosess. To ledere beskriver disse travle periodene som «å holde hjulene i gang» og «å holde hodet over vannet». Etter slike perioder tar det tid for dem å komme ajour igjen, og det er vanskelig å få tid til å jobbe med innovasjon.

Et flertall av lederne uttrykker at tid er noe de gjerne skulle hatt mer av. Medarbeiderdrevet innovasjon kan kreve at det finnes tilstrekkelig med tid (Andersen et al., 2015), og flere ledere gir uttrykk for at de er klar over dette. Innovasjon krever deres tid, men også ansattes, og lederne ønsker ikke å introdusere ansatte for noe nytt som vil kreve ekstra arbeid når de har en så travel arbeidsdag fra før av. Følgende utsagn illustrerer dette:

«Jeg merker at folk tar opp det som er utfordringene i den daglige driften, men de har ikke behov for noe helt nytt. De synes jo de har mer enn nok av arbeidsoppgaver egentlig.»

En annen avdelingsleder sitter med lignende erfaringer: *«Det er ikke enkelt å få til endringsarbeid i personalgruppa, for det er så mye av det daglige som må gjøres hele tiden».*

Et flertall av lederne kan fortelle at de er presset på økonomi. Dersom det dukker opp forslag og ideer fra ansatte som det vil koste penger å gjennomføre, er ikke dette en beslutning avdelingslederne kan ta. De må som regel ta dette til høyere hold, som virksomhetsleder eller tjenesteleder. Dersom et forslag ikke krever bruk av penger, kan

avdelingslederen ta avgjørelsen på egen hånd eller i samråd med ansatte, med mindre forslaget er omfangsrikt.

Med kommunenes fokus på innovasjon har det blitt oppfordret til å sette i gang med innovasjonsprosjekter. Mellomlederen skal finne muligheter for innovasjon, som finansiering (Bason, 2007), og det er nødvendig at ledere retter innsatsen mot ressursallokering (Smith et al., 2008). Dette er en oppgave flere av avdelingslederne tar på seg, og de har mulighet til å søke midler, hvilket flere benytter seg av. De kan søke midler til innovasjons- og fornyingsprosjekter gjennom en rekke aktører, blant annet Fylkesmannen. En leder som hadde mottatt midler til et prosjekt som var i gang på hennes avdeling fortalte:

«Vi søker jo penger overalt. Det er jo ikke penger her, så vi må liksom grine oss til det. Det er faktisk litt penger å få, hvis du er flink til å søke.»

En annen leder snakket med et stort engasjement om et innovasjonsprosjekt hun ønsket å sette i gang med på sin avdeling. Hun hadde ikke hatt tid til å søke om midler til prosjektet, og var redd fristen for dette hadde gått ut. Hun sa videre: *«Det er mye som hindrer meg i å drive med innovasjon, dessverre.»*

For å bedre egen arbeidskapasitet og mulighet for å drive mer med medarbeiderdrevet innovasjon, nevnes ønsket om mer omfattende støttefunksjoner for avdelingsledere, og det å kunne delegerer flere arbeidsoppgaver. Lederne har samtidig respekt for de eksisterende støttefunksjonenes arbeid og forståelse for at de må arbeide ut fra de ressursene de har, som denne avdelingslederen:

«Jeg ser jo at vi kunne levert en bedre kvalitet med andre ressurser, men det nytter ikke å klage over manglende ressurser, for vi har de ressursene som fins. Vi kan jo ikke tenke oss et Utopia. Vi må klare oss med det vi har».

Dette gir indikasjoner på at økonomi kan være en barriere i innovasjonsarbeidet på avdelingene. Økonomi er ikke et tema som blir tillagt stor vekt i intervjuene, og generelt

sett blir økonomi lite problematisert av lederne. De viser at de er realitetsorienterte og vet at økonomi er noe hele kommunen er presset på. Lederne må få driften til å gå rundt med det budsjettet de har og med de ressursene de har tilgjengelig. Ved å ha et begrenset budsjett som avdelingene skal driftes på må lederne gjøre det beste ut av det de ressursene de har. Dette kommer frem i utsagnet over: «Vi må klare seg med det vi har» og utsagnet: «Vi har jo så knappe ressurser. Vi bruker hendene der de skal brukes» (kap. 4.2.2.). Dette er i tråd med tankegangen bak bricolage-innovasjon som er en type innovasjon som kan være gjeldende der ressursene er begrensede (Fuglsang, 2010). Dette innebærer at ansatte må tilpasse rutinene for å utføre arbeidsoppgavene på en bedre måte. Hvorvidt dette foregår har jeg ikke samlet inn tilstrekkelig informasjon om, men slik lederne formulerer seg gir indikasjoner på at dette er en type innovasjon som foregår på avdelingene.

4.2.4. Kultur for innovasjon

En felles oppfatning blant lederne var at de hadde en kultur for innovasjon på avdelingene, men de kunne også fortelle at det å fremme forslag var personavhengig, og flere ytret et ønske om et større engasjement blant ansatte. Videre følger sitater fra tre avdelingsledere som på hver sin måte forklarer forskjellene blant personalet:

«Du har jo to typer mennesker. Du har de som henger med og syns at endring er spennende. Andre må du dra med mens de spør; hva er vitsen med dette? Det var jo så fint her!»

«Det er veldig personavhengig, hvem som klarer å se nye ting og som er innovative av natur – gründertypene om du vil, og de som bare er vedlikeholdere. Det er mange som bare holder ting ved like, og de er ikke så flinke til å se nye måter å gjøre ting på (...). Jeg vet vi har veldig mange som sier; nei, vi har det jo så greit!»

«Jeg ser jo at de som kommer med forslag, de gjør det igjen. De som ikke kommer med forslag, de går igjen. (...) Men sånn er det alltid i en personalgruppe. Det er noen som er mer aktive enn andre.»

På bakgrunn av svarene kan personalet deles inn i to grupper. Den første gruppen er *gründertypene*. Det er de som evner å se ting på nye måter, tenke annerledes og gjøre noe med det, som ved å komme med forslag. Den andre gruppen er *vedlikeholdere*. Det kan være de som trives i vante omgivelser og som ikke helt ser nytten og «vitsen» i å gjøre endringer. Noen ledere antyder at ansenitet og alderssammensetning kan være en av grunnene til at personalet kan grupperes slik, og dette kommer frem i følgende utsagn:

«Det virker nok som om de ønsker å drive litt mer med innovasjon, de som er litt yngre, enn de som har jobbet i 15 år».

Denne lederen hadde holdt på med et prosjekt på sin avdeling og hadde en engasjert personalgruppe. Hun fremhevet det unge miljøet som noe av årsaken til at engasjementet var større på hennes avdeling enn på naboavdelingene. En annen leder nevnte derimot at de som kom med endringsforslag gjerne er de godt voksne damene som er trygge på seg selv og som ikke er redde for å si det de mener. Hun beskrev noen av de yngre ansatte som mer forsiktige, men at de likevel ikke var redde for å komme med forslag.

Flere ledere ytret også et ønske om «et større engasjement», «en økt bevissthet» og «mer driv» i personalgruppen. Dette var til tross for at de alle anerkjente tilstedeværelsen av en innovasjonskultur i personalet deres. Det skal nevnes at i spørsmålet om tilstedeværelsen av en innovasjonskultur på ledernes arbeidsplass, var et typisk svar det at innovasjon var noe de alltid hadde drevet med. Ansatte gjør den jobben de er pålagt å gjøre, og gjennom rapporter og avvik finner de ut av hva som fungerer og ikke fungerer, og hva som kan gjøres annerledes. På bakgrunn av dette kan jeg forstå det slik at lederne etterlyser et engasjement som strekker seg utover ansattes faste arbeidsoppgaver. Dette engasjementet kan forstås som det Aasen og Amundsen (2011) forklarer som viljen til å ta i et ekstra tak på egen arbeidsplass. De lederne som etterlyste dette uttrykte en interesse for innovasjon og ville jobbe for å skape et større engasjement for innovasjon og medvirkning på avdelingene. Ved siden av daglig drift og rutiner har ikke lederne mye tid til rådighet, mangel på tid gjorde det vanskelig for dem å motivere og engasjere ansatte.

4.3. Samhandling med kolleger og ledelse

I dette delkapittelet analyserer jeg på mellomledelsens forhold til lederkolleger, deres nærmeste leder og ledere oppover i kommuneorganisasjonen.

4.3.1. Lateral kommunikasjon

Kolleger kommuniserer oftere og raskere med hverandre. Dette foregår gjerne spontant og kan bidra til en nyttig informasjonsflyt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette er i tråd med avdelingsledernes beskrivelser av arbeidsforholdet til sine lederkolleger. Flere arbeider i samme bygg som kollegene og møtes ofte i korridorene, mens andre er geografisk spredd i kommunen. Sammen deltar de på ledermøter der virksomhets- og/eller tjenesteleder ofte er en deltaker. Noen ledere møtes også på eget initiativ utover ledermøtene mens andre opplever å ikke ha tid eller mulighet til slikt. En avdelingsleder spiser lunsj med sine lederkolleger en gang i uken slik at de kunne oppdatere hverandre. Her var det også rom for å snakke om hvordan ting kunne gjøres bedre eller annerledes. En annen leder opplevde ledersamarbeid basert på erfaringsutveksling og god hjelp:

«Vi tar tips og råd fra hverandre. Når vi tar opp utfordringer og ting vi jobber med i avdelingene kan vi både spørre hverandre når en trenger hjelp, og få tips og råd i forhold til hvordan en selv har løst en utfordring.»

Utsagnet indikerer at lederne har et trygt forhold til sine kolleger der de kan utveksle både gode og dårlige erfaringer. Ledernes forhold til sine lederkolleger tyder på gode relasjoner lateralt i helse og omsorgssektoren i de to kommunene.

4.3.2. Oppover-kommunikasjon

Avdelingsledernes nærmeste leder er enten virksomhetsleder eller tjenesteleder. Det er denne lederen de har mest kontakt med og flere beskriver deres leders tilgjengelighet så enkelt som at døren står åpen. Noen jobber i samme bygg som sin nærmeste leder, mens andre møter denne lederen i forbindelse med møter eller ved at lederen jevnlig kommer innom arbeidsplassen. Avdelingslederne opplever at de har en lett tilgjengelig og støttende leder som de kan komme til med hva som helst. Følgende tabell viser utvalget fra spørreundersøkelsens holdning til deres nærmeste leder.

Tabell 2: Prosentvis fordeling av påstand «Min nærmeste leder er støttende, lyttende og inkluderende». $N = 34$

Uenig	0,0% (0)
Delvis enig	20,6% (7)
Enig	44,1% (15)
Helt enig	26,5% (9)
Hverken enig eller uenig	8,8% (3)

Flertallet av utvalget sier seg enig/helt enig i påstanden, og dette er i tråd med avdelingsledernes opplevelse av å ha en støttende og tilgjengelig leder. Dette bekrefter at begge utvalgene opplever å ha en støttende leder (Cummings & Oldham, 1997; Smith et al., 2008; McLean, 2005).

I forbindelse med pågående prosjekter på avdelingene opplevde noen en stor og økende interesse og kontakt fra høyere hold, som fra kommunalsjefen, mens andre følte de stod mer alene som pådriver for prosjektene. En avdelingsleder kunne fortelle at kontakten med ledelsen hadde innvirkning på deres arbeid med innovasjonsprosjekter. Her har støtte fra ledelsen bidratt til å løfte og synliggjøre prosjektene, og engasjert de ansatte. Følgende utsagn illustrerer dette:

«Både tjenesteleder og kommunalsjef har vært veldig engasjerte, oppmuntrende og gode til å pushe på disse prosjektene. (...) De (personalet) har opplevd det som veldig støttende og godt at folk faktisk mange hakk over dem i systemet ser dem.»

I arbeidet med et innovasjonsprosjekt i en hektisk hverdag kunne en annen avdelingsleder fortelle at: *«(...) det er ingen som spør hvordan det går. Det er ingen som er interessert i om vi får det til, synes jeg. Jeg tenker at jeg ikke kan være motoren i alt som skal drives, for det klarer jeg ikke.»*

Disse to lederne arbeider i samme kommune, og deres utsagn representerer to ulike ytterpunkter. I prosjektarbeidet opplever den ene økende oppmerksomhet fra toppledere, mens den andre står alene i arbeidet. Dette illustrerer at det kan være individuelle variasjoner i forholdet til ledelsen oppover i organisasjonen. Lederne hadde mest kontakt

med sin nærmeste leder og hadde generelt sett lite å fortelle om deres kontakt med ledere oppover i organisasjonen. Dette tyder på at kommunikasjonen i stor grad foregår *nedover* og *oppover* uten å hoppe over hierarkiske ledd, som fra kommunalsjef til tjenesteleder, og deretter til virksomhetsleder før informasjonen havner hos avdelingsleder, og omvendt. Dette er vanlige kommunikasjonsretninger i organisasjoner, slik Kaufmann og Kaufmann (2015) illustrerer det. Det er likevel å anta at kommunikasjon med og støtte fra ledere oppover i organisasjonen kan være av betydning for avdelingsledernes arbeid med å involvere ansatte i innovasjon. Avdelingslederen som opplevde støtte fra høyere hold mente dette hadde innvirkning på engasjementet rundt prosjektet. Den andre lederen, som var pådriver for sitt prosjekt, følte seg alene ettersom ingen viste interesse for arbeidet de gjorde. Dette kan bety at dersom f.eks. toppledere hadde vist interesse for prosjektet på avdelingen, hadde lederens engasjement, og muligens ansattes engasjement, økt. Det kan tenkes at en støttende ledelse fra høyere hold kan være av betydning for mellomlederes arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon.

4.3.3. Ledelsesinitiert innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon kjennetegnes av en *bottom-up-prosess*, mens *top-down-prosesser* er basert på ledelsesinitierte løsninger og strategier (Andersen et al, 2015). Innovasjonssatsingen foregår i hele kommuneorganisasjonen, og samtidig som det gjøres innovative grep i den operative kjernen, kommer det også initiativer fra politiske hold og oppover i den administrative linjen. Flere avdelingsledere etterlyser en større grad av inkludering i top-down-prosessen. De mottar stadig nye vedtak og føringer som skal gjennomføres, og i tråd med innovasjonssatsingen mottar de også forslag og krav til ulike endringer og prosjekter. En leder beskriver dette som baksiden av innovasjon. Bason (2007) hevder at når initiativet kommer ovenfra kan det være fare for at eierskapsfølelsen til innovasjonen, og dermed implementeringen, blir mer vilkårlig. Dette kan bekreftes i følgende utsagn:

«Det kan være fryktelig strevsomt. Spesielt fordi ideen ikke kommer fra oss selv. (...) Jeg har ikke fått være med på å tenke ut ideen – noen andre har bare bestemt over mitt hode at jeg skal gjøre det. Da blir det ikke så spennende og interessant som hvis en får være med på å lage ideene selv».

Dette kan indikere et fravær av inkludering fra de som initierer vedtak og endringer. Dette kan være kommuneorganisasjonens toppledere, som administrasjonen med rådmann, kommunalsjefer og rådgivere, og folkevalgte. Slik det fremkommer av utsagnet kan dette oppleves som både strevsomt og lite interessant. En annen avdelingsleder påpeker at hun selv og de ansatte kunne blitt mer involvert når det utarbeides prosjekter og krav om endringer. En tredje leder uttrykker også frustrasjon over å ikke bli involvert:

«De må bli flinkere til å se oss avdelingsledere, for det er vi som i praksis skal gjøre det (endringen). Det er vi som er ute med de ansatte og det er vi som kjenner på trykket. (...) De kan ikke bare komme med føringer hele veien.»

Ansatte i offentlig sektor har ofte høyt utdanningsnivå, og som tjenesteytere kjenner de godt hvor skoen trykker (Fitjar, 2015). Dette kan bekreftes ut fra utsagnet over. Det er avdelingslederne og deres ansatte ute i «felten» som kjenner på trykket og vet hvordan situasjonen virkelig er. På bakgrunn av dette forklarer Fitjar (2015) at forutsetningene skal være gode for at ansatte kan bidra i innovasjonsprosesser. Det var kun en av de ni lederne som kunne fortelle at hun og hennes ansatte hadde deltatt i et møte der de kunne ytre sine meninger rundt et prosjekt initiert fra toppledelsen. På møtet kom det frem en del kritikk og avdelingslederen mente at det ikke ble tatt hensyn til denne kritikken i etterkant av møtet. På bakgrunn av dette og de to utsagnene over, tolker jeg det slik at avdelingslederne og ansatte i liten grad blir invitert til å delta i utviklingen av prosjekter eller endringer som skal gjennomføres på deres arbeidsplasser.

4.4. Samhandling med ansatte

I det følgende står avdelingsledernes forhold til ansatte i fokus, og jeg ser nærmere på hvordan forslag fra ansattes fremmes og hvilke virkemidler forslagene blir fremmet gjennom.

4.4.1. Rom for forslag

Som ledere med personalansvar er de sine ansattes nærmeste leder. De er den de ansatte kommer til dersom det er noe, som forslag. Avdelingslederne etterlyser ideer og forslag

fra ansatte, men det er få som aktivt og bevisst arbeider med å motivere og inspirere ansatte til dette. To ledere har en forbedringstavle på sine avdelinger, og med denne følger også et arbeid med å motivere og oppmuntre ansatte til å ta i bruk tavlen. Dette er et virkemiddel for å involvere medarbeidere, og dette vil jeg gå mer inn på senere i analysen. En tredje leder jobbet mye med å motivere ansatte ettersom de arbeidet med en spesiell brukergruppe. Hun var leder for det hun beskrev som et engasjert og innovativt personale. Når lederne formidler til sine ansatte at de kan komme med ideer foregår dette mer tilfeldig og spontant, som når ansatte kommer innom sin leders kontor. Lederne hadde en oppfatning om at de ansatte var klare over at de kunne bidra med ideer og tenke nytt:

«Jeg tror nok de vet det, for jeg har en jevnlig dialog med dem. Jeg prøver jo å oppfordre, nettopp så de ikke skal tro at det er jeg som skal løse alle problemer og utfordringer. Vi er jo et lag, og vi trenger hele laget. Det hjelper ikke at jeg sitter og er veldig lur alene.»

«Jeg som avdelingsleder, jeg er ikke gud. Jeg vet ikke alt. Det må jeg ofte minne de ansatte på, at jeg vet like lite som de om ting. (...) Jeg tror det er veldig jovialt. Det er lett å spørre om hjelp.»

Måten disse to lederne uttrykte seg var felles for flere ledere, og det tyder på at de viser ydmykhet overfor ansatte. De kommuniserer at de selv ikke sitter med alle løsningene. Dette kan tolkes som at lederne viser tillit til sine ansatte ved å stole på at de evner å komme frem til gode forslag og løsninger på egen hånd eller i samarbeid med hverandre. Dette kommer også frem i følgende tabell.

Tabell 3: Prosentvis fordeling av påstand «Ansatte har kunnskap som er viktig å ta i bruk i innovasjonsarbeid». $N = 34$

Uenig	5,9% (2)
Delvis enig	17,7% (6)
Enig	44,1% (15)
Helt enig	29,4% (10)
Hverken enig eller uenig	2,9% (1)

Tabellen viser at et betydelig flertall er enig eller helt enig i at ansatte har kunnskap som er viktig å ta i bruk i innovasjonsarbeid. Dette kan samsvare med avdelingsledernes ønske

om at ansatte skal komme med forslag til endring og bidra til gode løsninger. Ansatte kan komme med innspill og ideer til prosjekter, men også til større og mindre utfordringer og endringer rundt rutiner og det daglige arbeidet. Sistnevnte var mest vanlig.

Når ansatte kommer med forslag, må det noen ganger legges til rette for at disse forlagene skal jobbes videre med, men for å gjøre dette måtte det settes av tid. Det var stor variasjon rundt lederes og ansatte mulighet til å sette av tid til å arbeide videre med forslagene. Noen ledere hadde mulighet til å sette av tid for ansatte, men ikke seg selv. I verste fall hadde hverken leder eller ansatte mulighet, og dette samsvarer med ledernes felles oppfatning av at det var mangel på tid. I beste fall kunne begge parter sette av tid, og dette samsvarer ikke med felles oppfatning. En leder fortalte at hun måtte velge bort oppgaver og ta det som var viktigst. Hun kunne også finne på å delegerer arbeidsoppgaver. Dette kan indikere at denne gruppen lederen, inkludert denne lederen, evner å skape rom slik at de kan sette av tid, mens andre ikke klarer å muliggjøre dette. Prioritering av hva som skal gjøres og hva som må velges bort i løpet av arbeidsdagen kan være vanskelig. Det kan tenkes at de lederne som har mulighet til å sette av tid, evner å prioritere og muligens også delegerer.

4.4.2. Toleranse for feil

Jeg finner entydig oppfatning blant avdelingslederne at de er åpne for det å prøve og feile, både når det gjelder dem selv og ansatte. De er klare over at når noe nytt prøves ut eller endringer blir gjort, er det ikke gitt at man lykkes på første forsøk. Dersom noe ikke fungerer finner de frem til andre løsninger i samarbeid med ansatte og prøver på nytt. I en slik prosess kan også avdelingsledernes nærmeste leder eller lederkolleger være gode rådgivere. Toleransen for feil var tilstede både når det gjaldt det dagligdagse arbeidet og arbeidet med innovasjon. Følgende tabell viser utvalget fra spørreundersøkelsens holdning.

Tabell 4: Prosentvis fordeling av påstand «Hos oss er det lov å prøve og feile». $N = 34$

Uenig	0,0% (0)
Delvis enig	23,5% (8)
Enig	50,0% (17)
Helt enig	23,5% (8)
Hverken enig eller uenig	2,9% (1)

Tabellen viser at flertallet av respondentene er enig eller helt enig, men også delvis enig. Svarene tyder på at respondentene mener det er lov til å prøve og feile på deres arbeidsplass. I påstanden står det tydelig «hos oss» og dette kan bety at utvalget, som er mellomledere, mener dette gjelder både dem selv og ansatte. Dette er i tråd med avdelingsledernes holdning til det å gjøre feil.

Slik jeg forstår BLT-metoden (behov, testing, løsning) er dette en metode for innovasjon som legger opp til det å prøve og feile. I bruk av metoden finner man ut hva det egentlige behovet er før man finner løsninger som kan dekke dette behovet. Til slutt blir løsningene testet ut. Metoden innebærer testing, og testing innebærer muligheten for å feile. Dette er en innovasjonsmetode både Sola og Time har jobbet/jobber med, og ledere i kommunene har deltatt på samlinger der de har fått opplæring i denne metoden. Dette gir indikasjoner på at avdelingsledernes og utvalget i spørreundersøkelsens «positive» holdning til det å prøve og feile kan ha blitt påvirket av kommunenes opplæring i denne metoden.

4.4.3. Virkemidler

For å støtte innføring og oppfølging av medarbeiderdrevet innovasjon finnes det en rekke konkrete virkemidler som kan tas i bruk (Aasen & Amundsen, 2011). I helse- og omsorgssektoren finnes det flere institusjonelle ordninger som kan være gode virkemidler til innovasjon, som den hyppige møtevirksomheten. I denne sektoren finnes det også flere ulike datasystemer som skal brukes i sammenheng med behandling av brukere, som rapporterings- og avvikssystemer. Aasen og Amundsen (2011) lister opp en rekke virkemidler, men det er få konkrete virkemidler avdelingslederne tar i bruk i for å støtte arbeidet med MDI. De virkemidlene de tar i bruk som kan fungere som støttende i arbeidet med MDI er formell møtevirksomhet, avvik og rapportering, medarbeidersamtalen, innovasjonsplaner og forbedringstavlen.

4.4.3.1. Institusjonelle ordninger

For å sikre god kvalitet i tjenestene praktiserer ledere og ansatte gode rutiner i forhold til brukerne og organisering av arbeidet. Gjennom møter to ganger daglig rapporterer ansatte om hendelser rundt brukerne til avdelingslederen. Avvik knyttet til brukerne registreres i et avvikssystem og meldes til leder. Gjennom rapportering og avviksregistrering har de et system for å finne ut av hva som fungerer og ikke fungerer, og ut fra dette kan de finne ut av hvordan ting kan gjøres annerledes. Dersom endringer foretas i sammenheng med rapportering og avvik er det ofte knyttet til faste rutiner rundt brukerne.

Formell møtevirksomhet er en viktig del av det faglige og administrative arbeidet til avdelingslederne. De har jevnlig ledermøter, driftsmøter og personalmøter. Annen møtevirksomhet avhenger av arbeidsplass og personal, som ved sykepleiemøter og pleiemøter. Forslag fra ansatte kom ofte frem på personalmøter, og her har flere ledere som agenda at ansatte kan komme med forslag. Én leder fortalte derimot at de ansatte i liten grad kom med forslag på disse møtene. Dette var et personale lederen beskrev personalet som innovative, og de hadde et godt miljø på avdelingen. De ansatte var heller veldig flinke til å sende forslag på mail eller komme innom lederens kontor. Lederen sier de ikke er så flinke til å snakke for seg når de er samlet, og dette kan indikere at de ikke liker å stikke seg frem. At forslag fra ansatte kom spontant gjennom arbeidsdagen kunne flere ledere fortelle. Forslagene kom på mail eller i løpet av samtaler. Flere ledere fortalte at «døren stod åpen» på deres kontor, og ansatte kunne når som helst komme innom. Dette viser en stor grad av åpenhet i kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, og dette kommer frem i følgende utsagn:

«Jeg legger litt opp til at døren min står åpen for alle, med mindre jeg er opptatt. De er ikke redde for å banke på og komme med forslag om ting.»

Tabell 5: Prosentvis fordeling av utsagn «Alle ansatte har ansvar for å rapportere feil og mangler». $N = 34$

Uenig	0,0% (0)
Delvis enig	0,0% (0)
Enig	38,2% (13)
Helt enig	61,8% (21)
Hverken enig eller uenig	0,0% (0)

Utsagnet over indikerer at terskelen er lav for å fremme forslag, og dette kan også tolkes ut fra tabellen. Her stiller utvalget seg overbevist om at ansatte har ansvar for å rapportere feil og mangler. Ansatte rapporterer til avdelingsleder om små og store problemer og utfordringer, og dette kan bidra til å senke terskelen for hva de kan formidle til sin leder.

Forslagene diskuteres i plenum, men lederen diskuterer også med den enkelte ansatte som kom med forslaget. Lederne fattet avgjørelsen om hvorvidt et forslag skulle jobbes videre med eller ikke, sammen med sine ansatte. Dersom det er mindre endringer kan avgjørelsen ofte tas der og da. Større endringer kan bety mye arbeid, og da må forslagene jobbes videre med. Tjeneste-/virksomhetsleder eller andre aktører kan også involveres.

Medarbeidersamtalen kunne være en arena for å fremme forslag og ideer. Lederne har medarbeidersamtale med sine ansatte 1-2 ganger i året. Samtalen følger en oppsatt mal og de ansatte kan ta opp det de har behov for. Ansatte kom med forslag til endring og forbedring i løpet av samtalen.

4.4.3.2. Innovasjonsplan

Få ledere kunne vise til at de hadde en dagsorden eller plan for hvordan ansatte kunne jobbe med idéutvikling. To ledere brukte forbedringstavlen som et virkemiddel for involvering av medarbeidere. To andre ledere hadde tatt initiativ til og skrevet en innovasjonsplan for sin avdeling. Planene ble skrevet etter deltakelse på innovasjonssamlinger i samme kommune. De har også satt i gang prosjektarbeid og utnevnt pådrivere blant ansatte, og dette vil bli analysert i følgende delkapittel. For ordens skyld kaller jeg dem leder A og leder B.

Leder A hadde en plan for hvordan innovasjon skulle foregå på avdelingen. De var i gang med et innovasjonsprosjekt på avdelingen, og i planen stod det beskrevet

hvordan de hadde arbeidet for å komme frem til akkurat dette prosjektet. Innovasjon i hverdagen skulle foregå i prosjekter, og det skulle være en naturlig og implementert del av arbeidet på avdelingen.

Leder B brukte permen sammen med sine ressurspersoner og ansatte til å gå igjennom saker som krevde endring. Her stod det hva saken gikk ut på, hva som hadde skjedd og hva behovet var, og deretter var det listet opp ulike tiltak og hvordan dette skulle prøves ut. Hva gevinsten av endring kunne være var også en del av planen.

Begge lederne trakk frem en utfordring med planen, og det var å holde den ved like. Til tross for utarbeidede innovasjonsplaner hadde lederne ulike erfaringer med innovasjonsarbeidet på avdelingene, og dette blir videre illustrert.

4.4.3.3. Prosjekter og pådrivere

Flere av prosjektene som var i gang på avdelingene var basert på forslag fra ansatte, og dette var forslag ansatte hadde vært enige om at det måtte gjøres noe med. Noen prosjekter var utviklet og initiert fra høyere hold i organisasjonen, mens andre var en del av statlige utviklingsprogrammer. I arbeidet med prosjekter hadde flere ledere funnet frem til «pådrivere», «ressurspersoner» og «ildsjeler» blant de ansatte. Dette kan være personer som er spesielt interesserte i et fagfelt, i å løse en bestemt utfordring eller i å gjennomføre en endring. Slike pådrivere kan kjennetegnes som engasjerte ansatte, og som Aasen og Amundsen (2011) formulerer det, er det ansatte som har en vilje til å ta i et ekstra tak for sin arbeidsplass. I det følgende trekker jeg frem leder A og leder B sine erfaringer med prosjektarbeid og pådrivere.

Leder A ga tre pådriverne ansvar for å lage en projektskisse der de skulle finne ut av hva som var målet med prosjektet, hvilke tiltak som kunne gjøres og hva som kunne forventes av det. Leder A hadde selv stilt seg på sidelinjen av prosjektet, og tok på seg jobben med å søke midler til prosjektet og motivere pådriverne. Dette var en tidlig fase av prosjektet og her sørget lederen for å gi pådriverne tid og rom for å utvikle prosjektet. Av pådriverne ble det valgt ut en prosjektleder som fikk satt av tid til å arbeide med prosjektet ved siden av faste gjøremål. I prosjektarbeidet har leder A gitt fra seg ansvaret til pådriverne, og dette kan innebære at pådriverne har en stor grad av handlefrihet, eller autonomi, innenfor

prosjektets rammer. Da jeg intervjuet leder A hadde prosjektet holdt på i vel et år, og de tre pådriverne hadde fortsatt ansvaret for å holde prosjektet i gang. Leder A og pådriverne fikk oppmerksomhet fra tjenesteleder og kommunalsjef i arbeidet med prosjektet, og dette hadde en positiv virkning på ansattes engasjement. Hun hadde utformet en plan for hvordan innovasjon skulle foregå på avdelingen, og hun hadde et annet prosjekt i startfasen og et tredje i planleggingsfasen. Hun opplevde ingen merkbar mangel på tid i arbeidet med prosjektet. Ressurser ble heller ikke nevnt som en mangelvare ettersom hun hadde søkt om og fått midler.

Leder B hadde holdt på med et innovasjonsprosjekt på sin avdeling over en periode, og dette skulle hele avdelingen arbeide med ukentlig. Prosjektet var en del av et statlig utviklingsprogram. Den siste tiden hadde prosjektet «strandet». Hun hadde med seg to ressurspersoner i prosjektet, men disse var ikke tilstede på jobb. Da ressurspersonene var tilstede hadde de mye arbeid utenom prosjektet, og ifølge leder B fungerte det ikke så godt. Hun opplevde selv at tiden ikke strakk til, driften var travel og mye måtte velges bort, blant annet prosjektet. Leder B opplevde å stå alene som pådriver, og prosjektet ble ikke fulgt opp av ledere oppover i organisasjonen. Hun beskrev støtten fra øvre hold som ikke-eksisterende. Da jeg intervjuet leder B var det er stund siden prosjektet strandet og hun hadde ikke hatt kontakt med ledelsen angående dette.

4.4.3.4. Forbedringstavlen

Som en del av fokuset på medarbeiderdrevet innovasjon har en av kommunene tatt i bruk *forbedringstavlen*. Dette er et virkemiddel i hverdagen som kan forbindes med Lean og kontinuerlig forbedring, og blir brukt for å involvere medarbeidere. Formålet med forbedringstavlen er å (Infoplansje):

- Jobbe systematisk og kontinuerlig med forbedringsarbeid der medarbeiderinvolvering er en forutsetning
- Ansvarliggjøre den enkelte ansatte og å jobbe for å unngå sløseri og tidstyver
- Gi synlige mål og resultater

Ansatte kan henge opp lapper på forbedringstavlen, og disse blir gjennomgått en gang i uken. Lappene er idéer og utfordringer som ansatte opplever i arbeidshverdagen

(Infoplansje). Det blir utnevnt ansatte som skal jobbe med og ta ansvar for utfordringene som ikke kan løses der og da, og et tidspunkt avtales for når dette skal fremlegges. Tiltaket som skal forbedres blir implementert i virksomheten dersom det er enighet om det i personalgruppen (Infoplansje). Tre avdelingsledere hadde mottatt en slik tavle og plassert den på sin avdeling, men de hadde ulike erfaringer med den. Lederne blir videre kalt leder C, leder D og leder E. Leder C opplevde et stort engasjement rundt tavlen, leder D opplevde det hele som vanskelig på grunn av et lavt engasjement, og leder E hadde ikke tatt den i bruk enda.

Leder C

Leder C forteller om forbedringstavlen som en enkel og effektiv metode. Avdelingen har hatt tavlen i over ett år, og de ansatte skjønnte raskt hva ideen bak tavlen gikk ut på:

«Dette er faktisk et arbeidsredskap for at vi skal få ting vekk og få ting gjort fortere, så det gikk overraskende fort. Jeg ser jo at vi har kommet mye lenger i prosessen enn veldig mange andre, fordi folk har tatt det og synes at det er noe positivt ved å bruke den måten å jobbe på. (...) Men det er klart vi måtte jobbe litt for å selge det inn.»

Leder C, som har lang erfaring som leder på sitt fagfelt, fortalte at det ble lagt frem på en positiv måte da personalet fikk opplæring i hva tanken bak tavlen var og hvordan den skulle brukes. I følgende utsagn forteller hun hvordan arbeidet foregår:

«Poenget her er at du skal løfte det som er utfordringen og levere ansvaret til noen andre, så skal de se på det og komme tilbake med forslag. Det skal gjøres på 10 minutter. Da har vi gjerne 5-6 saker som vi skal gå igjennom og som gjøres der og da. (...) Det er ingenting som står der som vi ikke kan gjøre noe med.»

For å løse utfordringene skal to eller flere ansatte jobbe i grupper, og løsningene de kommer frem til implementeres i avdelingen. Engasjementet har vokst blant ansatte, og det er ofte de samme personene som vil jobbe videre med utfordringene. En synlig effekt ved arbeidet er at ansatte ser at utfordringene blir løst, og de kommer med flere forslag. Dette er i tråd med Smith et al. (2008) som hevder at dersom ansatte oppmuntres til å

tenke innovativt og at ledere støtter dette fokuset, er det god mulighet for at ansatte engasjerer seg i innovasjonsarbeid. Når de har hatt et visst antall saker venter belønningen som gjerne er en kake i lunsjen. Fordelen er at leder C ikke har eneansvaret med å løse utfordringene på avdelingen, og hun må ikke lenger bruke tid på dette. Med tavlen får ansatte ansvaret for å løse ulike utfordringer, og de har innflytelse på utviklingsarbeidet på egen arbeidsplass. Lederens rolle i arbeidet er å sette av tid til dette hver uke og sørge for at arbeidet vedlikeholdes. Leder C har selv fått høre at ansatte føler mer eierskap rundt sakene de jobber med, og dette kommer frem i følgende utsagn:

«Jeg har en tro på at de må kunne eie det for å gjøre noe med det. Det er mye mer motstand hvis det er jeg som kommer med mine ting hele veien. (...) Her er det de som sitter på noe og de som finner en løsning på det».

Leder D

Leder D har plassert forbedringstavlen på avdelingen og forslagene blir hengt opp, men det er få som vil arbeide videre med forslagene. Leder D peker på et lavt engasjement blant ansatte og at ingen har lyst til å ta ansvar for å gjøre noe med forslagene:

«De har selv sagt at de ønsker endring på forskjellige ting, de vet bare ikke hvordan. Det er vel det å gi de redskapene. De redskapene skulle jeg gjerne fått selv også. Hvis vi hadde visst hvordan vi skulle engasjere alle og fått tips, så hadde det vært veldig god hjelp.»

For leder D har fraværet av støtte, oppmuntring og opplæring fra administrasjonen side ført til et vanskelig arbeid med forbedringstavlen. Avdelingen ble tildelt tavlen uten at lederen hadde blitt inkludert i kommunens innovasjonssamlinger, og som et resultat har hverken hun eller ansatte de redskapene de trenger for å få til endringer. Jeg forstår dette som et fravær av organisatorisk oppmuntring (De Jong & Kemp, 2003; Smith et al., 2008; McLean, 2005), men det kan spekuleres i om dette er en glipp fra kommunens side. Hun oppmuntrer ansatte til å jobbe med forbedringstavlen, men samtidig har hun ikke mottatt den støtten og opplæringen hun trenger for å drive frem arbeidet. Kommunen har et strategisk fokus på innovasjon, men leder D har ikke blitt inkludert i dette arbeidet. Andre ledere jeg snakket med fra denne kommunen hadde deltatt på samlinger, og hvorfor denne

lederen ikke hadde fått muligheten til å delta er uvisst. I følgende utsagn er det tydelig at leder D opplever å stå alene i et vanskelig innovasjonsarbeid:

«I og med at kommunen er i gang med dette arbeidet kunne jeg godt tenke meg at de hadde noen kurs for oss som skal drive den type arbeid ned i organisasjonen. (...) Noen ganger føler en kanskje at en må finne opp kruttet selv. (...) Det er vanskelig.»

Lederen oppmuntrer ansatte til å bruke tavlen uten å selv få oppmuntring og støtte til å drive arbeidet fremover. Når leder og ansatte skulle gå igjennom lappene på tavlen hadde de ikke et fast tidspunkt for dette, og det ble heller gjort i lunsjpauser eller andre ganger de var samlet. Ifølge leder D har de en kultur for innovasjon på avdelingen, men både hun selv og ansatte mangler redskapene de trenger for å drive innovasjonsarbeidet. Hun påpeker at brukerne får den pleien de trenger og at det er det viktigste. Personalet gjør altså den jobben de skal, men utover dette er engasjementet lavt. Mangelen på engasjement i personalet kan knyttes opp mot en liten vilje til å gjøre noe ekstra på egen arbeidsplass. Engasjement blant ansatte fordelte seg ulikt på de forskjellige avdelingene på arbeidsplassen, og leder D spekulerte om det kunne være på grunn av brukersammensetningen på de avdelingene og hvordan ansatte jobbet med brukerne:

Leder D antyder at årsaken kunne være avdelingens stabile brukergruppe som krevde få endringer eller improvisasjon fra ansatte. Dette kan knyttes opp mot Smith et al. (2008) og indikasjonen om at ansatte har en tendens til å se etter signaler for passende atferd i de eksplisitte eller implisitte normene i deres organisasjon. Ansatte utførte arbeidsoppgavene på rutine og alt var stabilt, og dette kan gjøre noe med kulturen på avdelingen. De Jong og Kemp (2003) fremhever opplevelsen av et utfordrende arbeid som en faktor som synes å ha betydning for medarbeideres innovative atferd. Dette kan tyde på at arbeidet med brukergruppen kan oppleves som lite utfordrende for ansatte. Mangel på organisatorisk oppmuntring kombinert med et lavt engasjement i personalet kan ha ført til at forbedringstavlen ikke har blitt fullstendig implementert i avdelingen. På noen naboavdelinger var de godt i gang med forbedringstavlen, og endringer ble gjort. I samtaler med lederkolleger er det enighet om forskjellen i engasjementet på avdelingene.

Avslutningsvis i intervjuet forteller leder D at hun synes det er ekstremt vanskelig. I spørsmål om det preger hennes arbeidsdag og motivasjon svarer hun følgende:

«Jeg jobber jo hele tiden, nesten ubevisst, med hvordan jeg kan klare å skape mer engasjement i personalgruppa. Jeg bruker mye tid på det, men det sliter meg ikke ut. Det viktigste er jo at pasientene har det bra, og det vet jeg at de har, tross alt.»

Leder E

Leder E hadde gode dialoger med ansatte når de kom med ideer og forslag, men forbedringstavlen som hang på veggen ble ikke tatt i bruk. De hadde ikke kommet i gang med tavlen på avdelingen, men lederen så den som et godt virkemiddel for å løse utfordringer i hverdagen. På avdelingen var personalmøter og de dagligdagse samtalene et forum der ansatte kom med forslag.

Før jeg intervjuet leder C, D og E intervjuet jeg to andre ledere i den kommunen der forbedringstavlen skulle brukes, men de nevnte ingenting om den. Dette betyr at tavlen ikke har blitt tatt i bruk på deres avdelinger, i likhet med leder E.

4.5. Forbedringspotensial

Som en avslutning på hvert intervju ble lederne spurt om hva de mente deres ledere og deres arbeidsgiver kunne gjøre for dem for å styrke deres innovasjonsevne og kapasitet for å drive arbeidet videre. Et flertall av lederne la vekt på muligheten til å få frigitt tid. Dette var tid de gjerne skulle brukt til å drive frem ulike prosjekter. Flere nevnte også ønsket om å kunne delegerer flere arbeidsoppgaver og muligheten for å ansette en person i en slags støttestilling for avdelingslederne, som f.eks. en sekretær. En avdelingsleder ga et interessant svar på det avsluttende spørsmålet:

«Det har jeg ett svar på og det er at jeg skulle ønske at jeg som avdelingsleder hadde fått for eksempel fem dager i året eller annet hvert år, der jeg kunne gått vekk fra jobben min, der jeg kunne fått lest meg opp, og der jeg kunne brukt tiden på å se på hva folk gjør andre plasser.»

Hu kunne videre fortelle at slike studiedager var noe hennes overordnede leder hadde muligheter til å ta, og dette var noe denne avdelingslederen virkelig kunne tenke seg. Lederne hadde generelt sett ikke spesielt omfattende ønsker for hvordan deres arbeidsgiver bedre kunne ruste dem for innovasjonssatsingen. Samlet sett var svarene deres på dette spørsmålet rettet mot muligheten til å sette av og ha mer tid, og muligheten til å tilegne seg mer kunnskap – noe som ville kreve tid.

5. Resultater

I dette kapitlet vil funnene fra analysen diskuteres opp mot studiens problemstilling og teori. Hensikten er å undersøke hvilken betydning mellomledere har for medarbeiderdrevet innovasjon. Kapitlet struktureres på noenlunde samme måte som analysedelen. Der det har vært hensiktsmessig har delkapitler blitt slått sammen.

5.1. Innovasjon og kultur

I de følgende avsnittene legger jeg frem og diskuterer resultater knyttet til kommunens bruk av innovasjonssamlingene og ledernes arbeid med innovasjon og daglig drift. Deretter tar jeg for meg ledernes oppfatning av avdelingskulturen. Dette har blitt slått sammen med delkapitlet som ble kalt «Forståelse av innovasjon» i analysen.

5.1.1. Innovasjonssamlinger

Innovasjons- og lederutviklingsamlingene initiert av kommunen fungerer som et virkemiddel for å støtte avdelingslederne slik at de kan evne å følge opp ansatte og involvere de i innovasjon. Kommunenes strategiske fokus på innovasjon kan kjennetegnes som organisatorisk oppmuntring (De Jong & Kemp, 2003; Smith et al., 2008; McLean, 2005). Dette er en faktor som kan gjelde for mellomledere så vel som ansatte, som ved at mellomledere møter støtte fra organisasjonen til å drive med innovasjonsarbeid og involvere ansatte. Effekten av samlingene kan være at de bidrar til å skape, eller øke graden av støttende ledere i medarbeiderdrevne innovasjonsprosesser.

5.1.2. Innovasjon og daglig drift

Daglig drift av avdelingene går ofte på bekostning av innovasjon. Lederne har ansvar for mange ansatte, og det er en omfattende oppgaveportefølje de skal igjennom i løpet av arbeidsdagen. Tid har vist seg å være en avgjørende faktor for hvorvidt lederne har kapasitet til å drive med innovasjon eller ikke. Dette er i tråd med Aasen og Amundsen (2011) som hevder at et stort arbeidspress kan utgjøre et hinder for innovasjon. Jeg fant ingen samsvar mellom ledernes opplevelse av tid og hvor mange ansatte de hadde ansvar for. Mangel på tid er en utfordring som likevel kan variere individuelt. Utvalget fra spørreundersøkelsen (Tabell 1) viste en variert oppfatning til tross for at flertallet var enig. Variasjonen i tabellen kan knyttes opp mot avdelingsledernes opplevelse av tid. Hvordan

lederne legger opp sin tid i den daglige driften og i arbeidet med innovasjon, varierer fra leder til leder, og dette vil jeg komme tilbake til. Avdelingene er presset på økonomi, men dette blir i liten grad problematisert av lederne. Jeg oppfatter at de er innforstått med at økonomi er noe kommunene er presset på, og de må få driften til å gå rundt med det budsjettet de har og de ressursene de har tilgjengelig. På bakgrunn av dette kan det økonomiske presset virke som en hemmende faktor, men det kan heller vise seg å fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Et stramt budsjett kan bidra til at ledere og ansatte må nøye seg med de ressursene de har, som ved bricolage-innovasjon. Bricolage-innovasjon er gjerne noe som blir gjort av tjenesteytere, og blir sjelden lagt merke til av ledere i organisasjonen (Fuglsang & Sørensen, 2011). Dette har jeg ikke samlet inn tilstrekkelig med informasjon om, men her kunne jeg stilt flere spørsmål rundt hva slags tiltak ledere, sammen med ansatte, gjorde for å «gjøre det beste ut av det de har». Det økonomiske presset på avdelingene kan videre fremme innovasjon ved at lederne kikker til eksterne aktører i søken etter midler til prosjekter. Til tross for at budsjettet setter begrensninger har de mulighet til å gjøre endringer og innovere ved å utvikle prosjekter som kan få støtte gjennom ekstra midler.

5.1.3. Kultur for innovasjon

Avdelingslederne er realitetsorienterte og ser nødvendigheten av å være innovative i helse og omsorg. Det er stadig behov for endring og tilpassing, og ifølge lederne var innovasjon kun et nytt ord for noe de alltid har drevet med i sitt arbeid. På de ulike avdelingene er det brukergrupper som trenger individuelle tilpasninger, og dette kan kreve endringsvillige og fleksible ledere og ansatte.

Jeg forstår det som en felles oppfatning blant lederne at avdelingene har en kultur for innovasjon, og det kan knyttes opp mot deres oppfatning om at innovasjon er noe de alltid har drevet med. Lederne ser på det å tenke nytt, gjøre endringer og forbedre som en integrert del av arbeidet i helse og omsorg. Dette bekrefter at lederne er utviklingsorienterte i sitt arbeid (Aasen & Amundsen, 2011). Som ledere kan de ha et større helhetsbilde av avdelingene enn ansatte, og graden av utviklingsorientering kan variere fra ledere til ansatte. Dette kommer frem i ledernes oppfatning om at innovasjon var personavhengig blant ansatte. Noen evner å tenke nytt og fremme forslag i større grad

enn andre, og på bakgrunn av flere ledes beskrivelser kan to grupper ansatte identifiseres; *gründertypene* og *vedlikeholdere*. Slike grupperinger og ulikheter antas å være en normal tendens i en personalgruppe. Jeg har ikke samlet inn nok informasjon rundt dette, men en undersøkelse som inkluderte medarbeiderne kunne gi et klarere bilde på hva slike grupperinger har å si for medarbeiderdrevet innovasjon.

Til tross for at de anerkjente tilstedeværelsen av en innovasjonskultur på avdelingene, etterlyste flere ledere «et større engasjement», «en økt bevissthet» og «mer driv» blant ansatte. Ansatte gjorde den jobben de skulle, men utover dette var engasjementet på noen av avdelingene lavt. Det lederne etterlyser kan forstås som det Aasen og Amundsen (2011) forklarer som viljen til å ta i et ekstra tak på egen arbeidsplass. Lederne ville jobbe med å skape et større engasjement for innovasjon og medvirkning blant ansatte, men mangel på tid satte en delvis stopper i dette arbeidet.

5.2. Samhandling med kolleger og ledelse

Lederne hadde en felles oppfatning av at de hadde et godt arbeidsforhold til sine lederkolleger. Noen ledere hadde mulighet til å treffe lederkollegene oftere enn andre, men de traff hverandre likevel regelmessig på ledermøter. Sammen med lederkolleger hadde avdelingslederne mulighet til å lufte nye ideer, diskutere utfordringer og problemer, og gi hverandre råd. Dette indikerer at lederne har et trygt forhold til sine kolleger der de kan utveksle både gode og dårlige erfaringer. Jeg tolker dette som et forhold som kan virke positivt inn på ledernes arbeid med innovasjon og involvering av ansatte. Lederkolleger kan fungere som støttespillere for avdelingslederne, og dette kan være av betydning i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon.

Avdelingsledernes nærmeste leder er også den lederen som er mest tilgjengelig for dem. Her står døren åpen, og avdelingslederne kan komme med hva som helst til sin leder. Både avdelingslederne og flertallet av utvalget fra spørreundersøkelsen (Tabell 2) kan bekrefte at de har en tilgjengelig og støttende leder (Cummings & Oldham, 1997; Smith et al., 2008; McLean, 2005). Dette er en faktor som i utgangspunktet gjelder for forholdet ansatt-leder, men jeg antar den også kan gjelde for forholdet mellomleder-leder. Sammen med lederkolleger fungerer denne lederen som en støttespiller for avdelingslederne.

Når det gjelder kommunikasjon med ledere høyere opp i organisasjonen er oppfatningene varierte. I arbeidet med prosjekter hadde to ledere i samme kommune to ulike erfaringer med den øvre ledelsen. En leder fikk støtte og oppmerksomhet fra både tjenesteleder og kommunalsjef, mens en annen leder opplevde støtten som ikke-eksisterende. Andre ledere hadde lite å fortelle om deres kontakt med ledere oppover i organisasjonen. Det er den nærmeste lederen de har kontakt med, og dette tyder på at kommunikasjonen i stor grad foregår nedover og oppover uten å hoppe over hierarkiske ledd. Funn fra analysen indikerer at støtte fra ledere oppover i organisasjonen kan være av betydning for avdelingsledernes arbeid med medarbeiderdrevet innovasjon, men det var vanskelig å begrunne denne antakelsen på bakgrunn av kun to avdelingsledere.

Avdelingslederne blir i liten grad inkludert i utviklingen av prosjekter, endringer og vedtak som foregår oppover i organisasjonen. Som ledere for ansatte i den operative kjernen av organisasjonen har de kunnskap om aktuelle problemer og utfordringer, og hva det er behov for. Ulempen ved ledelsesinitierte innovasjoner er at administrative og politiske ledere ikke nødvendigvis kjenner godt nok til de tjenesteområdene de forsøker å forbedre (Høiland & Willumsen, 2015). Lederne finner dette både strevsomt og lite interessant, og de ønsker å bli mer inkludert i utviklingen av endringer som skal foregå på deres arbeidsplass. Dette vil innebære at ledelsen oppover i organisasjonen inviterer til aktiv deltakelse og skaper rammer for involvering av mellomledere og medarbeidere (Aasen et al., 2013).

5.3. Samhandling med ansatte

I dette delkapittelet diskuterer jeg resultatene knyttet til hvordan forslag fra ansatte fremmes og hvordan dette håndteres av avdelingslederne. Deretter tar jeg for meg de ulike virkemidlene som tas i bruk når ansatte fremmer ideer og forslag. Funn fra analysen viser at lederne har ulike erfaringer knyttet til flere av virkemidlene.

5.3.1. Rom for forslag

Lederne vil at ansatte skal komme med ideer og forslag, og dette blir tilfeldig og spontant formidlet til dem. Det kan ha en sammenheng med deres mangel på tid, og hvordan de skal motivere ansatte til medvirkning antas å ikke være førsteprioritet i den daglige

driften. Lederne er engasjerte i innovasjon og det står hverken på deres vilje eller evne til å motivere ansatte i større grad, men tiden virker som en hemmende faktor. Flere ledere er bevisste på at de ikke alltid har de gode løsningene selv, og oppfordrer ansatte til å bidra med både forslag og løsninger. Forholdet mellom leder og ansatte bærer preg av åpenhet og tillit. Lederne er lydhøre overfor ansatte og stoler på at de kommer med forslag som de evner å finne gode løsninger på. Dette kan bekreftes ut fra utvalget i spørreundersøkelsens holdning til ansattes kunnskap i innovasjon (Tabell 3). Åpenheten i kommunikasjon mellom ledere og ansatte kan være en faktor som har betydning for medarbeiderdrevet innovasjon.

Jeg fant individuelle variasjoner rundt lederes og ansattes mulighet til å sette av tid til å jobbe videre med forslagene ansatte fremmer. Variasjonene kan deles inn i to grupper: Ledere som kunne sette av tid for både seg selv og ansatte, og ledere som ikke hadde mulighet til dette, hverken for seg selv eller ansatte. Tidligere funn viste en entydig oppfatning blant lederne at tiden ikke strakk til i arbeidsdagen. Dette er i tråd med den gruppen ledere som ikke hadde mulighet til å sette av tid. Den andre gruppen ledere som hadde mulighet til å sette av tid samsvarer derfor ikke med den generelle oppfatningen. Funn fra analysen indikerer at denne gruppen ledere evner å prioritere arbeidsoppgaver og velge bort det som ikke er viktig.

Dette innebærer at lederne, i en arbeidsdag der tiden ikke strekker til, ser ulike muligheter for hva de faktisk kan få tid til. Dette kan være personlige egenskaper hos lederne som gjør at de enklere klarer å se muligheter, mens andre ikke er så gode på det. Det at ledere opplever å ikke ha mulighet til å sette av tid, betyr ikke nødvendigvis at de ikke har tid – vedkommende evner bare ikke å se mulighetene.

5.3.2. Toleranse for feil

Avdelingslederne vet det ikke er gitt at man lykkes på første forsøk, og de er åpne for det å prøve og feile. Denne holdningen har de både overfor seg selv og ansatte i det daglige arbeidet og i arbeidet med innovasjon. Slik det fremkommer av Amundsen et al. (2011a) vil en kultur som ikke tolererer feil ha en høy terskel for nye ideer. Funn fra analysen viser at ansattes terskel for å fremme forslag til lederen var lav, og dette kan også knyttes

opp mot lederens toleranse for feil. Denne toleransen var også i tråd med utvalget fra spørreundersøkelsens holdning til det å prøve og feile (Tabell 4). Dette kan videre knyttes opp mot den utstrakte bruken av institusjonelle ordninger i helse og omsorg, og at ansatte er pålagt å rapportere til sin leder og melde fra om avvik.

Ledere i begge kommunene har mottatt opplæring i BLT-metoden (behov, testing, løsning) gjennom samlinger. Metoden legger opp til at løsninger skal «testes ut», hvilket innebærer en mulighet for å feile. Dette betyr at begge utvalgenes positive holdning til det å prøve og feile kan være påvirket av den opplæringen de har mottatt rundt BLT. På bakgrunn av dette er det grunn til å anta at det kan eksistere en generelt god holdning til det å gjøre feil blant mellomledere i helse og omsorg i Sola og Time.

5.3.3. Virkemidler

Få ledere kunne vise til at de tok i bruk noen konkrete virkemidler som støtter innføring og oppfølging av medarbeiderdrevet innovasjon, slik Aasen og Amundsen (2011) lister opp. To ledere hadde skissert en innovasjonsplan, mens to andre ledere tok i bruk forbedringstavlen som virkemiddel. Funn viser at flere institusjonelle ordninger fungerer som virkemidler for MDI, som formell og uformell møtevirksomhet, datasystemer for avviksregistrering og rapportering, og medarbeidersamtalen.

5.3.3.1. Institusjonelle ordninger

Gjennom systemer for avviksregistrering og rapportering kom ledere og ansatte frem til hva som fungerer og ikke fungerer knyttet til faste rutiner rundt brukerne. Flere ledere hadde som agenda på personalmøter at ansatte kunne komme med forslag, men en leder mottok heller forslag på mail eller i kontordøren da hennes personale ikke likte å «stikke seg ut» på møter. Denne formen for spontane forslag i løpet av arbeidsdagen var normalt i flere personalgrupper. Flere ledere praktiserte en åpen dør for å være mest mulig tilgjengelig for ansatte, og dette indikerer en lav terskel for å fremme forslag. Utvalget fra spørreundersøkelsen var overbevist om at ansatte har ansvar for å rapportere feil og mangler (Tabell 5). Ansatte må melde fra til sin leder angående både små og store ting. Det kan innebære at ansatte kan komme med hva som helst til sin leder, og dette er en praksis som kan bidra til å senke terskelen for å fremme forslag. Lederne diskuterer

forslagene og fatter avgjørelsen om det skal jobbes videre med eller ikke, sammen med ansatte. Lederne har medarbeidersamtale med ansatte, og her tar de opp det de har behov for. Lederne var åpne for at forslag kunne fremmes i løpet av medarbeidersamtalen.

5.3.3.2. Innovasjonsplan, prosjekt og pådrivere

Flere av prosjektene som var i gang på avdelingene var basert på forslag fra ansatte. Andre prosjekter var initiert fra høyere hold i organisasjonen, og noen var en del av statlige utviklingsprogrammer. Aasen og Amundsen (2011) kjennetegner engasjement som viljen til å ta i et ekstra tak på egen arbeidsplass, og slike ansatte hadde noen lederne funnet frem til i prosjektarbeidene. De kalte dem for «pådrivere», «ressurspersoner» og «ildsjeler», og disse skulle bidra til å drive prosjektene. Det var særlig to ledere fra samme kommune som hadde svært ulike erfaringer rundt arbeidet med prosjekt og pådrivere. Videre vil jeg trekke frem forskjellige faktorer som kan være av betydning for hvorfor et prosjekt ble vellykket mens et annet strandet.

For det første kan en konkret plan for prosjektet være viktig. Lederne skisserte innovasjonsplaner med basis i ulike tilnærminger. Leder A fokuserte på hvordan prosjekter skulle prioriteres og gjennomføres, mens leder B i større grad fokuserte på hvordan mindre endringer og tiltak skulle gjennomføres på avdelingen. En konkret plan for hvordan prosjekter skal gjennomføres kan være av betydning for hvorvidt leder og ansatte vedlikeholder prosjektarbeidet.

For det andre kan bakgrunnen for hvordan prosjektet ble til være av betydning. Prosjektet på leder A sin avdeling var basert på et forslag fra ansatte som det var stor enighet rundt. Leder B sitt prosjekt var initiert fra høyere hold og en del av et statlig utviklingsprogram. Når initiativet kommer ovenfra kan eierskapsfølelsen til innovasjonen stå i fare, og implementeringen kan bli mer vilkårlig (Bason, 2007). På bakgrunn av dette kan engasjementet og viljen til å gjennomføre et prosjekt være større dersom forslaget har basis i hva ansatte mener er nødvendig enn når føringene kommer fra høyere hold. Dette er også i tråd med ledernes opplevelse av ledelsesinitierte innovasjoner.

For det tredje er pådrivernes tilstedeværelse og engasjement viktig. Leder A sine pådrivere var engasjerte og dette kan knyttes opp mot det at prosjektet var basert på forslag fra ansatte. Pådriverne var også til stede i prosjektarbeidet. Leder B sine pådrivere var ikke tilstedeværende på jobb, og når de var til stede hadde de faste arbeidsoppgaver

som tok opp dagen. Det kan være av betydning å finne frem til pådrivere blant ansatte som er engasjerte i det aktuelle prosjektet og som har mulighet til å være til stede gjennom prosjektperioden. Den enkelte ansattes tilstedeværelse på jobb kan riktignok være vanskelig å forutse lenger frem i tid.

For det fjerde kan tid være av betydning for prosjekters overlevelse. I leder A sitt tilfelle kunne hun sette av tid for pådriverne og prosjektlederen slik at de kunne arbeide med prosjektet. Dette hadde ikke leder B mulighet til, hverken for seg selv eller pådriverne. Lederens mulighet til å sette av tid er viktig, men det viktigste er nok pådrivernes mulighet til å få satt av tid i arbeidsdagen til prosjektarbeid. Det er de som skal drive prosjektet fremover, og lederens oppgave vil være å tilrettelegge for dette, noe som også kan kreve tid.

For det femte kan støtte fra ledere oppover i organisasjonen ha betydning for avdelingslederens og ansattes vilje til å gjennomføre et prosjekt. I leder A sitt tilfelle virket oppmerksomheten fra tjenesteleder og kommunalsjef positivt inn på ansattes engasjement, men i leder B sitt tilfelle var denne oppmerksomheten ikke-eksisterende. På bakgrunn av dette kan en støttende ledelse og organisatorisk oppmuntring (Cummings & Oldham, 1997; De Jong & Kemp, 2003; McLean, 2005; Smith et al., 2008) ha betydning både for lederens og ansattes arbeid med prosjekter på avdelingene.

På bakgrunn av leder A og leder B sine erfaringer, kan jeg trekke frem fem faktorer som kan være av betydning i prosjektarbeid: *En konkret plan, et medarbeiderinitiert prosjekt, engasjerte pådrivere, tid og støtte fra ledere oppover i organisasjonen.* Av disse faktorene kan de fire førstnevnte muliggjøres av mellomledere. Ledere kan legge til rette for at ansatte kan diskutere ideer og forslag i plenum. Ansatte som deler ideer i en gruppesetting blir utsatt for en høyere grad av idegenerering (Smith et al., 2008), og i en slik setting kan lederen identifisere mulige pådrivere blant ansatte. Lederen gjør det lurt i å *basere prosjekter og endringer på aktuelle forslag fra ansatte* ettersom dette kan bidra til å skape engasjement og oppslutning rundt prosjektet. Ved å utnevne *engasjerte pådrivere* kan disse «lette byrden» for lederen ved at de får en viss grad av ansvar i prosjektet. Prosjektarbeid krever tid, og lederen må ha *mulighet til å sette av tid* til å veilede og motivere pådriverne. Lederen må også kunne tilrettelegge slik at pådriverne kan drive prosjektet ved siden av faste arbeidsoppgaver. Ved å skissere *en konkret plan* for hvordan

prosjektet skal foregå har leder, pådrivere og ansatte en tidsramme og/eller et mål de kan forholde seg til.

5.3.3.3. Forbedringstavlen

En systematisk tilnærming til MDI innebærer en bevisst bruk av intern kompetanse som støttes gjennom visse rutiner og virkemidler (Aase & Amundsen, 2015), og det er dette som er hensikten bak forbedringstavlen. Den er et virkemiddel for å utnytte medarbeideres kompetanse og potensiale i arbeidet med utfordringer på arbeidsplassen. Forbedringstavlen er et initiativ fra toppledere i en av kommunene, og dette er en arbeidsmetode som både ledere og medarbeidere skal sette seg inn i. Etersom leder E ikke hadde tatt i bruk forbedringstavlen, kan jeg kun basere diskusjonen på leder C og leder D sine erfaringer. Leder C hadde fått til et vellykket arbeid med forbedringstavlen på sin avdeling, mens leder D opplevde vanskeligheter med å få ansatte til å engasjere seg i arbeidet rundt tavlen. Videre vil jeg se nærmere på hva som kan utgjøre denne forskjellen og deretter vil jeg se på mellomledernes rolle i dette arbeidet.

En grunnleggende forskjell mellom lederne er at leder D ikke har blitt inkludert i innovasjons- og lederutviklingsamlingene. Leder D mente hun og personalet manglet «redskapene» de trengte for å gjøre endringer på avdelingen. Dette er redskaper leder C har fått gjennom deltakelse på samlinger. Det kan bety at samlingene bidrar til å utstyre lederne med innovasjons- og endringskompetanse som kan være nyttig i arbeidet med forbedringstavlen og MDI på avdelingene. Hvor omfattende opplæring lederne og personalet har fått i bruk av tavlen utenom samlingene er uvisst.

Leder C hadde et fast tidspunkt hver uke der lappene på tavlen skulle gjennomgås med ansatte. Leder D gjennomgikk lappene mer spontant så lenge personalet var samlet, som i en lunsjpause. Dette innebærer at det å samle personalet til et fast tidspunkt hver uke for å arbeide med tavlen kan være av betydning for hvorvidt arbeidet vedlikeholdes eller ikke.

I et utsagn sier leder C at avdelingen har kommet lenger i prosessen enn andre i kommunen, og at dette er fordi ansatte har skjønnet ideen bak tavlen og sett det som en positiv måte å jobbe på. Dette kan indikere at kulturen på avdelingen var åpen for den

endringen forbedringstavlen bydde på. På leder D sin avdeling var ansatte generelt sett lite engasjerte utover faste arbeidsoppgaver, og innføringen av forbedringstavlen førte heller ikke til en økning i dette engasjementet. Ansatte var ikke villige til å ta på seg ansvaret med å løse utfordringene på tavlen, og dette oppfattet leder D som svært vanskelig. Brukergruppene de ansatte arbeider med kan også være en årsak til forskjellen i engasjement. På leder C sin avdeling arbeider de med en brukergruppe som kan kreve improvisasjon fra de ansatte og at de må finne frem til løsninger sammen med brukerne. Dette er en arbeidsform som bærer preg av bricolage-innovasjon ettersom ansatte må tilpasse rutinene når de utfører arbeidsoppgavene (Fuglsang & Sørensen, 2011). På leder D sin avdeling har de en stabil brukergruppe og dette innebærer at ansatte har et stabilt, forutsigbart og rutinedrevet arbeid. På bakgrunn av dette kan det tenkes at kulturen på de to avdelingene er forskjellige, og at den ene er mer åpen for endring enn den andre. Det kan bety at det er kulturen på leder D sin avdeling som bidrar til at implementeringen av forbedringstavlen er vanskelig.

Implementering av en ny og omfattende arbeidsmetode i en stor personalgruppe kan kreve tid og mye arbeid, og forbedringstavlen er ikke et unntak. Den ser ut til å fungere som et effektivt virkemiddel for å støtte innføring av og oppfølging av medarbeiderdrevet innovasjon på leder C sin avdeling. For leder D har den ført til frustrasjon og fremhevet en avdelingskultur der engasjementet er lavt. I leder D sitt tilfelle forstår jeg det slik at det lave engasjementet blant ansatte kombinert med en leder som ikke har de «redskapene» hun trenger for å håndtere arbeidet med MDI, utgjør hovedkomponentene i hvorfor forbedringstavlen ikke har blitt ordentlig implementert på avdelingen. I dette tilfellet er det dessuten vanskelig å finne frem til underliggende årsaker ettersom jeg ikke har tilstrekkelig med informasjon om kulturen på de to avdelingene. Hadde jeg hatt muligheten til å intervju flere ledere som hadde tatt i bruk forbedringstavlen kunne det nok være mulig å undersøke dette bedre. Med informasjon fra kun to ledere er det vanskelig å finne frem til gode praksiser for forbedringstavlen.

Samarbeid er en forutsetning for bruk av forbedringstavlen. For å løse utfordringene jobber ansatte sammen i små grupper, og ved å dele ideer og kunnskap på denne måten kan ansatte stimuleres til å generere flere ideer (Smith et al., 2008). Ifølge leder C var en

effekt av arbeidet nettopp det at ansatte så at utfordringene ble løst og de kom dermed med flere forslag. Forbedringstavlen legger opp til en arbeidsstruktur der autonomi muliggjøres for ansatte. Lederen må delegere ansvaret for å løse utfordringer og problemer til sine ansatte, og i gruppearbeidene får ansatte handlingsrom til finne løsninger uten lederens tilsyn. Det er ikke nødvendigvis lederen som avgjør hvilke forslag som skal implementeres i driften ettersom dette i utgangspunktet skal baseres på enighet i personalet. På denne måten blir den enkelte ansatte ansvarliggjort i utviklingsarbeidet på egen arbeidsplass.

Avdelingsledernes rolle i innføringen av og i arbeidet med forbedringstavlen ser ut til å være av betydning, til tross for at dette kun kan baseres på to ledes erfaringer. Lederne formidler til de ansatte hvordan tavlen skal brukes, og motiverer og oppfordrer dem til å bruke den. Det er lederens oppgave å tilrettelegge for et felles tidspunkt der forslag på tavlen gjennomgås, og lederen sørger samtidig for at alle ansatte som er på jobb den dagen kan sette av tid til dette. Dersom forslagene på tavlen krever mer arbeid, må lederen tilrettelegge for at ansatte kan gjøre dette ved siden av andre arbeidsoppgaver. Når forslagene implementeres i driften er det opp til lederen å sørge for at dette gjøres riktig og at det vedlikeholdes. Dette innebærer at avdelingslederens rolle i arbeidet med forbedringstavlen er å være en tilrettelegger slik at medarbeiderdrevet innovasjon kan foregå.

5.4. Forbedringspotensial

Som en avslutning på hvert intervju ble lederne spurt om hva de mente deres arbeidsgiver og deres ledere kunne gjøre for dem for å styrke deres innovasjonsevne og kapasitet for å drive arbeidet videre. Gjennom analysen har flere funn vist at lederne opplevde en mangel på tid og dette var et forbedringspotensial som ble fremhevet av mange. En leder kunne tenke seg å ha studiedager i løpet av året der hun kunne lese seg opp på aktuell faglitteratur og se hvordan praksisen var på arbeidsplasser i andre kommuner. Dette var noe hennes overordnede leder hadde mulighet til. Deres ønsker for hva som kunne forbedres rundt egen arbeidssituasjon var ikke spesielt omfattende, og det handlet hovedsakelig om det å få bedre tid til å fokusere på annet enn daglig drift.

6. Avslutning

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for sentrale funn sett i lys av problemstillingen: *Hvilken betydning har mellomledelsen for medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner?* Funnene er basert på resultater fra begge utvalgene, og blir presentert i form av hovedfunn og delfunn. Delfunnene utgjorde en betydelig del av studien, men dette er funn jeg ikke kan trekke tydelige konklusjoner fra. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for det jeg opplever som studiens begrensninger, og deretter stiller jeg med noen forslag til videre forskning.

6.1. Hovedfunn

Mellomledelsens daglige drift av avdelingene gikk på bekostning av innovasjon. Tid er en avgjørende faktor for ledernes kapasitet til å drive MDI, og den generelle oppfatningen var at tiden ikke strakk til. Mangel på tid var en utfordring som likevel varierte individuelt blant mellomlederne når det gjaldt det å vie tid til ansatte og diskutere eller videreutvikle forslag. Funn viser at de kunne deles i to grupper: Ledere som kunne sette av tid for seg selv og ansatte, og ledere som ikke hadde mulighet til dette, hverken for seg selv eller ansatte. Dette betyr at lederne ser ulike muligheter for hva de faktisk kan få tid til. Det kan være personlige egenskaper som gjør at noen enklere klarer å se muligheter, mens andre ikke er så gode på det. Det at ledere opplever å ikke kunne sette av tid, betyr ikke nødvendigvis at de ikke har tid – vedkommende klarer bare ikke å se mulighetene. Mellomlederens evne til å se muligheter, prioritere og delegere er av betydning for deres kapasitet til å drive medarbeiderdrevet innovasjon.

Mellomlederne ser det å tenke nytt og å gjøre endringer som en integrert del av arbeidet, og dette er en holdning som bidrar til å fremme medarbeiderdrevet innovasjon. Som ledere med personalansvar er mellomledelsen av betydning for ansattes innovative atferd. Lederne var bevisste på at de selv ikke alltid hadde de gode løsningene, og de oppmuntret ansatte til å dele ideer og forslag. Når ansatte fremmet forslag ble disse diskutert med lederen, og sammen med personalet fattet de avgjørelsen om forslaget skulle jobbes videre med. Forslagene ble fremmet gjennom bruk av ulike virkemidler. Jeg fant flere institusjonelle ordninger innen helse og omsorg som fungerte som virkemidler for å fange opp ideer og forslag fra ansatte. Systemer for avviksregistrering og rapportering ga ledere og ansatte indikasjoner på hva som fungerte og ikke fungerte knyttet til rutiner rundt

brukerne. Personalmøter og medarbeidersamtalen var et forum der ansatte kunne fremme forslag. Ansatte sendte også forslag på mail, men ettersom flere ledere praktiserte en «åpen dør» var det vanlig at ansatte stakk innom lederens kontor. Denne tilgjengeligheten og åpenheten i kommunikasjonen mellom leder og ansatte er av betydning for MDI.

Mellomlederne visste at det ikke er gitt at man lykkes på første forsøk, og de var åpne for det å prøve og feile. Dette var en toleranse de hadde både overfor seg selv og ansatte. Ansatte kunne komme med hva som helst til sin leder, akkurat slik mellomlederen kan med sin leder. Funn viser at mellomlederens «åpne dør» og toleranse for feil samt systemer for avviksregistrering og rapportering gjør at terskelen for å fremme forslag til lederen er lav. Dette kan jeg likevel ikke konkludere med uten å ha gjort lignende undersøkelser blant ansatte.

Mellomledelsens nærmeste leder og lederkolleger fungerer som støttespillere i arbeidet med MDI. Samarbeidet med lederkolleger var basert på gode råd og erfaringsutveksling. Deres nærmeste leder var tilgjengelig og støttende, og dette hadde betydning for mellomledelsens arbeid med MDI på avdelingene. Mellomlederne har mest kontakt med sin nærmeste leder, og det er sjelden de er i kontakt med ledere oppover i organisasjonen. Det var kun én leder som opplevde at støtte fra ledere oppover i organisasjonen hadde innvirkning på avdelingens arbeid med MDI. Funn viste indikasjoner på at støtte fra høyere hold kunne være av betydning for mellomledere, men det var ikke nok hold til å konkludere med dette. Jeg fant også at mellomlederne opplevde ledelsesinitierte innovasjoner som strevsomt og lite interessant. Sammen med sine ansatte blir de i liten grad inkludert i utvikling av prosjekter og endringer som initieres fra administrative og politiske hold i organisasjonen, og mellomledelsen ønsker å bli mer involvert i disse utviklingsprosessene.

Oppsummert tyder mine funn på at mellomledelsens rolle er av betydning for medarbeiderdrevet innovasjon i kommunene. Mellomledelsens tilgjengelighet, åpenhet og toleranse overfor personalet synes å være avgjørende for at ansatte fremmer forslag. Tid utgjør en avgjørende faktor for mellomledernes kapasitet til å drive innovasjon, men ved å se muligheter i stedet for begrensninger *kan* mellomledere klare å bedre balansere

daglig drift og medarbeiderdrevet innovasjon. I arbeidet med det krevende feltet som er medarbeiderdrevet innovasjon er mellomledelsens nærmeste leder og lederkolleger betydningsfulle støttespillere. Ledere oppover i organisasjonen viet generelt sett lite oppmerksomhet og støtte til mellomledelsen og ansatte i prosjektarbeid, men funn indikerer at deres støtte kunne vært betydningsfull dersom de hadde vist mer støtte.

Forbedringspotensialet i kommunene er først og fremst knyttet til ledere oppover i organisasjonen. Ved å vie mer oppmerksomhet og støtte til mellomledelsen i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon og prosjekter kan de bidra til å skape engasjement. Forventninger, kompetanse og tid vil være viktige elementer i mellomledelsens evne til å motivere til medarbeiderdrevet innovasjon, og dette er noe som må prege hele ledelseskulturen i organisasjonen.

6.2. Delfunn

Få ledere tok i bruk konkrete virkemidler (Aasen & Amundsen, 2011), og det var kun fire mellomledere som tok dette i bruk som følge av det strategiske fokuset på innovasjon i kommunene. Av konkrete virkemidler som støtter innføring og oppfølging av medarbeiderdrevet innovasjon hadde de skrevet innovasjonsplaner, utnevnt pådrivere i prosjektarbeid og tatt i bruk forbedringstavlen.

I arbeidet med prosjekter hadde to ledere skrevet en *innovasjonsplan* og deretter utnevnt *pådrivere*. Fra deres erfaringer identifiserte jeg fem faktorer som var av betydning i prosjektarbeidet: En konkret plan, et medarbeiderinitiert prosjekt, engasjerte pådrivere, tid og støtte fra ledere oppover i organisasjonen. Av disse kunne de fire førstnevnte tilrettelegges og muliggjøres av mellomlederne. Ved å basere prosjekter på forslag fra ansatte kan det bidra til å skape engasjement blant ansatte. Ved å identifisere engasjerte ansatte og utnevne pådrivere kan disse «lette byrden» for lederen ved at de får en viss grad av ansvar i prosjektet. Lederen må ha mulighet til å sette av tid til å veilede og motivere pådriverne, og tilrettelegge for at pådriverne kan drive prosjektet. Ved å skissere en konkret prosjekt- eller innovasjonsplan har leder, pådrivere og ansatte en tidsramme og et mål de kan forholde seg til.

Et annet konkret virkemiddel er *forbedringstavlen* og denne ble tatt i bruk av to andre ledere. Basert på lederens erfaringer fant jeg to sentrale forskjeller som forklarte hvorfor innføringen av forbedringstavlen hadde ulike utfall på de to avdelingene. Den første forskjellen var at den ene lederen hadde deltatt på samlinger og hadde «redskaper» for å drive innovasjon, mens dette var noe den andre lederen ikke hadde. Den andre forskjellen var avdelingskulturen. Brukergruppen på den ene avdelingen krevde ansatte som improviserer og tilpasser rutine når de utfører arbeidsoppgavene. Brukergruppen på den andre avdelingen var svært stabil, og ansatte hadde en forutsigbar og rutinedrevet arbeidsdag. Disse forskjellene bidro til å gjøre innføringen av tavlen vanskelig for den ene lederen og vellykket for den andre.

Mellomledernes rolle i innføringen av og arbeidet med tavlen er likevel av betydning, til tross for at det kun baseres på to lederens erfaringer. Lederen må motivere ansatte og sette av tid for personalet slik at de kan arbeide med tavlen. Når løsninger på forslag implementeres i driften, sørger lederen for at dette gjøres riktig og at det vedlikeholdes. Mellomlederens rolle innebærer å *tilrettelegge* slik at medarbeiderdrevet innovasjon kan foregå gjennom forbedringstavlen.

Disse delfunnene har blitt basert på kun fire lederens erfaringer. De to som drev prosjektarbeid med pådrivere og de to som arbeidet med forbedringstavlen var de eneste jeg intervjuet som drev denne typen medarbeiderdrevet innovasjon. Jeg har valgt å inkludere deres erfaringer som delfunn for å vise til kommunenes arbeid med virkemidlene og mellomledelsens rolle i dette arbeidet. Hvilken betydning mellomlederens innføring og oppfølging av disse virkemidlene har for medarbeiderdrevet innovasjon, kan være gjenstand for videre forskning.

6.3. Begrensninger

Denne studien har hovedsakelig anvendt teoretiske perspektiver omkring innovasjon, medarbeiderdrevet innovasjon og ledelse av innovasjon. Teoretisk sett kunne jeg lagt mer vekt på konkrete ledelsesteorier og fokusert på hvordan mellomledelsen utøver ledelse i arbeidet med medarbeiderdrevet innovasjon. Med studiens problemstilling har jeg valgt å undersøke et felt som tidligere har mottatt lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen.

Jeg har derfor oppfattet det som noe vanskelig å finne frem til relevant teori foruten den teorien jeg har valgt å ta i bruk. Dette har bidratt til at analysen, resultatene og hovedfunnene ikke bærer fullt så mye preg av teoretiske bidrag som jeg skulle ønske.

Analysen, resultatene og hovedfunnene har i stor grad blitt fokusert rundt det faktum at mellomlederne opplever at de har mangel på tid. Aasen og Amundsen (2011) fremhever mangelen på tid som en faktor som sjelden berøres når det er snakk om forutsetninger for innovasjon. Til tross for at tid er et sentralt tema i studien har jeg derfor ikke klart å finne nok relevant teori rundt dette.

Jeg har ikke basert det teoretiske grunnlaget på helse og omsorg, og dette kan oppfattes som en begrensning av noen. Min intensjon med studien var ikke å skrive en oppgave om innovasjon i helse og omsorg, men en oppgave om innovasjon i kommunene. Helse- og omsorgssektoren endte opp med å bli den sektoren jeg valgte å foreta intervjuene mine i.

Metodisk setter jeg spørsmålsteget ved utformingen av intervjuguiden. Jeg opplevde å samle inn en del informasjon som ikke var relevant for problemstillingen og på denne måten endte jeg opp med å analysere mer informasjon enn jeg trengte. Jeg kunne spurt respondentene mer om det som kalles «hverdagsinnovasjon», og hvordan ledere og ansatte arbeidet med å foreta små endringer og justeringer i hverdagen. Dette har blitt referert til et par ganger i analyse- og resultatkapitlene som bricolage-innovasjon. Jeg er generelt sett fornøyd med intervjuprosessen og informasjonen jeg samlet inn. Dette er tross alt første gangen jeg har prøvd meg i rollen som forsker.

Hvorvidt funnene fra denne studien kan generaliseres til andre kommuner er diskuterbart. Som jeg presiserte i metodekapittelet satser Sola og Time på innovasjon samtidig som et forskningsprosjekt følger denne innovasjonsaktiviteten. Det kan innebære at kommunene har en høyere grad av innovasjonsaktivitet enn andre kommuner, og dette kan jeg hverken bekrefte eller utelukke. Forskningsprosjektet har holdt på en stund og det har allerede blitt foretatt en spørreundersøkelse blant ansatte i kommunen. Det er den spørreundersøkelsen jeg har mottatt resultater fra. Tidligere i vår fikk kommunene tilgang til deler av resultatene fra denne spørreundersøkelsen. Dette betyr at de har mulighet til å innrette seg

etter forskningsresultatene fra egen kommune. På bakgrunn av dette ser jeg det som en mulighet at de resultatene som fremkommer av denne studien ikke vil være generaliserbare til andre kommuner.

6.4. Videre forskning

Med den kunnskapen jeg har fått gjennom å skrive denne oppgaven hadde det vært spennende å forske videre på mellomledelsens betydning for medarbeiderdrevet innovasjon. Som presisert tidligere har jeg tatt for meg dette et tema som har mottatt lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen og her er det mye å forske på. Studien kunne blitt utvidet til å se nærmere på mellomledelsens betydning i de ulike fasene av innovasjonsprosessen. Det kunne være interessant å forske på mellomledelsens betydning for MDI i konkrete innovasjonsprosjekter i kommunene. Her kunne man også inkludert innovasjonsprosessen. Det kunne også være interessant å basere videre forskning på mellomledelsens betydning i inkrementelle og radikale innovasjoner. Forskningsprosjektet denne masteroppgaven er tilknyttet vil for så vidt stille med et betydelig forskningsbidrag på det feltet som er medarbeiderdrevet innovasjon i kommuner.

7. Kilder

Ahmed, P.K. (1998). *Culture and climate for innovation*. European Journal of Innovation Management, 1, (1):30.

Amundsen, O., Gressgård, L.J., Hansen, K. & Aasen, T.M. (2011a). *Medarbeiderdrevet innovasjon. En håndbok med råd og veiledning*. Oslo: Grafisk Form, Nærings- og handelsdepartementet.

Amundsen, O., Aasen, T.M.B., Gressgård, L.J. & Hansen, K. (2011b). *Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus*. IRIS Rapport nr. 175/2011. Stavanger: International Research Institute of Stavanger.

Andersen, O.J., Gårseth-Nesbakk, L. & Bondas, T. (red.), *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting. Vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Andersen, O.J., Gårseth-Nesbakk, L. & Bondas, T. (2015). Innovasjoner i offentlig tjenesteyting – Begrepsavklaring, vilkår og forskningsmuligheter. I Andersen, O.J., Gårseth-Nesbakk, L. & Bondas, T. (red.), *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting. Vågal reise med behov for allierte* (19-36). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Arbeidslivet.no – et samarbeidsprosjekt mellom LO, Fafo og LO-media (2012). *Om MDI – Medarbeiderdrevet innovasjon*. Hentet fra <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Naringspolitikk/Medarbeiderdrevet-innovasjon/>

Bason, C. (2007). *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. København: Børsens Forlag.

Birkinshaw, J. (2014). *Bli en bedre sjef. Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D. & Vessey W.B. (2009). *Examining the leaders og creative efforts: What do they do, and what do they think about?* Creativity and Innovation Management, Vol. 18(4), (256-268).

Creswell, J.W. & Clark, V.L.P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. California: Sage Publications.

Cummings, A. & Oldham, G.R. (1997). *Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee*. California Management Review, 40(1), 22-38.

De Jong, J.P.J. & Kemp, R. (2003). *Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services*. International Journal og Innovation Management, 7(2), 189-212.

Farbrot, A. (16. juni 2015). *Mellomledere trenger også støtte fra sjefen*. Artikkel fra Handelshøyskolen BI publisert på forskning.no. Hentet 10. mai 2016 fra <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-okonomi-bedriftsokonomi/2015/06/fa-mellomlederne-til-blomstre>

Fitjar, R.D. (2015). Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor – prinsipielle forskjeller. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (63-84). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Fuglsang, L. (2010). *Bricolage and Invisible Innovation in Public Service Innovation*. Journal of Innovation Economics, 1 (5), 67-87.

Fuglsang, L. & Sørensen, F. (2011). *The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation*. Service Industries Journal, 31 (4), 581-595.

Geary, J. & Sisson, K. (1994). *Conceptualising Direct Participation in Organisational Change – The EPOC Project*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

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

Holmen, A.K.T. (2016). *Arbeidsnotat i MDI-forskningsprosjektet*. IRIS (upublisert).

Høiland, G. & Willumsen, E. (2015). Innovasjon for mer integrerte tjenester: samarbeid på tvers i arbeidsinkluderingen. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (213-232). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Infoplansje: *Sammen om kontinuerlig forbedring. En veiledning for bruk av forbedringstavla*. (upublisert). Kommunenavn nevnes ikke grunnet hensyn til anonymitet.

IRIS. Prosjektbeskrivelse (upublisert).

Iversen, O.I. & Rimol, R. (2015). *The importance of supervisor support for managerial performance*. Poster presentert på the 17th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo, 20. – 23. mai 2015. (Referert til av Farbrot, 2015).

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kesting, P. & Ulhøi, J.P. (2010). *Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation*. Management Decision, Vol.48(1), (65-84).

Kommunesektorens arbeidsgiverorganisasjon (KS) (2015, 22. mai). *Fakta om innovasjon*. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/utvikling/innovasjon/fakta-om-innovasjon/>

KS (2013). *Kommunesektoren arbeidsgivermonitor 2013*. Hentet fra <http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/ks-arbeidsgivermonitor-2013.pdf>

Larsen, T. S. & Heide, M. (2011). Offentlige ledere og samarbejdsdrevet innovation. I Sørensen E. & Torfing, J. (red.). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor* (385-399). København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.

Manz, C.C., Bastien, D.T., Hostager, T.J. & Shapiro, G.K. (1989). Leadership and innovation: A longitudinal process view. I Van de Ven, A.H., Angle, H.L. & Poole, M.S. (red.), *Research on the management of innovation* (613-636). New York: Oxford University Press.

McLean, L.D. (2005). *Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development*. Advances in developing human resources, 7(2), 226-246.

Meld. St. 29 (2012-2013). *Morgendagens omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Morgan, D.L. (2007). *Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods*. Journal Of Mixed Methods Research, 1(1), s. 48-76.

Ringholm T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (red.) (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P. & Ellingsen, M.B. (2011). *Innovasjonsprosesser i norske kommuner. Åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse*. NORUT Rapport nr. 2/2011. Tromsø: Northern Research Institute.

Rønning, R. & Fuglsang, L. (2015). Innovasjon i offentlig sektor – en nødvendig øvelse innen trange rammer? I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (87-100). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Sirnes, T. (2015). Kommunen som innovasjonsarena. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (173-192). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Smith, P., Kesting, P. & Ulhøi, J.P. (2008). *What are the driving forces of employee-driven innovation?* Presentert ved 9th International CINet Conference, Valencia, Spania, 5.-9. september.

Sola kommune (Februar, 2016a). Om Sola kommune. Hentet 11. mars 2016 fra <http://www.sola.kommune.no/om-sola>

Sola kommune (April, 2016b). Sola kommune tildelt forskningsmidler. Hentet 7. mai 2016 fra <http://www.sola.kommune.no/sola-kommune-tildelt-forskningsmidler>

Sola kommune. *Strategisk plan 2016-2020 for FFF – «forenkling, forbedring og fornying»*. Tilsendt fra prosjektkontakt i kommunen (upublisert).

Statistisk sentralbyrå (2013). Tabell: 08822: StatRes. Sysselsatte, etter sektor, kjønn og alder.

St.meld. nr. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.

Sørensen E. & Torfing, J. (red.). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Tashakkori, A. & Creswell, J.W. (2007). *The new era of mixed methods*. Journal of Mixed Methods Research, 1 (1), 3-7.

Teigen, H. (2013). Kommunane som innovatører. I Ringholm T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (red.), *Innovative kommuner* (31-52). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Teigen, H., Ringholm, T & Aarsæther, N. (2013). Innovatør frå alders tid. I Ringholm T., Teigen, H. & Aarsæther, N. (red.), *Innovative kommuner* (15-30). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Time kommune. *Innovasjonsstrategi - Trygg og framtidsretta*. Tilsendt fra prosjektkontakt i kommunen.

Time kommune (2015, 3. mars). Fakta om Time. Hentet 11. mars 2016 fra <http://www.time.kommune.no/om-time/>

Van de Ven, A.H., Angle, H.L. & Poole, M.S. (red.), *Research on the management of innovation*. New York: Oxford University Press.

Weber, M. (1971). Makt og byråkrati (3. utg. 2000, 7. opplag 2012). Gyldendal Norsk Forlag AS.

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

Willumsen, E., Sirnes, T. & Ødegård, A. (2015). Innovasjon innen helse og velferd – sosial innovasjon. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (25-44). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Willumsen, E. & Ødegård, A. (2015). Innovasjon – et konsept i endring. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Sosial innovasjon – fra politikk til tjenesteutvikling* (17-23). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2015) Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Aasen, T.M., Møller, K. & Eriksson, A.F. (2013). *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon*. (Rapport TemaNord 2013:911). København: Nordisk Ministerråd.

8. Vedlegg

Vedlegg 1

Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg tar en master i offentlig administrasjon ved Høgskolen i Lillehammer og holder nå på med masteroppgaven. Temaet for oppgaven er ledelse av medarbeiderdrevet innovasjon. Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan kommunale mellomledere tar i bruk de ansattes kreativitet og ideer både i det hverdagslige arbeidet og i større utviklingsprosjekter. Kunnskap om hvordan mellomledelsen arbeider med innovasjon og medvirkning blant ansatte er viktig for å kunne fremme en innovativ organisasjonskultur, og her håper jeg å finne gode praksiser og arbeidsmetoder, muligheter og utviklingspotensial.

Gjennom min veileder Toril Ringholm ved Høgskolen i Lillehammer har jeg blitt tilknyttet prosjektet «Medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon i offentlig sektor». Dette er et prosjekt som involverer kommunene Time, Sola, Harstad og Narvik, og Norut Tromsø AS og International Research Institute of Stavanger (IRIS) er de utførende forskningsinstitusjonene. Gjennom dette prosjektet har jeg fått muligheten til å foreta intervjuer i Time og Sola.

Frivillig deltakelse og anonymitet

Oppgavens tema vil bli studert gjennom intervjuer av 10 mellomledere i Time og Sola kommune. Deltakelse i studiet er frivillig, og samtykket i å delta kan trekkes så lenge prosjektet pågår uten at man må oppgi grunn. Dine erfaringer kan styrke kunnskapsgrunnlaget rundt temaet, og jeg håper du vil bidra. Intervjuene vil ha en tidsramme på én time, og sammen blir vi enige om tid og sted. Jeg vil bruke lydopptaker og ta notater mens vi snakker sammen.

Opplysningene vil kun bli fremstilt i anonymisert form og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i publiseringer av masteroppgaven. Undersøkelsen er meldt inn til Personvernombudet hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og vil bli gjennomført i henhold til Høgskolen i Lillehammers forskningsetiske normer. Forskeren har taushetsplikt. Jeg kommer ikke til å spørre om sensitive opplysninger eller personlige emner som ikke angår oppgavens tema. Ved prosjektslutt vil lydopptak bli slettet og datamaterialet anonymisert. Med dette menes at direkte personidentifiserbare opplysninger som navn slettes, og at indirekte personidentifiserbare opplysninger som e-postadresser, navn på institusjon og stillingstittel endres eller slettes. Dette betyr at ingen andre enn meg vil vite hvem som har blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne

tilbakeføres til deg. Masteroppgaven leveres 18. mai og en muntlig eksamen vil ta sted i løpet av juni. Masterprosjektet vil være ferdig innen 30. juni 2016.

Dersom det er noe du lurer på må du gjerne ringe eller sende en e-post.

Med vennlig hilsen

Thea Amalie Junker (mastergradsstudent)

Høgskolen i Lillehammer

Tlf: 468 06 562

E-post: thea-ju@hotmail.com

Samtykkeerklæring

Før intervjuet begynner vil du bli bedt om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta. Dette informasjonsskrivet vil bli utdelt av forskeren før intervjuet begynner.

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Sted og dato

Signatur

Vedlegg 2

Intervjuguide

BAKGRUNNSINFORMASJON

Stillingsstittel? Total stillingsandel? Hvor lenge har du vært ansatt i din nåværende stilling? I kommunen? Utdanning og videreutdanning? Annen yrkesbakgrunn?

KJENNSKAP TIL MEDARBEIDERDRETVET INNOVASJON

Følgeforskningsprosjektet «*Medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon i kommuner*»

Time kommune: *BLT-metoden* (Behov, løsning, testing)

Sola kommune: *FFF-arbeidet* (Forenkling, forbedring og fornying)

Kjenner du til dette? Hva syns du om dette arbeidet?

Hva er din forståelse av innovasjon?

Pågående eller gjennomførte innovasjonsprosjekter på arbeidsplassen? Hva er dine oppgaver i innovasjonsprosjektet?

Deltakelse på innovasjonssamlinger.

MELLOMLEDELSE OG INNOVASJON

Hva slags kontakt og samhandling har du med ledelse og lederkolleger? Har dette innvirkning på ditt arbeid med innovasjon? *F.eks. erfaringsutveksling, koordinering mellom avdelinger, dele gode idéer.*

Opplever du at dere har en kultur for innovasjon her? I kommunen?

Hvordan oppleves tilgangen på ressurser?

INVOLVERING AV ANSATTE

Har du en dagsorden eller plan for hvordan ansatte kan jobbe med eller samarbeide om idéutvikling? Hvordan er denne lagt opp? Spesielle virkemidler for å støtte ansattes medvirkning: *Lister, skjemaer, beskjedtavler, informasjonsskjermer, nyhetsbrev, møter, utpeking av «idémeklere» eller talsmenn, videreutdanning, kurs eller opplæring, intranett.*

Kommer ansatte til deg med ideer? Hvordan blir det fulgt opp? Hvordan avgjøres det om et forslag skal forfølges videre eller forkastes?

Har du mulighet til å sette av tid til å diskutere ansattes ideer og videreutvikle disse sammen? Kan ansatte sette av tid til å utvikle ideer? Kan ansatte diskutere med hverandre?

Hvordan kommer forslagene fra ansatte frem?

F.eks. på møter, i medarbeidersamtaler, spontant, via mail.

Hvordan formidles det til de ansatte at de må tenke nytt og bidra med ideer? Hvordan arbeides det med å motivere og inspirere ansatte til å tenke nytt og bidra med ideer?

F.eks. muligheten til å delta i beslutningsprosesser og følge ideen videre, anerkjennelse.

Medarbeidersamtale: Er medvirkning, idéutvikling og innovasjon et tema?

Fordeler eller ulemper med innovasjonsarbeidet

Effekter av innovasjonsarbeid.

Hva tenker du rundt det å prøve og feile?

AVSLUTTENDE SPØRSMÅL

Hva mer kan kommunen gjøre for å stryke din innovasjonsevne?

Hvilke mål har du for din videre arbeidskarriere?

Er det noe du vil nevne eller snakke om som jeg ikke har spurt deg om?