

HANDELSHØGSKOLEN

LINDA VIBEKE KIØNIG

Masteroppgave

Innovasjon i kommuner; rådmannens rolle

En studie av rådmannsfunksjonen sett i forhold til kommunal innovasjon

Innovation in municipalities; The Chief Executive Officer`s role
A study of The Chief Executive Officer function in municipal innovation

Master i offentlig ledelse og styring

2018

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

FORORD

Jeg begynte i 2014 på MPA (Master of Public Administration) ved Høgskolen i Innlandet, Handelshøgskolen. Mastergraden er en 90 studiepoengs erfaringsbasert grad som knytter teori og arbeidserfaring sammen. Denne masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng og er den avsluttende delen av masterprogrammet. Masteroppgaven er et arbeid som jeg har lagt mye engasjement og interesse i, og i tråd med studiets intensjon har jeg fått brukt mye av egen erfaring og fått fordypet meg i et felt innen offentlig sektor som jeg alltid har følt har vært viktig for meg som person og for drift og utvikling av spesielt kommuner. Å jobbe med oppgaven har ikke i så stor grad bekreftet hypoteser og antakelser jeg måtte ha, i stedet har det gitt flere aha-opplevelser og nye problemstillinger som inspirerer til å følge med offentlig sektor inn i en spennende fremtid.

Det krever en ekstra innsats å forflytte sitt arbeid over fra refleksjon og anskuelser til å faktisk skrive, gjøre intervju, transkribere, lete treffsikkert etter teorier, skrive om igjen og å modne det skrevne til drøfting, analyse og konklusjon. Når man er i gang er læringskurven bratt.

Takk til Peter De Souza som har gitt meg mentalt rom for å gjøre mitt, men samtidig din klare henstilling om å bruke av den forskning som allerede er gjort på området. Spesielt takk for inspirasjonen du har gitt meg og mange andre rundt deg med din bokutgivelse der bildet av grisgrendte strøks energi er så levende. Takk til Edith, Hedvig og Jan som har holdt avtaler om å gi meg arbeidsro og som alltid synes om meg uavhengig av mine prestasjoner. Takk til min venn og støtte Tone Vold for å ha hjulpet meg til å utvide min horisont og mitt repertoar i forhold til å se og forstå offentlig sektor gjennom en akademisk tilnærming. Da er det å håpe at oppgaven kan komme til nytte i offentlig sektor for fremtidig arbeid med innovasjon.

Linda Vibeke Kiønig

01.03.2018.

Innhold

FORORD.....	3
INNHold.....	4
NORSK SAMMENDRAG.....	7
ENGELSK SAMMENDRAG.....	8
1. INNLEDNING.....	9
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven.....	9
1.2 Fra samfunnsdebatten.....	10
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	13
1.4 Oppgavens oppbygning og forskningsdesignet.....	15
1.5 Avgrensning.....	18
2. TEORI.....	20
2.1 Innovasjon i offentlig sektor.....	20
2.2 Definisjoner på innovasjon.....	20
2.3 Forskjeller mellom offentlig og privat sektor.....	24
2.4 Innovative kommuner.....	29
2.5 Innovasjonsprosessen.....	31
2.6 Lærende organisasjoner som forutsetning for innovasjon.....	34
2.7 Rådmannen.....	37
3. METODE.....	39
3.1 Valg av metode.....	40

3.2 Datainnsamling ved kvalitativt intervju.....	43
3.3 Utvelgelse og datainnsamlingen.....	45
3.3.1 Utvalget.....	45
3.3.2 Datainnsamlingen.....	47
3.4 Reliabilitet og validitet.....	50
3.5 Forskningsetiske problemstillinger.....	53
4. EMPIRI.....	55
4.1 Datainnsamlingen.....	55
4.1.1 Respondent 1.....	55
4.1.2 Respondent 2.....	59
4.1.3 Respondent 3.....	62
4.1.4 Respondent 4.....	65
5. ANALYSE OG DRØFTING.....	68
6. KONKLUSJON.....	70
7. VIDERE FORSKNING.....	72
 LITTERATURLISTE	
 FIGURER.....	77
 VEDLEGG.....	77

Norsk sammendrag

Jeg har i denne oppgaven ønsket å studere innovasjon i norske kommuner. Dette med et spesielt fokus på rådmannens rolle i innovasjon i kommunen, hvordan rådmenn jobber med og hvilke muligheter han/hun har for å påvirke innovasjonsmiljø og innovasjonskultur i egen kommune. Formålet har vært å belyse forskjeller i tilnærminger og kultur med tanke på mulige forskjeller i innovasjonsmiljøet og å lete etter kjennetegn som kan forklare variasjon i den kommunale innovasjonen, utfra rådmannens ståsted. Studien springer ut fra både egen, grunnleggende interesse for innovasjon og fra samfunnsaktualiteten som uttrykkes gjennom alt fra de små lokale prosjekter for å innrette seg best mulig med begrensede ressurser til nasjonale strategier og føringer for innovasjon. Vi vil alle det samme, å aktivere ressursene som skaper nye måter, nye kombinasjoner og nye resultater til felles beste og å utforske veien mot optimale måter å gjøre ting på.

Studien tar utgangspunkt i organisasjonsteorier for offentlig sektor og teorier om innovasjon. Dette er i hovedsak verktøyene for å undersøke og å forstå problemstillingen gjennom et akademisk rammeverk. Her finnes utgangspunkt for å reise ledelsesspørsmål, organisasjonsspørsmål, definisjonsspørsmål m.m. Teoriene dannet også utgangspunkt for å finne viktige variabler og tilhørende påvirkningsmulighet og endelig å forstå og analysere funnene i undersøkelsen.

Jeg har valgt å gå inn undersøkende inn i problemstillingen gjennom å samle data ved kvalitative dybdeintervju med fire rådmenn i norske kommuner. Her fikk jeg frem åpenbare forskjeller både i oppfatning og operativ tilnærming til innovasjon. Men samtidig dominerte det funnene at det var en grunnleggende oppfatning av at det er helt nødvendig med mer innovasjon i egen kommune for å møte fremtidens krav. Undersøkelsen har for lite respondentspenn til å fullt ut dekke temaet på en slik måte at man kan dra pålitelige linjer til en konklusjon på allmenngyldig nivå. Hensikten var å belyse og å finne indikasjoner, dette synes jeg at jeg har oppnådd.

Engelsk sammendrag (abstract)

Through this thesis I wanted to study innovation in Norwegian municipalities. More specifically the Chief Executive officers role towards municipal innovation, their work and what opportunities they have to influence the innovation environment and innovation culture in their own municipality. The purpose has been to illuminate differences in approaches and culture with regard to possible differences in the innovation environment and to look for characteristics that can explain the variation in municipal innovation, based on the councilor's point of view. The study originates from both my own fundamental interest in innovation and from social reality expressed through everything from the small local projects to the best possible with limited resources for national strategies and guidelines for innovation. We all want the same, to activate the resources that create new ways, new combinations and new results for common good and to explore the way for optimal ways to do things.

The study is based on organizational theories for the public sector and theories of innovation. These are essentially the tools for investigating and understanding the issue through an academic framework. Here is the basis for expressing management questions, organizational questions, definition questions, etc. Theories also formed the basis for finding important variables and associated impacts and finally understanding and analyzing the findings in the survey.

I have chosen to investigate the problem by collecting data through qualitative depth interviews with four CEO's in Norwegian municipalities. Here I discovered obvious differences both in perception and operational approach to innovation. But at the same time, the findings that dominated were that there was a fundamental perception that it is absolutely necessary for more innovation in the municipality to meet future demands. The survey has too little respondents to fully cover the topic in such a way that you can draw reliable lines to a conclusion at a universal level. The purpose was to illuminate and to find indications, this I think I have achieved.

1. INNLEDNING

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Opgaven er et 30 studiepoengs arbeids som gir rom for å, et stykke på vei, gå i dybden på og å forske på tematikk innenfor offentlig sektor. Det at dette er et erfaringsbasert masterprogram åpner for å bruke egen bakgrunn for å forstå teorier i en arbeidslivsrelevant kontekst og omvendt. Jeg har bakgrunn som rådmann og rådgiver for omstilling i kommuner og det betyr at jeg kjenner en del av konteksten og de kontekstuelle utfordringer og muligheter som er med på å prege innovasjonsbildet i kommuner. Som personalleder over mange år forstår jeg også at en del av konteksten også er medarbeiderskap og lederskap som kan være ganske systemuavhengig og som kan inneholde uante potensialer for innovasjon, gitt gode vilkår, og til tider nokså tett opp til eksempler fra ideen om den perfekte rasjonalitet der mennesket kan rangere alle alternativer etter hva som gir best resultat (Tranøy, 2015).

Samfunnet higer etter innovasjon, og har innlemmet i begrepet også endring av adferd, kontra tradisjonell tenking om innovasjon som utelukkende industriell og kommersiell. Kommunene leverer tjenester til hele befolkningen og nær en tredjedel av arbeidsstokken er sysselsatt i offentlig sektor(SSB,2017). Det betyr at man tar i store utfordringer og store ressurser der selv små endringer gir enorme utslag. Ved hjelp av masterprogrammet ble jeg gitt en unik mulighet til å bygge teoretisk forståelse for hvorfor og hvordan, på en måte som gir klarere kunnskap om sammenhenger i bakgrunnen for innovasjon i kommunal sektor og som motiverte meg til å gå i dybden på dette ved hjelp av forskningsmetode som jeg har lært i studiet.

Ikke all endring av adferd er innovasjon, det betyr at det å drøfte begrepet er nødvendig for å forstå den forskningsmessige konteksten oppgaven er skrevet i. Og videre er ikke organisasjon noe statisk, det er levende og en bevegelig arm mellom politikk, visjon og operasjon. «Kultur er den osynliga väven i et samhälle»(Norell,2015). Den holder oss sammen og i sin usynlighet den ikke nødvendigvis fullt ut forskbar men som kan nyansere bildet av innovasjonslandskapet i en kommune. «Det er forsket lite på innovasjon i offentlig sektor samanlikna med innovasjon i privat sektor. Sjølv om vi empirisk kan observere at innovasjonar skjer i offentlig sektor, som kommunar, trengs det meir kunnskap om korleis

dei blir initiert, utvikla, tekne i bruk og spreidd. Her må ein både ta omsyn til gjennomgående kjenneteikn ved innovasjonsprosessar, uavhengig av sektor, og det faktum at det er ulikskap mellom dei institusjonane som omgir kommunar og dei som omgir private verksemdar» (Ringholm m.fl., 2013).

Jeg vil undersøke spesifikt rådmannens rolle og muligheter for å øke innovasjonen i egen kommune, i betydningen av kommunale virksomhet. Dette ut fra en antakelse av at rådmannen som leder er i en viktig posisjon til å styre ressurser og oppgaver utfra formål og handlingsrom gitt av overordne rammer og føringer fra politikerne. Det har gjennom hele arbeidet med oppgaven vært viktig for meg å behandle temaet på en slik måte at fremstillingen ikke blir utilgjengelig, ubegripelig og uforståelig for nettopp offentlig sektor. Dersom den skal kunne utgjøre en verdi for arbeidslivet så må den henvende seg på en slik måte at den kan brukes.

1.2 Fra samfunnsdebatten

«Hvordan offentlige myndigheter kan og bør bidra til utvikling og nyskaping på regionalt nivå, har lenge vært et tema i den offentlige debatten (Garmann Johnsen og Pålshaugen, 2011). Samtidig vet man at kjennetegn ved selve iverksettingsapparatet har betydning for hvordan politikken blir satt ut i livet (Kjelberg og Reitan, 1995). Innovasjonspolitikken på regionalt nivå oppfattes gjerne som noe diffus og uklar (Higdem m.fl., 2011, Høyer, 2009). (...) Med utgangspunkt i forskning og debatt om innovasjon er det grunn til å anta at de fleste av tjenestemennene vil forbinde innovasjon med noe substansielt nytt, samtidig som oppfatningene om hva innovasjon består i, vil variere (Hernes og Koefoed (red.), 2007, Grodal et.al, 2005)» (Høyer, 2013).

«Over 8 av 10 næringslivsledere mener at innovasjon er svært viktig og ganske viktig for vekst i deres virksomhet. Men bare halvparten av næringslivslederne tilrettelegger for innovasjon i sin virksomhet. På spørsmål hvordan man skaper og legger til rette for mer innovasjon i bedriftene svarer bare seks prosent at de involverer sine medarbeidere i innovasjon og nyskaping på en arbeidsplass. 36 prosent svarer at de enten gjør ingenting eller vet ikke. Det viser Næringslivsundersøkelsen fra Opinion Perduco på oppdrag fra Oslo

Innovation Week og Oslo Teknopol»(Ameli,2013). Nettkommentaren til OlaOla på dette innlegget var: «Det som burde være like viktig, for et samfunn som helhet, er at alle ansatte både privat og offentlig kunne inviteres til å komme med ideer til effektivisering av arbeidet, både når det gjelder arbeidsbruk og produkter. Om effektiviseringen førte til kortere nødvendig arbeidstidsbruk for den enkelte bedrift eller for samfunnet, kunne den enkelte ta ut prosenter av dette i fritid. En vinn/ vinn-situasjon som ville føre til et mer effektivt samfunn» (Ameli, 2013).

«Så hvis innovasjonsbegrepet vårt ofte er fastlåst i gamle paradigmer, hva kan man som leder og organisasjon gjøre for å skape grobunn for fremovertenkende endringer som virkelig sparker fra seg? Anna Kirah mener vi først må se på hva innovasjon faktisk bør være.(...) Kundeundersøkelser gjør bare at vi forstår de som ER kunder - skal vi skape større markedsandel må vi forstå de som ikke er det. Vi må snakke med dem hele tiden, involvere dem i utviklingsprosessen, la dem «get their hands dirty». Dette skaper lojalitet. Ledelsen må være ydmyk, endre tankesett, fjerne alt de har lært hvis det de har lært kommer fra den industrielle tiden. Utfordringene må gis til hele organisasjonen, slik at man ber alle om å bidra til å løse dem - det skal ikke bare være ledelsens jobb. Det handler om samskapning, å involvere medarbeidere. Og så må «people we serve» involveres i dialogen, være med på å skape nye produkter og tjenester. Ikke bare i begynnelsen via markedsundersøkelser. (...) Kirah peker på at de rollene som tidligere fungerte separat, er utgått på dato, og at jobbing på tvers av disse rollene blir stadig viktigere framover» (...) - Her må vi bryte ned siloene og jobbe tverrfaglig for å skape skikkelig mangfold. Fagbakgrunner, kjønn, etnisitet - det er mange måter å se samme problematikk på, og mangfold hjelper oss videre. Vi må tørre å ta risiko, tro på ting og se på hva som kan løses av flere roller sammen. I tillegg er det veldig viktig å skape rom for refleksjon - ikke fylle hvert minste minutt av arbeidsdagen med oppgaver eller krav.(.) Anna Kirah har 10 tips til hvordan du kan skape bedre løsninger:

1. Slipp kontrollen og behovet for makt
2. Bryt ned siloene - de vanntette skottene mellom roller fungerer ikke lenger
3. Forstå at kaos skaper innovasjon - ikke prøv å løse problemer med lineære og utgatte modeller
4. Gi dine medarbeidere myndighet og beslutningsmuligheter

5. Skap rom for medarbeiderne til å reflektere, ikke fyll hvert minutt med krav
6. Let etter «the golden eggs» i organisasjonen din - det kan være de personene du minst trodde skulle sitte på ideer
7. Ønsk kritisk tenkning velkommen - jo mer uenig de er i dine tanker, jo bedre
8. Involver kunder og folk som bruker produkter/tjenester i produktutviklingen fra begynnelse til slutt
9. Tenk nytt når det gjelder kompetanse - hvem vil du skal jobbe hos deg? Finn de som tenker motsatt av deg selv (som utfordrer din tankesett) - de du ikke skjønner helt
10. Tenk Big sister i teknologi, produkter og markedsføring - hvordan kan du løse kundens/brukerens problemer og veilede dem?» (Kontochristos,2016).

Dette er bare eksempler på vinklinger på, synspunkter og oppskrifter på innovasjon. Det kan spores utfra det ovenstående at det er en viss forvirring eller resignasjon i forhold til den moderne kraften som begrepet innovasjon har i seg, som et samlebegrep som tar opp i seg all positiv aktivitet som er fremtidsrettet og utviklingsorientert. Ordet er kanskje nytt, men meningsinnholdet kan umulig være det samme. Vi lever i en avansert sivilisasjon og vi som bor i Norge har et velstandsnivå ingen kunne spådd at vi skulle nå, det er drevet med utrolig mange verktøy hvor teknologi bare er et av dem. Vi hadde aldri befunnet oss i slike samfunn og vilkår hvis det ikke hadde vært drevet innovasjon siden tidenes morgen. Innovasjonen går så det suser, men vi lever i en veldig problemfokuset medietid, det kan nok gi seg utslag i et bilde av at vi har altfor lite innovasjon og at samfunnet skriker etter mer. Menneskets tendens til å aldri bli fornøyd er den beste driveren og forholdene for at alle i nasjonen skal få slippe løs sitt innovative potensial har vel aldri før vært bedre. «Det første vi må spørre om er om dette egentlig er noe nytt. Er ikke ønsket eller det stadige kravet om innovasjon i offentlig sektor like mye uttrykk for et kontinuerlig og fortsatt levende håp om at vi skal utvikle samfunnet vårt til å bli enda bedre. I så måte er ambisjonen om stadige innovasjoner uttrykk for noe positivt som vi bør holde fast ved, men noe særlig nytt er det ikke.(...) Det andre spørsmålet er om vi faktisk i dag organiserer offentlig sektor på en måte som fremmer risikotaking og eksperimentering – faktorer som det er stor enighet om at må være tilstede for å lette innovasjon. En viktig faktor her er at mye tradisjonell tenkning rundt for eksempel

kommunal organisering – der mesteparten av tjenesteytingsdelen til offentlig sektor i Norden er organisert- kan synes gammeldags i møte med framtidens utfordringer. Og det kan være at vi i Norge framfor alt trenger andre debatter enn debatten om kommunestørrelse for å bedre det lokale velferdstilbudet» (Kasa m.fl.,2015).

Innovatøren og entreprenøren kan innta samme rolle noen ganger, men som forskningsobjekt har rollen endret seg over tid. «Entrepreneurship as a scientific object has developed substantially from personality, psychology references and demographic traits –extended by more holistic approaches linked to socio-economic processes (Fontes et.al, 2009). In spite of that, research on entrepreneurship is, in comparison with other fields of social science, surprisingly little developed, although, in the last couple of decades, gathering momentum” (De Souza, 2018).

Dette er kun utsnitt av debatten, og den har gått mye lenger tilbake i tid enn det jeg refererer til. Spørsmål som går igjen er: hva er innovasjon? Er det noe nytt eller er det bare et nytt ord for det utviklingsarbeidet vi alltid har gjort? Trenger vi innovasjon? Hvordan gjør vi det? Hvordan forstår de begrepet, de som skal sette innovasjon ut i livet? Også noen som har oppskriften, fra sitt ståsted, for teknikker for å oppnå innovasjon. Mangfold, kreativitet og inkludering går igjen. Alt er relevant for min problemstilling og debatten, er ved siden av teorien, viktig for å kaste lys over at det finnes mange måter å se innovasjon på og mange veier til Rom.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

I valget av problemstilling var det sentralt for meg å ikke bli værende på et overordnet og generelt nivå, og å forbli der i mine drøftinger. Jeg ville helt inn i spesifikke kommunale forhold og jeg ville komme meg fra intervjudata til vitenskapelig kunnskap, hvis mulig. Og aller best, se etter konturer av kausale sammenhenger, i den grad det er mulig hensyntatt oppgavens omfangsbegrensning. Jeg ville bringe frem kunnskap som har kommet til gjennom vitenskapelige metoder, det vil si å gjøre den forskningsbasert, til skille fra

hverdagskunnskapen eller; «Denne enkle innsikten gjør ikke forskningsbasert kunnskap *bedre* enn hverdagskunnskapen, men viser at den hviler på et annet grunnlag enn hverdagskunnskapen» (Madsbu, 2016). Vi synes alle vi vet noe om ledelse og kommuner, men vi antar egentlig og det er muligens en fiende av den innsikten vi trenger for å forstå innovasjonslandskapet i offentlig sektor.» Eller: « Vi vill betona betydelsen av empiriska studier gjorda med vetenskapliga metoder för att komma förbi de anekdotiska skön- eller svartmålningarna eller skriverbordskonstruktionerna långt från den organisatoriska verklighetens problem»(Lundstrøm m.fl.,2008).

Området innovasjon i offentlig sektor, tjenesteinnovasjon og organisasjon, ledelse og kultur favner stort og bredt, men også dypt. Ut fra mange runder med refleksjon og modning og ikke minst etter at jeg har fått satt meg inn i tidligere forskning på tematikken. Og etter å ha hatt noen samtaler med rådmenn som står midt i prosessene valgte jeg å konsentrere oppgaven i følgende problemstilling:

”Innovasjon i kommuner: rådmannens rolle.”

Med ”innovasjon i kommuner” mener jeg den innovasjonen som har sitt utspring i egen kommunal organisasjon og som har sitt nedslagsfelt i all hovedsak i kommunen som organisasjon, ikke som geografisk område. Hvordan innovasjon kan defineres skal jeg være mer spesifikk på i teorikapittelet Med rådmann forstår vi administrasjonssjefen i en enkelt kommune, isolert til hans eller hennes stilling uten å dra linjer til det administrative fellesskapet eller den politiske overbygningen. Med rolle mener jeg bredt oppgaver, vilkår og holdningene til innovasjon, noe som kommer til uttrykk i forskningsspørsmålene. Her er jeg ute etter rådmannens egen oppfatning av rollen og hvordan han/hun bruker handlingsrommet og oppfatningen av hva vedkommende tror det resulterer i av innovasjon/manglende innovasjon i egen kommune. Det ligger en hovedantagelse i problemstillingen og det er at rådmannen har betydelige muligheter til å påvirke innovasjonen i egen kommune. Og dessuten en kontraantakelse som går på at det finnes begrensninger i forhold til rådmannens muligheter til å bringe den kommunale organisasjon

til et innovasjonsklimaks der alt potensial tas ut og settes ut i livet. Uansett føler jeg at problemstillingen er i tråd med at innbyggere og politikere har store forventninger til hva rådmannen skal få til, også på områder innovasjon.

Problemstillingen er stor og kan ha dreining mot forskjellige fokus på innovasjon, organisasjon og lederskap. Jeg har derfor bygget opp rundt den med forskningsspørsmål som veileder helt innledningsvis påpekte var svært nødvendig for å komme i kast med oppgaven. Med utgangspunkt i veiledning og tidligere forskning har jeg formulert forskningsspørsmålene slik:

1. Er det forskjellig forståelse av begrepet innovasjon og oppfatningen av behovet?
2. Hvordan er rammevilkårene for innovasjon i kommunen?
3. Er det noen særskilte faktorer som ser ut til å prege rådmannens muligheter til å påvirke innovasjonen i egen kommune?
4. Hvilke forventninger er det til rådmannen mht. innovasjon og hvordan møter han dem?

1.4 Oppgavens oppbygning og forskningsdesignet

Studien må ha en oppbygning som hjelper en til å samle seg i en fornuftig struktur for bringe ide til problemstilling og undersøkelsesopplegg. I forskningsskissen ligger det en veiviser for hvordan man skal komme fra begrepsplanet og det teoretiske nivået til det empiriske, det vil si til de konkrete sosiale fenomener som en ønsker å undersøke. Men for å vite hvordan man konkret skal gå fram for å innhente informasjon fra virkeligheten, må em utarbeide et undersøkelsesopplegg, eller det som ofte kalles et forskningsdesign (Halvorsen, 2008). Designe skisserer prosessen og de valgene jeg har gjort. Jeg har valgt en oppgave som krever et beskrivende design, selv om jeg delvis beveger meg over i kombinasjonen av ulike formål; å beskrive, forklare (årsaksforklare) og å forstå (formålsforklare)(Halvorsen, 2008).

Jeg har ett opplegg som integrerer alle disse elementene og som er tilbakevendende og ikke kronologisk, og der problemstillingen er et nav i designet:

- Formålet med studien
- Problemstillingen
- Den teoretiske plattformen, herunder perspektiver fra samfunnsdebatten
- Metoden (kvalitativ, semistrukturert intervju)
- Analyse, drøfting, konklusjon, videre forskning

Elementene:

- Undersøkelsesenheter: individ
- Antall undersøkelsesenheter og egenskaper: 4 nåværende rådmenn i norske kommuner
- Tidsfaktoren: tverrsnittstudie, øyeblikksbilde
- Geografi: Norge
- Min kontroll over systemet jeg undersøker: usystematisk
- Direkte opplegg, respondentene kjenner formål og opplegg
- Kildegrunnlag: primærdata
- Metode: intervju
- Arten av data: semistrukturert
- Bearbeiding: intuitivt
- Tolkning: mest induktiv, lite innslag av hypotesetesting
- Forklaringstype: intensjonal-funksjonell
- Forskningsinteresse: empirisk

Jeg vil bruke kategorisering av mine funn fra datafangsten for å kunne jobbe systematisk mot å finne tendenser og trekk i relasjon til teoriene jeg har knyttet oppgaven opp mot. Det er en teknikk som ikke eksponeres uttømmende i oppgaven, men som vil skape bakgrunn for analyse og konklusjon. Eksempler på kategorier kan i denne oppgaven være «synet på innovasjon», «vurderingen av rammevilkårene», underkategorier kan gå på «ulike typer rammevilkår».

Oppgaven er delt inn i 7 kapitler:

Innledning og teori

Her beskriver jeg formålet med studien og hvorfor jeg har spesiell interesse for temaet og hvordan det er knyttet til masterprogrammet. Jeg introduserer leseren til problemstillingen og de forskningsspørsmålene jeg bruker for å tilnærme meg problemstillingen. Videre er det et teorikapittel som ikke systematisk gjennomgår all teori som kan tenkes relevant, men noe trekkes frem som substansielt i forhold til akkurat det å undersøke rådmannens rolle i forhold til innovasjon. Her er det aktuelt med organisasjonsteori og innovasjonsteori. Jeg knytter det også an til samfunnsdebatten i Norge, som har vært signifikant i forhold til at jeg valgte akkurat denne problemstillingen. Jeg redegjør også for rådmannsrollen. Her kommer jeg inn på særtrekk ved den kontekstuelle virkeligheten rådmannen befinner seg i forhold til å gjøre jobben sin generelt og å drive med innovasjon spesielt. Jeg har også valgt å si en del om kommune som har i seg noen særtrekk som er viktige for temaet.

Metode og empiri

Her gir jeg en beskrivelse av mine metodevalg og elementene som inngår i undersøkelse, både sett fra et generelt perspektiv og spesifikt for denne undersøkelsen. Jeg er her spesielt opptatt av å formidle egenskaper ved en kvalitativ tilnærming til problemstillingen og datafangst gjennom kvalitativt intervju med de særegne teknikkene det innebærer. Videre i dette kapitlet har jeg gjengitt hovedtrekkene fra intervjuene. Det var så utrolig mye variert og spennende som ble sagt i intervjuene at jeg ikke så noen råd for å korte ned gjengivelsene til stikkord og tabellisert versjon. Funnene ligger i innholdet i intervjuene og her var det veldig mye substansielt som jeg sikkert på er av leserens interesse og av forskningsmessig verdi.

Analyse, drøfting, konklusjon og forslag til videre forskning

Her analyserer jeg funnene gjennom å holde dem opp mot den teoretiske forankringen for oppgaven og peke på trekk som inneholder forskjellige eller motstridende vinklinger og holdninger. Utvalget er så lite at det er ikke grunnlag for å generalisere eller å konkludere. Jeg har hele veien i oppgaven sett etter ideer til ny forskning og de vil jeg presentere avslutningsvis.

1.5 Avgrensning

Problemstillingen er avgrenset til å gjelde rådmannens muligheter til å påvirke kommunal innovasjon. Den kommunale innovasjonen oppstår med utgangspunkt i alle ansatte og politikere, i samspill med hverandre og samfunnet for øvrig, så mange flere enn rådmannen har en rolle og bidrar med sitt. Det er klart at alle ansattes innsats henger sammen med de forutsetninger topplederen gir gjennom sitt lederskap og de mulighetene som gis for delaktighet. Og vise versa vil jo organisasjonens respons på rådmannens lederskap ha mye å si for innovasjonssaldoen og mulighetene til å dyrke innovasjon i det daglige. De som gir rådmannen samfunnsoppdraget, politikere og distributører av sentrale føringer, har jo så klart mye å si for innovasjonstakten, men denne gangen er det hvordan rådmannen oppfatter og etterlever føringer og marsjorder i forhold til nytenkning og innovasjon. Oppgaven beskjeftiger seg ikke i særlig grad med å beskrive de rent tekniske forhold ved rådmannsrollen, slik som delegeringsforhold og grensedragningen mot politisk ledelse. Ikke det at det ikke setter preg på rådmannens handlingsrom overfor innovasjonstematikken, men denne gangen dreier det seg om rådmannens egen opplevelse.

Det er kommunal sektor oppgaven dreier seg om. Innovasjon i offentlig sektor favner også staten, fylkeskommunen og kommunale foretak, som har en annen styring og organisering enn kommuner og dessuten signifikant andre oppgaver og distinkt andre muligheter for autonomi enn kommunene har på visse områder. Det finnes 422 kommuner i Norge og like mange varianter av innovasjonsavtrykk, men det er allikevel grunn til å tro at de like vilkårene på visse områder vil vise noen likhetstrekk og noen forskjeller.

Det er dessuten ikke muligheter, på grunn av masteroppgavens omfangsbegrensninger, å gå i dybden på om det er en kausal sammenheng mellom rådmannens engasjement og oppfatninger og de rammevilkår som rådmannen beskriver, og den faktiske invasjonen i kommunen. Det er heller ikke kapasitet til å forske nærmere på hvilke effekter de forholdene som rådmannen beskriver, har på innovasjonsmiljøet og heller ikke hvilken betydning organisasjonen oppfatter at rådmannen har for muligheter til innovasjon. Er det veldig personavhengig eller definerer rollen det meste? Dette må overlates til videre forskning.

Jeg har valgt å ikke prøve å være uttømmende på å forklare alle de teoretiske perspektivene rundt innovasjon, det er det ikke kapasitet til i oppgaven og det er heller ikke en slik deskriptiv tilnærming jeg ønsker å ha. Jeg har i større grad valgt noen dypdykk i utvalgte teorier som kan være med på å kaste lys over oppgaven og de antagelsene som ligger implisitt i problemstillingen.

2. TEORI

2.1 Innovasjon i offentlig sektor

Hva er egentlig innovasjon i offentlig sektor? Er det noe nytt eller er det bare den evige higen etter smartere måter å gjøre ting på? Er det et behov for innovasjon og hva springer det ut fra? Hvordan skapes innovasjon? Er tjenesteinnovasjon det samme som innovasjon i offentlig sektor? I dette kapittelet skal jeg gå inn i spørsmålene for å klargjøre det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen.

2.2 Definisjoner på innovasjon

Det finnes svært mange definisjoner av innovasjon. Veldig mange definisjoner peker mot en nytteverdi for noen, et marked eller en bruker. En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse. Den må altså nå et marked med brukere eller kunder. Dette kan skje på flere måter.

En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse. Den må altså nå et marked med brukere eller kunder. Dette kan skje på flere måter - ved å lansere en ny vare eller en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, en anvendelse, ved markedstilpasninger eller gjennom nye organisasjonsformer som skaper økonomiske verdier.

Vi regner ofte med følgende former for innovasjon:

- produktinnovasjon – nye produkter eller tjenester til markedet
- markedsinnovasjon – nye markeder åpnes for produkter eller tjenester
- prosessinnovasjon – nye måter å fremstille eller distribuere produkter eller tjenester
- organisatorisk innovasjon - nye og smartere måter å organisere arbeidsoppgaver

Innovasjon spenner altså vidt og kan både være tett knyttet til forskning og utvikling, men like gjerne til praktiske endringer på den enkelte arbeidsplass.

På lang sikt er innovasjon nøkkelen til virksomheters og lands konkurranseevne og bærekraftige vekst. Samtidig vet vi at myndighetene kan spille en sentral rolle for å legge til

rette for en økt grad av innovasjon i samfunnet. Da blir innovasjonspolitikkk viktig. (Regjeringen,2010).

Det er imidlertid behov for å definere innovasjon mer inngående og nyansert hvis man ønsker at det skal være en del av svaret på offentlig sektors utfordringer og med det ønsker at innovasjon skal kunne måles. LIPSE «Learning from Innovation in Public Sector Environments» er et EU-initiert/finansiert forskningskonsortium bestående av 12 institusjoner i 11 land, som studerer drivere og barrierer for vellykket innovasjon i offentlig sektor. I et LIPSE Project paper (Cepilov m.fl., 2013), periodiseres innovasjonsbegrepet: «By and large we can divide scholarly efforts to delineate and conceptualize public sector innovation into three periods: 1) *Schumpeterian period*: innovations and public sector are related to a larger theory of how evolutionary changes takes place in societies, mainly associated with Schumpeter (1912-1939); 2) *organizational theory period*: innovations in the public sector are similar to innovations in private companies, mostly associated with early organizational theory and with Wilson (1989); 3) *autochthonous theory period* is the most recent trend to disassociate public and private sector innovations.» Her problematiseres det også at begrepet har vært tomt: “Public sector innovation promises to deliver more with less. However, scholarly literature on public sector innovation has been tormented since its inception in management and organization theory writings few decades ago by recurring bangs of consciousness ; is there such a thing as public sector innovation to begin with? If we cannot delineate and define public sector innovation then the concept would denote any good idea or positive change in the public sector organizations as innovations and “will lose credibility because it has no meaning.” (Lynn 1997,98)”. Her går bekymringen på at straks endringer defineres som innovasjon mister de momentum og signifikans på grunn av definisjonens manglende meningsinnhold.

Joesph Schumpeter, som regnes som en slags grunnlegger av innovasjonsbegrepet slik vi kjenner det i dag, utviklet etterhvert begrepet fra å vær et industrielt begrep, beregnet til å forstå utviklingen av store tekniske oppfinnelser, til å også favne andre former for nyskaping, han kategoriserte innovasjon slik (Amdam, 2015):

- Introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste
- Introduksjon av en ny produksjonsmetode
- Inntrenging i et nytt marked (produktet kan være gammelt)

- Utnyttning av en ny råvare eller halvfabrikat
- Ny organisering

Dette er en fornyet forståelse av innovasjon som favner offentlig sektor like mye industrien og markedsøkonomien. Nye produksjonsmetoder og ny organisering er like dekkende for offentlig sektor som for privat. Det er det som er spesielt relevant for denne masteroppgaven når jeg kommer til spørsmålet om hvordan rådmannen definerer innovasjon, hvor vidt er synet på innovasjon og hvor vidt favner det.

En ukomplisert definisjon, som er bred og samtidig konsis er: «Public sector innovation is «the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes efficiency, effectiveness or quality»(Albury, 2005). I denne definisjonen vektlegges implementering, betydelig endring og nytenkning. I fortsettelsen av dette kommer målingsproblematikken. Men effektivitet er f.eks. fullt mulig å langt på vei bryte opp i målbare enheter, gjennom å dele kostnader på produkt. Kvalitet i offentlige tjenester kan også måles gjennom kvalitative undersøkelser av opplevd kvalitet og den kan f.eks. måles kvantitativt gjennom behandlingsresultater, opptreningsresultater osv. Målbarhetsdiskursen vil i offentlig sektor handle om ressurser og resultat. Det betyr i forlengelsen av målbarhetskravet organisasjonens evne og mulighet til å rapportere etter parameter som kan identifiseres mot politiske målsettinger og som kan kvantifiseres i ressursforbruk (output) og i resultat (outcome). Effektiviteten blir da et produkt av disse. Her skal vi vel også ha med oss at rapporteringsaktivitet kan være et enormt ressursluk og en indirekte kostnad som også er en del av effektivitetsregnskapet. Det vil uansett være slik at i noen tilfeller virker innovasjonen positivt for noen og i verste fall negativt for andre så når det gjelder spesielt kvalitet vil det kunne være nærmest umulig å måle om det kom noe godt ut av innovasjonen og om den med det kan ses på som en innovasjon og ikke bare en endring.

Det er to hovedmodeller for hvordan innovasjon foregår, den lineære eller økonomiske modellen og den interaktive eller sosiale modellen (Amdam,2015). Her står det videre ganske viktig om skillet, noe som knyttes tett opp til min problemstilling: «Medan denne

instrumentelle innovasjonsmodellen føreset spesialisering og arbeidsdeling, framstiller den interaktive eller sosiale modellen innovasjon som ein læringsprosess mellom produsentar, kundar, offentlege styresmakter m.m. der design og prøveproduksjon inngår som ein integrert del av produksjonen. (Bommert, 2010). I denne modellen inngår også lokalisert taus kunnskap som ein vesentleg del av innovasjonsprosessen. Mange likeverdige og gjensidig avhengige aktørar er involverte i kommunikative prosessar, og innovasjonar blir drivne fram gjennom samforståing og samhandling (Sørensen og Torfing, 2011). Ei slik forståing av innovasjon er i tråd med Fonseca (2001), som skriv at innovasjonar blir drivne fram gjennom samforståing og samhandling av mange likeverdige og gjensidig avhengige aktørar i kommunikative prosessar. I slike tverrsektorielle og einingsovergripande samhandlingar blir innovasjon eit ansvarsområde også for leiarane i offentlege, private og frivillige organisasjonar (Crosby og Bryson, 2010).» (Amdam, 2015). Dette er teorier som har åpenbare linjer inn til kommunal sektor og rådmannens rolle i det å skape oppslutning, involvere og kjøre prosesser der innovasjon kan nå optimum gjennom helhetstenkning, fellesskapstilt nærmingar og kunnskapsdeling innad i organisasjonen men også mot andre kommuner. Når det er sagt må vi nok for en så kompleks organisasjon som kommunen tenke lederkollegie, mellomledernivåene har også ansvar for å være og stimulere til innovasjon etter same prinsipp som rådmann.

Når man snakker om innovasjon i kommuner så mener man all innovasjon. Men siden kommuner i stor grad har som oppgave å levere tjenester så kan det være nyttig å vite at man har begreper spesifikt for tjenesteinnovasjon (Pedersen,2014):

- Innovasjoner i de tradisjonelle tjenestenæringene– Eks. Tjenesteopplevelsen eller organiseringen
- Innovasjoner i kunnskapsintensive tjenesteytelser – Eks. Metodikker eller prosesser
- Innovasjoner i tjenesteytelser i vareproduserende sektor – Eks. Forretningsmodellen eller tjenestesystemet

Begrepene favner vidt og innbefatter både tjenesteleverandører og industri. Poenget med distinksjonen er at tjenesteytende virksomheter har noen spesielle særtrekk og utfordringer. Jeg kommer ikke i fortsettelsen av oppgaven å skille mellom innovasjon og tjenesteinnovasjon.

2.3 Forskjeller mellom offentlig og privat sektor

Selv om innovasjonsteorien rent definisjonsmessig favner også offentlig sektor er det uansett store forskjeller mellom offentlig og privat sektor, som vil slå inn i drift og utvikling og som vil prege innovasjonsprosessene. Det er fornuftig å være mest mulig åpne om disse distinksjonene når det gjelder spesielt innovasjon, det har med forventninger og realistiske bilder av muligheter og begrensinger å gjøre. Jeg tenker at det er spesielt viktig nå når vi er inne i en langvarig fase med kommunesammenslåing. Debatten om fordeler og ulemper, frivillig eller ufrivillig, kostnad og gevinst, sentralisering og lokalisering osv. kan i mine øyne tappe innovasjonskildene i kommunal sektor for momentum. Dette i betydning av at det er kommunens organisering, dvs. hvor stor den er og om den står alene eller om den kan slås sammen med en eller flere andre kommuner, som er løsningen på de kommunale utfordringene. Det og ikke noe annet, utfra den fokuset og den kapasiteten kommunesammenslåing tar i samfunnsdebatten. Bare vi får forsert sammenslåingsbarrieren så sparer vi masse penger. Og når vi sparer masse penger driver vi mer effektivt, det betyr at vi godt kan kalle det en innovasjon utfra at det er nytenkning og nyorganisering. Men det kan, slik jeg ser det, uten å avvise innovasjonseffekten av kommunesammenslåing, også medføre noe negativt. «Rörelser inom och mellan sektorer och organisationer kan ha entreprenöriella dimensioner. De kan initieras av entreprenöriella drivkrafterna även av bevarande drivkrafter eller av kombinationer av bevekelsegrunder (jfr Sundin 1997). Rörelser kan också resultera i nye möjligheter eller i minskade möjligheter eller i individuella och organisatoriska diversifiseringar och polariseringar.» (Lundstrøm m.fl., 2008). Det vi vet er altså at selv om vi gjerne vil se innovasjon som noe positivt ettersom det er ønsket å medføre en endring til det bedre, så er det ikke nødvendigvis utelukkende slik, enten i prosessen eller ved sluttresultatet kan det være tap som følge av de negative effektene ved nyvinningen. Det er vel derfor vi har en debatt om kommunesammenslåing og betydelig motstand, ellers ville det vel bare være å gjennomføre, hvis det bare var positive konsekvenser av de nye, tenkte, kommunekonstruksjonene.

Offentlig sektor kan deles inn i en forvaltningsdel og en foretaksdel. Forvaltningen består av myndighetene og andre virksomheter som ivaretar et bredt spekter av fellesoppgaver. Stortinget, kommunene, sykehusene og skolene er eksempler som inngår i forvaltningen.

Den delen som kalles offentlige foretak, består av markedsbaserte virksomheter som eies eller på annen måte kontrolleres av det offentlige. Blant de offentlige foretakene finner vi både kommunalt eide bedrifter som vannverk og avfallsdeponi, og store børsnoterte selskaper hvor stat og kommune eier mer enn halvparten av aksjene. Offentlig forvaltning yter tjenester, gratis eller til lave priser til brukerne. Omfattende tjenesteyting finnes på områder som helse, pleie- og omsorg og utdanning. I tillegg har offentlig forvaltning ansvar for infrastruktur som veier, jernbane, flyplasser og havner. Finansieringen skjer hovedsakelig gjennom de skatter og avgifter som personer og bedrifter betaler (Statistisk sentralbyrå, 2013).

Offentlig sektor kan karakteriseres slik (Lundstrøm m.fl., 2008):

- De styres av en politisk vald församling
- Ansvarsområdet är gemensamt og reglerat i lag
- Ägandet är offentligt
- Medborgarlige infytandet är offentligt og garanterat genom demokratiska val
- Finansieringen – sker via skattemedel eller politisk beslutade avgifter
- Vinstsyfte – skal inte föreligga
- Verksamheten – skall präglas av tillgänglighet och allas likställdhet

Og videre, hva er spesielt med offentlig sektor?

- Offentlige organisasjoner handler på vegne av OSS- de har slik sett et kollektivt formål – Rettssikkerhet og likebehandling
- Målsettingen er komplekse og sammensatte. Forventningen fra omgivelsene er ofte mer normative.
- Effektivitet, demokratisk innflytelse, åpenhet og innsyn
- Lederskapet er i siste instans ansvarlig overfor borgerne
- Vekterrollen
- Offentlige organisasjoner har en meningsskapende rolle

(Høyer,2015)

Til distinksjon har ikke privat sektor de samme karakteristikkene, ofte motsatt diametralt på de aller fleste punktene over. Det punktet som offentlig og privat sektor har mest felles i er lovreguleringen av virksomheten. Også privat sektor er langt på vei underlagt lovregulering der innslag av rettighetsbasering for innbyggerne. Dette ikke i betydning av at innbyggerne har krav på varene eller tjenestene som privat sektor tilbyr, men når de først mottar tjenestene så slår lovreguleringen og rettighetsbaserte krav inn. Typiske eksempler er meglerbransjen som er underlagt. Lov om eiendomsmegling og varehandelen som er underlagt forbrukerlovgevingen.

Når det gjelder den organisatoriske innovasjonen er det også visse forskjeller. «Ved samanlikning av organisatorisk innovasjoner det lettare å samanlikne nå enn det var øp den tida kommunelova påla kommunane ein viss måte å organisere seg på. Nå står kommunane så å seie like fritt som bedriftene. Største skilnaden mellom kommunar og bedrifter er at kommunene jamt over er langt større organisasjonar. Dei har i tillegg langt fleire og meir ulike oppgåver og målsettingar. Truleg er organisasjonsinnovasjonen både viktigare og vanskelegare i kommunane enn i bedriftene. Med omsyn til prosessinnovasjonar er dette ein samansett materie både i bedrifter og kommunar. Ein skilnad som det i framtida kan vere viktig å forske på, er at ein del avgjerder og tiltak i kommunane er kjenneteikna av politiske prosessar , ein prosesskategori som er fråverande i bedriftene.» (Ringholm m.fl., 2013).

Det er uansett en ubetinget og svært viktiglikhet som er en viktig driver for innovasjon i både privat og offentlig sektor. De økonomiske incentivene er uansett der all den tid man ikke har ubegrenset med midler til å putte inn for å oppnå et mål. Det er økonomiske målsettinger for både privat og offentlig sektor, selv om det i privat sektor er en del av den økonomiske inndekningen å tjene penger som betaling for risikovilje og kapitalkostnader. Kommunene har minstestandarder for hvordan de skal løse en del av de store, lovpålagte oppgavene. Men det er til en viss grad handlefrihet i forhold til hva disse skal koste og deretter en viss handlefrihet til å disponere midler som eventuelt måtte finnes etter dekning av bundne kostnader til nødvendig drift, nedbetaling av gjeld og påkrevde nyinvesteringer. Det er denne økonomiske enklaven som kan ha flyttbare yttergrenser, blant annet betinget av innovasjon, på samme måte som i privat sektor. Sistnevnte vil jo ofte benytte dette rommet

til betaling av utbytte og med det stimulere til økt vilje til mer investering i den aktuelle virksomheten. Forskjellen mellom bedriftsøkonomiske og samfunnsøkonomiske kostnader er knyttet til at det ikke er konkurranse og samfunnsøkonomiens grunnlag er ikke markedsøkonomi. «I et perfekt frikonkurransemarked er det likhet mellom bedriftsøkonomisk og markedsøkonomisk kostnad. Med eksistens av markedsfeil er ikke dette tilfellet.» (Berg Erichsen, 2015).

Vesensforskjellen mellom privat og offentlig sektor, bortsett fra finansieringen, er i et økonomisk perspektiv det at det ikke skal genereres gevinst av de tjenestene som kommunen yter. (I offentlig sektor inngår jo også kommunale foretak som kan drives etter markedsøkonomiske prinsipper, men jeg ser bort fra dem i den videre drøftingen). De leveres til sluttbruker til tjenestens selvkost, det vil si dekning av driftskostnader og kapitalkostnader. Selv om kommunale avgifter av og til får fokus i media, der det vises at de er mye høyere i noen kommuner enn andre så skal ingen av dem tjene penger på å levere kommunale tjenester, kostnadene knytter seg til reelle forhold som kommunen er økonomisk belastet med i forbindelse med produksjon av tjenesten. Men kostnaden har også en side til effektivitet. Dersom tjenestene produseres kostnadseffektivt vil det naturligvis ha økonomiske implikasjoner som ses igjen når kostnadene faktureres til sluttbruker. Det er her innovasjon kan komme inn og utgjøre de forskjellene som vi etterspør mht. kvalitet og kostnad, og som kan utgjøre de marginene som investorer i privat sektor er motivert av. Eksempel på organisatorisk innovasjon med økonomisk innsparingspotensial: legen som har vakt utenom legekontorets åpningstid kommer ikke lenger hjem til pasienten når det er snakk om ikke-livstruende sykdomstilstander, pasienten, f.eks. barnet med øreverk, må komme til legekontoret og få behandling der. Det betyr at legen kan rekke å ta imot flere pasienter og det trengs derfor færre leger på legevakten. Her har legens tid en pengeverdi, mens pasientens tid normalt ikke har en alternativverdi når vedkommende er syk allikevel. Kostnaden ved å reise ut er nå forflyttet over på pasienten. Det er nå mulig pga. en helt annen mobilitet, men sikkert også nærmest presset frem pga. at innbyggerne har fått en lavere terskel for å oppsøke legevakt og at det med det blir helt uoverkommelig å avlegge hjemmebesøk hos flere enn de som strengt tatt trenger det der det er akutt far efor liv og helse. Også kom ordningen fordi noen var innovative nok til å bryte med et gammelt mønster og innføre en ny ordning, som de fleste av oss trolig synes er bedre ettersom fasiliteter for småbehandling er bedre på legekontoret enn hjemme. I begynnelsen virket det jo uhørt at

man skulle ta syke mennesker til legekantoret, men nå er det en selvfølge. Det er også en tilpasning til endringer i samfunnet. Og kanskje også en effekt av at små kommuner, med mindre ressurser gjerne befinner seg i grisgrendte strøk, med den avstandsulempen det har å skulle oppsøke pasientene. Liv og helse kunne bli satt i fare fordi legen befant seg altfor langt unna neste pasient. Her har man funnet nye løsninger som stort sett blir sett på som et gode, ingen nye oppfinnelser, men ny organisering.

Et annet eksempel er den svært debatterte omleggingen til NAV der digitalisering pågår og selvbetjeningen skal øke, slik at ressurser kan allokere til de som har størst behov for NAV sine tjenester. Endringen opptrer i samfunnsdebatten der det blant annet reises kritikk som går på at NAV bygger barrierer mellom seg og sine innbyggere. Det implisitt at man skal trenge mindre kontakt med veileder for å få informasjon og for å søke på rett ytelse til rett tid. Det skal gjelde de fleste innbyggerne og for de minst kompliserte tjenestene som f.eks. barnetrygd og kontantstøtte. Enkelte debattanter har fremført at innbyggerne med slike barrierer holdes unna hjelp og ytelse de har krav på. Det kan nok hende at det kan skje for enkelte. Men i det store og det hele snakker vi om en befolkning som klarer å løse veldig mye annet digitalt, det er en oppvoksende slekt som ikke oppsøker offentlige kontorer hvis de heller kan møte opp digitalt. For å fange opp de enkelttilfellene som begås urett pga digitaliseringen må NAV, som alle andre som innfører digitale løsninger, samarbeide med innbyggerne for å finne gode brukergrensesnitt, og stå i det til ordningene er modne for innbyggerne og vice versa. Vi skal huske at i 2004 røyket vi inne på offentlige steder, nå er det utenkelig å reversere forbudet mot å røyke innendørs på slike steder. Om det er innovasjon kan alltid drøftes, en omorganisering av befolkningens vaner var det i hvert fall, og et nytt og tidligere offisielt utenkt grep for å begrense et folkehelseproblem. Vel, kanskje NAV med digitaliseringen kan nå de som de ikke får kontakt med i dag, fordi de ikke kommer til en veileder pga. personlige terskler for slik kontakt. Innovativ organisering og tilpasninger til samfunnsutviklingen, med målsettinger om bedre tjenester. I perspektivet samfunnsøkonomi vet vi gjennom nytte- og velferdsbegrepet at nytte er gevinsten/gleden personer får av å konsumere varer/tjenester og fritid. Summen av nytten til enkeltindividene utgjør velferdsnivået til samfunnet. Så en samfunnsøkonomisk optimal løsning = løsning som gir høyest velferdsnivå, gitt ressurser, priser og preferanser (Berg Erichsen, 2015).

2.4 Innovative kommuner

Som vi ser kan innovasjon opptre i prosesser og samhandling og det korrelerer sterkt med den kommunale organisasjonens kontekstuelle rammeverk. Nettopp på grunn av tverrfaglig samhandling, krav til involvering og kommunikasjon som bindeledd vil innovasjon opptre i og gjennom prosesser. En god teori på dette, med utgangspunkt i den særegne kommunale organiseringen, gir kjennetegn på den innovative kommunen inneholder tre elementer, (Ringholm m.fl, 2013):

- Kollektivt entreprenørskap med forankring i lokaldemokrati med formål om å finne frem til bedre fellesskapsløsninger
- Kobling mellom sfærer og styringsnivå, tverrsektoriell og overgripende tilnærming med på tvers av organisatoriske og samfunnsmessige skiller
- Særegen diffusjonsprosess der innovasjonen spres oppover og nedover utfra den unike posisjonen kommunen befinner seg i, sentralt i offentlig sektor med linjer helt til øverste styringsnivå.

Definisjonen innovasjon handler altså om mer enn innovasjon forstått som å skape nye produkter, idet den også inkluderer faktorer som det å åpne nye markeder, anvende nye metoder eller organisere på nye måter. «Med dette er innovasjon kontekstualisert og definisjonen åpner altså til en viss grad av «gjenbruk». Denne forståelsen er jevnt over adoptert av de som studerer offentlige innovasjoner. Det skilles mellom *radikale innovasjoner*, dvs. innovasjoner på systemisk nivå, og *inkrementelle innovasjoner*, som er skrittvis, men likevel signifikante forbedringer (Windrum, 2008). Kommunale innovasjoner kan med utgangspunkt i Schumpeters definisjon deles inn i kategorier som avspeiler så vel tjenester som organisasjons- og systemsiden av den kommunale virksomheten. Bason (2007) opererer med fire kategorier:

- Administrativ innovasjon
- Service-innovasjon
- Policy-innovasjon

- Demokrati-innovasjon

Windrum (2008:8)gjør mer ut av typologiseringene og tilbyr seks kategorier:

- Service-innovasjon
- Innovasjon i service-produksjon (service delivery)
- Administrativ og organisatorisk innovasjon
- Begrepsmessig innovasjon
- Policy-administrasjon
- Systemisk innovasjon

Kommunale innovasjoner kan altså ha ulike former og berøre forskjellige elementer av organisasjon, styring og serviceproduksjon. Det er trolig sjelden en opplever at en rendyrket serviceinnovasjon oppstår utenat tjenesten også er forbundet med, eller springer ut fra, en administrativ eller organisatorisk innovasjon (Ringholm m.fl., 2013).

Man kan også knytte en del perspektiver til hvor trykket, frekvensen og kulturen for innovasjon opptrer innad i kommunen ut fra den kommunale organiseringen. Man vil kunne tenke at det der de store pengene går ut må det være størst innovasjon for der er behovet størst, eller at der det tradisjonelt sett kan ha vært lite innovasjon er det nå veldig stor innovasjon, eller der det er stor aktivitet der man tror handlefriheten er størst. Og man vil kunne tro at der de statlige føringene er sterkest, spesielt overfor de store, kostnadsdrivende sektorene, der er det flest prosjekter og sentrale incentiver som er sterke drivere og som vi vil se utløser innovasjon. Trolig vil rådmennene ha noe å si om dette i undersøkelsen, for sektorinndelingene i kommunene kan ha i seg sterke skiller, også sett som innovasjonssystemer, som kan bety også store skiller mht innovasjonsaktiviteten, er det nærliggende å tro.

I en undersøkelse gjort av Østlandsforskning, der kommuners administrative ledelse, stort sett administrasjonssjefer, har besvart spørsmål om innovasjonsaktiviteten i kommunen, ut fra den sektordelte organiseringen av de kommunale tjenester ser vi utfra svarene at generell

administrasjon rangerer høyest, mens areal og regulering befinner seg nesten nederst på rangeringstabellen for innovasjonsaktivitet. Kultur – og friluftsliv kommer langt ned, mens av de tunge sektorene er det pleie- og omsorg og helse og sosial som rangerer høyest, fulgt av skole og barnehage. Langt nede kommer næringsutvikling, overraskende nok (Teigen m.fl. 2010). Hvordan man skal fortolke og peke på kausale sammenhenger i denne undersøkelsen er det ikke kapasitet til å gå i dybden på. Hvis man skulle ha noen antakelser så kan den ene være at kommunen nå er så sterkt innrettet og organisert mot de tjenestene som det er størst trykk på, også økonomisk, at det presser frem behov for innovasjon i større grad enn på f.eks. området næringsutvikling. Man kan videre tenke seg at de menneskene som nå inntar stillinger i de store sektorene tilhører kohorter som har et sterkere forhold til å slippe fri sine kreative evner og å tre frem fra rekkene dersom de har noe de brenner for personlig. Også kan man videre tenke seg at disse sektorene har et etterslep av teknologiske fasiliteter som nå tas igjen og som forsyner seg av et mye større utbud av teknologiske muligheter og der industrien svarer med å være tett på f.eks. grunnskolenes behov for teknologisk undervisningsstøtte.

2.5 Innovasjonsprosessen

Her skal jeg bare kort synliggjøre at innovasjon som regel skjer i en eller flere prosesser. Det kan være mange veier frem til en innovasjon og det vil naturligvis være preget av hvilken bransje og hvilket produkt eller hvilken tjenester innovasjonen er knyttet til. Det inngår dessuten en del faktorer i prosessen og de vil så klart være forskjellige for de ulike bransjer og sektorer. Med prosess kan vi forstå: aktivitet som gjentas i bestemt rekkefølge/fast mønster mange ganger og som er en del av produksjonen i bedriften. Innovasjonsprosessen kan foregå slik (Slideshare,2011)

Innovasjonsprosess

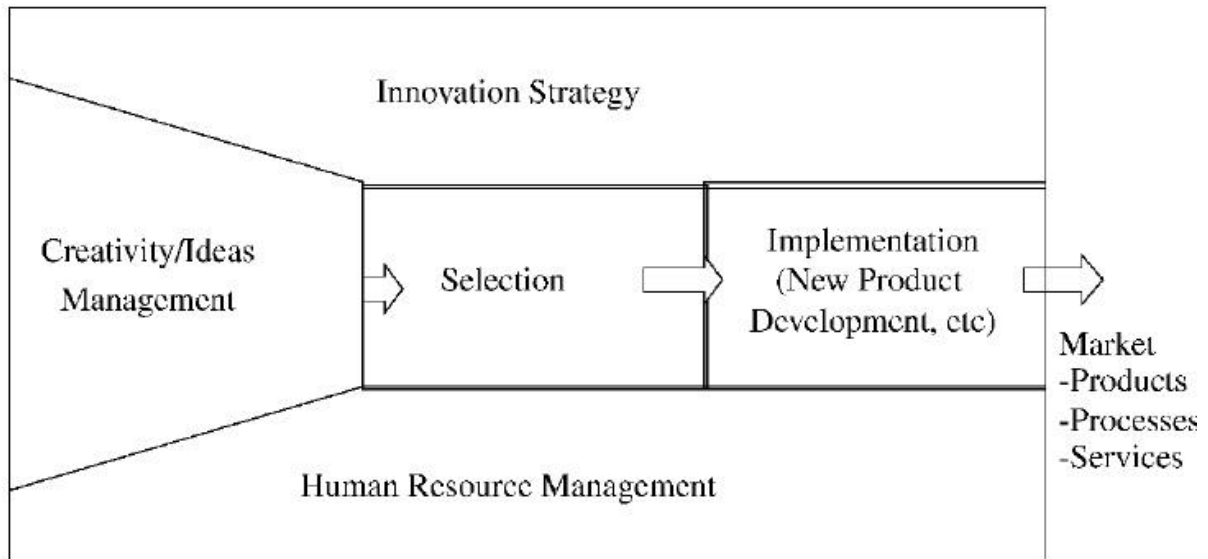


Fig. 1 Innovasjonsprosessen 1 (Slideshow, 2011)

Innovasjonsprosess

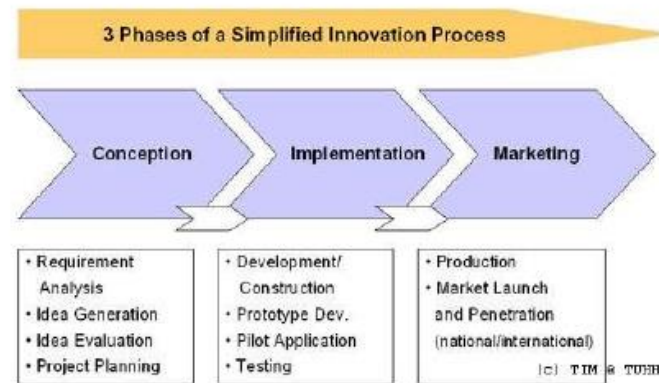


Fig. 2 Innovasjonsprosessen 2 –(Slideshare, 2011)

Dette er praktiske og ikke forskningsbaserte modeller, men de har en praktisk tilnærming og kjente elementer som kan favne både offentlig og privat sektor. Dette er høyst relevant i min undersøkelse der jeg blant annet ønsker å finne ut hvordan rådmannen påvirker innovasjonen i kommunen og om han/hun ser på innovasjon som prosessintensiv aktivitet. Det finnes mange modeller for innovasjonsprosesser, men jeg erfarer at de fleste er rettet mot et fysisk produkt, en vare og at tjenesteinnovasjon ikke fanges opp like godt i alle modellene.

2.6 Lærende organisasjoner som forutsetning for innovasjon

For å kunne sikre innovasjon er det viktig å legge til rette for at organisasjonen er en såkalt lærende organisasjon (Filstad, 2016). Dette gjelder også i offentlig sektor.

Påvirkningsfaktorer som gjør at organisasjoner – som i dette tilfellet er kommuner – kan være både ytre og indre endringer. For eksempel kan lovendringer og fra sentralt hold pålagte regelverk ha påvirkning på kommunene som organisasjon.

Det å møte ønskede og/eller påkrevde endringer kan løses på ulike måter i en organisasjon. Det er mulig å tilføre organisasjonen kunnskap ved nyansettelser eller ved å oppgradere kunnskap internt i organisasjonen (ved interne eller eksterne opplæringstiltak) (Filstad, 2016). Det er da viktig at kunnskapen man får tilført vil kunne bidra til den ønskede læringen i organisasjonen, slik at dette også legger grunnlaget for innovasjon. Her er kommunen som det åpne systemet den representerer en unik arena for innovasjon, kontra industriens lukkede sfære der innovasjon gjerne dreier seg om forretningshemmeligheter, patenter og konkurransefortrinn.

OECD utarbeidet i 2016 en rapport som omhandler utdanning og innovasjon (OECD, 2016). I denne rapporten går det frem at innovasjon er basert på utvikling eller tilførsel av ulike ferdigheter. Til tross for at denne rapporten er utviklet med tanke på utdanningssektoren, så viser den likevel hvilke egenskaper man bør legge vekt på med hensyn til innovasjon.

Rapporten viser også til hvordan human kapital bidrar til å forme innovasjon. De rette ferdighetene hos arbeidstakerne kan generere kunnskap som kan benyttes til å skape og implementere innovasjon. Ferdigheter kan også støtte opp om entreprenørskap, som igjen kan bidra til innovasjon og endringer. I rapporten er det utarbeidet en tabell over hvilke ferdigheter som vil støtte opp om innovasjon. Blant de viktigste ferdighetene det vises til er (OECD, 2016):

- Å kunne bidra med nye ideer/løsninger
- Å være villig til å stille kritiske spørsmål til ideer
- Presentere ideer i et fellesskap
- Det å være våken overfor muligheter
- Analytisk tekning

-
- Koordinere aktiviteter
 - Tilegne seg ny kunnskap
 - Mobilisere andres kunnskap
 - Kunne være tydelig i meningsskapingen
 - Mestres sitt eget fagområde

Det står også om hvordan digital teknologi kan støtte opp om å få til innovasjon. Ved for eksempel opplæring kan man legge vekt på å benytte simuleringer for å få læring virkelighetsnært (uten at det vil ha dramatiske konsekvenser om løsningene man tester ut ikke har ønsket effekt i første omgang), gjennom å bruke ulike verktøy for å støtte opp om problemløsningssegenskaper. I tillegg nevnes e-læringsløsninger i forhold til ulike fagspesifikke områder.

Det som imidlertid er viktig er at det er forankring i en ledelse for å støtte opp om tiltak for å få til en lærende organisasjon (Filstad, 2016; Irgens, 2011b; Jacobsen & Thorsvik, 2002; Lai, 2013). I OECD-rapporten er det hevdet at sterkt lederskap på det høyeste politiske plan er viktig (OECD, 2016). Det vil også gjelde i kommuner hvor nettopp rådmannen er den høyeste politiske ledelsen. Ledelsen kan i følge OECD styre innovasjonsprosesser slik at man kan oppnå felles kjernemål. Det er imidlertid slik at man må sørge for en miks av ulike policyer for innovasjon. Disse vil variere ut fra hva som til en hver tid vil være formålstjenlig for den aktuelle kommune. Organisasjonen (her kommunen) kan ikke være en lærende organisasjon om ikke de som arbeider der lærer eller blir tilført kunnskap (Filstad, 2016).

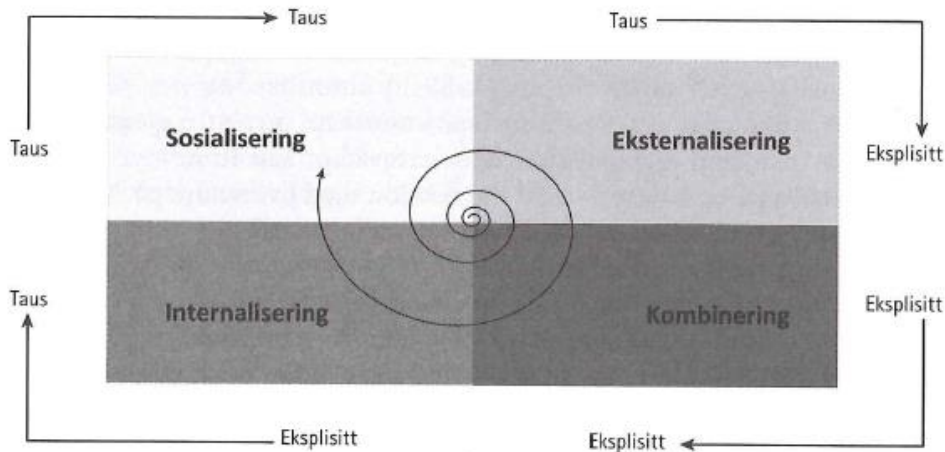
Tar man så utgangspunkt i de som arbeider i organisasjonen, så må disse ha mulighet for å oppgradere sine kunnskaper, men viktig er også at de kan få benyttet kunnskapene sine tilbake i organisasjonen (Filstad, 2016; Irgens, 2011a; Lai, 2013). Linda Lai referer til sin bok om Kompetanseledelse (2013) til å gjennomføre en kompetanseanalyse. Her vil det da kunne fremkomme hva den samlede kompetansebeholdningen i organisasjonen er, hva den anvendte kompetansen er og hva man definerer som kompetanse krav. Da vil man kunne avdekke hva man ikke har mobilisert, dvs. mobiliseringsbehovet, og hva læringsbehovet egentlig er.

Nordhaug (1993) (Nordhaug & Brandi, 2004) snakker også i sin bok om kompetanseledelse, viktigheten av et godt læringsmiljø også i organisasjonene. Han omtaler læringsmiljøet som summen av de forhold i organisasjonen som gir ansatte og arbeidsgrupper/team anledning til å dele kunnskaper og ferdigheter som vil være nyttige for arbeidsutførelsen.

En mulig måte å legge til rette for kunnskapsdeling er beskrevet av Jean Lave og Etienne Wenger i deres bok om Situert læring og Praksisfellesskap (Lave & Wenger, 1991). Her studerte de jordmødre og måten de delte kunnskap på i sitt virke. I organisasjoner er det å kunne lære i en arbeidskontekst viktig for arbeidsutførelsen. Det er imidlertid mulig å lære utenfor selve arbeidsplassen, men fortsatt ha tilknytningen til å få det arbeidsrelevant. Her er det imidlertid en diskurs mellom de som støtter aksjonslæring (Revans, 1984) som hevder man *kun* kan lære relevante oppgaver i en arbeidskontekst, og de som kan lære relevante oppgaver i en *simulert* arbeidskontekst (Wenger, 1998).

Uansett diskurs rundt opplæringen, vil *kunnskapsdeling* være relevant. Det kan tilrettelegges ved for eksempel praksisfellesskap. Dette krever imidlertid at det settes av ressurser til dette, for eksempel i form av tid. Dersom de tilsatte aldri har mulighet for å tilbringe tid sammen annet enn i rutinearbeid, vil denne kunnskapsdelingen være vanskelig å gjennomføre (Filstad, 2016).

Gjennom praksisfellesskap og gjennom å bruke tid med kollegaer vil man også kunne oppnå deling av kunnskap som kan betegnes som *taus* (Polanyi, 1966). I sin beskrivelse om kunnskapsskapende organisasjoner har Nonaka og Takeuchi (1995) utviklet en modell for å dele kunnskap; SEKI-modellen hvor *taus* kunnskap gjennom sosialisering og eksternalisering blir *eksplisitt* og gjennom kombinerende med eksisterende kunnskap og internalisering blir *taus* hos ny arbeidstaker.



Figur 3. SEKI-modellen ((Nonaka og Takeuchi) (Filstad, 2016)

Det vil være interessant å undersøke i hvilken grad rådmennene er oppmerksomme på dette og legger til rette for denne type kunnskapsdeling i sin organisasjon.

2.7 Rådmannen

Rådmannen er den vanlige tituleringen på øverste sjef for den kommunale administrasjon og skal påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer i en kommune, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Som administrasjonssjef skal rådmannen sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjer, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.

Normalt har rådmannen fått delegert myndighet fra kommunestyret i alle ikke-prinsipielle saker, og hvor ikke særlovgiving har definert myndighet til andre. Delegert myndighet fra kommunestyret kan så subdelegeres fra rådmann og ned i den kommunale administrasjonen til sektorledere som for eksempel teknisk sjef eller undervisningssjef, og videre ned til virksomhetsledere som byggesakssjef, rektorer, barnehagestyrere og andre. (Store norske leksikon, 2018).

Rådmannen kan ansettes i fast stilling underlagt Arbeidsmiljølovens stillingsvern i likhet med andre ansatte i kommunen. Han/hun kan alternativt ansettes i åremålsstilling på et fast antall år. Dersom ikke annet er avtalt fratrer rådmannen sin stilling uten videre når åremålstiden er utløpt. Åremålsavtaler er sjelden kortere enn fire år. Det inngår gjerne i avtalen at åremålsavtalen kan forlenges en eller flere ganger. Hensikten med en åremålsavtale er at kommunen skal komme i posisjon til å fristille jobben dersom det blir funnet formålstjenlig utfra kommunens interesser. Og da skal kommunen kunne fristille den på lovlig og saklig vis uten å måtte forholde seg til hva rådmannen ønsker utfra egne interesser eller hva rådmannen etisk sett fortjener på bakgrunn av innsats og måloppnåelse. For å frasi seg stillingsvernet, slik åremålsavtalen innebærer, får rådmannen gjerne en løpende lønnskompensasjon, et såkalt åremålstillegg. Ordningen sparer arbeidsgiver og arbeidstaker for slitsomme og kostbare runder med konfliktløsning og rettslige forhandlinger, offentlig skittentøyvask og store belastninger på organisasjon og enkeltmenneske. Når rådmannen og politikerne kommer på kollisjonskurs og samarbeidet må opphøre, så er det engang slik at hele kommunestyret kan ikke gå, det er følgelig rådmannen som må gå.

Åremålsordningen, spesielt for rådmenn, er ikke bare en type arbeidsavtale. Den er også et uttrykk for at ansettelsesforholdene for rådmenn ikke er ukomplisert. Turnoveren blant rådmenn ligger på 14-16%. (KS,2016). Det betyr at i en gruppe på 10 rådmenn er alle skiftet ut i løpet av 7 år. Det er ikke kapasitet i oppgaven til å gå i dybden på årsaker til slik turnover. Det er imidlertid en kjent sak at å jobbe i spenningsfeltet politikk-administrasjon kan ha i seg et stort konfliktpotensial. Det kan være knyttet til at man plutselig bytter arbeidsgiver (de personene som opptre som og på vegne av arbeidsgiver), altså ved kommunevalget). Man kan få en arbeidsgiver som overhodet ikke har erfaring med det å være arbeidsgiver og som har det øverste politiske ansvaret for store budsjetter og stor virksomhet. Det trenger ikke være negativt, tvert imot, men det kan ha i seg noen utfordringer som rådmannen kommer borti. Noen ganger utvikler utforingene, de nevnte og andre, seg til konflikt som igjen kan eskalere voldsomt.

Arbeidsspennet til rådmannen er svært stort, til at det henger på en person. Sett i lys av oppgavens tema kan man, når man gjennomgår ansvarsområdene, knapt finne en rolle eller stilling som har større spenn i sitt arbeidsfelt. Det er bred enighet om at innovasjon er alles ansvar, men ikke minst et sterkt lederansvar. Når vi da tar i betraktning hvor mye rådmannen må sette seg inn i og engasjere seg i og ha kontroll på, melder det seg fort et spørsmål om hvordan rådmannen prioriterer mellom drift og utvikling i organisasjonen. Det samme vil jo, på sitt nivå, gjelde for mellomlederne i kommunen. Samtidig er det jo ikke rådmannen eller mellomlederen personlig som skal stå for innovasjonen, men man kan tenke seg at ansvaret løses nærmeste gjennom en fasilitatorrolle. Dette er noe som jeg håper undersøkelsen kan gi noen svar eller indikasjoner på, for er det slik at innovasjon kan stå i fare for å bli nedprioritert uten at det er et bevisst valg fra rådmannens side?

Jeg har valgt å ikke bruke mye kapasitet på grunnleggende organisasjonsteori i denne oppgaven, men organisasjonen er jo rådmannens verktøy og omgivelser og jeg tenker at idet jeg ønsker å forstå rådmannens oppfatning av rammevilkårene så er det å forstå organisasjonskultur forklarende i denne sammenhengen. Vi har seks dimensjoner i en organisasjonskultur (Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) (Norell, 2015):

- Prosess- eller resultatorientering
- Person eller jobborientering
- Organisasjonsidentitet eller profesjonell identitet
- Åpent (for andre) eller lukket system
- Løs kontroll (avslappet) –tett kontroll (spent)
- Pragmatisk (Kundetilpasset) – normativt (regelstyrt)

3. METODE

For å kunne jobbe med problemstillingen i en masteroppgave må forskningsprosessen være anerkjent i form, struktur og innhold. Den skal være etterprøvbar i alle valg og utledninger. ”Forskningen er empirisk i betydelsen gjennomfør systematiske og hederlige undersøkelser.

(...). Regelen gjelder for valet av de fall som skal undersøkas och før valet av forklaringsfaktorer”. (Esaiasson m.fl.,2007). Jeg har valgt kvalitativ undersøkelsesmetode der jeg har samlet inn data ved dybdeintervju av fire respondenter. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt valg av metode, datainnsamlingen, utvalgsriterier og jeg vil drøfte validitet og reliabilitet ved undersøkelsen.

Ved kvalitative tilnæringer er opplegget fleksibelt. En låser seg ikke fast til en bestemt datainnsamlingsmetode på forhånd. Datainnsamling og analyse foregår parallelt. De ulike fasene i forskningsprosessen overlapper hverandre i sterkere grad enn ved kvantitative tilnæringer. I kvalitative metodebøker blir det hevdet som et særkjenne ved kvalitative tilnæringer at analyse og fortolkning er integrert i datainnsamlingen, da i motsetning til kvantitative tilnæringer, der datainnsamlingen skjer forut for analyse og tolkning av dataene (se for eksempel Thagaard, 1998), (Halvorsen, 2008).

3.1 Valg av metode

Problemstillingen må formuleres slik at den lar seg undersøke empirisk. Den må være forskbar. Dette i motsetning til f.eks. en mening eller en personlig virkelighetsoppfatning. Min problemstilling er empirisk vanskelig ettersom den baserer seg så ensidig på rådmenns egen oppfatning av påvirkningsforhold i egen organisasjon, det vil så klart måtte innbefatte en viss subjektivitet. Det er imidlertid forenkende at jeg går inn i problemstillingen med en ambisjon om å beskrive og finne indikasjoner, mer enn å besvare problemet.

Problemstillingen er dog forskbar i betydningen av at man ved å få besvart spørsmålene kan utlede ny empiri. Ved hjelp av forskningsspørsmålene blir problemstillingen mer forskbar og datainnsamlingen må derfor ha en veldig nær tilknytning til disse. Metodevalget skal støtte opp om muligheten for å få besvart forskningsspørsmålene og i denne oppgaven er studien fokusert på mening og innhold, mer enn i bredde og omgang, slik som i kvantitative studier. Er man heldig kan man ved kvalitativ metode få en merverdi i form av ideer til nye forskningstema som har sitt utspring fra, i dette tilfellet, arbeidslivsrelatert og reell problematikk.

Det var viktig for meg å intervju personer som hadde førstehånds kunnskap i form av egen opplevelse av de forholdene jeg ønsker å undersøke. ”Fantasi, spekulasjon, logiske resonnementer etc. spiller som nevnt en fundamental rolle i forskningen. Men samtidig er det en viktig målsetting å komme i en situasjon der resultatene av ens tankevirksomhet kan testes gjennom en konfrontasjon med den empiriske virkelighet”. (Hellevik, 1991).

Hva er så et kvalitativt intervju?

Blumers prinsipper:

- Mennesker er meningssøkende og handler ut fra dette
- Meningen har sin grunn i de relasjoner mennesker inngår i (kontekst)
- Mennesker forholder seg til dette gjennom en fortolkningsprosess

Fortolkingene er fenomenbeskrivelser

- Slik informantene ser det
- Som dere skal fortolke ved å relatere det til teori
- Det handler altså om å fortolke andres fortolkinger
- Anthony Giddens kaller dette for dobbelthermeneutikk

(Madsbu, 2015)

Det er vanlig å velge mellom kvantitativ og kvalitativ undersøkelsesmetode. En kvantitativ metode relaterer seg til kvantifiserbare funn og forutsetter normalt en større mengde data som skal kunne omgjøres til statistikk og målbare verdier. En typisk kvantitativ undersøkelse om innovasjon i norske kommuner vil kunne være en undersøkelse av hvor mange sykepleiere som føler at de er deltakende i utviklingsprosesser i kommuner. Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ undersøkelsesmetode kan illustreres slik (Grønmo, 2004):

ASPEKT VED UNDERSØKELSEN	DATATYPE	DATATYPE
	KVALITATIVE DATA	KAVANTITATIVE DATA
Problemstillinger	Analytisk beskrivelse	Statistisk generalisering
Metodisk opplegg	Fleksibilitet	Strukturering
Forholdet til kildene	Nærhet og sensitivitet	Avstand og selektivitet
Tolkningsmuligheter	Relevans	Presisjon

Fig. 4. Forskjell mellom kvalitativ og kvantitativ undersøkelse (Grønmo, 2004).

Det er som illustrert mange forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ forskning har fenomeners egenskaper som utgangspunkt, kvantitativ forskning har fenomeners utbredelse og samvariasjon som utgangspunkt. Men: «Dette er ikke et absolutt skille. Det er absolutt mulig å finne meningssammenhenger i kvantitativ forskning, og man kan i kvalitativ forskning også i en del sammenhenger kunne si noe om fenomeners utbredelse. Men jeg tror det er riktig å hevde at i det store og det hele er det relevant og praktisk å skille metodene fra hverandre ut i fra deres hensikt og formål. Dette er et pragmatisk ståsted når det gjelder metodevalg, et poeng som også Johannessen et.al. (2010) argumenterer for.» (Madsbu, 2016). Formålet med min undersøkelse er ikke å kvantifisere, det er å lete etter trekk og opplevelser som kan betegnes som egenskaper.

I sammenheng med at jeg har valgt kvalitativ metode for denne undersøkelsen vil jeg si at jeg skulle ønske at det var rom for å la seg drive mer av Sensitizing Concepts:» I stedet for at vi som forskere skal gå ut fra en bestemt antakelse om det samfunnsmessige fenomenet den eller de vi undersøker lever i *før* vi har startet undersøkelsen, tar vi i denne sammenhengen utgangspunkt i informanters egne fortolkninger om sin verden, gjerne med hans eller hennes egne ord og begreper, og benytter disse som retningsanvisere for den videre analysen og fortolkningen (Blumer 1954, van den Hoonaard 1997, Bowen 2006).» (Madsbu, 2016). Jeg sier det fordi jeg tror at en yrkesgruppe med så stort spenn av oppgaver innenfor ulike

fagområder, med ulike profesjoner å lede, kan ha veldig spennende svar å gi, der potensialet for nye lommer av relevante forskningstema helt klart vil fremkomme. Potensialet for følgeforskning er trolig veldig stort og det virker innledningsvis slik at SC vil kunne møte akkurat denne gruppen informanter på en måte som ville kunne resultere i uforutsette og veldig spennende funn.

Det er helt klart en undersøkelse av fenomenenes egenskaper jeg vil gjøre. Grønmos beskrivelse er illustrerende for min tilnærming til rådmannens opplevelse. "Det grunnleggende utgangspunktet for fenomenologiske analyser er at virkeligheten er slik aktørene selv oppfatter den. Det er aktørens egen opplevelse av fenomenene, eller aktørens livsverden, som legges til grunn for analysene. Derfor legger slike analyser stor vekt på å forstå handlinger ut fra aktørens egne synspunkter. Hensikten er å finne fram til aktørens egen forståelse av sine handlinger og hvilken mening handlingene har for aktørene selv. Forskerens forståelse av handlingene og deres meninger bygger på aktørens egen forståelse av dette." (Grønmo, 2004). Et fenomenologisk møte over et spørsmål til rådmannen vil kunne opptre slik: opplever du at det er en egen vilje og evne til innovativ tenkning i din kommune, eller er det slik at den i stor grad må initieres fra deg eller andre? Her vil svarene forhåpentligvis kunne peke på noen egenskaper ved organisasjonen og rådmannen selv, som vi kan si er dypt fenomenologiske og som underbygger at det er fornuftig å bruke en kvalitativ metode for å hente frem de viktige nyansene. Uansett er jeg forberedt på å møte noen hermeneutiske utfordringer i det å finne sammenhengen mellom problemstilling og fenomen på et forskningstema som er så bredt. «En del fenomen er kanskje sådana at vi aldri kommer fram till någon klar uppfattning om vilken mening dom har. De kan visa seg vara systematiskt mångtydiga eller systematiske oklara.» (Gilje m.fl., 2007).

3.2 Datainnsamling ved kvalitativt intervju

Jeg hadde på forhånd diskutert tematikken med flere rådmenn som jeg kjenner. Noen av dem hadde et avventende forhold til innovasjon og la ikke skjul på at de ser på det som et veldig motepreget ord og videre at de stolte på at de ansatte klarte å finne nye og gode løsninger i takt med utviklingen og de ressurser og den kompetanse som til enhver tid har til rådighet i

nær eller fjern kommunal krets. Flere andre rådmenn hadde en helt annen innstilling og sa at noe av det som trigget dem til å jobbe som rådmann var at kommunen er en unik arena pga stort tjenestespekter, så muligheten til å virkelig «make a change» var i kommunen fremfor alt. Og etter å tidligere ha snakket med kommunale ledere i forbindelse med «Positiv deviance» i kommunal krisetrening var det helt åpenbart så store forskjeller i holdninger til kommunal nytenkning at det motiverte meg til å få vite mest mulig og å få tak i flest mulig nyanser gjennom datainnsamlingen (Kiønig & Vold, 2015).

Kvalitative undersøkelser kan utføres på mange slags måter. Man kan befinne seg i den ene delen av skalaen der observasjon av den man ønsker å vite noe om kan brukes. En kan også ønske opplysninger om et individs atferd som er for komplisert til at han kan gi dem sjøl (Hellevik, 1991). Det kunne nok vært fristende å gjøre nettopp dette utfra at man kan tenke seg at rådmannen formidler holdninger til innovasjon i sitt møte med den øvrige organisasjonen, dette både verbalt og etterprøvbart, men også gjennom nonverbale handlinger som kroppsspråk og hvordan han/hun møter ansatte med f.eks. kritiske holdninger til nye måter å gjøre ting på. Denne måten å undersøke på må overlates til videre forskning på tematikken og å med det en sannsynlig forskningseffekt. I andre enden finner man det strukturerte intervjuet der svarkategorier er detaljerte i betydningen av at man ønsker et så uttømmende svar som mulig på hvert spørsmål. I og med at jeg ikke kunne være tilstede der samspillet mellom rådmann og øvrig kommunal organisasjon foregår, men samtidig ønsket å få innsikt og forstå opplevelsen av verden utfra informantens ståsted valgte jeg å benytte meg av et semistrukturert intervju (Dalen, 2011). Det innebar i praksis at jeg utarbeidet flere hovedspørsmål som jeg stilte respondentene. Hovedspørsmålene var formulert rundt tematikken for masteroppgaven. Hovedspørsmålene ble samlet i en intervjuguide som jeg brukte når jeg gjennomførte intervjuene. Et viktig trekk ved semistrukturert utspørring er at rekkefølgen på spørsmålene ikke er bestemt på forhånd og det er dessuten lav detaljeringsgrad (Ryen, 2010). Hensikten med å bruke semistrukturert utspørring var å ivareta fleksibiliteten i samtalen for å fange opp mest mulig av det informanten hadde av tanker om temaet og videre etablere et intervjumiljø som åpnet for interaksjon. Denne formen vil i dette tilfellet kunne gi rikere data enn jeg ville kunne få gjennom et spørreskjema, dette da utvalget er lite (4 personer) og det vil kunne dukke opp momenter underveis som det er nødvendig å få avklart (Dalen, 2011). Spørsmålene i intervjuguiden var formulert ganske åpent i tråd med hensikten bak valget av metode. Jeg

erfarte at muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål og å få bekreftet begrepsforståelse var verdifull og meningsfull i samtalen.

Jeg formulerte intervjuguiden skriftlig og brukte den overfor alle respondentene. Alle ble stilt de samme spørsmålene og jeg sikret meg en lik tilnærming til informantene og intervjuet. Intervjuguiden inneholdt få spørsmål og i den grad respondenten gjennom utdyping og oppfølgingsspørsmål hadde besvart noen spørsmål før, ble de ikke stilt på nytt.

3.3 Utvelgelse og datainnsamlingen

3.3.1 Utvalget

Basert på problemstillingen ønsket jeg å intervju fire forskjellige rådmenn i norske kommuner. Utvalget var med det betinget, det betyr at jeg ikke kunne stille spørsmålene til ethvert menneske uten nærmere betingelser. Jeg ville snakke med noen som har innsikt i rollen og som med det har erfaring nok til å svare med et innhold som korrelerer med min problemstilling. Utvalget var altså strategisk i forhold til min problemstilling og skulle treffe de som vet, ikke de som bare tror og antar. Det er viktig å presisere at utvalget skulle bestå av personer som *er* rådmenn, ikke personer som *har vært* rådmenn. Med den utskiftingen som denne yrkesgruppen er gjenstand for er det mange som har vært rådmenn, og med den frekvensen det er av rådmenn som fratrer ufrivillig ville jeg ikke ha med en eventuell skjult, negativ tilleggs kontekst som kan opptre som en konsekvens av eventuelle konflikter rundt en avgang. Det er respondentene innehar stillingen som rådmann i det aktuelle tidspunktet for datainnsamlingen, vil gi data som er relevante og oppdaterte siden de refererer seg til nåtid. Jeg søkte ikke variasjon i utvalget utover dette. Det betyr at kjønn, bosted, kommunestørrelse, fartstid osv. ikke ble ilagt noen betydning i utvelgelsen. Jeg ser jo at med mer kapasitet og ressurser ville slike variabler kunne utløse viktige funn rundt min problemstilling. Og dessuten dersom man kunne gjort en metodetriangulering, dvs. gjort en kvantitativ undersøkelse i forkant av den kvalitative så ville f.eks. kjønns- og aldersvariabler spilt en stor rolle og videre kan man anta at det har betydning hvor lenge rådmannen har holdt på med omstilling i egen kommune og med det opparbeidet seg kunnskap om

organisasjonens omstillingsevne og videre mulig slitasje i forhold til nytenking. For ikke snakk om data om kommunens økonomiske situasjon; Mer innovasjon i rike kommuner fordi de kan, eller mer innovasjon i fattige kommuner fordi de må? En annen årsak til at jeg ikke la inn andre variabler er at utvalget er så lite at det ikke er egnet til å dra konklusjoner med referanse til alder, kjønn osv. Meningen var jo heller ikke å lete etter funn som var knyttet til slike variabler, men å komme tett på informanten og gjennom ham, tett på miljøet vi er interessert i slik at vi kan oppnå dybdeinnsikt.

Utvalget bestod av 4 forskjellige rådmenn i norske kommuner. Spredt over hele Norge og av begge kjønn. Noen kjente jeg til fra før fra ulike sammenhenger, utfra at jeg enten hadde truffet dem i faglig sammenheng eller at de hadde figurert i media. Felles for dem alle var at jeg ikke hadde drøftet tematikken innovasjon med dem tidligere og de kunne da ikke vite om mine holdninger til innovasjon i kommunal sektor. Jeg styrte bevisst unna de jeg hadde snakket med tidligere for å unngå mulig forskningseffekt. Naturligvis måtte jeg forholde meg til et tilgjengelighetsutvalg av respondenter (Thagaard, 2003). Det er ikke alle som ønsker å la seg intervjuer der ens personlige meninger, oppfatninger og erfaringer skal formidles til en utenforstående. Og dette forsterkes jo når man i tillegg skal inn på forhold der man i sine svar må inkludere organisasjonen man befinner seg i, implisitt de menneskene som organisasjonen består av. Informantene kan være redd for å i sine svar sverte andre eller de kan føle det ubehagelig å snakke om tema som ikke går så veldig bra i egen kommune, det vil i dette tilfellet si at det blir pekt på forhold man ikke lykkes med, og i kommuner er det ingen andre å holde ansvarlig en rådmannen som jo uansett har det overordnede ansvaret for den kommunale virksomheten. Det kan også tenkes at noen vegrer seg for alle ekstra oppgaver som ikke er knyttet til ens egentlige arbeidsoppgaver, og med det ikke vil bruke tid på et intervju, noe som er helt forståelig. Jeg fikk imidlertid ja hos alle de jeg spurte om å la seg intervjuer og det var et stort pluss. Ikke bare fordi jeg sparte tid på å eventuelt skaffe andre informanter. Men mest fordi jeg da mener at det trekker i retning av et representativt utvalg, i stedet for å sitte igjen med et utvalg som har et skjult fellestrekk, nemlig at de er mer interessert i innovasjon enn andre rådmenn og at de med det er mer tilbøyelig til å la seg intervjuer om tematikken, noe som kunne gitt en dreining mot mer offensive svar på spørsmålene enn det et representativt utvalg ville gitt. Når det gjelder representativitet så sier Jens Petter Madsbu dette om egenskaper ved informantene i kvalitativ forskning: «Ikke egenskapene ved personene, i og for seg, men hva de kan fortelle om fenomenet som undersøkes. Derfor kan de også byttes ut med liknende personer. Egenskapene ved

informantene skal kunne relateres til undersøkelsens hensikt, ikke til statistisk representativitet.» (Madsbu,2015).

3.3.2 Datainnsamlingen

Jeg kontaktet de forskjellige rådmennene på telefon og forklarte om masteroppgaven min, redegjorde kort for tematikken og for metodikken. Jeg forklarte hensikten med semistrukturert utspørring, men var tydelig at det er opp til hver enkelt respondent hvor mye man ønsker å utdype sitt svar og at man stopper når man ser seg ferdig med svaret eller ikke vil si mer. Jeg og la spesifikt vekt på at jeg ikke var ute etter å teste dem i noe eller å fange dem i vanskelige kontrollspørsmål. Dette er noe jeg valgte å gjøre ettersom jeg har vært rådmann selv og at man kan mistenke forutinntatthet fra min side og at jeg ikke stiller meg helt nøytral til det som blir sagt. Tillit mellom forsker og respondent er uhyre viktig på alle stadier i prosessen. Tilliten gjør mye med oppdagelsespotensialet i undersøkelsen og den forplanter seg inn i undersøkelsens reliabilitet og mer grunnleggende inn i holdninger til forskning og forskningsresultater. Jeg valgte å være så grundig i innledningen for å skape tillit og jeg følte at jeg lyktes med det. Jeg nevnte også litt om infrastrukturen rundt intervjuet, at det kom til å foregå over telefon, med bare meg og respondenten tilstede i samtalen. Videre spurte jeg om de syntes det var greit at jeg tok opp intervjuet på diktafon, og det var helt uproblematisk for dem alle. Jeg lovet dem konfidensialitet, det vil si at ingen utenforstående skulle bli kjent med deres identitet eller få høre på svarene på diktafon. Og videre at lydfilene skulle slettes umiddelbart etter transkribering Jeg estimerte til slutt tidsforbruket, inntil en time. Jeg fikk positive svar fra alle og fikk en avtale om å kontakte dem for å avtale tidspunkt.

Alle intervjuene ble gjennomført pr telefon i januar/februar 2018. Avstanden til kilden betyr at jeg ikke hadde ansikt-til-ansikt kontakt med mine informanter. Dette innebar at forholdet til kilden ble selektivt, det var bare en type informasjon som skulle innhentes (Halvorsen, 2008). Jeg stilte informantene i hovedsak spørsmål fra intervjuguiden, samt noen oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde åpenhet og villighet til å svare og også anerkjennelse av at høgskolen forsker på tematikken og videre måten det ble gjort på. Alle respondentene var interessert i å lese masteroppgaven når den ble ferdig. Jeg transkriberte intervjuene direkte fra diktafon og slettet dem etterpå. Min kontakt med respondentene var altså å avtale intervju og å gjennomføre det. Det gikk helt problemfritt å gjennomføre intervju på denne

måten og det er en stor tidsbesparelse for begge de involverte partene å bruke telefon. Det er ingen kostnader til sosial interaksjon utover samtalen, det er ingen kostnader i tid og penger til å reise og å arrangere en intervjusituasjon rent fysisk. Og det er fullt fokus på den språklige overleveringen av spørsmål og svar, det er ingen mentale eller fysiske kostnader utover det. Det er viktig å vite at utstyret holder, god dekning og nok batteri på diktafonen slik at det ikke oppstår irriterende avbrudd som kan være med på å ødelegge kvaliteten på intervjuet.

Spørsmålene i intervjuene var oppdelt slik:

DEL1: her hentet jeg inn begrenset bakgrunnsinformasjon om respondenten og kommunen, ikke spesielt detaljert ettersom jeg ikke her var ute etter variabler som jeg tenkte å bruke for å besvare forskningsspørsmålene.

DEL 2: her gikk jeg inn på hvordan rådmannen definerer innovasjon i kommunal sektor. Videre etterspør jeg en beskrivelse av innovasjonssituasjonen i egen kommunale organisasjon. Her er jeg ute etter om det skjer innovasjon, om det jobbes med innovasjon. Uttalt eller ikke. Prosesser? Initiert av hvem? Og så til rådmannens egen beskrivelse av rammevilkårene for innovasjon i kommunen. Her var jeg forberedt på å påpeke overfor respondenten at her er det interessant med både lokalt og sentralt gitte rammevilkår. Jeg spør også videre omkring rammevilkårene, dvs. om det er noe som kunne vært/burde vært endret på for å fremme innovasjonsmulighetene, innovasjonsfrekvensen og innovasjonsmiljøet.

DEL 3: som er de opplysningene som, sammen med fase 2 kan gi meg svar på forskningsspørsmålene og hjelpe til med dreie oppgaven inn mot å belyse problemstillingen min: her kom jeg inn på hvordan han/hun selv påvirker innovasjonen innenfor egen kommunal organisasjon, rent ideologisk og operativt. Videre hvilke muligheter han/hun har og hva de springer ut fra eller hva som begrenser dem. Her er jeg ute etter å identifisere krefter/motkrefter som er med på å prege måten får utøvd sitt lederskap etter dimensjonen innovasjon. Jeg etterspør hvordan rådmannen selv ser på forventningene mot ham/henne når det gjelder innovasjon. Ettersom vi vet at innovasjon kan knyttes til noen personer med

særlig innovative egenskaper og som er fremoverlent i forhold til mulige potensialer hos seg selv, andre ansatte og organisasjonen – og omverdenen for øvrig. Jeg spør derfor hvilke egenskaper rådmannen ville sett etter hvis han/hun skulle ansette en medarbeider som kunne gitt drahjelp i innovativ retning.

Jeg spør også om eksempler på innovasjon i rådmannens egen kommune eller kommuner han/hun kjenner til. Med det nettverket som rådmannen tenkes å ha kan han/hun være en ekstremt spennende kilde til å få praktiske eksempler på innovasjon som ikke nødvendigvis når allmennhetens oppmerksomhet uten videre.

Som en del av egen læring spurte jeg til slutt om opplevelsen av intervjuet, både hvordan det var å bli intervjuet om dette temaet og på denne måten. Dette fordi jeg trengte feedback på meg selv som intervjuer og for å få frem eventuelle negative opplevelser som kunne ha en side til reliabiliteten og validiteten til datamaterialet. Og videre for å få en indikasjon på om rådmannen synes at det er vel anvendt tid i en presset hverdag å bidra til forskning på dette området.

Jeg var forberedt på at jeg mellom fase 1 og 2 var nødt til å gå inn og si at «hvis jeg i fortsettelsen av intervjuet definerer innovasjon som..., hvordan vil du besvare...». Dette fordi det er forbindelsen mellom teorien og funnene som skal gi svarene her og dersom respondenten har et helt annet utgangspunkt å svare utfra så kan det gå ut over reliabiliteten og validiteten til undersøkelsen. Det var ingen av respondentene som så på innovasjon i offentlig sektor som noe helt annet enn det teorien definerer den som i ulike varianter, ikke innholdsmessig. Her har vi med oss at det fra før er veldig mange definisjoner og at den ene ikke nødvendigvis er mer sann enn den andre, det er stort sett bare varianter som har samme meningsinnhold. Det var det som var poenget mitt med å ha en definisjon i bakhånd, men siden ingen var tydelig langt fra en felles forståelse av begrepet så valgte jeg å ikke ta den fram med den kostnaden det kunne hatt gjennom å irritere respondenten med et inntrykk av kritikk.

3.4 Reliabilitet og validitet

Det er ikke nødvendigvis så enkelt å måle reliabilitet i kvalitative undersøkelser, reliabilitet betyr ganske enkelt at undersøkelsen er til å stole på. Det kan ofte være mye enklere å etterprøve reliabiliteten til kvantitative undersøkelser ettersom det gjerne er målbare verdier det er snakk om. "I kvalitative studier innebærer både reliabilitet og troverdighet at de empiriske funn som presenteres, er basert på data om faktiske forhold, og at disse data ikke bygger på forskerens rent subjektive skjønn eller skyldes tilfeldige omstendigheter under forskningsprosessen, men er innsamlet på en systematisk måte og i samsvar med etablerte forutsetninger og framgangsmåter i det undersøkelsesopplegget som er benyttet. Vurderingen av reliabilitet (eller troverdighet) vil på denne måten styrke tilliten til de empiriske analyseresultatene og de kvalitative data som analyseresultatene bygger på" (Grønmo,2004).

Validiteten går på om det innsamlede datamaterialet er gyldig i forhold til det vi har sagt at vi skal undersøke og om datamaterialet måler det som er meningen å måle. Det er ingen selvfølge og man kan havne i den situasjon at man sitter med mange svar, men ikke på spørsmålene. Reliabilitet og validitet henger nøye sammen, og har man ikke validitet så har man heller ingen reliabilitet, uansett om undersøkelsen er gjennomført på en profesjonell og anerkjent måte. Måler ikke undersøkelsen det den skal så er den heller ikke pålitelig til å utlede konklusjoner fra.

Det kvalitative intervjuet har i seg betydelige potensialer for reliabilitets- og validitetsproblematikk. Det er menneskelig interaksjon som er mediet og det det innebærer av språkdifferanser, oppfatninger og unøyaktighet kan gjøre at respondenten svarer på et spørsmål som har et annet meningsinnhold for ham enn for intervjuer. Men dette er en feilkilde som ikke bare opptrer i kvalitative intervjuer, forståelsen av spørsmålet kan være slike stor ved kvantitative undersøkelser. I noen tilfeller kan den språklige feilkilden være større ved kvantitative undersøkelser idet man er avskåret fra muligheten til å utdype og å luke ut misforståelser. Vi må uansett akseptere at språket vårt aldri vil kunne være tilstrekkelig for å presist beskrive hva vi som mennesker opplever og tenker, uansett om vi

har lik oppfatning av de ordene og begrepene som blir brukt. Her er fortolkningen det viktigste verktøy, men også en stor feilkilde.

Jeg har i hele prosessen fra problemstillingen ble til vært oppmerksom på den habilitetsproblematikken som stammer fra at jeg har vært rådmann selv og hvordan den kan være med på å svekke reliabilitet og validitet i undersøkelsen. Det går på om spørsmålsformuleringen er pålitelig og ikke ledende utfra det oppfatninger som jeg selv kan ha. Det går videre på å prøve å være og virke mest mulig objektiv slik at mine kunnskaper og erfaringer ikke tilfaller respondenten slik at det i intervjusituasjon ikke oppstår et form for fellesskap der mine oppfatninger smitter over på respondenten og med det svekker reliabiliteten ved intervjuet. Jeg har stilt store krav til meg selv og formulert problemstilling, forskningsspørsmål og intervjuguide, og gjennomført intervjuene på en slik måte at jeg ikke på noe som helst vis skal tilføre prosessen reliabilitets- og validitetsproblematikk. Sånn sett var det også et pluss å gjøre intervjuene pr telefon slik at jeg ikke ubevisst skulle komme til å ha et kroppsspråk og en mimikk som kunne tilføre feilkilder som f.eks. forsterket feedback fra min side, der bekreftelse og gjenkjennelse av svarene fra min side, kunne bli forvekslet. Jeg opplever at datainnsamlingen ble gjennomført på en sånn måte at validitet og reliabilitet i undersøkelsen er høy. Jeg valgte jo også å gjøre individuelle intervju. I utgangspunktet ville det vært langt mer ressursbesparende å prøve å få til et gruppeintervju, f.eks. i forbindelse med et regionrådsmøte der mange rådmenn er samlet. Men jeg så for meg at det kunne svekke den enkelte informants oppriktighet dersom man a) måtte snakke om tema på en sånn måte at det pekte tilbake på ens egen utilstrekkelighet som leder eller b) ble preget av en rådmanns dominans i gruppen og med det ville vegret seg for å komme med motstridende uttalelser eller c) at man rett og slett ikke fikk nok oppmerksomhet pga. gruppedynamikken og med det ikke fikk uttrykt sine svar til fulle. Jeg tror på bakgrunn av dette at det styrket reliabiliteten i datainnsamlingen at jeg gjorde individuelle intervju. På det siste spørsmålet om hvordan intervjuet opplevdes fikk jeg også bekreftet at det var høy kvalitet på gjennomføringen og at spørsmålene i stor grad ga rom for å uttrykke utdypende det man ønsket å meddele om innovasjon i egen kommune, det tror jeg drar i retning av høy reliabilitet på datainnsamlingen.

Begrepsvaliditeten er også veldig viktig for å sikre oppgavens reliabilitet. Det må være sammenheng mellom teorien som danner grunnlaget for egen fortolkning av de sentrale

begrepene i problemstillingen. Og den må redegjøres for i forkant av datainnsamlingen og den må være nært knyttet til forskningsdesignet og det må fremgå hvordan man skal skape sammenheng mellom teori og svar. Det er spesielt begrepet innovasjon som utfordrer i denne masteroppgaven. Som drøftet i teorikapittelet er dette et begrep som kan ha svært ulikt meningsinnhold, ikke bare for folk flest, men også for akademikere. Ikke all endring er innovasjon, innovasjon og entreprenørskap er ikke det samme, Positive Deviance og innovasjon er ikke det samme, innovasjon i privat sektor er ikke det samme som innovasjon i offentlig sektor, ut fra meningsinnholdet å bedømme. Her er nok den største potensielle feilkilden i hele undersøkelsen og jeg forsøkte å møte den med teori i forkant og ikke minst i intervjuene gjennom spørsmål og oppfølgingsspørsmål.

Det er også nødvendig å peke på at det å ha et begrenset utvalg av respondenter kan innebære en forskningsmessig ulempe. Som jeg har nevnt tidligere er det å ha fem respondenter en begrensning i forhold til det å kunne legge inn en del variabler og gi dem betydning i analyse og konklusjon. Dersom det er to kvinner i et utvalg på fem personer og de to kvinnene mener at.... så kan vi ikke dermed si at kvinner ser ut til å mene at.... Det vil ikke være troverdig å generalisere på et så begrenset datautvalg. Nå var dette ingen kvantitativ undersøkelse, men jeg ser allikevel at jeg er avskåret fra å bruke visse variabler når utvalget er så begrenset. I det store og det hele er det problematisk å generalisere ut fra et så lite utvalg ettersom vi ikke kan si at det er representativt for den gruppen respondentene tilhører.

Jeg ser også at spesielt det med fartstid som rådmann ikke opptrer med veldig stor variasjon i et så begrenset utvalg. Man kan kanskje anta at en person som har vært rådmann i flere kommuner og som har vært det over mange år, vil ha en akkumulert erfaring som vil kunne prege svarene og oppfatninger av kommunal innovasjon. Dette kontra en nyansatt rådmann som ikke kjenner innovasjonsindeksen for egen kommune over tid, og som ikke har rukket å få erfaring med krefter og motkrefter, og andre kontekstuelle forhold, som kan ha en hel del å si for f.eks. innovasjonskulturen i kommunen. Det er viktig å ha med seg inn i analysen at tilstrekkelig variasjon i fartstid mangler i undersøkelsen og at det må tas høyde for at når man går så individuelt og subjektivt inn i en undersøkelse, med så begrenset utvalg, så kan akkurat det med fartstid være en skjult forklaring på noen av funnene.

En større undersøkelse ville naturligvis kunne gitt flere nyanser hvis det var det man trengte for å belyse problemstillingen. Og andre betingelser, slik som geografisk tilhørighet eller kommunestørrelser ville helt sikkert gitt andre og mer nyanserte svar. Og datafangsten ville naturligvis vært større og gitt potensiale til mer følgeforskning. Alle rådmennene i Norge, forutsatt tilgjengelighet, ville passet inn i utvalgsriteriene, men jeg vurderte det imidlertid slik at jeg ville kunne få den innsikt gjennom intervjuene, som jeg trengte for å kunne besvare mine forsknings spørsmål. Jeg forholder meg til utfordringene med å ha et begrenset utvalg i undersøkelsen ved å gjøre grundige intervju og å redegjøre for begrensningene i både analyse og konklusjon. Masteroppgavens rekkevidde er heller ikke ment å være særlig mye større når man velger å gå inn i problemstillingen med kvalitativ metode og dybdeintervju og når man heller ikke bygger undersøkelsen på tidligere funn.

3.5 Forskningsetiske problemstillinger

Min undersøkelse hadde ikke det store potensialet for forskningsetiske problemstillinger. Etiske dilemmaer eller problemer kan oppstå i disse fasene av et forskningsprosjekt (Halvorsen, 2008):

- Valg av forskningsoppgave, utforming av problemstilling
- Innhenting av personopplysninger, datainnsamling
- Bruk og formidling av forskning

Disse dilemmaene er primært knyttet til de utforskede, men kan også være relevante for andre aktører som allmennheten, oppdragsgivere og brukere av forskningen. Etiske problemer kan være uforutsette, ikke tilstrekkelig påaktet, eller oppstå fordi en ikke kjente til konsekvensene av egen forskning (Halvorsen, 2008).

Jeg forholdt meg i forskningen til de tre hovedkravene til forskningsetikk i Norge i dag (Jacobsen, 2015):

- Informert samtykke
- Krav på privatliv
- Krav på korrekt gjengivelse

Informert samtykke: Respondentene fikk informasjon på epost om hva intervjuet skulle dreie seg om, at det skulle brukes som datamateriale i en masteroppgave. De godtok å la seg intervjuet og alle bekreftet dette pr. telefon. I innledningen til telefonsamtalen ble de informert om hvordan intervjuet skulle gjennomføres, dvs. ved samtale, opptak på diktafon, transkribering og deretter delvis som fremlagt datagrunnlag i oppgaven. Det var ikke lagt noe press på respondentene på noe som helst vis, og det ble understreket at det var en forespørsel som kunne avvises uten nærmere begrunnelse.

Krav på privatliv: Jeg undersøkte i forkant av datainnsamlingen om opplysningene jeg ville innhente og måten jeg ville lagre/bruke dem på kunne medføre konsesjonsplikt/meldeplikt etter Lov om behandling av personopplysninger. Slik plikt inntraff ikke ved bruk av mitt opplegg, der det kun er en person, nemlig jeg selv, som skulle ha tilgang til persondata, som heller ikke skulle lagres i noe tid utover transkribering og som heller ikke skulle formidles på en anonymiserende måte. Jeg garanterte overfor informantene at de skulle få være anonyme i betydningen av at utenforstående ikke skulle få kjennskap til deres utsagn på en slik måte at det kunne henledes til deres identitet. Dette var helt uproblematisk og ga ingen utslag i kvaliteten og reliabiliteten til undersøkelsen, slik jeg ser det. Vedkommende respondents tilhørighet og identitet som variabel hadde ingen nytteverdi i undersøkelsen. Jeg valgte å ikke gjengi i teksten noe data om hvor lenge og i hvor mange kommuner respondent 2 er/har vært rådmann i. Han/hun ga så mange viktige opplysninger fra kommunens innovasjonsarbeid at de måtte gjengis, men sammenholdt med rådmannens persondemografi så vil noen kunne gjøre seg tanker om rådmannens identitet så da var det bedre å ikke gjengi persondemografi.

Krav på korrekt gjengivelse: Bruk av diktafon sikret korrekt transkribering. Gjengivelsen av intervjuene er til en viss grad gitt i oppgaven, men det bygger på direkte utsagn. Det er ikke kapasitet til eller av interesse for leseren å få tilgang til full transkribert versjon, derfor noe nedkortet. Nå er jo dette en kvalitativ oppgave der man er helt avhengig av fortolkning for å kunne bringe datafangsten fra ren beskrivelse til analyse og konklusjon. Jeg mener at jeg gjennom studiet og min tilknytning til kommunal sektor har gode forutsetninger til å fortolke funnene på en slik måte at det ikke bryter med kravet om korrekt gjengivelse.

Jeg konkluderer med at datainnsamlingen og bearbeidingen har vært preget av tillit og profesjonalitet, noe som er med på å sikre at skjønsmessige vurderinger av forskningsetiske problemstillinger ivaretar rettighetene til og respekten for de menneskene som ble forsket på. De forskningsetiske kravene er imøtekommet på en forsvarlig måte. Jeg er også av den formening at respondentene skal kunne kjenne seg igjen i forskningsresultatene som har kommet til gjennom datafangsten og fortolkningen av data. Det er viktig at de som blir forsket på ikke mister tilliten til forsknings- og utdanningssektoren ved at de opplever at det ikke er noen fornuftig sammenheng mellom det de har sagt og forskningsresultatet.

4. EMPIRI

Her vil jeg legge frem funn fra datainnsamlingen som ble gjort ved hjelp av intervjuer. Det er ingen transkribert gjengivelse. Men det er i all hovedsak gjengitt de momentene som inngikk i respondentens svar på spørsmålene.

4.1 Datainnsamlingen

4.1.1 Respondent 1

SPØRSMÅL 1: Hvor lenge har du vært rådmann?

SVAR: 9 år

SPØRSMÅL 2: Har du vært rådmann i flere kommuner?

SVAR: I to kommuner.

SPØRSMÅL 3: Fast ansatt eller åremålsstilling?

SVAR: Fast

SPØRSMÅL 4: Hvordan vil du definere innovasjon i offentlig sektor?

SVAR: Jeg har gått på utallige kurs og hørt inspirasjonsforedrag der innovasjon i offentlig sektor er definert på utrolige mange måter. For meg er det ikke viktig å definere innovasjon på slik at det stemmer med en boklig korrekt måte. Jeg tenker nok litt annerledes rundt det fordi jeg egentlig ikke ser det store skillet mellom kreativitet og innovasjon. Det handler jo i det store og det hele om å finne smartere, bedre, mer effektive måter å gjøre ting på. Eller å gjøre helt nye ting på nye måter eller kombinere nytt og gammelt.

SPØRSMÅL 5: Hvordan vil du beskrive innovasjonssituasjonen i din kommune (kommunen som organisasjon)?

SVAR: I forhold til dette er det jo så klart en utfordring at vi i kommunen til sammen ikke utgjør så mye som 1 promille av befolkningen i Norge. Det medfører jo at vi på bakgrunn av de ressursene vi rår over ikke er de som kan eller skal gå i front når det gjelder utvikling og innovasjon i kommunenorge, vi kommer jo ofte diltende etter når noen andre har funnet på noe lurt. Jeg er glad for at de store kommunene går foran i mange tilfeller så kan vi mindre være med på å teste ut i småskala og kjøre piloter. Når det er sagt trenger jo ikke innovasjon å være all verden, det trenger jo ikke være store tekniske fremskritt eller nye oppfinnelser. Innovasjon og kreativitet kommer jo i så mange slags former og det kan i kommunen være småforbedringer, ting som ingen reiser noen statuer av deg for å markere. Det går mer på at det stadig skjer små forbedringer i måter å gjøre ting på, å se nye ting og å reflektere over hvordan vi kan gjøre ting på nye måter. Jeg vil si at det absolutt er kultur for innovasjon i min kommune, noe er så klart frivillig og noe er mer påtvunget siden «nød lærer nøgen kvinne å spinne». Alle har et ansvar for å bidra til utvikling og noen ganger må det til oppfordringer.

SPØRSMÅL 6: Hvordan vil du beskrive rammevilkårene for innovasjon i kommunen?

SVAR: Vi får jo være med på andre kommuner og regioners prosjekter. I (...)regionen driver de spesielt med utvikling og bruk av ny velferdsteknologi rettet mot eldreomsorgen. Men det er jo ikke satt av midler eller stillinger til å drive med direkte innovasjon og vi er jo vanligvis heller ikke med på noen store forskningsprosjekter med høyskolen eller Innovasjon Norge, men noen ganger blir vi invitert inn og er med. Men vi blir i hverdagen tvunget av økonomiske årsaker til å finne smarte løsninger. Det er bare positivt å bli tvunget.

SPØRSMÅL 7: Er det noe i rammevilkårene som burde/kunne vært endret for å fremme innovasjonsmulighetene i kommunen din?

SVAR: Det er det selvsagt. Men jeg er imidlertid så lei av å høre alle de som bare ber om mer penger. Som om at hvis vi bare får 14 lærere inn i klasserommet så blir alt så bra. Jeg vil ikke syte og være med på å rope etter penger for det er ingen som kommer utenfra, av den grunn, til å øse over oss masse penger. Jeg ser på kommunestørrelsen som et veldig utslagsgivende rammevilkår. Jo større kommuner, jo større muligheter er min klare formening. Lokalt selvstyre er oppskrytt, jeg er mye mer for en offensiv stat og et mer offensivt KS, de kunne absolutt vært en motor på området. Med det mener jeg at jeg vil ha og etterlyser flere fellestløsninger for kommunene. Vi små kommuner kan ikke gå først i så mange sammenhenger, men vi kan være med på å teste ut, det ligger jo til rette for å teste ut piloter i fullskala i småkommunene og vi egner oss til å teste innovasjonshjulene, man må ikke være stor for å gjøre det. Men igjen, jeg vil ikke syte over at det er lite penger, det hjelper ikke.

SPØRSMÅL 8: Hvilke muligheter føler du at du selv har til å påvirke innovasjonen i egen kommune?

SVAR: Store muligheter! Både fra ansatte, tillitsvalgte og politikere gis jeg frihet til å påvirke nærmest alt som ikke er lovregulert ned på millimeteren. Jeg har en helt annen fagbakgrunn enn de personene som tradisjonelt blir ansatt som rådmenn. Kanskje jeg er annerledes tenkende og handlende enn en del andre rådmenn. Men det er et stort pluss ene dagen også kan det være et stort minus andre dagen.

SPØSMÅL 9: Kan du si noe om eventuelle krefter og motkrefter som er med på prege innovasjonen i din kommune?

SVAR: Det ene kan jo fort bli det andre. Når det gjelder de tillitsvalgte i arbeidstakerorganisasjonene så kan de være en kjemperessurs når det gjelder innovasjon i kommunen. Men det forutsetter at man legger en del jobb i å forankre, styre prosesser, skape engasjement. I motsatt fall kan de utgjøre en veldig motkraft til endring og innovasjon. Jeg prøver også å være hele kommunestyrets rådmann, ikke bare posisjonens. Hvis man får opposisjonen mot seg kan den utgjøre en ikke ubetydelig motkraft, også for rådmannen og det han prøver å få til. Jeg er for øvrig ikke så redd for surpompene, de vil alltid være der, men det er ikke dem som hindrer oss. Man må dessuten klare å løfte hodet litt over vann slik at man kan se litt lenger frem enn de neste 14 dagene, men dagene er fylt opp og det blir ikke så mye overskudd til å tenke innovasjon. Men det er heller ikke slik at det går an å isolere det

fra resten av arbeidsoppgavene og sette av de neste 14 dagene til å tenke innovasjon, det blir meningsløst. Det krever tid å følge opp nye ideer du selv eller andre måtte ha, kanskje det innebærer å invitere inn andre kommuner. Det skaper merarbeid å komme med nye ideer og da er det ofte enklest å fortsette som før. Tidsklemma er uten tvil en stor motkraft til innovasjonsmulighetene i kommunen.

SPØRSMÅL 10: Hvilke forventninger føler du at det er til rådmannen når det gjelder innovasjon?

SVAR: Av og til er det skuffende lave forventninger. Man spør etter gårsdagens løsninger: er mor syk så etterspør man det tilbudet bestemor fikk. Det er de gamle løsningene man etterspør for det er de man kjenner til, man vet ikke om annet og etterspør det følgelig ikke. Sånn sett føler jeg ikke at jeg hopper etter Wirkola. Men det er jo også litt skummelt i en kommune å drive med innovasjon etter innfallsmetoden, ting vi har hørt om fra andre kommuner og som vi tatt ut av lokal kontekst skal innføre hos oss uten å gå dypt nok inn i det på forhånd. Men som sagt, vi holder på med veldig mye i kommunen som er innovasjon eller nesten innovasjon, igjen er jeg ikke så nøye på definisjonen, det er det som kommer ut av det som er viktigst.

SPØRSMÅL 11: Har du eksempler på innovasjoner i egen kommune, eller i en annen kommune du kjenner?

SVAR: Ja, hvor strengt skal det defineres da... Det er innovativt å ta roller som ikke andre tar, det kan medføre endring og utvikling. Eksempelvis når det ikke er noen entreprenører som vil ta rollen som boligbygger så har kommunen gjort det, bygd og solgt for å øke boligbyggingen i kommunen. Blir nesten mer som Askeladden enn Petter Smart, tar opp ting som andre har kastet fra seg og bruker det til noe nytt og annet. Vi er med på en del innovative prosjekter som GIS og felles, digitale kartløsninger. Muligens innovativ bruk om ikke akkurat en konkret innovasjon. Kombinerer ting på andre måter enn før og får fornyet effekt. Både hjulet og kofferten var funnet opp lenge før trillekofferten, men vi må jo si at den var en innovasjon pga. kombinasjonen. Vi bruker uansett for mye tid på kontroll og rapportering, vi teller liggesår og rapporterer på det. Men det er jo ikke det vi trenger å vite for å kunne si at vi har et veldrevet sykehjem.

SPØRSMÅL 12: Hvilke egenskaper ville du sett etter hvis du skulle ansette en innovativ medarbeider?

SVAR: Det ligger jo egentlig en premiss i det spørsmålet på hva en innovativ medarbeider er. Problemet er vel at vi er altfor like. Man kan jo sørge for å ansette forskjellige folk, med forskjellig bakgrunn og kompetanse. Hvis alle er klin like og tenker likt, kan det gjerne bli lite innovasjon. Er det forskjellige har de av natur ulike måter å tenke på. For øvrig så er alle innovative og alle har et ansvar for å være innovative, men det er nok en muskel som må trimmes. Jeg tror at hvis de får slippe til og bruke sine innovative evner så gjør de det. Man er så redd for hull i CV og utradisjonell bakgrunn, men jeg er redd det motsatte, at vi er for like. Hvis altfor mange er enige med meg blir jeg skeptisk.

SPØRSMÅL 13: Er det noe mer du vil tilføye som du tror er relevant for temaet?

SVAR: Nei, men du har sikkert ikke fått svar som er helt etter boka.

SPØRSMÅL 14: Hvordan synes du det var å bli intervjuet om dette og på denne måten?

SVAR: Spennende tema og grei intervjuform.

4.1.2 Respondent 2

SPØRSMÅL 1: Hvor lenge har du vært rådmann?

SVAR: (anonymisert)

SPØRSMÅL 2: Har du vært rådmann i flere kommuner?

SVAR: (anonymisert)

SPØRSMÅL 3: Fast ansatt eller åremålsstilling?

SVAR: Fast ansatt.

SPØRSMÅL 4: Hvordan vil du definere innovasjon i offentlig sektor?

SVAR: Det er vel å utvikle de kommunale tjenestene til det bedre og å ta i bruk nye teknikker og midler for å oppnå bedre tjenester til brukere, med effektiv bruk av kommunens ressurser. Å gjøre de samme eller flere oppgaver for færre ressurser.

SPØRSMÅL 5: Hvordan vil du beskrive innovasjonssituasjonen i din kommune?

SVAR: Vi driver jo blant annet innovasjon som er basert på teknologisk utvikling. Det skjer veldig mye i kommunal sektor som gjør at vi kan ta i bruk ny og innovativ teknologi i f.eks. eldreomsorgen. Det innebærer at de eldre kan bo lenger hjemme og vi kan spare mye penger på å utsette behovet for institusjonsplass. Det er andre innovasjonsstrategier og nettverk vi er med i, blant annet i samarbeid med Innovasjon Norge, vi er også med i kart og IKT-nettverk. Nå befinner vi oss jo i en region hvor det er lokalsykehus og det medfører stor konkurranse om sykepleiere, de foretrekker gjerne sykehuset som arbeidsgiver, foran kommunen. Dette må vi bare møte på en konstruktiv måte så det har utløst et prosjekt som handler om hvordan vi bruker sykepleierressursen, ettersom den kan være begrenset.

SPØRSMÅL 6: Hvordan vil du beskrive rammevilkårene for innovasjon i kommunen?

SVAR: De ytre rammevilkårene er absolutt gode sett fra mitt ståsted. Det er mye prosjektmidler og de som vil kan drive med innovasjon. Det er klart at vi har hinder som f.eks. taushetsplikten, men vi klarer i stor grad det vi går inn i. Så de eksterne vilkårene er bra, de interne har noen utfordringer i seg, trepartssamarbeid og endringskulturen kan medføre noen begrensninger. Vi vil gjerne ha endring, men ikke akkurat når det gjelder oss selv. Men det ligger godt til rette for innovasjon mht dyktighet og kapasitet. Det sies jo angående innovasjon at du må få lov til å prøve og feile. Men vi har i grunnen ikke råd til så mye prøving og feiling. Det legger jo en demper på lysten og man blir redd for å feile igjen.

SPØRSMÅL 7: Er det noe i rammevilkårene som kunne/burde vært endret for å fremme innovasjonsmulighetene i din kommune?

SVAR: Ja, eksempel på at regler kan komme i veien: i en kommune som la opp til et lavterskeltilbud hos psykolog ble stoppet av Fylkesmannen pga krav til diagnoser og journalføring for de som skal benytte slike tilbud. Så selv om behovet var stort og initiativet var innovativt så ble det stoppet av byråkratiske hindringer.

SPØRSMÅL 8: Hvilke muligheter føler du at du selv har til å påvirke innovasjon i egen kommune?

SVAR: Jeg føler at jeg har store muligheter, det handler egentlig om hvilken retning man har lagt for egen kommune. Vi er f.eks. i ferd med å avslutte et OU-prosjekt som dreier seg om mening, mestring og medbestemmelse. De ansatte skal finne jobben sin meningsfull, man

skal ha oppgaver som man føler at man mestrer og man skal ha mulighet til medvirkning og medbestemmelse. Om det er noe nytt i kommunenorge vet jeg ikke, men det er nytt og innovativt for vår kommune og gir et potensiale for veldig forbedring.

SPØRSMÅL 9: Kan du si noe om eventuelle krefter og motkrefter som er med på å prege innovasjonen i din kommune?

SVAR: Det er masse revirtenkning mellom de forskjellige yrkesgruppene, fagarbeidere og sykepleiere, mellom de forskjellige avdelingene. De fleste har noen aksjer som de må ta vare på ved å beskytte egne privilegier. Også er det ikke alltid like god kultur for endring, vi vil ha endring, men ikke alltid, ikke når det slår tilbake på en selv. Arbeidstakerorganisasjonene har jo ansvar for at ting stivner litt av og til, det jobber jo for å bevare de privilegiene som allerede er opparbeidet. Det innebærer at innovasjon ikke alltid samsvarer med de interessene de ivaretar. Fagforeningen er meget sterke i offentlig sektor.

SPØRSMÅL 10: Hvilke forventninger føler du at det er til rådmannen når det gjelder innovasjon?

SVAR: Det er jo et generelt stort forventningspress på alt som rådmannen har ansvaret for. Man skal levere flere og bedre tjenester for mindre ressurser. Forventer at organisasjonen skal klare å levere på stadig nye premisser. Kommuneloven legger jo i seg selv stort press på rådmannen. Vi prøvde omlegginger i helse- og sosialsektoren, men det gikk ikke så bra, man må gjøre ting i et tempo og en retning som gjør at alle er med. Kommunestyret klarte ikke å stå imot presset fra lokalsamfunnet, det var nok ikke forberedt på at det skulle bli så massivt. Plutselig handlet det ikke om sykehjemsplasser, det handlet om arbeidsplasser. Det er små forhold, noen har tråder helt inn i formannskapet og kommunestyret, disse kreftene og motkreftene har du ikke i like stor grad i større kommuner.

SPØRSMÅL 11: Har du eksempler på innovasjoner i egen kommune, eller i en annen kommune du kjenner?

SVAR: Velferdsteknologi –Ipader, intelligente pasientrom, app for dørlåser, automatisering på dokumentasjon. Definitivt innovasjon og det høyner kvaliteten på tjenesten som leveres til bruker.

SPØRSMÅL 12: Hvilke egenskaper ville du sett etter hvis du skulle ansette en innovativ medarbeider?

SVAR: Innovasjon er kreativitet i mine øyne. Hvis de ansatte bruker kreative krefter som resulterer i noe som kan utnyttes positivt så er det innovasjon. Kreative folk pluss systematisk arbeid gir resultater. Småting kan skape store bevegelser. Også er det ikke nødvendigvis de store pottene man trenger å gå etter, det kan ligge mye innovasjon i de små midlene.

SPØRSMÅL 13: er det noe mer du vil tilføye som du tror er relevant for temaet?

SVAR: Jeg tenker at omgivelsene endrer seg og alt annet endrer seg og det må man tilpasse seg. Det er som en tredemølle, hvis du står stille faller du av. Det er om å gjøre å være i bevegelse. Vær åpen, snu på holdninger og tenkesett. Sørg for fortløpende endring. Tenk på eldresylindren; det er 1,3 millioner eldre i 2060, det betyr 100 000 nye stillinger i pleie og omsorg.

SPØRSMÅL 14: Hvordan synes du det var å bli intervjuet om dette og på denne måten?

SVAR: greit, verdifullt for meg som ble intervjuet, måtte sette meg ned og gjøre refleksjoner.

4.1.3 Respondent 3

SPØRSMÅL 1: Hvor lenge har du vært rådmann?

SVAR: 10 år

SPØRSMÅL 2: 2

SVAR:

SPØRSMÅL 3: Fast ansatt eller åremålsstilling?

SVAR: Fast

SPØRSMÅL 4: Hvordan vil du definere innovasjon i offentlig sektor?

SVAR: kort svar på det er å definere det som utvikling av kommunens tjenestetilbud. Og å endre det i forhold til de oppgaver vi har og fornyede forventninger og behov blant innbyggerne.

SPØRSMÅL 5: Hvordan vil du beskrive innovasjonssituasjonen i din kommune?

SVAR: Vi jobber med en rekke utviklingsprosjekter, ikke minst på organisasjonsutvikling. Prosjektene våre går på flere nivåer, flere ledernivåer som virksomhetsledere og andre mellomledere samt tillitsvalgte. Vi er også med på en del fellesprosjekter som strekker seg utenfor egen kommune. Vi er blant annet med i et regionalt prosjekt for velferdsteknologi også har vi (...)prosjektet med 5 kommuner som har felles IKT-løsninger. Akkurat nå holder vi på å finne felles økonomiløsninger som går direkte på nye løsninger for å jobbe mer effektivt og å utvikle tjenestene. Det har jo noen vanskelige sider for noen ettersom stillinger kan falle bort siden den enkelte (brukeren ? red.anm) skal gjøre mye mer selv. Overfor samfunnet for øvrig i kommunen er vi med på et veldig viktig prosjekt sammen med næringslivet og museet (gjengir ikke noe mer her ettersom det kan være gjenkjennelig). Vi jobber også sammen med næringslivet i et hytteutbyggingsprosjekt der formålet er å få solgt flere hyttetomter.

SPØRSMÅL 6: Hvordan vil du beskrive rammevilkårene for innovasjon i kommunen?

SVAR: Det er alltid muligheter for å drive innovasjon lokalt i egen kommune. Man må være villig til å tenke nytt og hvis man får med seg resten av personalet så finnes det alltid muligheter. Den økonomiske handlefriheten er ikke nødvendigvis så stor, det har spesielt blitt mindre av søknadsmuligheter på regionsnivå. Men vi søker alltid når det er muligheter og det er noe vi vil, f.eks. landbruksprosjekter.

SPØRSMÅL 7: Er det noe i rammevilkårene som kunne/burde vært endret for å fremme innovasjonsmulighetene i din kommune?

SVAR: Ja, jeg kan ta frem som eksempel at jeg skulle ønske meg mer og jeg tror det ville være nyttig med mer midler til å heve kompetanse sammen med andre kommuner, desentralisert utdanning f.eks. som jeg synes er veldig viktig.

SPØRSMÅL 8: Hvilke muligheter føler du at du selv har til å påvirke innovasjon i egen kommune?

SVAR: Mulighetene er alltid der. Men det handler om hvordan man bruker dem og hvordan ting legges frem for de andre man vil og må ha med seg på laget. Man må som rådmann innse at det er nødvendig med lange prosesser på en del ting, hvis ikke blir det fort vanskelig å få drive med innovasjon. Man må ha med politikere, tillitsvalgte og ansatte og prøve å få til felles mål mellom dem og meg som leder/de andre lederne.

SPØRSMÅL 9: Kan du si noe om eventuelle krefter og motkrefter som er med på å prege innovasjonen i din kommune?

SVAR: Du får jo fort oppleve motkrefter noen ganger. Både de ansatte, tillitsvalgte og politikere kan ha en annen agenda enn det rådmannen har og tror. Det blir fort vanskelig når det viser seg at de ikke vil det samme som rådmannen og de grupperer seg jo også noen ganger. Det blir fort vanskelig å være rådmann og å få til endring når det er situasjonen.

SPØRSMÅL 10: Hvilke forventninger føler du at det er til rådmannen når det gjelder innovasjon?

SVAR: Det er store forventninger til at rådmannen til enhver tid skal drive endringsarbeid og å tilrettelegge tjenester ut fra endrede behov. Også er det jo ulikt fokus, hvem er med, hvem vil hva? Noen vil at du skal gå for skole, noen vil ha fokus på helse og noen er opptatt av bare næringsutvikling. Også preger det jo forventningene at det i små kommuner er så kort avstand mellom innbyggerne og politikerne, de får formidlet sine forventninger rett inn. Helhetlig sett er det jo forventninger om at rådmannen skal takle alle forventningene som alle har.

SPØRSMÅL 11: Har du eksempler på innovasjoner i egen kommune, eller i en annen kommune du kjenner?

SVAR: Ja, vi driver med utvikling og endring med prosjekter innen oppvekst og helse- og omsorg. Jeg kan ta eksempel fra oppvekst der vi har et prosjekt på ressursutnyttelse, det går på å bruke fagkompetansen der den trengs mest og kan gjøre størst nytte og der den blir utnyttet best mulig. F.eks. har vi gått tidlig inn med spesialtiltak i barnehage, i stedet for senere i oppveksten. Fagkompetansen kan gå imellom institusjonene, men selvsagt må det være et system på det. Dersom en lærer har spesielt god kompetanse i å undervise i engelsk så ordner vi det slik at han/hun kan undervise på flere skoler. Dette har gitt seg utslag i bedre

skoleresultater og vi ligger nå bra an i forhold til resten av regionen. Vi har hele tiden hatt kvalitet på tjenestene i fokus og det har slått positivt ut på elevene.

SPØRSMÅL 12: Hvilke egenskaper ville du sett etter hvis du skulle ansette en innovativ medarbeider?

SVAR: Her vil jeg svare personlig egnethet for stillingen som mest fremtredende. Og da ønsker jeg meg personer som ikke er så opphengt i arbeidsoppgavene sine og stillingsinstruksen, de må ikke trekke seg inn i boksen sin og området sitt men heller være åpen og tenke på utvikling av hele kommunen som organisasjon. Kreative og åpne!

SPØRSMÅL 13: er det noe mer du vil tilføye som du tror er relevant for temaet?

SVAR: Ja, skal en drive spesielt en mindre kommune så må man være endringsvillig og ikke minst være åpen for og positiv til endring. Man må bruke energien på å løse oppgavene på best mulig måte, ikke på å si nei, nei og kritisere når oppgaver blir overført til kommuner.

SPØRSMÅL 14: Hvordan synes du det var å bli intervjuet om dette og på denne måten?

SVAR: Veldig bra og spennende, dette er jo ting jeg er veldig opptatt av. Fine spørsmål!

4.1.4 Respondent 4

SPØRSMÅL 1: Hvor lenge har du vært rådmann?

SVAR: 15 år

SPØRSMÅL 2: Har du vært rådmann i flere kommuner?

SVAR: ja

SPØRSMÅL 3: Fast ansatt eller åremålsstilling?

SVAR: fast

SPØRSMÅL 4: Hvordan vil du definere innovasjon i offentlig sektor?

SVAR: Kort versjon: nytenkning, utvikling, lære noe nytt, gjøre nye ting, gjøre endringer i forhold til det eksisterende gjennom innovative prosesser.

SPØRSMÅL 5: Hvordan vil du beskrive innovasjonssituasjonen i din kommune?

SVAR: Før jeg kom hit fikk jeg et inntrykk av at kommunen var relativt tradisjonell utfra lokalisering og organisering av tjenestetilbudet, spesielt på de tunge sektorene oppvekst og helse/omsorg. Nokså typiske trekk for hvordan tjenestetilbudet var innrettet, sentraliseringstankegang, samling av alle tjenestene på ett sted. Når jeg så kom hit, kom jeg til en organisasjon som har begrenset kompetanse på å dra innovative prosesser. De ville ha en rådmann som er en driver, de ville ha min kompetanse på å dra prosesser på bakgrunn av spesielt min erfaringsbase og det jeg har gjort som leder andre steder og å bruke av handlekraften til meg som ny rådmann. Det var nok et erkjent behov for å bli bedre på en rekke ting, systematisk arbeid basert på refleksjon og prosesser.

SPØRSMÅL 6: Hvordan vil du beskrive rammevilkårene for innovasjon i kommunen?

SVAR: Her mener jeg at det er som person, utfra holdninger og innstilling, jeg definerer rammevilkårene. Som rådmann har jeg store, gode rammevilkår for innovasjon. Det dreier seg mer om hvordan du tenker ledelse. Hvilke rammevilkår du har i deg, referanser, preferanser til rollen din. Jeg tenker utenfor boksen, jeg er ikke bundet og bastet, har liksom aldri vært der. Jeg har stort handlingsrom i forhold til å bygge kultur og å skape resultater med det vi har til rådighet. Det handler om lederskap og å få organisasjonen med seg. Vi får gjort mye til tross for at vi seigpines fra sentralt hold gjennom inntektssystemet. Jeg søker mulighetsrommet, handlingsrommet. Holdningene til rammevilkårene og hvordan du går inn i det personlig er den største nøkkelen til å få ting til å skje.

SPØRSMÅL 7: Er det noe i rammevilkårene som kunne/burde vært endret for å fremme innovasjonsmulighetene i din kommune?

SVAR: Nei. Jeg kan ikke se at rammevilkårene har i seg noen begrensninger for muligheten til å tenke innovativt. Mye ligger til rette så jeg vil påstå at rammevilkårene er gode nok.

Hvis rammevilkårene var elendige skulle det jo egentlig trigget lysten til innovasjon. Man må agere og være proaktiv uansett rammevilkår.

SPØRSMÅL 8: Hvilke muligheter føler du at du selv har til å påvirke innovasjon i egen kommune?

SVAR: Store muligheter. Men man må gi seg selv rom til å tenke utvikling og gi lederrollen et innhold som peker mot utvikling og strategi – ikke la seg fange fullt og helt av hverdagen. Hvis man evner å sette av tid gir det stort handlingsrom helt uavhengig av rammebetingelsene.

SPØRSMÅL 9: Kan du si noe om eventuelle krefter og motkrefter som er med på å prege innovasjonen i din kommune?

SVAR: Krefter og motkrefter vil vise seg etter hvert som kravet om innovasjon blir større. Motkreftene kan fort bli større når man kommer inn i skviser der det må prioriteres mellom de som roper etter mer penger som løsning på sin sektors utfordringer. Når man skal utfordre det bestående og prøve å få sterke fagmiljøer til å løse opp aner jeg tendenser til motkrefter. Men jeg opplever at organisasjonen har vilje og evne til å tenke nytt. Jeg har ikke møtt veldig mange motkrefter ennå. Jeg er et blankt ark uten opparbeidd konflikthistorikk i kommunen og ikke bindinger av noe slag. Ennå.

SPØRSMÅL 10: Hvilke forventninger føler du at det er til rådmannen når det gjelder innovasjon?

SVAR: Frem til nå har jeg følt at jeg definerer ambisjonene på innovasjon. Har på en måte gjort kjent min analyse av situasjonen og har fått alle med meg på den, har blitt klappet inn. Jeg har staket ut kursen så da gjør vi det, føler jeg er holdningen. Det blir mer spørsmål om hvor mye jeg vil sette i gang, man må jo ta ting ned også. Politisk ledelse forventer at jeg skal organisere for å sikre en sunn økonomisk utvikling og at vi skal kunne stå alene som kommune. De forventer liksom at noe skal skje. Kravspesifikasjonen var på 50-60 sider med forventninger om å jobbe i alle retninger. Vi skal ta den frem igjen og se om forventningene til meg er innfridd.

SPØRSMÅL 11: Har du eksempler på innovasjoner i egen kommune, eller i en annen kommune du kjenner?

SVAR: Vi har fått administrasjonen i system og fått gode budsjettprosesser, ligger jo innovasjon i endring av rutiner, selv om det er helt elementært å stake ut en kurs og ta ledelse. Har vært med på å implementere Balanced Score Card og lagt sten på sten, skikkelig innovativt når du jobber sånn i en hel kommune.

SPØRSMÅL 12: Hvilke egenskaper ville du sett etter hvis du skulle ansette en innovativ medarbeider?

SVAR: Det kommer mest an på holdningene, hvor endringsorientert og fremtidsorientert personen er. Hvilke arbeidsformer personen foretrekker, initiativ, beslutnings- og prosessorientering. Men må også se til rollen personen skal inn i, hvor viktig er innovative egenskaper i rollen. Men jeg ser etter noen som representerer noe annet enn meg selv, annen kompetanse, de som stiller de andre spørsmålene, som tør å bryne seg og kline til. Tror på sammensatte miljøer, folk som kan komplettere organisasjonen. Da utvikler jeg meg også, jeg kan jo også lære nye ting.

SPØRSMÅL 13: er det noe mer du vil tilføye som du tror er relevant for temaet?

SVAR: Nei

SPØRSMÅL 14: Hvordan synes du det var å bli intervjuet om dette og på denne måten?

SVAR: Tror vi ville kommet lenger hvis vi hadde tatt det over en kopp kaffe og fått den dynamikken som en samtale gir, tror det ville gitt bedre grunnlag for refleksjon. Men å bli intervjuet ga absolutt en vekker og en mulighet til å tenke over temaet.

5. ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapittelet skal jeg ta for meg analysen av dataene og diskutere de opp mot den teorien jeg har valgt å legge til grunn for undersøkelsen. Det var en rikholdig datafangst som man kunne ha drøfte med utgangspunkt i mange perspektiver på innovasjon, men selv om det aller meste faller inn under forskningsspørsmålene så er det ikke kapasitet til å gå så mye i dybden som datamaterialet og respondentene egentlig fortjener.

I analysen valgte jeg som sagt å benytte meg av kategorier for å samle spesifikke funn (Halvorsen, 2008). Eksempel på kategori er «type innovasjon» og «rammevilkår». Under «rammevilkår» ble det også delt inn i underkategorier: «økonomiske», «menneskelige», «strukturelle». I tillegg kommer det som måtte opptre av avvikende funn, eller funn som forekommer i intervju med kun en eller to av respondentene.

I analysen har jeg valgt å, i grove trekk, følge intervjuguidens struktur. På det første substansielle spørsmålet om hvordan rådmannen definerer innovasjon finner jeg at alle tenker på det som tjenesteinnovasjon, men noen har i tillegg med seg en sosial-strukturell forståelse. De fleste peker på systemisk innovasjon og det er en overveiende felles oppfatning av at det i hvert fall er å ta i bruk ny teknologi.

Når det dreier seg om rammevilkår, så viser det seg at de anerkjenner samarbeidet med arbeidstakere og arbeidstakerorganisasjoner. Det viser seg at det er en del motstand mot endringer, det stemmer godt med teorier på området (Hayes, 2002). Først er det en sjokk og benektelses inntil depresjonsfasen er i gang. Så følger en motvillig aksept og deretter ulike faser mot full aksept, Denne kurven er nokså beskrivende på enhver prosess hvor endring er foreslått. Dette til tross for at man kanskje har deltatt i arbeidsprosessen mot løsningen som skal implementeres. Respondentene vektla at det å ha med seg de tillitsvalgte i prosessene og å kjøre lange nok prosesser var helt avgjørende for om man kunne oppnå innovasjon. Arbeidstakerorganisasjonene ble beskrevet som en betydelig maktfaktor og faktisk som en del av rammevilkårene.

Jeg oppfatter at de aller fleste av respondentene ønsker og trenger å ha med de tilsatte i innovasjonsprosessene. Denne tilnærmingen er i henhold til å skape en lærende organisasjon å foretrekke. Det å la medarbeiderne få delta i utviklingsprosesser er viktig for eierskapet og motivasjonen for å innføre endringer som følge av utviklingen og innovasjonen (Filstad, 2016).

Det nevnes også at de økonomiske rammevilkårene oppfattes som gode og at de kan få til innovasjon innen de økonomiske rammene som er gitt. Ofte er økonomisk knapphet en utfordring, men her synes det som om utfordringen er av positiv art. De ønsker å få til

innovasjon på tross av knappe økonomiske ressurser og mener at de øvrige rammevilkårene gir rom for dette. En av respondentene er helt klar på at han ikke vil la seg assosiere med de som mener at mer penger alltid er løsningen.

En annen rammefaktor er forventningspresset på at innovasjoner skal skje og tas i bruk, i regi av rådmannen. Dette skal evalueres, minner en av respondentene om. Denne evalueringen vil gå uti fra om de har fått til det de skal innen den tid og økonomi som er avsatt til dette. I hovedsak dreier det seg igjen om tjenesteinnovasjon, også i form av å ha tatt i bruk ny teknologi.

Det nevnes også momenter som ulikheter blant de som skal delta i utviklingsprosessen. Det hevdes blant annet at det er «nyttig» at man har med folk som tenker annerledes enn dem selv og som innehar andre ressurser. Fra OECD- rapporten har vi at det «å kunne komme med ideer og løsninger» og «å være villig til å stille kritiske spørsmål ved ideer» blant annet var blant de egenskaper som var nyttige for å få til innovasjonsprosesser. Til tross for at de ikke direkte sier at sine medarbeidere har disse egenskapene, så er det rom for å tolke at de innehar noen av de egenskapene som kreves, siden rådmennene stort sett mener at de har og ønsker folk som er forskjellige rundt seg. Det er i denne «forskjelligheten» at man kan anta at disse egenskapene kan ligge. Her går det igjen at man ser på kreativitet som en innovativ egenskap.

De sier ikke noe om hvordan de har lagt til rette for utviklingsprosessen. De peker heller ikke på en så stor arbeidsbelastning at det ikke er mulig å møtes for å finne innovasjonsområder og –muligheter. I hvilken grad det benyttes praksisfellesskap (Lave m.fl.,1991) for å bidra til innovasjoner sies ikke. Det er imidlertid grunn til å tro at en form for møter som kan falle inn under definisjonen «praksisfellesskap» har funnet sted, siden de kan vise til for eksempel tjenesteinnovasjoner.

6. KONKLUSJON

Her vil jeg konkludere og summere opp mine funn med bakgrunn i den teorien jeg har valgt.

Jeg ønsket å finne ut hvilken rolle rådmennene har i kommunal innovasjon, nærmere bestemt i de kommunene de var rådmenn i.

Det å først se på hvordan de selv definerer innovasjon var interessant og til tross for ulik bakgrunn, har de mye av de samme definisjonene av hva deres kommune kan bidra med mht. innovasjon.

Når det gjelder det andre forskningsspørsmålet om hvilke rammebetingelser rådmennene har i forhold til innovasjon, var det interessant å se hvilke rammebetingelser de arbeidet under. Det viste seg å være ganske stramme økonomiske rammer, men de menneskelige faktorene i organisasjonen mente de var gode nok for likevel å få til innovasjonsprosesser.

De forholder seg også til et forventningspress om at man skal få til innovasjon, men samtidig romslige betingelser og stor handlefrihet. En av dem sier jo at det er han som definerer ambisjonsnivået. Dette er blant de rammebetingelsene som jeg fant i analysen.

Når det gjelder hvordan de forholder seg til rammebetingelse, så har ingen av respondentene uttrykt at de opplever det som vanskelig med den økonomiske situasjonen. Så lenge de har de rette menneskelige ressursene, så var det mulig å få til innovasjon.

Faktorer som ser ut til å prege rådmannens muligheter til å påvirke innovasjonen i egen kommune er blant annet som nevnt de menneskelige ressursene. Det å ha mulighet til å ha ulike personer med ulike egenskaper med på laget trekkes frem som viktig, ettersom de, som alle andre kommuner forholder seg til en økonomi.

Når det gjelder spesifikke områder innen kommunal sektor der rådmannen opplever behov for og muligheter for innovasjon, er i hovedsak innen tjenesteyting. Det å få til mer for mindre ressurser, eller mer for de samme ressursene, synes viktig. I hovedsak er det tjenesteinnovasjon eller innovasjon i forhold til hvordan teknologi tas i bruk for å yte bedre/nye tjenester som står i fokus.

Oppsummert kan man konkludere med at rådmannens rolle er å være en igangsetter, fasilitator og pådriver i prosjekter som vil kunne falle inn under kategorien innovasjonsprosjekter. De rådmenn jeg har intervjuet synes også å være tydelig på at stramme økonomiske rammer ikke er det som skal hemme innovasjonsprosessene og noen utsagn tyder på at de ser det som sin rolle å motivere til å drive utviklingen nærmest som en utfordring. De skal få til innovasjoner (tjeneste-) til tross for økonomien. Det viktigste er å motivere og kultivere de menneskelige ressursene i organisasjonen.

Det å være med på å legge retning for de ulike prosjektene er viktig, da dette kan knyttes til at de faktisk vil ha et resultat som kan falle inn under definisjonen «innovasjon» etter endt prosjekt.

Jeg har selv lært mye av å intervjuene og får bekreftet at erfaring og innsikt kan være ferskvare, også i rådmannsrollen. Det er mye nytt å forholde seg til, eksempelvis kommunereformen og de store, tverrkommunale, organisatoriske spørsmålene som både politikere og rådmenn må ta innover seg gjennom den. Rådmenn må fornye seg og være positivt villig til endring, fortløpende, det var det sterkeste signalet jeg fikk og en viktig del av konklusjonen.

7. VIDERE FORSKNING

Det er et enormt forskningspotensiale i temaet innovasjon og det er også enormt når det ses sammen med offentlig sektor. Dette med alle de aspektene og perspektivene som kan bringes inn i forhold til organisasjon, sosiologi, ledelse, medarbeiderskap, makt og samfunnsøkonomi. Nå er det jo forsket mye på området innovasjon i offentlig sektor, men det er de siste 10-15 år dette har blitt stort og viktig utdannings- og forskningsområde i Norge, det betyr at mange av de problemstillingene som kan reises hadde vært spennende å se på over et mye lenger tidsperspektiv. Empiri som strekker seg over flere tiår vil kunne vise oss eventuelle store endringer, om det er noen sammenheng ved bruk av virkemidler og særskilte strategier, sett over lang tid og med stort, akkumulert datamateriale.

Mitt eget forskningstema kunne nok ha gitt bedre og mer nyttige resultater hvis jeg hadde forsket med flere forskningsspørsmål, et større utvalg og flere variabler som f.eks. kjønn, alder, kommunestørrelse, beliggenhet. Det ville gitt større mulighet til generalisering og videre bruk av funnene.

Det kom jo absolutt inn noen funn i datainnsamlingen som hadde i seg potensiale til ny forskning. Her ble jeg spesielt interessert i det rådmennene hadde å si om fagforeningene og de tillitsvalgte og deres makt og påvirkningskraft i endringsprosesser og innovasjon. De pekte jo på en stor maktfaktor som har mye å si og gi i prosesser og prosesser er viktig for innovasjonsresultatet. Videre var det et spennende funn at rådmennene i så stor grad knytter innovasjon og kreativitet sammen, det tenker jeg samsvarer med tidligere forskning på menneskers egenskaper og innovasjonsevne, men det er kanskje ikke så tydelig i vår bevissthet når vi tenker på offentlig sektor. At rådmennene tenkte så romslig rundt hva innovative egenskaper kan være, var spennende og kan ha i seg forskningstema på rekruttering, etter- og videreutdanning, involvering, kunnskapsdeling og mye, mye mer.

Ellers var det jo sagt i et intervju at «jo større kommuner, jo større muligheter» i sammenheng med innovasjon. Kommunereformen bygger jo på en del godt fundert forskningsmateriale, men det kunne allikevel vært spennende å gå mer i dybden på om det er noen sammenhenger mellom kommunestørrelse og innovasjon.

Litteraturliste

Albury, D. (2005). *Fostering Innovation in Public Services*. Public Money and Management: Januar 2005: Side 51-56.

Amdam, R. (red.)(2015). *Systematisk offentlig innovasjonsarbeid*. Oslo: Forlag1.

Berg Erichsen, A. (2015): *Forelesninger MPA10*

Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Kattel, R., Lember, V. & Tõnurist, P. (2013).LIPSE Project paper: *Can we measure public sector innovation? A literature review*. Tallin, Estonia: Ragnar Nurkse School of Innovation and Governance.

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode*. Oslo: Universitetsforlaget.

De Souza, P. (2018): *The rural and peripheral in regional development*. London og New York: Routledge

Esaiasson,P.,Giljam, M.,Oscarsson, H. & Wägnerud, L.(2007). *Metodpraktiken – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm:Norstedts Juridik.

Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : - fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Vigmostad & Bjørke

Gilje, N. & Grimen, N. (2007): *Samhällsvetenskapernas förutsetningar*. Gøteborg:Daidalos.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Guba, E.G., & Lincoln, Y.S.(1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage

Halvorsen, K.(2008): *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo:Cappelen Damm

Hayes, J. (2002): *The theory and practice of change management*.

Basingstoke: Palgrave

Hellevik, O.(1991). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget

-
- Høyer, H., (2013): *Det regionale innovasjonsbyråkratiet*. Oslo: Cappelen Damm
- Høyer, H., (2015): *Forelesninger MPA10*
- Irgens, E. J. (2011a). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Irgens, E. J. (2011b). *Dynamiske og lærende organisasjoner: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kasa, S., Høyer, H., De Souza, P.: *Innovasjon i offentlig sektor – mantra eller løsning*. Elverum: Østlendingen
- Kiønig, L. & Vold, T. (2015). *Exploring the possibilities of using «Positive Deviance» for enhancing crisis training in municipalities*. Dallas, TX: Conference of the Society for Design and Process science, 2015.
- Kommunenes Sentralforbund (2006): *Fagområder/arbeidsgiver*
- Kontochristos, I. (2016): *Slik kan innovasjon løse dagens problemer*. Oslo: Ledernytt
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning - Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lundstrøm, A. & Sundin, E. (red.) (2008). *Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet*. Stockholm: Forum för småföretagsforskning.
- Madsbu, J.P. (2015). *Forelesninger MPA10*.
- Madsbu, J.P. (2016). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet? Innsamling, fortolkning og analyse av kvalitative data ved hjelp av Sensitizing Concepts*. Oslo: UiO.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1993). *Kompetansestyring (2. utg. ed.)*. Oslo: TANO.
- Nordhaug, O., & Brandi, S. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget
- Norell, P.(2015): *Forelesninger MPA10*.
- OECD. (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation (92-64-26508-2)*
- Polanyi, M. (1966). *Den tause dimensjonen*. New York: Doubleday.
- Regjeringen, Nærings- og fiskeridepartementet (2010): *Hva er innovasjon?*
- Revans, R. W. (1984). *Aksjonslæringens ABC* (G. Bureid, Trans.). Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag AS.
- Ringholm, T., Teigen, H., Aarsæther, N.(red.)(2013): *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Ryen,A.(2010). *Det kvalitative intervju. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk Sentralbyrå (2017) *Sysselsetting, registerbasert, 2016, 4. kvartal..*
- Statistisk sentralbyrå (2013). *Offentlig sektor*
- Store norske leksikon (2018). *Rådmann*
- Teigen, H., Skjeggedal, T. & Skålholt, A. (2010): *Kommunesektorens innovasjonsarbeid –ein analyse av verkemidlar og verkemiddelaktørar*. ØF-rapport nr. 11/2010. Lillehammer: Østlandsforskning
- Ameli, M. (2013):*Alle vil ha innovasjon, men ingen vet hvordan de skaper det*. Oslo: Teknisk Ukeblad
- Thagaard, T.(2003): *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tranøy, Bent Sofus (2015) *Forelesninger MPA10*.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

www.slideshare.net (2011). *Innovasjonsprosess*

Figurer

Fig. 1 Innovasjonsprosessen 1 (Slideshow, 2011) s.32

Fig. 2 Innovasjonsprosessen 2 –(Slideshow, 2011) s.33

Figur 3. SEKI-modellen ((Nonaka og Takeuchi) (Filstad, 2016) s. 37

Fig. 4. Forskjell mellom kvalitativ og kvantitativ undersøkelse (Grønmo, 2004). s. 42

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide . s. 78

Intervjuguide

NAVN	KOMMUNE	KOMMUNESTØRRELSE

DEL 1

1. Hvor lenge har du vært rådmann?
2. Har du vært rådmann i flere kommuner?
3. Fast ansatt eller åremålsstilling?

DEL 2

4. Hvordan vil du definere innovasjon i kommunal sektor?
5. Hvordan vil du beskrive innovasjonssituasjonen i din kommune (kommunen som organisasjon)?
6. Hvordan vil du beskrive rammevilkårene for innovasjon i kommunen? (si gjerne noe her om at både lokale og sentralt gitte rammevilkår er interessant)
7. Er det noe i rammevilkårene som burde/kunne vært endret for å fremme innovasjonsmulighetene i kommunen din?

DEL 3

8. Hvilke muligheter føler du at du selv har til å påvirke innovasjonen i egen kommune?
9. Kan du si noe om eventuelle krefter og motkrefter som er med på å prege innovasjonen i din kommune?
10. Hvilke forventninger føler du at det er til rådmannen når det gjelder innovasjon?
11. Har du eksempler på innovasjoner i egen kommune, eller i en annen kommune du kjenner?
12. Hvilke egenskaper ville du sett etter hvis du skulle ansette en innovativ medarbeider?
13. Er det noe mer du vil tilføye som du tror er relevant for temaet?

AVSLUTNING

14. Hvordan synes du det var å bli intervjuet om dette og på denne måten?