

Fakultet HHS

Dino Trbonja

Masteroppgave i offentlig ledelse og styring

«Bruker er den som er premissgiveren»

Lederes og ansattes erfaringer med innovasjonsarbeid i
kommunen

MPA – 90 stp.

2020

Forord

Denne studiereisen begynte med et ønske om å utvikle meg innen samfunnsplanlegging med fokus på folkehelse. Planen raskt endret med innpass på Masterstudiet i offentlig ledelse og styring avdeling Lillehammer. Denne masteroppgaven markerer dermed en avslutning på denne spennende reisen. Det har vært en krevende og lærerik reise som har bidratt til ny kunnskap og læring med overføringsverdi til min arbeidsplass. Jeg sitter med blandede følelser men fremfor alt lettelse og glede.

Jeg gleder meg til å bruke mer tid med min familie, min kone og mine to barn.

Jeg vil benytte anledningen til å takke veilederen min Ulla Higdem for alle gode og konstruktive tilbakemeldinger. En spesiell takk rettes til mine gode venner Lejla og Samir som har bidratt med sin støtte, tilgjengelighet og ikke minst nyttige faglige diskusjoner. Jeg takker mine to barn for å være tålmodige i en periode med mindre tilstedeværelse av sin far. Aller størst takk til min kjære kone Arma som har stått ved min side fra start til slutt.

Skjetten, 15.05.2020

Dino Trbonja

Innhold

Innhold	2
Sammendrag	4
1.0. Innledning	5
1.1. Brukere i sentrum	6
1.2. Kommunen er innovativ	7
1.3. Hvorfor er innovativ Helse- og omsorgssektor viktig for Lørenskog kommune?	8
1.4. Kunnskap om innovasjon og tjenstedesign.....	10
1.4. Tjenstedesign	10
1.5. Fra forvaltningsenhet til samskapende enhet.....	12
1.6. Tema og problemstilling.....	13
1.7. Ytterligere beskrivelser	14
1.8. Oppgavens struktur.....	15
1.9. Oppsummering	16
2.0. Teoretiske perspektiver	17
2.1. Innledning	17
2.2. Hva er innovasjon	17
2.2.1 Det er økende behov for innovasjon i offentlige sektor	19
2.3. Tjenesteinnovasjon.....	21
2.4. Drivkrefter og barrierer	22
2.4.1. Betingelser for innovasjon i den offentlige sektor.....	22
2.4.2. Fagprofesjoner og deres rolle i tjenesteinnovasjon som barriere og drivkraft.....	24
2.4.3. Bruker i sentrum og som medvirkende innovasjonsdriver	26
2.5. Endring vekker motstand	27
2.5.1. Kulturperspektivet i organisasjon.....	28
2.5.2. Kommunikasjon	30
2.5.3. Læring	30
3.0. Metode	32
3.1. Forskningsdesign.....	32
3.2. Utvalg av informanter	34
3.2. Utforming av intervjuguide	34
3.3. Datainnsamling	35
3.4. Utvalg og empirisk kontekst	36
3.5. Dataanalyse	37
3.6. Datakvalitet	38
3.6.1. Validitet.....	38
3.6.2. Reliabilitet.....	39
3.7. Etiske betraktninger	39
4.0. Analyse og drøfting.....	41

4.1. Brukere i sentrum.....	41
4.1.1. Brukers stemme.....	48
4.1.2. Hvorfor bruker i sentrum er viktigere enn hvordan.....	50
4.2. Mangel på felles forståelse.....	52
4.2.1. Kommunikasjon som prosess frem mot felles forståelse.....	52
4.2.2. Med læring frem mot felles forståelse.....	57
4.3. Forandring fryder aldri.....	59
4.3.1. Behov for endring.....	59
4.3.2. Kan kultur omstilles.....	66
5.0. Konklusjon og implikasjoner.....	75
6.0. Litteraturliste.....	77

Sammendrag

Formålet med studien er å øke bevissthet rundt erfaringer ledere og ansatte har i tjenesteutviklingsprosesser. Fokuset rettes mot tjenstedesign som utviklingsmetode og et ønske om å belyse erfaringer fra både lederperspektiv, i forhold til tilrettelegging og perspektivene til ansatte som yter «nye» arbeidsformer.

Empirien bygger på erfaringer fra fem informanter i helse og omsorgsektoren i Lørenskog kommune, og det empiriske grunnlaget består av fem individuelle intervjuer.

Funnene viser kompleksitet i tjenesteutviklingsprosesser, samt potensialet som kan skape handlingsrom for mer hensiktsmessig arbeid med bruker. Det legges størst vekt på brukermedvirkning, kommunikasjon og kulturelle rammer i forbindelse med implementering av innovative tiltak. Videre understrekes betydningen av tett dialog for å ivareta brukernes egne behov. Det signaliseres tydelig om behovet for involvering av brukere helt fra starten av tjenesteutviklingsprosessen. I det videre vektlegges kommunikasjon som en viktig element for å oppnå felles forståelse og bidra til læring i organisasjonen.

Arbeid med innovasjoner kan medføre helt nye eller fornyelse av allerede eksisterende tjenester og arbeidsmetoder. Vegring mot endringer er blant de sentrale funn og ansees som en utfordring i arbeidet med innovasjoner av både ledere og ansatte.

En viktig implikasjon vil være bevisstheten rundt potensialet som ligger i tjenstedesign, men også utfordringer som anvendelsen av metoden kan medføre. Det legges stor vekt på brukermedvirkning som nøkkelfaktor for å lykkes i denne prosessen og ikke minst på forståelsen av *hvorfor* fremfor *hvordan* få det til.

1.0. Innledning

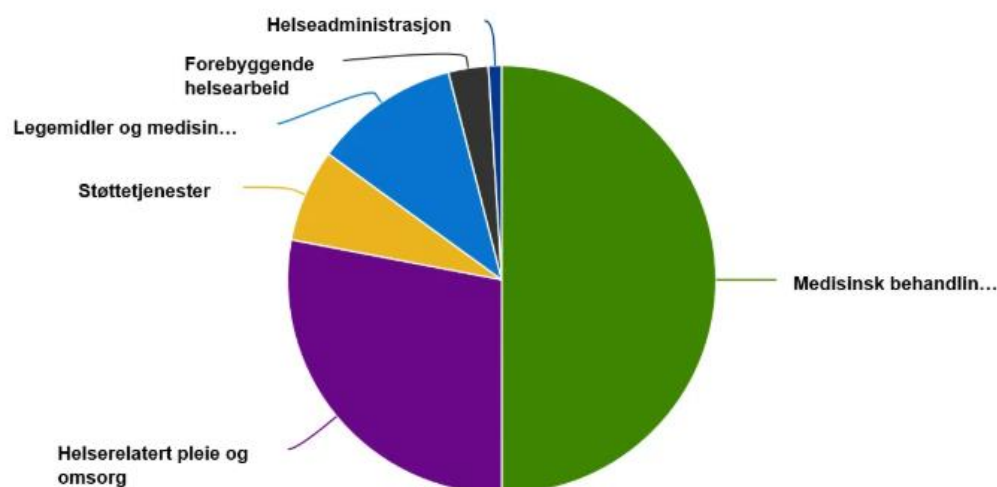
Omsorgskrisen skapes ikke av eldrebølgen, men av forestillingen om at omsorg ikke kan gjøres annerledes enn i dag. Kåre Hagen. (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012b)

Offentlig forvaltning skal utvikles videre, med gode tjenester til innbyggere og brukere, dette med effektiv bruk av samfunnets ressurser og høy tillit. Én måte å få dette til på er å øke innovasjonsevnen. Derfor forsterker regjeringen arbeidet med innovasjon i offentlig sektor (Regjeringen.no, 2018)

Regjeringen.no (2017) viser at produktiviteten må øke om offentlig sektor skal kunne imøtekomme samfunnsutfordringer uten at velferdsnivået senkes. Ikke minst innbyggernes forventinger til det offentlige øker, også som følge av at de har mer kunnskap generelt og teknologi som støttefunksjoner. Brukere forventer bedre tjenester og nye tilnærminger i forhold til egne behov. Oljeinntektene vil reduseres og det vil være færre yrkesaktive pr. eldre.

Dette betyr at Helse- og omsorgssektoren må løse oppgavene mer effektivt. Ikke ved at de ansatte skal løpe mer og raskere, men gjennom smartere måter å løse oppgavene på, ved hjelp av teknologi eller en annen måte for tjenesteutvikling (Lørenskog kommune, 2015). Her nevnes tjenesteutvikling da offentlig sektor er en stor tjenesteleverandør.

Utfordringene kommunene står overfor kan ha samfunnsøkonomiske implikasjoner:



Figur 1 Kilde: Helseregnskap- Statistisk sentralbyrå (SSB) <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/helseutgifter-utgjorde-vel-10-prosent-av-bnp> (14.05.20, 14:13)

Ifølge Statistisk Sentralbyrå (2017) utgjorde helseutgifter 10% av BNP (Figur 1). Tall viser at Norges løpende helseutgifter var på 326 milliarder kroner i 2016, tilsvarende 10,5 prosent av BNP. Per innbygger utgjør dette i overkant av 62 000 kroner, om lag 2 000 kroner mer enn i 2015 (Statistisk Sentralbyrå, 2017). Tall for 2018 viser økning på ca. 6000 kroner, det vil si, 68000 kroner per innbygger (Statistisk Sentralbyrå, 2019).

Tallene fra SSB kombinert med økende andel eldre og nedgang i antall yrkesaktive per eldre virker for meg som et godt nok grunnlag til at Helse- og omsorgssektoren i Lørenskog må tenke nytt. Å tenke nytt innebærer, i denne sammenhengen, at tjenester må tilpasses og utvikles for å imøtekomme innbyggernes behov. Dagens måte å innrette tjenestene på vil ikke være bærekraftig i fremtiden, og Helse- og omsorgssektoren derfor må tenke annerledes (Lørenskog kommune, 2015).

«Et nyskapende og bærekraftig Norge» (2008) er første stortingsmelding som retter fokus på innovasjon i offentlig sektor. I denne stortingsmeldingen vektlegges offentlig sektor som en sentral aktør og premissgiver for innovasjon og nasjonal innovasjonspolitik. I etterkant av denne meldingen ble det lagt fram forslag til innovative løsninger der målet var å møte framtidens omsorgsutfordringer (NOU 2011:11, 2011).

Ifølge en rapport fra Difi (2017), nevnes innovasjon som et virkemiddel for effektivisering og fornyelse av offentlig sektor. Videre skrives i rapporten at det må legges til rette for læring og mer erfaringsdeling på tvers av avdelinger og sektorer og ikke minst kommunenes egne grenseoverflater. Rapporten indikerer også viktigheten av lederes rolle for implementering av innovative tiltak og tilrettelegging for samarbeid på tvers av faggrupper, avdelinger og sektorer. Dette for å sikre, blant annet, kunnskapsoverføring og læring.

Av virkemidler for implementering av innovative tiltak og tjenesteutvikling nevnes tjenstedesign.

1.1. Brukere i sentrum

Det siste tiåret har det vært økende krav til at brukere skal stå i sentrum (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012a). Helse- og omsorgstjenester har blitt mer brukerorienterte, men det er rom for forbedring. Regjeringen vil bidra til at brukere skal i større grad oppleve at tjenester er tilgjengelige og helhetlige. God kvalitet på tjenester forutsetter samarbeid med brukere om utforming av tjenester og behandlingsvalg slik at tjenester er i samsvar med

brukernes faktiske behov. Samarbeidet og involvering av brukere i tjenesteutvikling er med på å gi trygghet og større tilfredshet med tilbudet.

I Stortingsmelding 29 står det at velferdssamfunn skapes sammen med brukere (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012b). Videre står det i meldingen at velferdssamfunn skal hjelpe brukere å utnytte sine ressurser best mulig og ikke gjøre dem til passive tjenstemottakere. Den største omsorgsressursen ligger derfor ofte hos brukerne selv. Tidligere har tjenesteutviklingsprosesser i liten grad lagt vekt på hvilke muligheter brukerne selv har til å påvirke dem, samt aktivt bidra til å gjenopprette eller forbedre sitt funksjonsnivå. Regjeringen retter fokus på aktivitet, deltakelse og mestring som helt sentrale elementer i utviklingen av fremtidige helse- og omsorgstjenester.

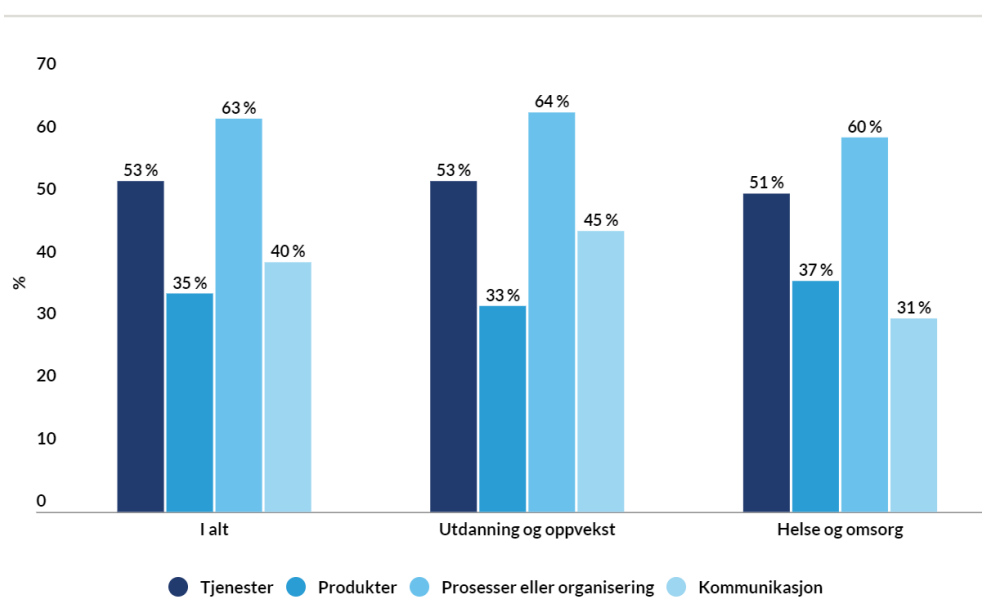
Involvering av brukere i tjenesteutvikling er sentralt i Lørenskog kommune, og dermed betraktet som medprodusenter istedenfor passive mottakere (Lørenskog kommune, 2015). En brukerrettet og effektiv offentlig sektor er derfor avgjørende for å opprettholde innbyggenes tillit til offentlig sektor.

Totcheva, Vedeler & Slettebø (2009) hevder at innovasjon skal være iverksatt av eller med samfunnets aktører, og ikke for dem. Dette er analogt med Helse- og omsorgsplanen i Lørenskog kommune der kommunale tilbud til den enkelte innbygger skal ta utgangspunkt i faktiske behov uavhengig av diagnose og funksjon, og ikke hvordan tjenestene er organisert rundt brukeren (Lørenskog kommune, 2015).

1.2. Kommunen er innovativ

Kommunene har en nøkkelrolle for velferden i Norge. Fra fødsel til livets ende yter kommunene de velferdstjenestene som er avgjørende for det gode liv. Kommunenes rolle er knyttet til den delen av offentlig sektor som står nærmest innbyggerne. På denne måten kan kommunen fange opp behov og komme tidlig på banen og ta ansvar ved eventuelle behov. Kommunen skal forbygge og integrere (Teigen, Aarsæther & Ringholm, 2013).

Ifølge innovasjonsbarometer (Figur 2), har 3 av 4 norske kommuner gjennomført eller brukt innovasjoner de to siste årene. Videre viser barometeret at kommuner lærer fra hverandre slik at utfordringene møtes med bedre løsninger (KS, 2018).



Figur 2: Innovasjonsbarometer. «Kommunesektoren er innovativ» KS 2018.
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-for-kommunal-sektor/kommunesektoren-er-innovativ/> (14.05.20)

Teigen et.al. (2013) angir at de dominerende innovasjoner i kommuner er tjenesteinnovasjon (42%), prosessinnovasjoner (31%) og organisasjonsinnovasjoner (16%).

Kommuner viser tendens til å lære fra hverandre slik at oppgavene kan løses med færre ressurser. En av måtene å få det til er gjensidig læring. En god deling- og læringskultur vil derfor bety mye. Ved å lære av hverandre og imitere hverandre kan kommunal sektor spare utviklingskostnader, og unngå å gjøre feil andre har gjort. Gjenbruk av andres innovasjoner med tilpasning til egen organisasjon gjør at kommunale virksomheter kan komme raskere til målet, som alltid vil være endring for forbedring.

Å finne gode løsninger handler ikke bare om at ledere og medarbeidere fanger nye ideer. Det er behov for kompetanse for å tilpasse andre løsninger i sitt eget virksomhet (KS, 2018).

1.3. Hvorfor er innovativ Helse- og omsorgssektor viktig for Lørenskog kommune?

I følge Helse- og omsorgsplan (2015) kan Lørenskog kommune forvente en relativt høy befolkningsvekst. Det innebærer at alle tjenester må tilpasses og utvikles for å imøtekomme innbyggernes behov. Med andre ord, kommunen etterstreber å utvikle mer tverrfaglige og sømløse tjenester, og samhandle bedre rundt den enkelte bruker, i stedet for at innbyggeren skal flytte seg mellom tjenester og aktører.

I årene fremover vil Lørenskog oppleve en vekst i antall eldre innbyggere. Veksten vil også medføre at mange flere vil trenge tjenester fra kommunen, samtidig som andelen yrkesaktive i befolkningen i kommunen går ned. I tillegg til eldrebølgen er det store kostnadsutfordringer i forhold til brukere med store og sammensatte behov som er sektorovergripende. Dagens måte å innrette tjenestene på, vil ikke være bærekraftige i framtiden, og helse- og omsorgssektoren må derfor tenke nytt.

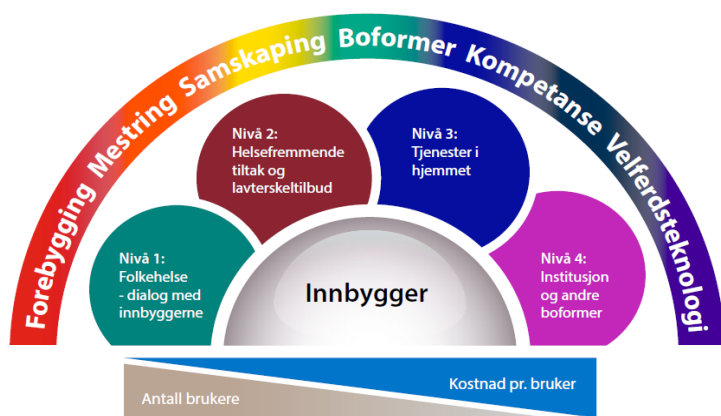
Behovet for endring i kommunalt tjenestetilbud er også tydeliggjort i Meld. St. 29 (2012b).

Der kommunene utfordres til å ta i bruk ny kunnskap, nye metoder, nye utviklingsverktøy og se nye muligheter.

En metode, som kan nevnes i denne sammenhengen, er tjenstedesign.

Lørenskog kommune har utviklet en modell som viser 6 hovedstrategier for å løse helse- og omsorgssektorens oppgaver i årene som kommer (Figur 3). Fokusområder for å styre ressursene tydeligere er følgende:

- Forebygging
- Mestring
- Samskaping og tverrfaglig samarbeid
- Alternative boformer
- Velferdsteknologi
- Kompetanse



Figur 3: «Blomst» Kilde: Helse- Og Omsorgsplan 2015 - 2026

Ved å jobbe med disse satsningsområdene skal Lørenskog kommune bidra til at innbyggerne i kommunen fortsatt får gode forutsetninger til å leve gode liv, tross de utfordringene kommunen står overfor.

Modellen viser sammenheng mellom antall brukere på de ulike nivåene, og kostnaden per bruker. Nivå 1 og 2 viser sammenheng mellom tjenester og brukere med en lav kostnad per bruker, mens på nivå 3 og 4 er kostnaden per bruker vesentlig høyere. Hovedmålet med Helse- og omsorgsplanen er å styre en større del av sektorens ressurser fra kostnadskrevede tjenester til fokus på folkehelse, helsefremmende arbeid og lavterskeltilbud (Lørenskog kommune, 2015). Det vil si i praksis at helse- og omsorgssektoren i Lørenskog kommune må «dreie tjenester mot venstre». Dette pragmatiske begrepet forklares senere i dette kapitlet. De seks overordnede områdene i modellen påvirker hverandre gjensidig og utfordrer hvordan helse- og omsorgssektoren organiserer tjenestene, hvordan samhandlingen foregår med innbyggerne og hverandre, og ikke minst hvordan man jobber.

1.4. Kunnskap om innovasjon og tjenstedesign

Det er gjort solid forskning på feltet og det eksisterer flere veletablerte teorier som er ment å belyse ulike sider ved innovasjon i private virksomheter. Det samme kan ikke sies om innovasjoner i offentlig virksomhet. Her vet vi fortsatt lite, og forskningen på området er mangelfull, men behovet for innovativ offentlig sektor øker (Halvorsen, Hauknes, Miles & Røste, 2005).

Studier av tjenstedesign i offentlig sektor er i hovedsak basert på at tjenstedesign er hovedsakelig gjennomført av konsulentbyråer med ekspertise innen feltet og de sier lite om hvordan metodene anvendes, oppleves av de som benytter metodene og om effektene (Sangiorgi, 2009). Lørenskog kommune har i de siste årene tatt i bruk ulike konsulentbyråer med fokus på tjenstedesign og for å fasilitere tjenstedesign. Viktigheten av fagpersoner innen dette feltet er kunnskap om bruk av riktig verktøy og metoder for eventuelle analyser av ulike funn. Lørenskog kommune har som mål å overføre denne kunnskapen fra konsulenter til egne ansatte i ulike deler av Helse- og omsorgssektoren.

1.4. Tjenstedesign

Tjenstedesign er en utviklingsmetodikk med fokus på å skape gode, helhetlige løsninger og opplevelser med bruker i sentrum. Metoden skal bidra til å skape nye eller forbedre eksisterende tjenester, for å gjøre dem mer nyttige, mer brukervennlige og mer effektive for

bruker og organisasjonen som utvikler dem (Schneider, Stickdorn, Bisset, Andrews & Lawrence, 2010).

Tjenstedesign skiller seg fra andre metodikker ved at den er brukersentrert og helhetlig. Metoden handler om å organisere gode brukeropplevelser på tvers av ulike kontaktpunkter med formålet om å overføre verdi til bruker på en effektiv, helhetlig og meningsfylt måte. Tjenstedesign bygger på fem kjerneprinsipper: brukerorientert, samskapende, helhetlig, visuelt og holistisk.

Brukerorientert

Et av de mest grunnleggende prinsippene i tjenstedesign er bruker i sentrum. Tjenstedesign skal bidra til at organisasjonen evner til å møte brukeres faktiske behov gjennom tilrettelegging for interaksjon mellom involverte aktører og bruker. Å jobbe brukersentrert betyr å systematisk nyttiggjøre seg av og håndtere brukerens stemme gjennom hele utviklingsprosessen (Schneider et al., 2010).

Samskaping

Samskaping innebærer interaksjon mellom relevante aktører og brukere med målet om å møte brukerens behov gjennom helhetlige prosesser. Gjennom samskaping skal ulik kunnskap, kompetanse og erfaring fra alle involverte parter og brukerens nærmiljø, forbindes. Målet er å skape verdi mellom brukere og organisasjonen og en mer brukerorientert kultur (Bechmann, 2010).

Helhetlig

For at kommuner skal kunne gi gode og sammenhengende tjenester kan det være hensiktsmessig med helhetlige prosesser på tvers av enheter og fagområder. En tjeneste strekker seg over en tidsperiode og en må se for seg tjeneste steg for steg. Målet er at bruker skal oppleve ivaretagelse og god opplevelse uavhengig av organisasjonens rammer og behov. I tillegg vil valg av riktig tjeneste til riktig tid være motiverende for ansatte (Schneider et al., 2010).

Visuelt

Offentlige tjenester inneholder ofte mange aktører og kan være komplekse prosesser. Visualisering kan bidra til at kompliserte prosesser kan konkretiseres mer effektivt enn å

beskrive dem med ord. Under prosessen bidrar visualisering til å forenkle og skape felles forståelse, entusiasme og mulighet til å spille på og bygge på andre ideer. Mangel på felles forståelse og at tjenester kan virke kompliserte og uhåndgripelige kan skape usikkerhet hos brukere og ikke minst involverte aktører. Derfor er det viktig å visualisere elementer i tjenesteprosessen slik at alle involverte parter kan lettere forholde seg til tjenesten (KS, 2015).

Holistisk

Holistisk handler om selve helheten. Når en tjeneste skal utvikles er det viktig, fra holistisk perspektiv, å se det store og hele ved å ta hensyn til konteksten for tjenesten, kontaktpunkter og alle involverte parter. Tjenester er komplekse og for bruker kan det være essensielt å se alle sider og aspekter ved tjenesten som bruker benytter seg av (Schneider et al., 2010).

Ved hjelp av holistisk perspektiv kan en forutse fremtidige behov. Dette henger sammen med at brukeren ikke alltid vet hva behovet deres er, noe som kan skyldes kontinuerlige endringer i selve behovet og omgivelsene. I den forbindelse kan det være hensiktsmessig å se samfunnet og omgivelsene i et større perspektiv når man utvikler tjenester for å få inntrykk av fremtiden. På denne måten kan tjenestedesign være med på å løse store og komplekse utfordringer, siden metoden har en holistisk tilnærming. I tillegg til systematisk og helhetlig tilnærming kan metoden forenkle kompleksiteten til involverte parter (Bechmann, 2010).

1.5. Fra forvaltningsenhet til samskapende enhet

I det videre beskriver jeg de utfordringene som enheten for samhandling og forvaltning i Lørenskog kommune står overfor, basert på Helse- og omsorgsplanen og egne erfaringer ledere og ansatte har hatt i løpet av de siste omstillingsprosessene. Denne beskrivelsen er relevant fordi enheten for samhandling og forvaltning omtales i oppgaven.

Lørenskog kommune har siden 2001 hatt en såkalt bestiller/ utfører organisering, hvor vedtak innen helse og omsorg fattes av et bestillerkontor i enheten for samhandling og forvaltning. Enheten består i dag av mottak og utredning og koordinerende enhet. Mottak og utredning mottar og behandler alle søknader om helse og omsorgstjenester i Lørenskog kommune. Koordinerende enhet saksbehandler søknader om individuell plan for innbyggere med behov for koordinerte og langvarige tjenester, og oppnevner evt koordinator.

Samhandling og forvaltning er i dag hovedsakelig innrettet for å utmåle og fatte vedtak om tjenester i et høyt tempo. Virksomheten behandler også klager og leverer saksbehandling av

god kvalitet innenfor gjeldende lovverk. I en bestiller/utførermodell skal bestiller «legge listen» for omfang av tjenester på overordnet nivå og sikre at like tilfeller behandles likt i samme kommune.

Samskaping er et sentralt innsatsområde, og betyr at enheten må i tettere dialog med innbyggeren helt fra starten, enn det er praksis i dag. Dette for å få vite hva som er viktig for den enkelte og hvilke ressurser innbyggeren selv har og i sitt nettverk. En slik dialog og kartlegging er avgjørende både for å forebygge videre uhelse og for å utforme hvilken hjelp den enkelte skal ha. Det er behov for å utvikle større grad av skreddersøm til hver enkelt. Lørenskog kommune har startet en prosess for innbyggerorientert tjenesteutvikling som kommer til å fortsette i lang tid. Det forventes at tjenestene skal utvikles etter hvert som innbyggere, rammebetingelser og det faglige kunnskapsgrunnlaget også utvikler seg. Denne utviklingen endrer også behovene i leveranser fra enheten. Kommunen må finne nye måter å samhandle med innbyggerne på, vurdere hvordan virksomheter skal sikre brukerrettigheter, når og hvordan det skal fattes vedtak og hvordan skal tjenester koordineres til den enkelte. Jeg mener at enheten for samhandling og forvaltning har en meget viktig funksjon grunnet sin overordnede posisjon og legitime myndigheten i kommunen. Enheten er i kontinuerlig interaksjon med tilnærmet alle avdelinger og sektorer i kommunen, og har på den måten stor påvirkningskraft og mulighet til å spre kunnskap, både innad og på tvers av kommunens grenser.

1.6. Tema og problemstilling

Overordnet tema i oppgaven er innovasjon i offentlig sektor, tjenesteinnovasjon og tjenesteutvikling. Fokuset rettes mot tjenstedesign som utviklingsmetode og et ønske om å belyse erfaringer fra både lederperspektiv, i forhold til tilrettelegging og implementering av innovative tiltak, og perspektivene til ansatte som yter «nye» arbeidsformer. Formålet med studien er at den skal bidra til økt fokus og kunnskap om tjenstedesign som metode i tjenesteutvikling og forhåpentligvis åpne muligheter for videre forskning på innovasjon i offentlig sektor. I like stor grad ønsker jeg å nyansere forståelsen av drivkrefter og barrierer for innovasjon i kommunesektoren.

Jeg har benyttet meg av tjenstedesign og erfart ulike effekter av metodikken rettet både mot brukere og ansatte. Samtidig har jeg observert ulik grad av motivasjon, holdninger og vilje til

å nyttiggjøre seg av denne metoden og læringsevne hos de ansatte. På bakgrunn av det ønsker jeg å undersøke erfaringer ledere og ansatte har i forbindelse med innovasjonsarbeid.

Å styre en større del av sektorens ressurser fra kostnadskrevende tjenester til helsefremmende og forebyggende arbeid som styrker innbyggernes livskvalitet og helse, er en av de primære oppgavene til samhandling- og forvaltningsenhetens i arbeidet med å «dreie tjeneste» mot venstre. Det kommunale tilbudet til den enkelte innbygger skal ta utgangspunkt i behovet for bistand uavhengig av diagnose og funksjon, og ikke hvordan tjenestene er organisert. For å få til det må både enheten for samhandling- og forvaltning og helse- og omsorgssektor jobbe annerledes enn det som er tradisjonelt for kommunen.

Basert på innledende tekst i oppgaven har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

- *Hvilke erfaringer har leder og ansatte ved Samhandling og forvaltning i Lørenskog kommune med tjenstedesign som en del av innovasjonsarbeid?*

Problemstillingen skal forsøkes besvart ved hjelp av to forskningsspørsmål:

- *Hvilke muligheter og utfordringer erfarer ledere i Helse og omsorgssektoren i innovasjonsarbeid?*
- *Hvilke muligheter og utfordringer erfarer ansatte ved enheten for Samhandling og forvaltning med innovasjonsarbeid?*

Ledere i denne sammenhengen er helsedirektør for helse- og omsorgssektoren, virksomhetsleder for enhet for samhandling og forvaltning, tre ansatte med ulike ansvarsroller som, fagansvarlig, saksbehandler og en saksbehandler fra koordinerende enhet. Dette for å danne innblikk i innovasjonsarbeid fra ulike ståsteder.

1.7. Ytterligere beskrivelser

Begrepene som blir beskrevet i dette avsnittet er hentet fra Helse- og omsorgsplan (Lørenskog kommune, 2015).

Samhandling og forvaltning; koordinerende enhet og mottak- og utredningskontoret.

Behandler og fatter vedtak på alle søknader om tjenester. Virksomheten behandler også klager og leverer saksbehandling av god kvalitet innenfor gjeldende lovverk.

Å dreie mot venstre innebærer; å snu ressurser fra behandling av sykdom til forebyggende og helsefremmende arbeid. Å styre kostnadskrevende tjenester til helsefremmende og forebyggende arbeid, som er med på å øke innbyggernes livskvalitet og helse. I praksis betyr dette å gå trinnvis ned fra høyere omsorgsnivå til lavere bl.a. ved hjelp av tilrettelagte boliger, punkttjenester og lavterskeltilbud.

Lavterskeltilbud; er tjenester som omfatter forebyggende helsearbeid som fysioterapi- og ergoterapi tjenester, forbyggende psykisk helse, hjelpemiddellageret, frivillige, friskliv, læring og mestring.

Bruker; en person som anmoder om eller mottar tjenester omfattet av helse- og omsorgsloven som ikke er helsehjelp. Dette er definisjon jfr. Lov- om pasient- og brukerrettigheter § 1-3.

Uhelse; Jeg ønsker å benytte følgende forståelse av dette begrepet:

«Uhelse er et begrep uten tradisjonell forankring i det norske språket, men som har fått et visst innpass de senere årene, særlig i forbindelse med helsefremmende og forebyggende innsats. Oftest forekommer det i en av to betydninger. Først og fremst som samlebegrep på fenomener som virker nedsettende på evnen til normal eller ønsket livsutfoldelse slik som sykdommer og funksjonssvikt, på engelsk ill-health. Dernest som motsats til begrepet helse og da på en situasjon på individ- eller gruppenivå når det foreligger økt risiko for sykdom eller utvikling av funksjonssvikt.»¹

1.8. Oppgavens struktur

Denne studien tar sikte på å øke forståelse og bevissthet i arbeid med tjenesteutvikling og tjenstedesign som utviklingsmetode. Gjennom analyse av informantenes uttalelser skal jeg forsøke å belyse utfordringene lederne og de ansatte står overfor i implementeringen av nye arbeidsformer, samt eventuelle potensialer som ligger i de nye arbeidsformene.

¹ Definisjon hentet fra Store norske leksikon. <https://sml.sn.no/uhelse> (14.05.20)

Innledningen rammer temaet inn og beskriver behovet for endringer, nye tiltak og nye tilnærminger i helse og- omsorgssektoren. Kapittel 2 utgjør det teoretiske rammeverket for studien. Metoden som er anvendt i forskningsprosessen gjøres det rede for i kapittel 3. Kapittel 4 består av en presentasjon av funn, samt analyse og drøfting av disse funnene. Oppgavens siste kapittel inneholder konklusjoner og implikasjoner.

1.9. Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forsøkt å begrunne og aktualisere valg av tema. Offentlig sektor er på vei inn i en periode med knappe ressurser. Den offentlige sektor ser seg nødt til å tenke nytt for å opprettholde det samme velferdsnivå. Det er behov for tjenester med helhetlig og brukersentrert tilnærming. utfordringer med mangel eller manglende vilje til felles forståelse og mål gjør ikke arbeidet med tjenesteutvikling lettere ved samarbeidet på tvers av faggrupper, avdelinger og sektorer.

Tjenstedesign og samarbeid på tvers av faggrupper, avdelinger og sektorer handler om å skape en sømløs samkoordinering og overlapp av kunnskap og tjenester som inngår i ett og samme helhetlige tjenesteforløp. Målsettingen er at brukere vil da kunne bli fulgt opp av flere faggrupper, avdelinger og sektorer, samkoordinert (flere tjenester fra ulike sektorer gis samtidig) eller sekvensielt (ulike sektorer og avdelinger er inne i oppfølgingen på ulike tidspunkter i forløpet) på en måte som effektiviserer oppfølgingen og maksimerer utbyttet for den enkelte bruker.

Jeg mener derfor det er interessant og aktuelt å undersøke hva som skal til for at enhet for samhandling og forvaltning kan fungere mer effektivt i tjenesteutvikling; med andre ord, balansere overgangen mellom forvaltning og samskaping. Videre hva som skal til for at tjenester dreies fra et høyere til lavere omsorgsnivå i henhold til modellen i Figur 3 som er presentert tidligere i dette kapitlet. Nærmere bestemt ønsker jeg å se på bruken av tjenstedesign i utviklingsprosjekter i forvaltning, og den subjektive opplevelsen av «den nye» arbeidsformen.

Jeg finner min studie som relevant og aktuell for Lørenskog kommune, og muligens andre kommuner. Mitt håp er at den kan bidra på en eller annen måte til mer bevissthet om og fokus på innovasjonsarbeid.

Det er på tide «å dreie».

2.0. Teoretiske perspektiver

2.1. Innledning

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som benyttes for å belyse studiens problemstilling. Jeg valgt å introdusere kapitlet med ulike perspektiver på innovasjon for å synliggjøre begrepets mangfold og bredde.

Innledningsvis har jeg nevnt at offentlig sektor står overfor store utfordringer. Løsningen på slike utfordringer kan være innovasjon i tjenesteutvikling som er brukersentrert slik at tjenesten utvikles med bruker og ikke for bruker. Med andre ord at brukeren er premissgiver, ikke organisasjonen (Sørensen & Torfing, 2011; Willumsen & Ødegård, 2016). Jeg har lagt vekt på tjenesteinnovasjon siden offentlig sektor er en stor tjenesteleverandør.

Arbeidet med innovasjon kan være svært krevende og det handler hovedsakelig om bevisstheten til ledere og ansatte om hvordan drivkrefter for innovasjon kan forsterkes og barrierer overkommes (Holmen & Ringholm, 2019). Derfor har kunnskap om drivkrefter og barrierer fått oppmerksomhet i dette kapitlet.

Siden enheten for samhandling og forvaltning i Lørenskog kommune er i ferd med å dreie tjenester fra et høyere til lavere nivå, kan dreingen resultere i behovet for endringer i arbeidsprosesser, nye arbeidsmetoder og tilnærminger.

De aller fleste som har arbeidet med endring har erfaring med og forståelse for at endring er en krevende prosess som kan vekke motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre skal jeg gjøre rede for kulturelle aspekter ved endringsprosesser, supplert av læring som teoretisk perspektiv (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015; Hennestad, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2. Hva er innovasjon

Innovasjoner har alltid skjedd, i offentlig som i privat sektor. I Norge har kommunene vist engasjement i nyskappingsarbeid helt siden de ble opprettet (Teigen et al., 2013). Likevel er det først i de siste årene en har begynt å bruke betegnelsen innovasjon på en del av det kommunene gjør for å skape bedre og nye tjenester, attraktive lokalsamfunn og et levende demokrati. Innovasjonsbegrepet gir en ny innfallsvinkel til kjente fenomener, som tjenestekvalitet, tjenesteutvikling, organisering, næringsutvikling, stedsutvikling og demokratisk deltakelse (Teigen et al., 2013).

«Innovasjon er på vei inn til å bli dagligdagsord i kommunal virksomhet. Bevisstheten om kontinuerlig forbedring for brukere, ansatte og politikere er i ferd med å feste seg, og mye av anstrengelsene dreier seg om å finne ut hvordan drivkreftene for innovasjon kan forsterkes og barrierene overkommes.» (Holmen & Ringholm, 2019, s. 13).

Innovasjoner er historisk og tradisjonelt knyttet til store oppfinnelser og spesiell til den industrielle revolusjonen. Tilknytningen var hovedsakelig relatert til fysiske gjenstander innenfor privat sektor som produkt og varer distribuert i et marked. Etter hvert har de fleste forstått og akseptert at innovasjoner skjer også innenfor tjenesteproduksjon (Holmen & Ringholm, 2019).

Når man snakker om innovasjon er det sentralt å trekke frem innovasjonsteoretikeren Joseph Schumpeter (1883-1950). Han er mest kjent for å frikople innovasjon fra oppfinnelsen av nye produkter og knytte innovasjon til nye prosesser og organisasjoner (Teigen et al., 2013). Det vil si at innovasjon ikke bør bare sees som gjeldende for fysiske produkter, men være knyttet til, blant annet, tjenesteinnovasjon og tjenesteutvikling i offentlig sektor (Teigen et al., 2013). Schumpeter er også kjent for å kontekstualisere forståelsen av innovasjon. Den går ut på at innovasjon må forstås ut fra den sammenhengen den inngår i. Dette betyr videre at det som er velbrukte arbeidsmetoder eller tjenester i en kontekst, kan være noe helt nytt i en annen. Det vil si at innovasjoner ikke behøver å være noe nytt, men at det gjerne dreier seg om kombinasjoner av gamle og kjente elementer (Holmen & Ringholm, 2019).

Schumpeters syn på innovasjon ble ofte relatert til privat sektor og marked. Dette har sammenheng med at hans arbeid ble definert med den tidlige kapitalistiske fasen.

I ettertid har man sett at hans «entreprenørsyn» kan brukes i nyskaping i både kommunal og statlig perspektiv (Teigen et al., 2013).

Det er utbredt enighet om at innovasjon er av stor betydning, men enigheten bygger delvis på ulike tolkninger av innovasjon. Til vanlig ville innovasjon vært assosiert med å skape fornyelse gjennom å bringe nye ideer, metoder, produkter, tjenester og institusjoner. Derimot har begrepet de siste tiårene vært under utvikling. Innovasjon brukes i større grad som begrep innen vitenskap og teknologi, og i mindre grad til å beskrive stegvise, inkrementelle, forandringer. Sistnevnte kjennetegner hovedsakelig offentlig sektor (Olsen, 2004). Jeg vil ikke argumentere at Olsen (2004) knytter kun inkrementelle endringer til offentlig sektor.

Endringer relatert til for eksempel NAV og sykehusreformen, er radikale innovasjoner som defineres som offentlig sektor.

Olsen (2004) definerer innovasjon som nye ideer, produkter og tjenester, policies, prosesser og institusjoner, samt at denne kunnskapen blir akseptert spredt og iverksatt. Med andre ord handler det om anerkjennning, kunnskapsoverføring bl.a. mellom ulike aktører og avdelinger i en samhandlingsprosess, og læring.

Sørensen & Torfing (2011) knytter innovasjon til en mer eller mindre intendert og proaktiv prosess som utvikler, implementerer og sprer nye og kreative ideer, med målet om en kvalitativ forandring i en gitt kontekst. Ifølge denne definisjonen er innovasjon et uttrykk for en søkt forandring. Dette kan sees i sammenheng med innovasjonsprosesser igangsatt av en krise, lovendring, kanalisert ovenfra ned gjennom ulike reformer eller ved villet og søkt forandring.

Hvordan man løser et gitt problem eller utnytter nye muligheter, er en viktig del av innovasjonsprosessen. Man snakker først om innovasjon når den nye ideen iverksettes, spres og nyttiggjøres innenfor eller mellom organisasjoner.

Videre handler ikke innovasjon om å gjøre mer eller mindre av det samme, men heller om å endre formen og innholdet i tjenester eller prosesser (Sørensen & Torfing, 2011). I likhet med Schumpeter anser de innovasjon som kontekstuell. Selv om en ny ide er oppstått tidligere i en annen sammenheng eller kanskje utprøvd andre steder, kan implementeringen av den samme ideen et nytt sted og på et nytt tidspunkt betegnes som innovasjon. Eller motsatt, alt avhengig av kontekstuelle rammer på det nye stedet.

Perspektivene på innovasjon til Sørensen & Torfing (2011) anser jeg som relevant for oppgaven da den omfatter elementer fra selve ideen, implementeringen, gjensidig interaksjon mellom innovasjon og institusjon og spredningen til andre aktører og sektorer både innad og utad i kommunen.

2.2.1 Det er økende behov for innovasjon i offentlige sektor

Gjennom tider har den private sektor alltid blitt betraktet som dynamisk og innovativ, mens den offentlige som stiv og byråkratisk. Politiske reformer med fokus på innovasjon og tjenesteutvikling har bidratt til at forskjellene mellom den offentlige og private sektor har blitt mer nyansert (Sørensen & Torfing, 2011).

New Public Management (NPM) har gradvis medvirket til å endre den offentlige sektoren, men på en annen side har offentlig sektor vært gjennom mange endringer og fornyelser, som kan tyde på innovative trekk. Hvis den offentlige sektoren som vi har i dag sammenlignes med tiden for 50 år siden er det tydelige tegn på endringer stimulert av innovasjon, både inkrementelle og radikale.

NPM har kanskje bidratt til å rasjonalisere ulike reformtiltak og tjenestetilbud, men har ikke vært tilstrekkelig til å utvikle innholdet av disse. Mange fagprofesjoner måtte sette til side sin faglige kunnskap, erfaringer og ideer grunnet NPM- reformenes krav om resultatmålinger og dokumentasjon (Sørensen & Torfing, 2011).

Tore Nyseter (2016) argumenterer i sin artikkel at NPM reformer fører til «lammelse» hos fagfolk og instanser som skal gi velferdstjenester til brukere med ulik behov fordi fokuset fra tjenesteyting rettes mot uendelig rapportering, dokumentasjon og kontrollfunksjoner, som forsterker nullfeilskultur og byråkrati. Videre argumenterer Nyseter (2016) at økende byråkrati virker hemmende på fagligutfoldelse, medvirkning, medbestemmelse og utvikling. Han viser til en dansk studie som er publisert i boken «Tillidsskabende ledelse i offentlige organisasjoner» at NPM fører til et økende og selvforsterkende byråkrati som hindrer effektivitet. Ansatte opplever at de fratras autonomi og at ovenfra initierte kontrollrutiner senker de ansattes engasjement og påvirker samarbeid.

Ifølge Sørensen & Torfing (2011) frykter medarbeidere for at innovasjoner brukes som instrument for besparelser og kostnadsreduksjon i stedet for fagytelse og tjenestekvalitet. Men på en annen side argumenterer samtlige at besparelser i den offentlige sektor kan skje på flere områder og måter. Slik vil innovasjon i offentlig sektor gi mulighet til at oppgavene løses på en annen og smartere måte. En som gir muligheter til å spare ressurser, hindre splittelse og ha en forebyggende effekt, noe som er i henhold til strategiske mål for helse og omsorgssektor i Lørenskog kommune.

Nye måter å løse oppgaver på, med forebyggende effekt, kan sees i sammenheng med behovet for venstreforskyvning av tjenestenivået i Lørenskog kommune. Nye arbeidsoppgaver som resultat av innovasjon må nødvendigvis ikke føre til mer arbeid, heller smartere måter å gjennomføre oppgaver på, ivareta brukere, bevare faglig autonomi og integritet.

Det er tre hovedårsaker til økende interesse for innovasjon i offentlig sektor. For det første befinner den offentlige sektoren seg i skjæringspunktet mellom økende forventinger og begrensede ressurser. På den ene siden har innbyggere, brukere og pårørende økende

forventninger til offentlige tjenester og kvalitet og effektivitet. På den andre siden er det knappe ressurser forårsaket av både strukturelle og økonomiske forhold.

Den andre årsaken til økende interesse for innovasjon i offentlig sektor er fremvekst av uregjerlige samfunnsproblemer, eller «wicked problems», som er sektorovergripende og ikke kan løses av en sektor alene og standardiserte løsninger (Sørensen & Torfing, 2011; Teigen et al., 2013). Slike uregjerlige problemer krever tverrfaglig tilnærming og kunnskapsbredde, noe som knytter mange ulike aktører med ulik bakgrunn, som til slutt kan resultere i dannelse av konfliktfylte arenaer (Sørensen & Torfing, 2011). Konfliktfylte arenaer kan virke hemmende for tverrfaglig tilnærming og vil kunne påvirke behandlingen av store og sammensatte problemer. Men på en annen side kan konflikter være også en pådriver til å finne nye og bedre løsninger.

Den tredje årsaken for økende interesse for innovativ offentlig sektor er økende globalisering. Dette kan tyde på at endringer på det globale nivået legger mer press på velferdsstatene, noe som kan fremme økende reformtilstrømninger som stiller ytterligere krav til at den offentlig sektor må være innovativ (Sørensen & Torfing, 2011).

2.3. Tjenesteinnovasjon

For å få bedre innsikt i hva tjenesteinnovasjon innebærer i en kommunal kontekst, har jeg valgt å kort beskrive tjenstedominant logikk som utgangspunkt for tjenesteinnovasjon. Samtidig anvendes begrepet bruker i istedenfor kunde.

Forventningene til at offentlig sektor skal være mer innovativ er blitt merkbart sterkere de siste ti årene. Utfordringene den offentlige sektor utsettes for satt dagsorden på en forskning som var brukerrettet og mer pragmatisk (Holmen & Ringholm, 2019). Tjenesteinnovasjon viker å være et sentralt satsningsområde og fokuset er rettet mot effektivisering av tjenester og prosesser, gjerne på tvers av tjenesteområder (Holmen & Ringholm, 2019).

Kristensson (2014) legger en tjenstedominant logikk til grunn for tjenesteinnovasjon.

Tjenstedominantlogikken hevder at alt kan ses på som en tjeneste og at det dermed er et perspektiv på verdiskaping. Verdi oppstår først ved at bruk og fokus flyttes fra tilbudet, som ofte er en vare, til hvordan leverandøren kan skape verdi sammen med bruker.

Tjenstedominant logikk fremhever at verdi alltid samskapes. I dette ligger at verdien skapes i interaksjon mellom tjenesteleverandør og bruker.

Ifølge Wedum & Hauge (2017) innebærer tjenstedominantlogikken at organisasjoner må forstå sin virksomhet ut fra hvilke verdier de faktisk skaper for brukeren, heller enn ut fra hvilke fysiske varer de tilbyr. Det vektlegges felles forståelse av hvorfor man gjør det i istedenfor hvordan (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Brukeren blir sett på som aktiv deltaker og fortolker som er med og samskaper tjenesten og dermed verdien av tjenesten (Sørensen & Torfing, 2011). Det er tjenesten og hvordan denne gir verdi for bruker, som er i fokus for innovasjonen, og ikke den fysiske varen. Et viktig poeng i dette perspektivet er at tjenester samskapes i møtet *med* brukeren, og ikke *for* brukeren. Verdien som bruker opplever kan være noe helt annet enn eksempelvis ansatte i enheten for samhandling og forvaltning i utgangspunktet har vurdert.

Innledningsvis har jeg skrevet at bevisstheten om kontinuerlig forbedring for innbyggere er i ferd med å feste seg hos ledere og ansatte ved enheten for samhandling og forvaltning. Store deler av arbeidet dreier seg om å finne ut hvordan drivkreftene for innovasjon kan forsterkes og barrierene overkommes (Holmen & Ringholm, 2019).

2.4. Drivkrefter og barrierer

Spørsmålet om hva hemmer og hva fremmer innovasjon har vært en vesentlig del av litteraturen om innovasjon i offentlig sektor de siste årene. Identifisering av drivkrefter og barrierer definerer offentlig sektor som innovativ, noe som har blitt merkbart sterkere de siste ti årene (Holmen & Ringholm, 2019). Litteratur og forskning viser at offentlig sektor er innovativ, selv om rammene og forutsetninger til den offentlige sektor ikke er helt optimale.

2.4.1. Betingelser for innovasjon i den offentlige sektor

Det er ingen tvil at det er økende behov for innovasjon i offentlig sektor. Utfordringen er at offentlig sektor i motsetning til privat er underlagt en rekke mindre gunstige betingelser for innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011). Dette kan komme av flere årsaker, som for eksempel manglende kompetanse på innovasjon, knappe ressurser for implementering og gjennomføring av innovasjonsprosesser. Samt endringer på politisk nivå i form av hyppige valg og ulike reformer som den offentlige sektor utsettes for. Dette kan virke på de kontekstuelle rammene til innovasjonsarbeid, og på denne måten påvirke aktørenes handlingsrom betraktelig. Kommunen med sine krav om forutsigbarhet, etterprøvnbarhet, tilsyn og rapportering i regi av fylkesmann og andre statlige organer utgjør en vesentlig barriere mot offentlige innovasjoner (Sørensen & Torfing, 2011).

Offentlig sektor, i motsetning til den private, er politisk ledet. Dette kan indikere at offentlig sektor befinner seg i en institusjonalisert konflikt mellom regjering og opposisjon, da konflikten mellom disse politiske motpoler kan gjøre seg gjeldende ved eventuell feilslått innovasjon som kan føre til store kostnader (Sørensen & Torfing, 2011). Det settes mye på spill fra politisk hold ved innføring av innovative tiltak, der høye omkostninger ved feilslått innovasjon potensielt sett er meget store, fordi feil svekker den politiske ledelsen og styrker opposisjonen (Sørensen & Torfing, 2011).

Sørensen & Torfing (2011) trekker frem den byråkratiske styringsformen, silotenkning med sektoroppdelte oppgaveløsninger og nullfeilskultur som vanskeligjør samarbeid som den største hindringen for samarbeidsdrevet innovasjon. Samtidig kan kompleksiteten i det offentlige være en hindring i seg selv, da det er vanskelig å predikere eventuelle konsekvenser av nye ideer.

Det å skape nye ideer, implementering og gjennomføring av innovasjonsprosesser hindres også av institusjonalisert angst for å begå feil. Ifølge eksperter er nullfeilskultur utpreget utsagn som gjennomsyrrer offentlig sektor og oppleves som en barriere for innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011).

I motsetning til private organisasjoner er de offentlige multifunksjonelle. Dette innebærer at de skal ivareta delvis motstridende hensyn, som politisk styring, medbestemmelse fra ansatte, oppmerksomhet overfor brukere, nøytralitet og faglig uavhengighet og kostnadseffektivitet (Christensen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gjør at offentlig sektor er spesielt utsatt for kritikk, samtidig er det takhøyde for fleksibilitet, skjønnsutøvelse og innflytelse for de som jobber i organisasjonene. Jacobsen & Thorsvik (2013) argumenterer at de private organisasjonene også er multifunksjonelle med sin status som hjørnesteinsbedrifter.

For å kunne dekke brukeres behov, utvikle riktig tjeneste til riktig tid og sted, ser man seg nødt til å gripe inn i den kompleksiteten offentlig sektor bygger på. Involvering av ulike aktører sammen med bruker, slik at tjenester utvikles i felleskap, virker som nødvendig for å sikre seg tilstrekkelig kompetanse for å drive frem innovasjonsprosessen. Til tross for mange organisatoriske og kontekstuelle hindringer i det offentlige er det ikke gitt at innovasjon ikke lar seg gjøre. Et godt samarbeid og brukerinvolvering åpner opp for muligheter til å drive

innovasjonsprosesser innenfor rammene av offentlig sektor, selv om de oppleves som uoverkommelige.

2.4.2. Fagprofesjoner og deres rolle i tjenesteinnovasjon som barriere og drivkraft Kunnskapen fagprofesjoner besitter er meget viktig i arbeidet med tjenesteinnovasjon.

I samarbeidsdrevne innovasjon, skal mange forskjellige former for kunnskap samles for å skape innovasjon. Dette innebærer samarbeid med andre ansatte, organisasjoner, virksomheter og fremfor alt brukere for å skape innovasjon der involverte aktører skal bidra med sin spesielle kunnskap og ressurser. Fagprofesjoner anses som en sentral ressurs og drivkraft i arbeidet med tjenesteinnovasjon i offentlig sektor, men kan også være en barriere (Sørensen & Torfing, 2011).

I den danske offentlige sektor er det på en rekke tjenesteutviklingsområder utviklet begrep fagbyråkrati, der fagprofesjoner ivaretar sine oppgaver i hver deres avdeling, med ledelse innen samme fagprofesjon (Sørensen & Torfing, 2011). De foretrekker samarbeid med andre fra samme profesjon, som kan finne sted innenfor eller på tvers av organisasjoner, og på bakgrunn av det utvikler sterke faglige identiteter, kultur og felleskap (Sørensen & Torfing, 2011). På denne måten bygges identitet og kulturdannelse definert som monopol på sine arbeids- og ansvarsområder og roller. Denne identiteten baserer seg i hovedsak på kollegialitet og tillit, i stedet for hierarki og kontroll. For eksempel kan fagprofesjoner fremstå som «de som vet best» og på den måten ha negativ virkning på brukermedvirkning (Sørensen & Torfing, 2011).

Innovasjonsarbeidet i kommunene er helt avhengig av profesjonene og medarbeidernes engasjement og involvering. Det samme gjelder ledelse som skal tilrettelegge for omgivelsene til å innovere. Ledelse handler om å sette seg selv og andre i stand til å nå felles mål. Det vil innebære avklaring av mål og tiltak som er nødvendige for å sikre felles forståelse (Holmen & Ringholm, 2019). Videre vil tilrettelegging for ressurser, koordinering og organisering av arbeidet være ledsaget av evaluering for å undersøke forhold mellom resultat og mål (Holmen & Ringholm, 2019).

For å iverksette og lykkes med innovasjonsarbeid er det helt sentralt med politisk forankring og kreativ ledelse uten detaljstyring, som tør å bruke tid på å omsette nye ideer i praksis. En åpen og anerkjennende organisasjonskultur anses som viktig for å fremme refleksjon, nytenkning og innovasjon. Ledelse som viser interesse, anerkjenner og ser ansatte betyr mye

for kvaliteten på tjenestene og ansattes engasjement for å delta i innovasjonsprosesser. Dette er noe noe som kan ha motiverende effekt i en tjenesteutviklingsprosess (Teigen et al., 2013).

Interaksjon mellom fagpersoner og brukere baserer seg hovedsakelig på empati og tillit, med takhøyde for anerkjenning og respekt for brukeres autonomi og kunnskap. Relasjonen mellom partene er ofte avgjørende hvorvidt samhandlingen lykkes eller ikke. Dette forholdet er gjerne asymmetrisk da fagprofesjoner ofte sitter i potensiell maktposisjon (Sørensen & Torfing, 2011).

Ifølge Fjell (2013) skal makt sees i forhold til motmakt og vice versa. Fagprofesjoner besitter makt mens brukere motmakt, og at makten springer ut av motsetninger mellom samtlige. Det vil si at motsetning kommer til uttrykk ved at det er forskjellige mål og motiver mellom involverte aktører. Videre at selv om fagprofesjoner vet hva som er best for bruker kan bruker ha andre mål og intensjoner, nettopp fordi denne gruppen er eksperter på sin egen helse og behov.

For å fremme god relasjon mellom fagprofesjoner og brukere kan det være nødvendig med takhøyde for god kommunikasjon og dialog.

En dialog settes ofte i kontrast til monolog, der monolog er en form for enetale. I kommunikasjon med tendenser til monolog knyttes det ofte autoritære elementer. I stedet for å bli lyttet til og bli tatt med på råd, blir personen fortalt eller belært om hva hun eller han skal gjøre (Tveiten, 2013).

Vilje til å innstille seg på hverandre og lytte til hverandre er vesentlig. De argumentene og de meningene som kommer til uttrykk bør tas på alvor i interaksjonen mellom fagprofesjoner og brukere (Tveiten, 2013). Ofte vil man føre en dialog når man er interessert i å forstå partenes perspektiver og erfaringer. Derfor vil en dialog ofte i utgangspunktet basere seg på anerkjennelse av forskjellighet til de involverte (Tveiten, 2013). En slik dialogisk tilnærming kan være med på å hindre at fagpersonen havner i en maktposisjon overfor brukeren. Videre ville dialog vært essensielt i tjenesteutviklingsprosesser da tjenester til den enkelte bruker skal ta utgangspunkt i behovet for bistand uavhengig av diagnose og funksjon (Lørenskog kommune, 2015).

2.4.3. Bruker i sentrum og som medvirkende innovasjonsdriver

I velferdsstaten Norge har det tidligere vært fokus på involvering av innbyggere for å fremme demokrati. Den siste tiden har vært preget av involvering av brukere i innovasjonsprosesser. Brukere anses som eksperter på sine behov, noe som burde vektlegges i større grad i tjenesteutvikling (Sørensen & Torfing, 2011).

Innledningsvis i oppgaven har jeg nevnt at kommunen må helt fra starten i tettere dialog med brukere, enn det er praksis i dag og at det er behov for å utvikle større grad av skreddersøm til den enkelte. I dagens samfunn med sprikende forventninger, ulike behov og ikke minst økt kompetanse hos brukere ville ikke «one size fits all» løsninger fungert. Dette stiller høyere krav for ledere og ansatte i offentlig sektor til å gjennomføre innovasjonsprosesser (Sørensen & Torfing, 2011).

Samfunnsutfordringene legger økende press på den offentlige sektoren om å løse stadig flere og vanskelige oppgaver (Sørensen & Torfing, 2011). Likeså er oppgavene og utfordringene ressurskrevende, noe som kan resultere i at offentlig sektor alene ikke klarer å løse dem. Dette kan tyde på økende behov for nye innovasjonsprosesser som inkluderer brukere som medprodusenter av løsninger med den kunnskapen og erfaringsbredden de har (Sørensen & Torfing, 2011).

Involvering av brukere i innovasjonsprosesser handler om aktiv deltakelse i utvikling, forbedring og evaluering av tjenester og at brukernes behov står i sentrum (Sørensen & Torfing, 2011).

Hvorvidt innovasjonsprosesser med brukerinvolvering skal lykkes eller ikke, avhenger av måten brukere involveres på. Det vil si hvilken rolle brukere tilskrives kan være avgjørende for utfallet av deltakelse. For eksempel kan rollen som «klient» passivisere brukernes deltakelse i prosesser bl.a. ved valget av politiske representanter. Det forventes ikke at brukere deltar i politikktutforming, da brukere som klienter har begrenset kunnskap til å drøfte store og sammensatte problemstillinger som krever ekspertise på mye høyere kunnskapsnivå (Sørensen & Torfing, 2011). Likeså kan brukernes deltakelse også passiviseres i tjenesteutviklingsprosesser som stiller krav til ulike tilnærminger til komplekse problemstillinger. I innovasjonsprosesser, kan det tenkes at brukerens ressurser ikke ville vært optimalt utnyttet, da prosessen hovedsakelig ville vært drevet av høyt kvalifiserte fagprofesjoner. Kort sammenfattet ville faren for å ikke møte brukerens faktiske behov vært større i prosesser med brukere som klienter. Dermed er det nødvendig med et annet syn på

brukerrollen. Brukere besitter kompetanse de fleste fagprofesjoner ikke har, nemlig erfaringsbasert kunnskap. Ved å benytte seg av denne kunnskapen, kan tjenester som utvikles bli langt mer treffsikre, men på en annen side føre til motstand mot eventuelle endringer.

2.5. Endring vekker motstand

Endring er en krevende prosess som kan føre til motstand i en organisasjon. Dette gjelder særlig når nye endringer følger på tidligere endringer og den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon som kan påvirke medarbeidernes oppslutning om endringene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Endring kan innebære at man går fra noe sikkert til en situasjon preget av usikkerhet. All endring fører til at man konfronteres med det ukjente og for enkelte kan derfor oppleves som skummelt. Endringsmotstand kan også oppstå dersom de ansatte ikke erkjenner behovet for endring. Det vil si, manglende tro på at endringer er nødvendige, da tidligere tilnærminger og arbeidsprosesser har vært vellykkede (Martinsen, 2009).

Andre årsaker til at endring vekker motstand er tap av identitet og brudd på sosiale relasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Endring anses som en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse på situasjon. I lys av innovasjon bør motstanden heller betraktes som en energikilde som innsats i endringsprosessen fremfor en hemmende kilde (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Martinsen, 2009).

Som forutsetninger for vellykket endring nevnes viktigheten av en utbredt oppfatning endringsbehovet i organisasjonen. Det vil si at behovet er anerkjent, forankret og at felles forståelse finner sted. Samt en klar visjon, formidling og kanalisering av visjonen ut i hele organisasjonen. Hvordan ledere evner til å få ansatte til å forstå behovet for endringen, stiller høye krav til lederen selv og organisasjonen. Med andre ord det er viktig med god forankring av visjonen i hele kjeden slik at strukturelle trekk som kan virke hemmende på omstillingen endres i god tid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dersom ledere skal lykkes med strategisk endring, må de få kulturen til å ønske seg endringene. Kulturen kan være både en velsignelse eller forbannelse (Hennestad, 2015).

2.5.1. Kulturperspektivet i organisasjon

Kultur i organisasjoner kommer til uttrykk i måten vi handler på og er essensiell for hvordan virksomheten opptrer, fungerer, utvikler seg og klarer seg (Hennestad, 2015).

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser frem og er vesentlig for formelle organisasjoner, i denne sammenhengen i en kommunal enhet (Christensen et al., 2015).

Det som i prinsippet skiller organisasjonskultur fra generell kultur, som vi finner overalt i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjon og er avhengig av kontekstene den foregår i. Den er et kontekstuel fenomen. Dette er viktig for å forstå hvordan organisasjoner oppstår, utvikler seg over tid og fremstår med tanke på tjenesteutvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjonskultur oppstår rasjonelt som respons på utfordringer. Men utfordringene endrer seg i takt med endringen i omgivelsene. Kan organisasjon da endre seg i takt med omgivelsene? Hvor omstillingsdyktig er kultur?

Litteratur beskriver at gode kulturer kan assosieres med begreper som sterke, homogene, preget av felleskap og felles forståelse. Siden sterke kulturer kan oppfattes som positive er det ikke gitt at de egner seg like bra for alle organisasjoner. Sterke kulturer kan ha en form for tunnelsyn som kan virke hemmende i arbeidet med problemløsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ifølge Hillestad og Yttri (2016) er det ikke tilstrekkelig å si «det du gjorde i går, gjelder ikke mer». Samtlige retter fokus på avlæring som en overgangsprosess fra gamle til nye tilnærminger som igjen er avhengig av organisasjonens strukturelle rammer. Dette innebærer at før organisasjonen kan innovere og lære, må den være i stand til å glemme. Organisasjonens utvikling er avhengig av kontinuerlig læring og det handler ofte om vilje til å gi slipp på det som har gjort at organisasjoner har lyktes. Det vil si det som var suksess i går er ikke nødvendigvis en suksess i dag. Avtakende effekt over tid kan sees i sammenheng med utvikling og integrering av institusjonelle trekk som gjør organisasjoner mindre tilpasningsdyktige, mer komplekse og rigide overfor nye krav i omgivelsene (Christensen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med andre ord endrer verden seg mens kulturen holder organisasjonen fast i samme mønster. Det gjør at organisasjoner endrer seg i mindre grad enn sine omgivelser, og kan ha kortsiktige effekter. Derfor sier Hennestad (2015, s. 30) at «*culture eats strategy for breakfast*».

Avlæring beskrives som svært krevende prosess som innebærer beslutninger og handlinger som stiller høye krav til både ansatte og brukere. Organisasjonsutvikling er derfor en krevende prosess da kultur kan virke hemmende på omstillings- og utviklingsprosesser. Dersom velferden skal ivaretas, forutsetter det økt produktivitet, nytenkning og tilpasning (Hillestad & Yttri, 2016). Et fokus på nytenkning og tilpasning fremfor økt produktivitet er sentralt for min studie. Enheten for samhandling og forvaltning skal ikke stimulere til økt tjenesteproduksjon, heller tilpasse tjenester med kostnadseffektiv tilnærming. For å imøtekomme krevende omstillingsutfordringer kan tilnærminger relatert til tjenstedesign, tjensteinnovasjon og designtenkning bidra til å håndtere den store kompleksiteten med bruker i sentrum. I dette tilfellet bør tjenstedesign få en sentral rolle i organisasjonen og ikke betraktes som sideaktivitet av ledere og ansatte. Denne metoden kan imøtekomme typiske utfordringer knyttet til silotenkning i organisasjoner og nullfeilskultur som kan motvirke helhetlige tilnærminger med bruker i sentrum (Hillestad & Yttri, 2016).

En organisasjon kan ha flere ulike kulturformer som kan defineres ved noen typiske kulturelle kjennetegn (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På en side kan en betrakte i hvor stor grad organisasjonen legger vekt på verdier som fleksibilitet og dynamikk eller forutsigbarhet og kontroll. På en annen side kan en betrakte hvorvidt organisasjonen legger vekt på verdier som intern og ekstern fokus. Intern fokus handler om integrasjoner i organisasjonen, mens ekstern fokus handler mer om hvordan organisasjonen kommuniserer med omgivelsene.

Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom fire kulturtyper som kan kjennetegne en organisasjon: hierarki, klan, ad-hoc-kрати og marked. De kulturtypene som har størst relevans for enhet for samhandling og forvaltning er klan og ad-hoc-kрати. Dette fordi at klan sine grunnleggende antakelser definerer effektivitet gjennom tett samarbeid, felleskap, autonomi for den enkelte medarbeider, utvikling av kommunikasjonskompetanse og evne til samarbeid. Samarbeid virker sentral for denne type kultur og ikke minst leder med sine lederferdigheter som coach eller veileder (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ad-hoc-kрати har mange likhetstrekk med klan og assosieres med innovasjon. Verdier legger vekt på fleksibilitet og problemløsende tilnærminger. Lederen fremstår som innovativ med store innslag av visjoner for fremtiden. Interaksjon i organisasjonen kan føre til et høyt konfliktnivå, men det som kjennetegner denne kulturen er at den streber etter å konvertere formeninger om konflikten til en kilde for innovasjon. Forskning viser at det finnes slike kulturtyper men ikke i rendyrkede

former, noe som antyder at de er i form av hybrider, det vil si, blandingsformer av ulike kulturer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5.2. Kommunikasjon

Kommunikasjon anses som det fundamentale i alle organisasjoner, med andre ord en nøkkelfaktor som er avgjørende for både intern integrasjon og ekstern tilpasning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Siden et av de strategiske målene til enheten for samhandling og forvaltning er «bruker i sentrum», rettes derfor fokuset på kommunikasjon i form av en dialog. I den forbindelse anses kommunikasjon ikke kun som utveksling av ord, men i større grad som utveksling av kunnskap og erfaringer. Videre er det viktig å vektlegge non-verbal kommunikasjon da denne kan være avgjørende for å forstå budskapet som formidles (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Tveiten, 2013). I implementering av innovative tiltak er det ikke uvanlig å betrakte kommunikasjon i vertikale og horisontale perspektiv. Vertikal kommunikasjon definerer kommunikasjonsflyt fra toppen og nedover i systemet. Den kan fremstå hierarkisk men illustrerer kommunikasjon fra toppledelse til ansatte som jobber tett mot bruker. Mens horisontal kommunikasjon adresser til kommunikasjon mellom ansatte i en avdeling eller organisasjon eller på tvers av avdelinger. Særlig blant ansatte med like og beslektede arbeidsoppgaver.

En annen form for kommunikasjon er beskrevet som ekstern kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ekstern kommunikasjon anvendes til å beskrive kommunikasjonen utad fra kommunen. Alle de kommunikasjonskanalene og kommunikasjonsformene kommunen benytter seg av for å formidle til eksterne aktører. Ekstern kommunikasjon kan bl.a. påvirke kommunens omdømme, avhengig av hvordan den foregår (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den eksterne kommunikasjonen kan også være utslagsgivende i innovative prosesser. Innovasjon innebærer samarbeid mellom flere aktører, både interne og eksterne.

Som tidligere nevnt handler kommunikasjon også om utveksling av kunnskap og erfaringer og kan av den grunn sees på som læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.5.3. Læring

Innledningsvis har jeg skrevet at norske kommuner evner å lære av hverandre og i den forbindelse kan innovasjon knyttes til læring. Læring beskrives som en prosess med kunnskap, utveksling og atferdsendring på grunnlag av denne kunnskapen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik (2013) redegjør for to typer læring; kognitiv og sosial.

Sosial læring er relevant for denne studien og er den formen jeg ønsker å trekke frem. Sosial læring bygger på menneskelig interaksjon og at læring skjer gjennom imitasjon og bidrar til endring av atferd. Eksempelvis at ansatte i en organisasjon overtar hverandres handlemåter og løsninger som har hatt en suksess, og dermed endrer sin atferd. Likeså kan sosial læring anvendes til å beskrive at kommuner kan lære av hverandre på en tilsvarende måte.

Kommuner kan modellere hverandres suksesshandlinger som kan virke kostnadseffektive.

Kostnadseffektivitet nevnes i forbindelse med tjenesteutviklingsprosesser som benytter seg av tjenstedesign. Denne læringsteorien kan sees i sammenheng med prinsippene til

tjenstedesign. Læring kan bidra til at enkelte faser i tjenesteutvikling kan forbigås siden andre kommuner har gjort tilstrekkelig arbeid med de (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Enhet for samhandling og forvaltning på lik nivå som andre organisasjoner i helse og omsorgssektoren er i en omstillingsfase. Dette for å imøtekomme utfordringer kommunen står overfor. I den forbindelsen kan det være viktigere å forstå hvorfor skal man drive med endringer fremfor hvordan. Hvorfor, i dette tilfellet, bygger et fundament for hvordan man skal få det til og ikke minst være et bidrag til fellesforståelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Læring som underbygger forståelse for hvorfor kanaliseres ved hjelp av to modeller, enkelkretslæring og dobbelkretslæring.

Ved bruk av modellen for enkelkretslæring tas verdiene som påvirker atferd for gitt. Med andre ord man gjør som man blir fortalt. Dobbeltkretslæring i motsetning til enkelkretslæring skaper takhøyde for refleksjon og diskusjon ved de mål og verdier man setter seg og på den måten egner seg godt for enhet for samhandling og forvaltning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.0. Metode

I dette kapitlet presenteres metoden jeg har valgt i denne studien og mine valg begrunnes. Først vil jeg si noe om forskningsdesign og prosessen for datainnsamling. Deretter presenterer utvalget og den empiriske konteksten for studien. Videre gjør jeg rede for dataanalysen og datakvalitet for så å avslutte kapitlet med noen etiske betraktninger.

3.1. Forskningsdesign

Samfunnsforskning karakteriseres av et samspill mellom teori og empiri om samfunnsmessige forhold.

En nokså vanlig tilnærming for en studie går ut på at en starter med problemformulering basert på foreliggende teori, gjennomfører en empirisk undersøkelse av de formulerte problemstillingene understøttet av forskningsspørsmål og ender opp med en teoretisk fortolkning av de empiriske analyseresultatene. Hvorvidt en studie starter med teoretisk drøfting eller empirisk undersøkelse kan variere og en forsker kan bevege seg frem og tilbake mellom teori og empiri i en og samme studie (Grønmo, 2016)

Grønmo (2016) skiller mellom deduktiv og induktiv forskningsdesign. Min forskning startet med en problemstilling basert på antatt teori og erfaring fra arbeidsplass. Jeg hadde et teoretisk grunnlag opparbeidet gjennom pågående masterstudie og arbeidsrelatert erfaring med en plan om å gjennomføre en empirisk undersøkelse av de formulerte forskningsspørsmålene som videre skulle føre meg til teoretisk fortolkning av resultatene. En slik tilnærming kjennetegner typisk deduktiv forskningsdesign. Den motsatte tilnærmingen, fra empiri til teori kjennetegner typisk induktiv forskningsdesign (Grønmo, 2016). Siden jeg formulerte en problemstilling og skaffet en teoretisk oversikt vil jeg si at jeg beveget meg deduktivt. På den andre siden gjennomførte jeg empirisk studie først, som i sin tur viser til induktiv tilnærming. Det vil si at jeg beveget meg både deduktivt og induktivt. Forskningen preges gjerne av en pendling mellom teori og empiri hvor forsker bygger på ulike metoder for å skape forbindelser mellom teori og empiri, alt avhengig av hvorvidt en beveger seg fra teori til empiri og omvendt (Grønmo, 2016).

Min metode kan derfor karakteriseres som en abduktiv tilnærming (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Dataene jeg samlet inn gjennom intervjuguide basert på mine fortolkninger, ble blant annet brukt til justering av problemstillingen og teori, og bar preg av pendelbevegelse mellom empiri og teori.

Studien tar utgangspunkt i fenomenologi, som er studiet av menneskelig erfaring, og hermeneutikk, som er læren om fortolkning (Kvale et al., 2015). Ulike aspekter ved slike filosofiske ståsteder er relevant for intervjuforskningen i denne oppgaven og står i motsetning til metodologisk positivisme. Det er ledernes og ansattes erfaring med innovasjonsarbeid og min fortolkning av deres uttalelser som har betydning for resultater og konklusjoner i denne studien.

Forskningsmetoden i denne studien styres av min problemstilling. Ut fra den problemstillingen jeg har valgt og forskningsprosjektets formål, som er å bidra mer eller mindre til kunnskap og bevisstgjøring rundt innovasjons arbeid i kommunal kontekst, ble kvalitativ strategi et naturlig valg. Dataene gjennom kvalitativ metode uttrykkes gjennom ord, ikke tall. Å hente data om erfaringer er sentralt i intervjuundersøkelser (Kvale et al., 2015). Jeg valgte derfor å anvende den kvalitative forskningsintervju som metode i denne studien. En slik metode skaper rom for spontanitet og gjør det mulig å tilpasse intervjuet til informantene og konteksten den foregår i (Kvale et al., 2015). Spontanitet og fleksibilitet var viktig for meg som forsker som søker bedre å forstå innovasjonsarbeid som tjenesteutvikling og tjenstedesign, gjennom ulike erfaringer til ledere og ansatte.

Kritisk sett kan jeg nevne observasjon som metode som kunne også blitt brukt i denne oppgaven. Observasjon som metode gir mulighet til å studere sosiale fenomener i en naturlig kontekst og fordi observasjoner viser hva individer gjør ikke bare hva de sier (Kvale et al., 2015). Det kunne vært hensiktsmessig å bruke metoden som supplement for å fange informasjon som informantene ikke forteller selv men er synlig under aktiviteter knyttet til arbeidet med tjenstedesign. Det å kombinere intervju og observasjon som metode kunne bidratt til rikere data og mer helhetlig og nyansert bilde om ledernes og ansattes syn på innovasjons arbeid. En slik tilnærming kunne ha også styrket studiens validitet og reliabilitet (Grønmo, 2016).

Samtidig er observasjon en tidskrevende forskningsmetode og det kan også være utfordrende med å opprettholde prinsippene om anonymitet.

Begrensninger i form av tid og rammer knyttet gjorde det problematisk å benytte seg av begge metodene. Videre vanskeliggjorde rammene datainnsamlingen og medførte et utvalg med et fåtall av informanter. Samtidig ga dette rom for dybde i intervjuundersøkelsene.

3.2. Utvalg av informanter

Utvalg av informanter var et bevisst valg av personer med ulik ansvarsrolle og område med kompetanse, erfaring og potensialet til å besvare problemstillingen. Formålet med utvalget er å få mest mulig relevant informasjon om problemstillingen. Hovedtanken var å velge informanter med kjennskap til innovasjons og endringsprosesser og tjenstedesign.

Informanter har mangeårig erfaring innen tjenesteutvikling og endringsprosesser og består av fem representanter fra ulik hierarkisk nivå. Informantene består av helsedirektør i Helse og omsorgssektoren, virksomhetsleder for Samhandling og forvaltningsenhet, en fagansvarlig for forvaltning, juss og fagutvikling og to saksbehandlere med ulike saksbehandlingsområder.

Av hensyn til informantene som deltar i studien og oppgavens betydning er det ikke nødvendig å navngi personene. Informantene som deltar er derfor anonymisert og kun beskrevet med informasjon om hvilken funksjon de har i organisasjonen. Formålet med presentasjon av funksjon er å vise rød tråd fra initiativtaker (ledelse) til den som yter tiltakene (ansatte) og nye arbeidsformer.

Alle informantene har mer eller mindre deltatt i prosessene med tjenesteutvikling hvor tjenstedesign ble benyttet som metode og på bakgrunn av det anses som potensielle til å komme med relevant informasjon. Gjennom valget av informantene som representerer kommunen på et overordnet nivå kan jeg oppnå både bredde og dybde i datamaterialet. I dette tilfellet mest dybde da meningen med utvalget og antall deltakere er ikke å skape representativitet. Analyse av ett eller noen få tilfeller skaper et større rom for forskeren til å være grundigere. Samtidig er forskingen med få deltakere mer håndterlig, ikke minst for studenter som ikke har så mye tid til eller ressurser til tallrike intervjuer eller analyser, noe som er tilfelle hos meg (Kvale et al., 2015).

Etter gjennomførte intervjuer opplever jeg at samlet informasjon er tilstrekkelig for videre analyse. Med tanke på antall intervjuer har jeg allikevel oppnådd et metningspunkt, dette særlig med tanke på siste intervjuene som ble stort sett preget av repeterende informasjon.

3.2. Utforming av intervjuguide

Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert med tanke på å kartlegge hvordan kommunen har jobbet med tjenesteutvikling tidligere, deres erfaring med tjenstedesign og anvendelse av metodikken, samt hvordan informantene opplever innovasjonsprosessene i denne type tjenesteutvikling. Informasjon jeg undersøker uttrykkes i form av tekst, gjennom et semistrukturert intervju. Et slik intervju benyttes for å forstå temaer ut fra informantenes egne perspektiver (Kvale et al., 2015).

Intervjuguide ble delt i en introduksjonsdel, en hoveddel og avslutningsdel. I introduksjonsdelen søkte jeg informasjon om informantenes bakgrunn og funksjon, erfaring med tjenstedesign og tjensteutvikling, deres forståelse for innovasjon som begrep og hvordan har de og kommunen for øvrig jobbet med tjensteutvikling tidligere. I hoveddelen søkte jeg informasjon om anvendelsen av tjenstedesign, opplevelsen av metodikken, involvering av ulike aktører og faktorer som fremmer og hemmer implementering av metodikken. Avslutningsvis kunne informantene komme med egne tanker og refleksjoner rundt temaene gjennom to siste spørsmål.

3.3.Datainnsamling

Intervjuene varte i ca. 45 min. Tid og sted ble raskt avklart direkte med informantene. Jeg og informantene jobber i samme kommune og i samme enhet. Tema for intervjuet ble klargjort både gjennom skriftlig henvendelse og muntlig før selve intervjuet. Jeg forsikret informantene om at innholdet skal anonymiseres og forklarte hvordan informasjon skal lagres og brukes i en videre analyse. Samtykkeerklæring ble signert innen intervjuet startet. Spørsmålene i intervjuguiden er åpne, med det formål at informantene kan presentere sine erfaringer og synspunkter rundt temaer. Intervjuguide ble sendt til informantene på forhånd, skrevet ut og ble tatt med til hvert intervju. Den ble ikke fulgt slavisk, og ble benyttet som en veileder for å dekke tema som undersøkes og strukturere en samtale. I noen tilfeller kom informanten med store mengder informasjon som kunne dekke mange av spørsmålene i intervjuguiden. Små stikkord relatert til hvert spørsmål var en trygghet i tilfelle samtalen stoppet opp eller informanten hadde lite å si om temaet. Noen spørsmål ble omformulert før neste intervju, basert fra kunnskapen jeg hentet fra forrige intervju. Det betyr at intervjuguidens fleksibilitet gjorde det mulig å tilpasse spørsmålene til ulike intervjukontekster med ulike informanter. På en annen side gjorde fleksibiliteten etterarbeidet med dataanalyse mer krevende.

Ved et kritisk blikk på utvalget anser jeg at det kunne vært mer nyansert. Majoriteten av informantene er positive personer med drivkraft, mens en del av ansatte bar preg av misnøye og mistillit etter mangeårig organisatorisk omstilling. Jeg innser at bredere utvalg av informantene kunne gitt meg som forsker mer nyansert informasjon, men for det første fryktet jeg at svarene ville vært preget av frustrasjon og negativitet. For det andre kunne større antall informanter føre til et metningspunkt med lite relevant og innholdsrik informasjon som antakelig ville ført til at jeg druknet i prosessen med dataanalyse. Jeg klarte allikevel å samle

nyansert informasjon da informantene ble utfordret ved å svare på spørsmål knyttet til utfordringer i forhold til implementering av innovative tiltak.

Et annet kritisk blikk er rettet mot meg som forsker. I starten har jeg øvd på å være mest mulig nøytral og profesjonell. Jeg merket raskt under intervjuene at jeg tok på meg feil frakk ved å omtale rollene som «vi» og ved å plassere meg selv som en del av organisasjonen istedenfor å holde mer metablikk på samtalen. Bruken av feil frakk hadde absolutt positiv virkning på, blant annet, relasjon, da jeg unngikk å bruke lang tid på å skape den. Det jeg prøver å si er at å forske på egen arbeidsplass kan ha både positive og negative virkninger. For å prøve å sikre kritisk blikk på meg selv som intervjuer spurte jeg hver informant etter intervjuet om deres opplevelser av intervjuet, om de synes noe var vanskelig eller om det var noen spørsmål som var uklare.

Arbeidserfaring med tjenesteutvikling og innovasjon gjorde meg mer bevisst på behovet til å være mer tydelig overfor informantene hva er jeg mest interessert i å høre under intervjuene. Spesielt i situasjoner da informantene hadde tendens til å spore av og snakke om erfaringer som ikke var mitt forskningsfokus. Neste intervju ble derfor innledet med en påminnelse av hva slags kontekst ønsker jeg erfaringer fra.

Som forsker var jeg bevisst utfordringene med å integrere teoretiske begreper med de mer erfaringsnære begrepene som er naturlige for informantene i deres hverdag (Kvale et al., 2015). Ved å bytte ut begrepene som tjenstedesign til å fokusere mer på tjenesteutvikling, ble det lettere for informantene til å relatere seg til de kontekstene det samtales om. I tillegg har jeg forsøkt å stille åpne spørsmål, frie for akademisk språk. Tross denne bevisstgjøringen var det noen ganger vanskelig å unngå lengre formuleringer i situasjoner som krevde konkretisering. Som forsker inntok jeg lyttende rolle og støttet informantene med oppfølgingsspørsmål.

3.4. Utvalg og empirisk kontekst

Forberedelse til min studie hadde i utgangspunktet fokus på samarbeidsdrevne innovasjon. Dette grunnet mine erfaringer med helse og omsorgssektors uregjerlige problemer den står overfor. Tidligere har jeg omtalt disse problemene som store og sammensatte, bedre kjent som Wicked problems. Siden denne type problem har sektorovergripende karakter hadde jeg en ide om å forske på tre virksomheter med gjensidig avhengighet i helse og omsorgssektoren og se hvordan slike problemer løses ved hjelp av samarbeidsdrevne innovasjon. Litteratursøk som omfatter dette teamet viste at norske kommuner er premature sammenlignet med for eksempel Danmark.

Parallelt med min utforskende iver har jeg innsett at enheten jeg jobber i er i ferd med å endre seg. Endringene er allerede nevnt innledningsvis i oppgaven, men kort omfatter dreining av tjenester fra høyere til lavere nivå. I praksis vil dette si at enheten skal fokusere på forebyggende arbeid før andre tiltak som krever høyere tjenestenivå iverksettes. Arbeidet med slike endringer har vært med på å skape arenaer med konflikter, misnøye, kulturelle kollisjoner, ulike omstillinger i forhold til roller og identiteter. Siden kommunen har tidligere erfaringer med tjenstedesign i flere ulike virksomhetsområder og er innovativrettet, genererte det nye ideer og fokusområder hos meg som forsker. Dette ble bestemmende for avgrensning for utvalg og geografisk område. Geografisk nærhet gjorde det enklere for meg å finne og identifisere informantene uten høy grad av formalitet som kunne vært tidskrevende. Siden enheten er i en omstillingsprosess som skulle skape eller bevisstgjøre en mer samskapende rolle i tillegg til forvaltning, hadde jeg ikke noe spesielle krav til informantene siden omstillingen omfattet hele enheten uansett ansvarsområde. Eneste krav var kjennskap til innovasjon og innovasjonsprosess siden det ble en del av arbeidshverdag til samtlige. Den empiriske konteksten i studien har en betydning for hva slags data som ble samlet inn og hvordan funnene er tolket og analysert.

3.5. Dataanalyse

Analysen av data i denne studien foregikk parallelt med innsamlingen av data. Å tolke resultatene av en empirisk undersøkelse var ikke enkel grunnet kompleksiteten i dataene. Til tross for denne utfordringen, kunne systematisk analyse kaste lys over komplekse forhold i denne undersøkelsen og bidra til mer oversiktlig arbeid med dataene (Grønmo, 2016). Dataene ble analysert ved å repetere intervjugjennomgang, lese notatene og transkribering. Deretter ble data sortert i koder og kategorier for å systematisere kompleksiteten i dataene, kaste lys over mine forskningsspørsmål og bidra til å velge oppgavens teoretiske rammeverk. Datamaterialet i kvalitative studier som denne er både omfattende og uoversiktlig. Derfor var det, i denne prosessen, nødvendig å forenkle og sammenfatte innholdet i tekstene gjennom meningsfortetting (Kvale et al., 2015). Jeg startet dataanalyse med deskriptiv koding som omfattet det informantene forteller. Deretter så jeg etter temaer som førte til koding av nye kategorier. Videre vurderte jeg datamaterialet for å danne et fundament til teoretisk rammeverk i denne studien. Dermed inkluderer min studie både deskriptiv, tematisk og analytisk koding (Kvale et al., 2015).

Analytisk koding var den mest utfordrende type men også mest givende. I analysefasen studerte jeg tekstene for å avdekke typiske mønstre, men også for å oppdage overraskende eller spesielle tendenser og sammenhenger. Denne måten å studere tekst på krevde tenking på en mer abstrakt nivå, fortolkning og refleksjon omkring mening.

Både highlighter, penn og post-it lapper ble benyttet som verktøy under analysen. Formålet med det var å forenkle et komplekst bilde ved hjelp av visualisering. Hvert intervju ble transkribert kort tid etter det ble gjennomført. Store bokstaver ble benyttet hvis noen ord ble uttrykt spesielt sterkt og kolon ved forlengelse av en lyd. Latter og lange pauser ble også notert i transkripsjonen. Det var kun en informant med dialekt som ble oversatt til bokmål og kvalitet på opptaket var meget bra.

Ved å velge å transkribere selv gjorde at jeg fikk god innsikt i datamaterialet og ikke minst følelse av eierskap. Angivelse av tiden i lydfilen viste seg som en nyttig strategi for å holde oversikt i datamaterialet. Alle refleksjoner jeg hadde underveis ble enten notert eller tatt opp på telefon, noe som også viste seg som nyttig strategi i en travel hverdag.

3.6. Datakvalitet

Validitet og reliabilitet anses som to sentrale kvalitetskriterier. Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet, mens reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2016).

Truslene til datakvalitet er vanskelig å unngå, men gjennom kritisk og systematisk gjennomføring og drøfting av datamaterialet forsøkte jeg å begrense truslene. Jeg vil argumentere for at min datainnsamling er både gyldig og pålitelig. Utvalget av informantene er lite til at resultatene kunne generaliseres, men potensielt sett kan vise mønster og likheter med andre enheter i en lignende kontekst.

3.6.1. Validitet

Validitet dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Med andre ord om datamaterialet er i samsvar med forskernes intensjoner og hvorvidt er datamaterialet gyldig i forhold til problemstillingen som skal belyses (Kvale et al., 2015).

Datamaterialet belyser informantenes subjektive opplevelse med implementering av innovative tiltak og synliggjør potensialet med tjenstedesign som utviklingsmetode.

To store trusler er hvordan mine subjektive beslutninger påvirker gjennomføring og konklusjoner av undersøkelsen og hvordan forskerrollen påvirker informantenes svar, også kalt refleksiv objektivitet (Kvale et al., 2015). Viktig tiltak for å redusere trusler er kritisk syn

på egne fortolkninger og rikelig omfang av data. Videre anser jeg god kjennskap til den empiriske konteksten som en fordel i forsøket om å redusere trusler. Kvantitativ metode som tiltak for å redusere trusler var ikke mulig grunnet studiens begrensninger.

Bevisst bruk av oppfølgingsspørsmål for å bekrefte min forståelse av informantenes svar har også vært med på å styrke validiteten i denne studien. I denne studien ønsker jeg, blant annet, å belyse informantenes forståelse rundt innovasjon som begrep, implementering av innovative tiltak og opplevelsen av nye arbeidsmåter gjennom informantenes erfaringer.

Forskningsintervju brukes for å belyse menneskers erfaringer og følelser og jeg vurderer derfor denne metoden som passende til denne studien.

3.6.2. Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg ofte om datamaterialets pålitelighet. Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale et al., 2015). I praksis er det ikke alltid mulig å gjennomføre slike gjentatte innsamlinger av data om de samme fenomenene. En grunn til det er at mange samfunnsmessige fenomener er i stadig endring. En annen grunn er at fleksibiliteten og kompleksiteten rundt innhenting av data er stor slik at datainnsamling kan gjentas på nøyaktig samme måte (Grønmo, 2016).

Reliabiliteten i denne studien styrkes imidlertid ved at jeg som forsker gjør rede for forskningsprosessen og på den måten gjør min forskning transparent. Leseren finner nokså lett veien til fremgangsmåten ved hjelp av beskrivelse av konteksten og forskningsprosessen. Repeterende gjennomgang av datamaterialet, slik jeg gjorde i denne studien, kan også være med å styrke reliabilitet (Grønmo, 2016).

3.7. Etiske betraktninger

Som fysioterapeut i bunn og spesialkonsulent ved Samhandling og forvaltningsenhet er hverdagen min preget av etiske problemstillinger og utfordringer. Min rolle som forsker i denne studien er ikke et unntak. Som forsker har jeg forsøkt å ta hensyn til om tema som undersøkes i denne studien har vitenskapelig verdi for situasjon informantene befinner seg i og helsesektor for øvrig. Ivaretagelse av informantenes anonymitet og konfidensialitet i forskningen ble nøye planlagt i starten og i gjennomføringsfasen. Det var allikevel utfordrende å ivareta anonymitet og samtidig inkludere data som var essensiell for resultatet i

studien. Jeg vil her argumentere for viktigheten av tilsendt og godkjent meldeskjema av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD, Vedlegg 2).

Jeg forsøkte å få til informantenes spontane oppfatninger om temaer uten å lede dem nødvendigvis til det. Å unnlate å lede informantene var en meget utfordrende prosess for en uerfaren forsker som meg med mine forforståelser og begjæret for ønskede og forventede svar. Min egen erfaring med innovasjonsarbeid og intensjonen med studien hadde en stor betydning for hvilke antakelser jeg hadde om forskningstemaer og farget mine analytiske briller. Min kunnskap og erfaringen om temaet i studien kan betraktes som en fordel, mens på den andre siden kunne det ført til en mer begrenset syn hos meg som forsker.

Som forsker var jeg klar over det asymmetriske forholdet under samtalen. Dette kom særlig til uttrykk når informantene viste tegn til usikkerhet ved samtaler om temaer de hadde lite erfaring med. Denne asymmetrien viser at jeg som forsker er i en maktposisjon og definerer rammer, tema og spørsmålene som stilles. Tiltaket for å dempe usikkerheten hos informantene, og balansere maktposisjonen for å skape tillit og trygghet, var å vise nøytralitet for deres uttalelser og forsikre samtlige at jeg var ute etter deres refleksjoner og at jeg ikke sitter med en fasit.

Det menneskelige samspill i en intervjuundersøkelse påvirker involverte personer, kunnskapen som produseres og er derfor preget av etiske problemstillinger (Kvale et al., 2015). Fallgruver finnes i alle faser og er tilnærmet umulige å unngå. Denne bevisstheten har vært viktig for meg som forsker i tolkningen av data. Tilstrekkelig kunnskap om tema og valg av riktig metode kan ha bidratt til at jeg lykkes som forsker. Tross all min erfaring og kunnskap fra tidligere anser jeg at forskning er et unikt felt og at jeg som forsker fortsatt har en vei å gå.

4.0. Analyse og drøfting

Sentrale funn i denne studien representeres av tre hovedkategorier: *brukere i sentrum*, *mangel på felles forståelse* og *forandring fryder aldri*. Hovedkategorien *brukere i sentrum*, kjennetegnes av interaksjonen mellom kommunen som tjenestetilbyder og brukere som tjenestemottakere. Involvering av brukere beskrives som brukerinvolvering eller medvirkning og sentrale funn indikerer på økende behov for brukere som aktive deltakere i tjenesteutviklingen. Denne hovedkategorien drøftes i lys av teori om samarbeidsdrevet innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011). Neste hovedkategori, *mangel på felles forståelse*, kommer til uttrykk i informantenes uttalelser som en hemmende komponent i arbeidet med innovasjoner. Teori om kommunikasjon benyttes for å diskutere denne hovedkategorien, da kommunikasjon presenteres som prekært for felles forståelse og mål i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Den siste hovedkategorien, *forandring fryder aldri*, understreker kompleksiteten rundt endringsprosesser i en organisasjon. Endringer, slik de kommer til uttrykk i informantenes uttalelser, kan knyttes både til utfordringer og potensiale ved innovasjonsarbeid, og diskuteres i lys av teori om organisasjonskultur. Det er nettopp organisasjonskultur som kan ha virkning på innovasjonsarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg til disse teoriene vil funnene også diskuteres gjennom anvendelsen av metoden tjenstedesign.

4.1. Brukere i sentrum

Brukere i sentrum står sentralt i informantenes uttalelser og brukermedvirkning trekkes frem som et satsningsområde for å utvikle tjenester, med målet om å dekke brukers faktiske behov.

«Kjempeviktig med innbyggerinvolvering når du skal drive tjenesteutvikling» (Anna)

Informanten Anna virker tydelig i sin uttalelse vedrørende brukerinvolvering, som er en av de fem kjerneprinsippene for å lykkes med metoden tjenstedesign (Schneider et al., 2010). Anna setter brukermedvirkning opp mot tradisjonelle tilnærminger i forhold til tjenesteutvikling ved å si:

«Jeg tror at tidligere så har vi funnet på løsninger. Vi har sett et problem, sittet på et kontor, en eller flere, og funnet på løsninger på det problemet. Og da får du, for det første mye større

utfordringer med implementeringen, fordi at verken ansatte eller innbyggeren forstår bakgrunn for det»

Tjenstedesign som utviklingsmetode gjennomgår systematisk informasjon for å kunne avdekke brukeres faktiske behov (Schneider et al., 2010). Derav uttrykk rett tjeneste til rett tid som tar sikte på optimalisering og effektivisering i bruk av tid og ressurser, og kan virke kostnadseffektivt (Lørenskog kommune, 2015). Det vil si at valget av tjenester som dekker brukeres faktiske behov vil være mer effektivt enn å skreddersy tjenester uten brukere til stedet. Det er tross alt brukere som er eksperter på sine behov, ønsker og mål. Det handler om å møte brukere på en måte som gir gevinst både for brukere selv og kommunen. Brukere ville da fått dekt sine behov mens kommunen ville handlet i retning av sine strategiske mål om å utvikle tjenester med lavere ressursbruk. Målene er nevnt innledningsvis og handler om effektivisering av tjenesteutvikling og maksimal utnyttelse av brukeres egne ressurser. Den tradisjonelle tilnærmingen, som Anna nevner kan ikke sees gjeldende i lys av dagens samfunnsutfordringer og politiske retningslinjer for mer innovativ helse og omsorgssektor (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012b). I tillegg antyder brukermedvirkning til forsterkning av den demokratiske deltakelsen i det offentlige (Teigen et al., 2013).

*«Det er fokus på brukermedvirkning. Medvirkning, tenker jeg er mest ideelt for alle aktørene. Men hovedbiten er jo bruker, innbygger. Hvordan innbygger egentlig mener det burde være. Ikke minst å følge opp og se effekten. Det er mye mer innbygger som på en måte skal si hva mål og tiltak skal være, ikke helsetjeneste som skal gjøre det. Vi var ikke så flinke til det før. Jeg tror vi har tenkt bruker, men i mindre grad hatt med bruker.
(Beate)»*

Jeg tolker uttalelsen til Beate slik at hun, i likhet Anna, setter bruker i sentrum. I tillegg virker det som Beate har fokus på medvirkning med alle aktører, noe som kan tyde på helhetlige tilnærminger (Schneider et al., 2010). Hovedfokuset er likevel på brukere. Medvirkning kan forstås som en forsterkning av autonomi både hos ansatte og brukere, fordi medvirkning som en del av tjenesteutvikling kan føre til kunnskapsoverføring og på den måten skape en læringsarena. En slik læringsarena bidrar til at involverte aktører utveksler erfaringer og kunnskap, og på den måten lærer av hverandre (Holmen & Ringholm, 2019). Opplevelse av autonomi og kunnskapsoverføring, med mål om tettere i dialog med brukere, er viktige elementer for å lykkes med innovasjonsarbeid. Dermed er det en vinn – vinn situasjon for alle

parter. Dette kan tyde på en gjensidig positiv opplevelse som kan være motiverende for både ansatte og brukere.

Begge informantene refererer til tidligere tilnærminger i forhold til tjenesteutvikling, noe som kan forstås som lite kostnadseffektivt sett i lys av dagens samfunnsendringer og utfordringer. Tradisjonelle tilnærminger tyder også på at de kan være en barriere med tanke på tjenesteutvikling. Dette kan ha mange årsaker men i det følgende ønsker jeg å vise noen trekk som er karakteristiske for tradisjonelle tilnærminger. Teorien om samarbeidsdrevet innovasjon sier at mange involverte aktører med sine institusjonelle trekk kan virke hemmende på innovasjonsarbeid, og at kommunen bærer preg av byråkrati og rigiditet (Sørensen & Torfing, 2011). Videre kan kravet om forutsigbarhet tyde på å være en utløsende faktor for institusjonalisert angst, som jeg tolker her som nullfeilskultur (Sørensen & Torfing, 2011). Siden offentlig sektor er politisk ledet kan dette indikere at arbeidet med innovasjon kan havne i skjæringspunktet mellom to politiske motpoler der feilslått innovativt tiltak kan skape konfliktfylte arenaer.

Carinas uttalelse retter også fokuset på tradisjonelle tilnærminger, som virker ugunstige for innovasjonsarbeid:

«Men det jeg tenker med denne metoden her er at den har jo med seg noen prinsipper fra en litt mer sånn strategisk tilnærming enn det man kanskje har tradisjonell hatt. Sånn at en tjenstedesignmetodikk kanskje fanger opp i større grad dagens brukere har behov for da. Jeg tenker at kommunene rigger jo ganske mange av disse tjenestene fordi det er lovpålagte. Uten kanskje å tenke på hva brukeren trenger.» (Carina)

Informanten fokuserer her på tjenstedesign som en strategisk tilnærming for å dekke brukeres faktiske behov. At kommunene rigger tjenester fordi de er lovpålagte kan i denne sammenhengen forstås som lite fleksibel holdning som sees i lys av tradisjonelle tilnærminger. I tillegg viser dette at tjenester utvikles for bruker og ikke med bruker. For å motvirke dette prøver Carina å si at tjenstedesign ved hjelp av systematisk innsikt med bruker i sentrum opptrer som mer gunstig tilnærming for å detektere brukers ressurser og dermed dekke behovet. Dette kan tyde på at tjenstedesign kan virke som drivkraft i innovasjonsarbeid med en positiv virkning på både bruker, ansatte og ikke minst ledere.

Gjennom informantenes uttalelser kan det oppfattes som ikke helt uvanlig at man referer til tradisjonelle tilnærminger og anser dem som en barriere for dagens strategiske mål, i dette tilfellet for enhet for samhandling og forvaltning. På en annen side kan helse og omsorgssektor og enheten for samhandling og forvaltning oppleves som innovative med sine synspunkter som tydeliggjør behovet for brukermedvirkning. Dette kan videre signalisere at kommuner tross alt er innovative, kreative og løsningsorienterte. Innovasjoner har alltid eksistert og i Norge har kommunene vist engasjement i nyskappingsarbeid helt siden de ble opprettet (Teigen et al., 2013). Brukermedvirkning settes ytterligere på spissen når Beate sier:

«Bruker er på en måte den som er premissgiveren» (Beate).

Brukermedvirkning kan være med på å øke tjenestekvalitet og skape mulighet for å lykkes med innovasjonsarbeidet. For brukere vil antageligvis medvirkning fra starten, med takhøyde for prøving og feiling, føre til trygghet og ikke minst tillit til kommunen, da dialog, lytting og anerkjenning finner sted (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lytting og anerkjenning er derfor viktige elementer for vellykket dialog (Tveiten, 2013). På denne måten vil trolig brukermedvirkning og samarbeid med andre aktører i tjenesteutvikling gi trygghet og større tilfredshet med tjenesten.

Samme brukerorientert synspunkt beskrives i St. melding 29 (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012b). I denne rettes det fokus på at velferdssamfunn skal skapes sammen med brukere. Videre står det i meldingen at velferdssamfunn skal hjelpe brukere å utnytte sine ressurser best mulig og ikke gjøre dem til passive tjenestemottakere. Meldingen er implisitt i forhold til metoden, men potensielt kan tjenstedesign anvendes. I dette tilfellet ville brukere blitt sett på som en medprodusent istedenfor passiv mottaker (Sørensen & Torfing, 2011). Jeg forstår meldingen som enda en pekepinn på behovet for økt brukermedvirkning. Meldingen omtaler også velferdssamfunn som kan tolkes som velferdsstat som skal opprettholdes på samme nivå som før. Dette kan understreke en gjensidig avhengighet mellom bruker og velferdsstat, noe som kan være med på å forsterke bruker sin rolle i tjenesteutvikling. Teorien om samarbeidsdrevet innovasjon sier at hvorvidt man lykkes med brukermedvirkning avhenger av hvilken rolle tillegges bruker. Ifølge teorien er det forskjell mellom rollene som klient og medprodusent (Sørensen & Torfing, 2011). Bruker med rolle som klient kan jeg se i sammenheng med tjenesteutvikling for bruker, mens bruker med rollen som produsent antyder på tjenesteutvikling med bruker. Samtidig er teorien

tydelig på at bruker ikke kan være aktivt delaktig i alle prosesser. Eksempler på slike prosesser kan være prosesser som krever høyere faglig ekspertise enn bruker besitter selv. Det kan dreie seg alt fra politiske beslutninger eller beslutninger i brukers hverdag (Sørensen & Torfing, 2011).

Hvorvidt innovasjonsprosesser med brukerinvolvering lykkes eller ikke, avhenger av innvolveringsgrad av brukere. Til tross for ekspertise og erfaringsbasert kunnskap på et område er det ikke gitt at bruker alltid er med på valget av tjenester. Dette ekskluderer ikke involvering, men mer eksplisitt valget av tjenester. Eksempler på slike situasjoner kan være situasjoner som krever høyere ekspertise enn bruker besitter selv. Dette særlig knyttet til spesifikke diagnoser som krever systematisk gjennomgang, oversikt og oppfølging av høykvalifiserte faggrupper hvor beslutninger i forhold til tjenestevalg tas på et helt annet nivå enn brukers kompetansenivå (Sørensen & Torfing, 2011). I denne sammenhengen kan høykvalifiserte faggrupper komme med et forslag til tjenesten, men fra et demokratisk perspektiv er det brukere som bestemmer til slutt om tjenesten skal igangsettes eller ikke (Holmen & Ringholm, 2019).

Teorien sier at offentlig sektor står overfor komplekse og store utfordringer som en sektor alene ikke klarer å løse. Slike utfordringer er ressurskrevende og kan tyde på behovet for integrering av brukermedvirkning, nettopp grunnet brukernes innsikt i egen situasjon og eget behov (Sørensen & Torfing, 2011). Dette kan forsterke behovet for implementering av tjenstedesign som metode for å løse eller være med som supplement til å løse mer komplekse utfordringer. Det kan virke som om helhetlige tilnærminger supplert med resten av kjerneprinsippene metoden bygger på ville ført til tettere samarbeid mellom involverte aktører og samtidig mer avhengighet.

Videre står det i meldingen at kommuner tidligere i liten grad har lagt vekt på hvilke muligheter brukerne selv har til å delta i tjenesteutvikling og aktiv bidra til å gjenopprette eller forbedre sitt funksjonsnivå. Dette sees i sammenheng med uttalelsene til informantene at kommunen tidligere har utviklet tjenester uten bruker til stede. Det er mange årsaker til at bruker i mindre grad har vært involvert i prosesser med tjenesteutvikling. Teorien om samarbeidsdrevet innovasjon retter fokuset på, blant annet, knappe ressurser, hyppige endringer på politisk nivå og ulike reformer som offentlig sektor utsettes for, og ikke minst økende byråkrati (Sørensen & Torfing, 2011). Lørenskog kommune, på likt nivå med

kommuner for øvrig, må takle samfunnsendringer og samtidig opprettholde samme velferdsnivå. Med begrenset budsjett, økende befolkning og synkende antall yrkesaktive kan man stille seg spørsmål om kommunens evne til å imøtekomme utfordringene. I denne sammenhengen ønsker jeg å trekke inn NPM som satte sine spor i både privat og offentlig sektor. Fra politisk hold var intensjonen å effektivisere offentlig sektor. På en annen side virker NPM hemmende på faglig utøvelse til ansatte, slik at de føler seg lammet og ikke kan utføre sin faglige praksis optimalt. Fokuset på omfattende dokumentasjon og kontrollfunksjoner kan tyde på forsterket byråkrati og nullfeilskultur, som angivelig resulterte i manglende tillit i forhold til systemet og redusert tjenestekvalitet (Nyseter, 2016).

Ifølge uttalelser fra David viker det som politiske føringer og endringer kan gjenspeiles i flere forsøk på sentralisering og desentralisering av tjenester. David uttaler følgende:

«Da er vi inn i desentraliseringsmodell. Så da kjørte man tjenester ut i distriktene. Slik at tjenester er nærmere brukeren. Og det fungerte veldig bra. Og så har det jo vært sentralisering. Nå er vi igjen i en ny runde at man skal tilbake til bruker i sentrum. Noe som alltid har vært der (David)»

At bruker har alltid vært i fokus kan sees i sammenheng med det følgende når David sier:

«Man må ha større fokus på brukere og den gode samtalen. Helt tilbake i 82 brukte vi et begrep «sannhetens øyeblikk», det er når du prater med bruker om hva vedkommende trenger. (David)»

Jeg forstår det slik at hyppige endringer på politisk nivå og utallige reformer kan ha virkning på graden av involvering av brukere selv om tanken på å ha bruker i sentrum har var aktuell siden 80- tallet. I intervjuet har jeg opplevd David som noe nostalgisk, men med en vekker for meg med sine uttalelser om brukermedvirkning siden 80- tallet. David i likhet med andre informanter er også opptatt av tett dialog og beskriver den som den gode samtalen. Jeg har også lagt merke til begrepet David benytter i sin uttalelse, «sannhetens øyeblikk». Jeg tolker dette begrepet som samskaping, og finner dette ganske så interessant siden samskaping er en av kjerneprinsipper i tjenstedesign. Samskaping beskrives som integrasjon mellom involverte aktører hvor kunnskapsoverføring og læring finner sted med målet om å skape verdi mellom brukere og organisasjonen og en mer brukerorientert kultur (Bechmann, 2010).

Hvilke premisser baserer tjenesteutvikling seg på? Svaret på dette spørsmålet kan variere i takt med politiske endringer. Sett fra perspektivet til David er det avhengig av hvilken politisk modell er mest populær for tiden, desentralisering eller sentralisering. Uavhengig av modellen er det felles enighet blant informantene og teorien at tjenester levert ut til bruker baseres på selve behovet til brukeren ikke på organisasjonens egne premisser.

I litteraturen som jeg har lest i forbindelse med denne oppgaven er fokuset rettet på innovativt arbeid med bruker i sentrum. Dette kan være en indikasjon på vilje og forståelse for endringsbehov, noe som kan tyde på en drivkraft for innovasjonsarbeid. Samtidig kan det være svært utfordrende å forplante behovet om eventuell endring nedover i systemet.

Til tross for informantenes enighet om brukeren som premissgiver for tjenester, kan det være vanskelig for enheten for samhandling og forvaltning å finne balansen mellom kommunen sine rigide rammer og egen strategi, og samtidig ivareta brukers rettigheter og autonomi.

Det som kan oppleves som betryggende vedrørende tjenesteutvikling med bruker i sentrum er den drivkraften majoriteten av informantene viser. I denne forbindelsen sier Anna følgende:

«Vi får bedre løsninger som gir bedre effekt for innbyggerne til en lavere kostnad og det er morsommere å gå på jobb. Også redder vi velferdsstaten.» (Anna)

Jeg opplever Anna her som meget motiverende og positiv i sin uttalelse og samtidig gjenspeiler teoretiske perspektiver på norske kommuner som innovative og løsningsorienterte (Holmen & Ringholm, 2019). Min forståelse av lavere kostnad kan relateres til enhetens overordnet strategi å gå fra et høyere til et lavere omsorgsnivå. Det vil si, som tidligere omtalt i oppgaven, tjenester basert på brukers eget behov kan være riktig tjeneste til riktig tid. I motsetning til tradisjonelle tjenester som ble utviklet hovedsakelig uten bruker til stedet kan uttalelsen til Anna trekke frem at tjenstedesign kan være en effektiv metode for tjenesteutvikling, ikke minst at den virker motiverende for ansatte når de treffer riktig tjeneste til riktig bruker.

Beate virker, i likhet med Anna, positiv og motivert når hun sier:

«Hvis vi er skikkelig god, hvis vi er ordentlig god, da har vi en helt annen samhandling, tenker jeg, mellom kommune og innbygger.»

Jeg tror at innbyggere på en måte vil, hva skal jeg si, føle seg litt sånn avslappet, rett og slett. For du er trygg på, når det er behov så kommunen er der og en kommune som vil ha en dialog og en kommune som tilrettelegger for behov. (Beate)

Beate beskriver effekten av brukermedvirkning som en tilnærming som er betryggende og tillitsskapende. Uttalelsen til Beate kan tolkes som viktig for kommunen sin omdømme og på den måten presenter både ansatte og bruker som gode ambassadører for kommunen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig virker det som at Beate formidler at kommunen behøver bruker i like stor grad som bruker behøver kommunen, noe som kan indikere på gjensidig avhengighet.

Jeg vil tro at bedre samhandling med innbygger kan tyde på at det er mer fokus på bruker og brukerens opplevelser enn på organisatoriske preferanser og på denne måten beskriver bruker i sentrum som en forutsetning til å lykkes med innovasjonsarbeid.

4.1.1. Brukers stemme

Ifølge teorien ansees relasjoner mellom ansatte og brukere som avgjørende hvorvidt man lykkes med innovasjonsprosesser med brukermedvirkning eller ikke (Sørensen & Torfing, 2011). Videre handler relasjon ofte om kommunikasjon, trygghet og tillit, om hvordan budskapet formidles og forstås (Tveiten, 2013).

«Det bør være balanse mellom brukere og personell fra kommunen. For jeg tror det å være bruker og komme med innspill og ytringer så er det ikke så innmari lett hvis det er stort flertall, på en måte, fra kommunen for da blir denne stemmen ganske liten» (Beate)

Uttalelsen til Beate kan forstås som en type maktubalanse som kan virke hemmende i en helhetligprosess med bruker som medprodusent. Her vil jeg legge til at dialogen mellom ansatte og bruker kan være forstyrret av flere årsaker slik at maktbalansen forstyrres. En av årsakene kan være sterke fagpersoner med sine fastlåste forestillinger om den rette oppgaveløsningen og deres egen rolle som kan vanskeligjøre dialogen med bruker. Videre påpeker teorien at slike sterke fagpersoner kan være hemmende for samarbeidet med andre aktører og ikke minst med bruker (Sørensen & Torfing, 2011). Jeg tolker dette som en tradisjonell tilnærming der brukers stemme kan være lav av den grunn at faget overdøver brukers uttalelser. Dette kan tyde på at motsetninger kommer til uttrykk ved at det er forskjellige mål og motiver mellom aktører (Fjell, 2013). Det jeg mener her, med at faget

overdøper bruker, kan relateres til at fagpersoner vet hva er best for bruker, mens bruker har andre mål og intensjoner, nettopp fordi bruker er eksperten på sin egen helse og behov. Teorien viser videre at interaksjon mellom fagpersoner og brukere baserer seg hovedsakelig på empati og tillit, med takhøyde for anerkjenning og respekt for brukeres autonomi og kunnskap (Sørensen & Torfing, 2011). Teorien her støttes av uttalelsen fra Beate når hun sier:

«Vi er profesjonelle tjenesteytere så burde vi evne å ti stille og lytte til innbygger. Og vi er her for innbygger. Sånn at når vi har sagt i 20 år at vi setter pasient i sentrum så tenker jeg, da betyr det, skal vi være stille og lytte og stille spørsmål ... og se, rett og slett i dialog med innbygger finne ut hva gjør vi da for å få dette til å fungere.»

Etter min forståelse viser Beate en ganske enkel tilnærming på hvordan dialogen mellom fagpersoner og brukere kan forbedres. I dette tilfellet kommer lytting til uttrykk som et viktig element i en prosess med dialog. Å lytte innebærer å være aktiv overfor det man hører hva bruker sier og holder fokuset på bruker. I tillegg til å lytte er det like viktig å stille utdypende spørsmål slik at bruker får mulighet til å fortelle mer og på den måten heve dialog på et annet nivå (Tveiten, 2013). Jeg vil tro at i dette tilfellet kunne tjenstedesign egnet seg som en metode, nettopp grunnet sine kjerneprinsipper og måten metoden systematiserer informasjon med bruker som utgangspunkt (Schneider et al., 2010). Jeg ser det slik at tjenstedesign på denne måten evner å ivareta bruker uansett antallet involverte aktører. Lytting slik Beate streber etter i sin uttalelse og hvordan teorien omtaler den virker å være avhengig av viljen og motivasjonen til fagpersoner og ikke minst ydmykheten når deres kompetanse utfordres av brukers ekspertise på et bestemt området. Dette kan stille ganske høye krav til fagpersoner, å anerkjenne og støtte brukers uttalelse. Videre støttes dette av uttalelsen til David:

«Det ligger liksom i ryggmargen, tror jeg. Noe har med, vi kaller det yrkesstolthet å gjøre. Noe har med at man, at man vil gjøre en god jobb. Man vil jo ivareta mennesker når man jobber i Helse sektor. Og man ser det som primær oppgaven. Du som utøveren skal ha respekt og vise ydmykhet og være en person som jobber i andres hjem, som kan se brukerens behov da.»

Jeg startet dette avsnittet med relasjoner da det føles naturlig i en prosess med dialog. Relasjonen mellom partene er ofte avgjørende hvorvidt samhandlingen lykkes eller ikke og dette forholdet kan gjerne være asymmetrisk da fagprofesjoner ofte sitter i potensiell

maktposisjon (Sørensen & Torfing, 2011). På en annen side viser informantene en side av fagpersoner som kan virker fremmede i arbeidet med innovasjoner da de snakker om yrkesstolthet av å hjelpe andre og ydmykhet. Sterke fagpersoner må ikke nødvendigvis være en barriere i interaktive prosesser med brukere. Brukeres stemme i dette tilfellet er avhengig av fagpersoners evne til å lytte og vilje til å forstå deres egne behov fremfor egen faglig ekspertise. Denne ekspertisen er like viktig som evnen til å lytte så lenge det finnes en balansegang slik at bruker ikke overdøves av den. For det er bruker til syvende og sist som er eksperten på eget behov. Informantene viser tendensen til bevissthet i forhold til brukers rolle i tjenesteutviklingsprosesser og ikke minst brukerrettigheter.

4.1.2. Hvorfor bruker i sentrum er viktigere enn hvordan

Både litteratur og uttalelser fra informantene viser likhetstrekk i forhold til brukervedvirkning i tjenesteutvikling. Fra perspektivet til tjenstedesign kan man se muligheter for tilrettelegging av brukervedvirkning, nærmere hvordan få det til i praksis. I det følgende ønsker jeg å rette fokuset på potensialet ved brukervedvirkning som en del av hverdagen ut ifra læringsteori. Med andre ord, å knytte læring til hvorfor vi gjør det vi gjør i istedenfor hvordan (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Læring, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013), beskrives som en prosess der involverte aktører utveksler kunnskap og erfaring, og på grunnlag av denne kunnskapen endrer sin atferd. Litteraturen anvendt i denne oppgaven viser at fokuset på læring kan føre til økende bevisstgjøring i egen organisasjon. Jeg har tidligere beskrevet at kommuner stadig utsettes for mer komplekse og sammensatte utfordringer som stiller høye krav til både ledelsen, ansatte og ikke minst brukere. Læring i dette tilfellet kan potensielt rette fokus på dynamikken og fleksibiliteten i enheten slik at den kan justeres og tilpasses og forhåpentligvis endres i takt med endringer i samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette sees i sammenheng med strategien til enheten for samhandling og forvaltning med fokus på tettere dialog med innbyggere helt fra starten, enn det er praksis i dag. Ifølge informantene har tidligere praksis hovedsakelig vært basert på tjenesteutvikling uten bruker til stede. Da kan tjenstedesign utfordre de tradisjonelle tilnærmingene enheten og kommunen praktiserte tidligere og på den måten føre til bevisstgjøring av behovet for dynamikk og fleksibilitet som står i motsetning til nullfeilskultur og kommunale rigide rammeverk. Hvorfor er læring viktig for enheten for samhandling og forvaltning?

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) ansees læring som en prosess som fører til atferds endring.

Min forståelse av enkelkretslæring er at den henviser til tidligere tilnærminger i forhold til tjenesteutvikling i kommunen. Dette særlig i forbindelse med tradisjonelle tilnærminger preget av silotenkning og lite rom for prøving og feiling. Denne prosessen kan oppfattes som kortsiktig og lite effektiv i forhold til enhetens strategiske mål. Enheten for samhandling og forvaltning har tydeliggjort at brukermedvirkning er hovedfokus for å gjøre tjenester mer kostnadseffektive. Min forståelse av dobbelkretslæring er at den krever en form for refleksjoner og evaluering av prosesser og strekker seg over lengre tidsperspektiv. Denne læringsmodellen egner seg bedre med tanke på anvendelse av tjenstedesign med bruker i sentrum da involverte parter gjennom dialog og åpen diskusjon kan vurdere og stille spørsmål om mål og verdier. Hva betyr dette for enheten og ikke minst for bruker? Dobbeltkretslæring gir mulighet til innovasjon og nytenkning ved å stille spørsmål ved eksisterende normer og verdier (Irgens, 2011). Med andre ord, denne type læring er med på å føre til endringer i atferd ved at fagpersoner er bevisst på underliggende verdier i prosessen med tjenesteutvikling. Dobbeltkretslæring kan i likhet med tjenstedesign utfordre tradisjonelle holdninger slik at utsatte involverte aktører trekkes tilbake til sine gamle forsvarsmekanismer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dermed kan organisatoriske og bruker sine premisser komme i konflikt med hverandre.

Her synes jeg er hensiktsmessig å knytte verdi til perspektivet til tjenstedesign logikk. Dette fordi verdien skapes sammen med bruker (Kristensson et al., 2014). Tjenstedominant logikk kan tyde på at organisasjoner forstår sin virksomhet bedre når verdien skapes med bruker og ikke for bruker (Wedum & Hauge, 2017). Dette synes jeg er viktig da perspektivet på verdiene kan variere. Verdien som bruker opplever kan være noe helt annet enn helsepersonell ved enheten for Samhandling og forvaltning i utgangspunktet har vurdert. Et eksempel illustrert ved lårhalsbrudd kan innebære at flere alternative muligheter for tilnærming vil bli vurdert, ut over fysioterapi som ville vært det tradisjonelle tilbudet. Kanskje den største verdien for brukeren ville vært relasjoner, sosialaktivitet, fokus på mestring, opplevelsen av trygghet som kan oppnås på andre måter enn ved tradisjonell rehabilitering. Jeg opplever at tjenstelogikk kan sees i sammenheng med hovedprinsippene til tjenstedesign, i dette tilfellet primær brukermedvirkning og samskaping.

Bevissthet rundt læring er viktig for enheten for samhandling og forvaltning slik at det er større fokus på verdier og hensikten med tiltakene som igangsettes. Prosesser basert på

dobbelkretslæring kan være potensiale for refleksjoner og skape arenaer for dialog. Å skape mulighet til å stille spørsmål ved det man driver med kan bidra til økt felles forståelse. Ved å fokusere på hvorfor skal man integrere brukermedvirkning i sin dagligpraksis kan være mer utslagsgivende for enheten enn å fokusere på hvordan man skal gjøre det. Å være i stand til å begrunne hvorfor man praktiserer noe, kan danne et bedre utgangspunkt for hvordan man gjennomfører det i praksis.

4.2. Mangel på felles forståelse

Mangel på felles forståelse er også et av de sentrale funnene i min undersøkelse. I undersøkelsen ble felles forståelse omtalt både som en forutsetning for å lykkes med og en utfordring ved implementering av tjenstedesign. Ut ifra informantenes uttalelser at mangel på felles forståelse kan være et resultat av utydelig kommunikasjon, noe som igjen kan være en barriere for implementering av tjenstedesign.

4.2.1. Kommunikasjon som prosess frem mot felles forståelse

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) betegnes kommunikasjon som en kontinuerlig prosess mellom en sender og en mottaker. I denne forbindelsen ønsker jeg å knytte rollen sender og mottaker til ulike kontekster. For eksempel, ved implementering av nye prosesser og tiltak forstår jeg leder som sender og ansatt som mottaker. I forbindelse med tjensteyting og tjensteutvikling anser jeg ansatt som sender og bruker som mottaker. Dette kan være med på å forenkle forståelsen av ulike tilnærminger som jeg ønsker å knytte til i dette avsnittet i forbindelse med felles forståelse.

Jacobsen & Thorsvik (2013) bruker begrepet effektiv kommunikasjon som etter min forståelse handler om klart og tydelig språk. Videre angir teorien at kommunikasjon kan effektiviseres ved hjelp av bilder og metaforer og ikke minst muligheten for gjentakelse av budskapet gjennom ulike kanaler. Jeg vil tro at i denne forbindelsen ville tjenstedesign vært en gunstig tilnærming for å fremme god kommunikasjon som et bidrag til felles forståelse. Videre vil jeg si at visualisering som en av kjerneprinsippene til tjenstedesign kan være med på å forenkle kompleksiteten i budskapet, men også bidra til takhøyde for prøving og feiling. Dermed kan evnen til å sette seg i mottakers sko øke. Kjerneprinsippene, i denne forbindelsen, kan tolkes som ulike kanaler som kan gjøre i stand at budskapet gjentas på ulike måter og slik være med på å effektivisere kommunikasjon (Bechmann, 2010; Jacobsen &

Thorsvik, 2013; Schneider et al., 2010). Tjenstedesign kunne derfor bidratt til utveksling av erfaringer, ideer, holdninger, kunnskap og ikke minst læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

«... Kommunikasjon, det å ... altså hvis man hadde forankret på øverste nivåene. Det å klare å formidle ned i organisasjonen, hva innebærer dette, hva mener man med dette? At alle vet hva de skal si. At det sies det samme og at man har den samme fokus på de endringene som skal gjøres» (Carina).

Jeg tolker uttalelsen til Carina slik at før kommunikasjon sendes nedover i systemet må det være forankret hos ledere. Informanten refererer, i denne sammenhengen, til behovet for forståelse av problemstillingen på ledernivå før budskapet formidles nedover i systemet. At det sies det samme og at alle involverte aktører har samme fokus virker det mer som ideal enn virkelighet. På en annen side kan uttalelsen til Carina tyde på forutsetninger for vellykket kommunikasjon som kan fremme felles forståelse. Videre tolker jeg hennes uttalelse slik at ved lite forankring på ledernivå ville ikke involverte aktører nedover i systemet snakket samme språk og ikke hatt samme fokus. På denne måten bidrar omgivelser rundt kommunikasjonen til mangel på felles forståelse. Dette synes jeg er meget viktig siden ledere har hovedansvaret for tilrettelegging av omgivelser for implementering og tilrettelegging for arbeidet med innovasjon (Sørensen & Torfing, 2011).

Hvor viktig felles forståelse på ledernivå er kommer sterkt til uttrykk når Anna sier:

«Du kan ha ansatte som ikke har felles forståelse, men du kan ikke ha virksomhetsledere som ikke har det» (Anna)

Videre sier Beate:

«Forstår du ikke rollen din har vi stoppet opp før vi begynte»

Begge informantene har lederstillinger og virker meget tydelige i sine uttalelser at felles forståelse bør finne sted på øverst nivå før den formidles nedover i systemet. Anna mener at ledere må sørge for å ha felles forståelse grunnet lederens posisjon i organisasjonen. Da dette kan angivelig ha virkning på troverdighet og tillit fra, blant annet ansatte (Jacobsen &

Thorsvik, 2013). Beate virker like tydelig i sin uttalelse, og at felles forståelse tar utgangspunkt i rolleforståelse fra hennes perspektiv. Carina støtter Beate ved å si:

«Jeg har erfaring med utydelige arbeidsroller, og det å ikke være trygg på hva man skal gjøre, tror jeg er en brems på en måte å få til utvikling» (Carina)

Både Beate og Carina virker enige om at lite innsikt i rolleforståelse kan resultere i mangel på felles forståelse.

Ifølge teorien kan kommunikasjon foregå på to nivå, vertikal og horisontal. Studier basert på vertikal kommunikasjon viser til fordreid informasjon når budskapet sendes nedover systemet. Dette, ifølge teorien, henger sammen med hvordan involverte mottakere i systemet forstår budskapet som berører dem. Jeg forstår det slik at tolkninger avhenger av mottakers egen arbeidssituasjon og ulike utfordringer deres stilling utsettes for til daglig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For eksempel en mellomleders situasjonsoppfatning, verdier og sosial identitet ville vært forbundet med deres plassering i organisasjonen. Slik at mellomleder bevisst holder informasjon og formidler det som vedkommende anser som gunstig for organisasjonen. Dette vil være avhengig av de ulike kontekstene. Dermed kan forståelsen av budskapet være kontekstualisert (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Videre påpeker teorien at studier av horisontal kommunikasjon fokuserer på kommunikasjon innen samme eller mellom organisatoriske enheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Studier viser videre at kommunikasjon kommer mest til uttrykk i samme organisatorisk enhet enn mellom ulike enheter. Geografisk nærhet og sammensetting av fagpersoner som snakker samme språk og har tilnærmet lik utdanning bidrar til mer effektiv kommunikasjon og trolig bedre felles forståelse innad i enheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Denne type organisering kan sees i sammenheng med enheten til samhandling og forvaltning. Ifølge teorien og mine erfaringer med enheten for samhandling og forvaltning har ansatte med beslektede oppgaver mest kontakt med hverandre. Med andre ord, ansatte som er samlet i samme enhet, kan ha samme interesser og felles erfaringer som gjør at de kommuniserer lettere med hverandre og forstår hverandre bedre. Et eksempel på hvordan Beate som leder for denne enheten tilrettelegger for felles forståelse kan tolkes fra følgende sitat:

«Jeg tar opp case for å tydeliggjøre visjon og mål. Rett og slett for å tydeliggjøre om vi klarer å treffe forventninger eller ikke. Dialog, medvirkning, dialog, medvirkning ...» (Beate)

Min forståelse av Beate sin tilnærming slik den kommer til uttrykk kan sees i lys av tjenstedesign. Å ta opp case i plenum og la ansatte diskutere assosieres med workshop, en interaktiv prosess som kjennetegner tjenstedesign. Det Beate mener med dialog og medvirkning kan sees i lys av kjerneprinsippene til tjenstedesign. Gitt at Beate forholder seg til kjerneprinsippene til tjenstedesign vil det trolig føre til felles forståelse i enheten. Teorien støtter denne tilnærmingen da ansatte i samme enhet er oftest fysisk samlet på samme sted, noe som muliggjør kontakt ansikt til ansikt og skaper rom for dialog og refleksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Potensialet for å fremme felles forståelse i lys av tjenstedesign kan også forsterkes når interaktiv prosess baseres på dobbelkretslæring og på den måten skaper rom for refleksjon, evaluering og diskusjon rundt aktuelt tema. I tillegg kan ansatte skaffe seg bedre innsikt i hva hensikten med aktuelt tema er (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jeg har skrevet innledningsvis i dette avsnittet at mangel på felles forståelse kan være et resultat av utydelig kommunikasjon. I forbindelse med dette, behovet for å være tydelig kommer sterk til uttrykk i uttalelsen til Beate:

«... og hvis man som leder ikke er tydelig, så lykkes vi heller ikke» (Beate)

Min selvkritikk som forsker kommer til uttrykk her da jeg valgte å gå videre med intervjuet i istedenfor å gå i dybden i hva Beate egentlig mente med å være tydelig. Jeg antar at Beate hadde fokus på tydelig kommunikasjon siden å være tydelig kan representere mange ulike ting og kan oppfattes på mange ulike måter.

Kommunikasjon kan være et potensiale og barriere for felles forståelse, da min opplevelse av mangelen på felles forståelse, i denne studien, baserer seg på utydelig kommunikasjon.

Kommunikasjon er en av de viktigste forutsetningene til å oppnå organisatoriske mål (Paasche, 2017). Videre beskriver Margaret Paasche kommunikasjon som essensielt i arbeidet med mange ulike fagpersoner.

Det kan være mange ulike måter på at kommunikasjon kan oppleves som utydelig. Paasche (2017) referer blant annet til lederens forutsetninger på hvordan budskapet skal forstås. Det vil si at hvis ledere oppfatter at informasjon er innholdsrik og formidlet tilstrekkelig, betyr

ikke automatisk at medarbeidere tenker det samme (Paasche, 2017). Medarbeidere er ulike individer med ulike verdier og normer med sine erfaringer som danner et fundament for forståelse. Dermed kan informasjon om samme hendelse tolkes ulikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Paasche, 2017; Tveiten, 2013).

Hvordan kommunikasjonen foregår kan være avgjørende for hvordan budskapet oppfattes. Ifølge Paasche (2017) kan kommunikasjon foregå ved hjelp av ulike digitale løsninger, men hovedpreferanse til medarbeidere hviler allikevel på kommunikasjon ansikt til ansikt. Dette er ikke uvanlig, da denne type kommunikasjon krever tilstedeværelse av både ledere og medarbeidere og særlig tilstedeværelsen av ledere kan virke forsterkende for tillit og troverdighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Paasche, 2017). I tillegg kan kommunikasjon ansikt til ansikt skape mulighet til å formidle innholdsrik informasjon med mulighet for rask tilbakemelding (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En annen grunn som tilsier at kommunikasjon ansikt til ansikt er viktig er at selve prosessen er helhetlig. Involverte parter kan, i tillegg til utveksling av ord, observere holdninger til hverandre og måter de fremstår på mens de kommuniserer. Det er viktig å poengtere her at våre holdninger og måter vi fremstår består av den non-verbale delen av kommunikasjonen som i utgangspunktet utgjør over 50% av den. Med andre ord, det er ikke bare hva man sier, men måten man sier det på.

Dette kan være relevant for tjenstedesign som med sine kjerneprinsipper danner et grunnlag for kommunikasjon ansikt til ansikt og som ble omtalt som tett dialog tidligere i drøftingen. Tett dialog er et imperativ i lys av tjenstedesign. Videre opplever jeg tjenstedesign som en arena der involverte aktører kan fremme sine synspunkter og få tilbakemelding på dem slik at aktørene lærer fra hverandre. Metoden gir rom for selvstendighet og valgfrihet på hvordan oppgaver skal løses og ressursene optimalt utnyttes. Dette gjenspeiler seg i gjensidig tillit mellom involverte aktører som etableres gjennom konstruktiv toveiskommunikasjon, som jeg oppfatter som en dialog (Farbrot, 2018).

Felles forståelse kan være en krevende prosess. Det kan være mange årsaker til mangel på felles forståelse, men i denne sammenhengen både forskning og informantenes uttalelser tyder på at måten vi kommuniserer på kan ha virkning på felles forståelse. Siden mangel på felles forståelse var en av mine sentrale funn ser jeg i skrivende øyeblikk at jeg skulle gått mer i dybde og på den måten fått antakelig mer variert respons fra informantene og flere innfallsvinkler. Ut ifra tilgjengelig dokumentasjon har jeg tolket det som utydelig

kommunikasjon. Til tross for at ledere har det primære ansvaret for å tilrettelegge for informasjonsformidling, vil jeg tro at ansatte har like mye ansvar til å sikre at budskapet er forstått, på likt nivå som ledere. Sett i lys av tjenstedesign sitter alle involverte aktører sammen og diskuterer felles problemstilling eller ved hjelp av tjenstedesign finner ut hva problemer dreier seg om. Slike metoder stiller høye krav til involverte aktører slik at de gjennom en god og effektiv kommunikasjon reflekterer og danner meninger rundt aktuelle temaer samt responderer på andre sine forståelser av det som blir formidlet. Derfor tror jeg at tydelig kommunikasjon i form av en god dialog i lys av tjenstedesign kan bidra til bedre omgivelser for felles forståelse. På denne måten anser jeg tjenstedesign som potensiale både i forbindelse med dekning av faktiske behov til brukere og fundamentet til felles forståelse i enheten for samhandling og forvaltning. Kommunikasjon betyr å gjøre noe felles og det er bare mulig gjennom en dialog mellom to eller flere aktører (Farbrot, 2018).

4.2.2. Med læring frem mot felles forståelse

Etter en del år i kommunal sektor synes jeg at det er fortsatt utfordrende å finne en felles måte å komme frem til og sikre felles forståelse. Organisasjoner er ulike og dermed opplever utfordringer ulikt og løser utfordringer på sin egen måte. I forrige avsnitt har jeg hatt fokus på kommunikasjon som en vei til felles forståelse. Min forståelse av kommunikasjon er at det handler mer enn ord. Det handler om en dynamisk prosess med utveksling av erfaring, kunnskap og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jeg forstår denne utvekslingen som læring og finner den som interessant vinkling for å fremme felles forståelse.

Litteraturen skriver at omgivelsene er i stadig endring og at organisasjoner må tilpasse seg nye krav og forventinger. Evnen til å tilpasse seg stiller høye krav til organisasjonen hvor vidt den er i stand til å fange opp nye impulser som kan ha innvirkninger på organisasjonens mål og strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Evnen til å fange opp og analysere impulser fra omgivelsene kan være avhengig av felles forståelse og organisasjonens evne til å lære. Læring kan være med på å bygge kunnskapsbase i organisasjonen og dermed lagre den slik at den kan hentes frem ved behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Siden tydelig kommunikasjon kan være med på å fremme felles forståelse kan også læring bidra på tilnærmet lik måte. Teorien sier at læring, blant annet, kan oppstå ved at medarbeidere gjennom imitasjon overtar handlemåter og løsninger fra andre og på den måten utvikler eller modifiserer strategier for å nå egne organisatoriske mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Etter min mening kan læring egne seg godt som tilnærming for å fremme felles

forståelse. Jeg vil relatere min forståelse av læring som et bidrag til felles forståelse til Beate sin uttalelse:

«Vi har ganske like utfordringer som Drammen, hvorfor ser vi ikke da hva Drammen gjør? Vi vet jo stort sett hvem vi likner på ... vi har erkjennelse, en felles forståelse av en utfordring i utgangspunktet» (Beate)

Jeg forstår ut ifra uttalelsen til Beate at organisasjoner kan være effektive i arbeidet mot strategiske mål ved å imitere andre organisasjoner som har likhetstrekk med dem. Sett i perspektivet til tjenstedesign kan metoden egne seg godt for å tilrettelegge til en slik læring og dermed bidra til felles forståelse. Jeg har nevnt tidligere at metoden baserer seg på interaktive prosesser som gjør at involverte aktører er avhengig av hverandre og kommuniserer med hverandre. Slike prosesser gjenspeiler seg i workshops, en dynamisk aktivitet som kjennetegner tjenstedesign. Ved hjelp av tett dialog og visualisering kan medarbeidere hjelpe hverandre å finne vei til felles forståelse. På likt nivå som organisasjoner kan imitere hverandre kan medarbeidere i en workshop imitere hverandre og på den måten bygge veien til felles forståelse. I dette tilfellet ville tjenstedesign vært metode mens læring ville vært et perspektiv. Betydning av felles forståelse for å oppnå strategiske mål kommer til uttrykk i studien til Mitkidis, Sørensen, Nielbo, Andersen og Lienard (2013). Studien går ut på kjennskapet til formålet med det man skal drive med og kan være med på å skape tillit mellom involverte aktører. Denne tilliten bidrar til at aktørene er tilbøyelige til å samarbeide og dele erfaringer med andre deltakere i gruppen. Denne studien er med på å forsterke uttalelsen til Beate som går ut på effekten av å imitere andre og på den måten rette fokuset på læring. En slik tilnærming, som beskrives i studien til Mitkidis et al. (2013) har mange likhetstrekk med tjenstedesign. I en workshop i tillegg til tett dialog, er det samarbeid mellom involverte aktører som finner sted. Samarbeidet sees i lys av helhetlig tilnærming som innebærer gjensidig avhengighet og tillit da det omfatter involvering av ulike aktører med ulike fagkompetanse og bakgrunn (Schneider et al., 2010). Tjenstedesign kan være en potensiell metode for å bidra til felles forståelse. Organisasjoner består av mennesker og mennesker oppfatter virkeligheten individuelt basert på sine verdier og erfaringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013) Tjenstedesign vil her være med på å motvirke denne ulike oppfatningen av samme virkeligheten nettopp grunnet sine egenskaper som krever at involverte aktører rett og slett må snakke med hverandre og lytte til hverandre.

Jeg opplever felles forståelse som et begrep som viktig fundament til mange strategiske prosesser, særlig de som involverer mennesker. Samtidig er det mange begreper som kan virke på felles forståelse som i dette tilfellet kommunikasjon og læring. Min erfaring her er at jeg, til syvende og sist, lander på lytting og en god dialog for å fremme felles forståelse. Men på en annen side er dette lettere sagt enn gjort og det krever mye av en organisasjon å komme på det nivået i takt med stadige endringer i omgivelsene. For endringer i omgivelsene krever endringer og tilpasninger i organisasjoner (Sørensen & Torfing, 2011).

4.3. Forandring fryder aldri

Forandring fryder aldri referer til sentrale funn i min undersøkelse som omfatter behovet for endringer og kulturelle trekk ved organisasjon med muligheter og utfordringer i forhold til disse endringene. Alle informantene er enige i at det er behov for endringer og uttalelsene deres viser ulike oppfatninger og opplevelser som kan knyttes til behovet for endringer. I denne forbindelsen har jeg delt denne hovedkategorien i to underkategorier. Den ene er behov for endringer som vises i informantenes uttalelser og kan sees i lys av dagens utfordringer kommunen står overfor. Den andre underkategorien retter fokuset på kultur som både potensiale og utfordring for realisering av det strategiske målet til helse og omsorgssektor distribuert gjennom enheten for samhandling og forvaltning. Den andre underkategorien kalles kultur omstilling.

4.3.1. Behov for endring

Innledningsvis har jeg presentert at kommuner i Norge står overfor mange og komplekse utfordringer. Helse og omsorgssektor i Lørenskog kommune er ingen unntak.

*«Oppgavene øker, eller kravene til kvalitet og kompleksitet til samhandling. Det er stadig mindre penger til å løse de oppgavene med og tilgangen til arbeidskraft er nedadgående»
(Anna)*

Det virker for meg at uttalelsen til Anna er i samsvar med dagens utfordringsbilde kommuner står overfor. Økende krav, som hun nevner, tolker jeg som økende forventninger til kommunen. Her tenker jeg fremfor alt innbyggere og deres nærmiljø. Dagens innbyggere sitter med bedre kompetanse som antakelig øker i takt med velferdsteknologien. Tilgang til informasjon og hvilke rettigheter innbyggere har er mer tilgjengelig i dagens samfunn enn den var for noen år

siden, noe som kan føre til at innbyggeren stiller seg sterkere i forhold til behovet for tjenester. Når det gjelder kompleksiteten til samhandlingen virker det for meg som at dagens måter å samhandle på ikke er tilstrekkelig nok til å tilfredsstille kravene til innbyggere og deres nærmiljø. Videre kan kompleksiteten sees i lys av store og sammensatte utfordringer som er sektorovergrepene og at de virker utfordrende for samhandlingen da slike utfordringer krever samarbeid på tvers av sektorer (Holmen & Ringholm, 2019; Sørensen & Torfing, 2011).

David argumenterer grunnlaget til behovet for endring på denne måten:

«Vi må ha felles plattform, felles sted for å yte tjenester. Vi må på en måte være der for å gjøre en jobb som betyr at, det mennesket som er i behov for hjelp får den hjelpen den skal ha. Du som utøveren skal vise respekt og vise ydmykhet og være en person som jobber i anders hjem som kan se brukers behov» (David)

Jeg er litt usikker på hva David mente med felles plattform og felles sted. Det virker som om han prøver å formidle at tjenester og tjenesteytere skal være nærmere bruker. I denne forbindelsen tenker jeg ikke bare på geografisk nærhet men måten man snakker og kommuniserer på mot bruker og ikke minst andre fagpersoner. Felles plattform kunne ført til bedre kommunikasjon og læring, som alle parter ville profitert på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tjenstedesign kan i dette tilfellet egne seg godt som plattform David referer til. Anna forsterker anvendelse til tjenstedesign slik:

«Du får mye bedre løsninger når du jobber med ordentlig innsikt, forstår hvilke problemer som kan løses. At du involverer innbyggere så får du rett og slett bedre løsninger og får helt annen forankring hos de ansatte som deltar, på hvorfor» (Anna)

Anna er meget tydelig på at tjenstedesign kan bidra til bedre tjenesteutvikling. Hun setter brukermedvirkning på spissen fra starten av når hun sier «ordentlig innsikt». Jeg tolker dette som informasjonsinnhenting med bruker til stedet. Anna angir videre at løsninger på utfordringer er bedre når man har bruker i sentrum. Det vil si medarbeidere innhenter informasjon fra eksperten selv. Siden tjenstedesign skaper rom for tett dialog kan det ha positiv virkning på forankring og ikke minst felles forståelse. Her ser jeg likhetstrekk til dobbelkretslæring med takhøyde for refleksjon og diskusjon rundt eventuelle tiltak og

hensikten med tiltakene og fremfor alt forståelse på hvorfor vi gjør det vi gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På bakgrunn av uttalelsen til Anna undres jeg over tidligere tilnærminger med tanke på tjenesteutvikling. Har bruker vært involvert tidligere? Har medarbeidere samarbeidet og hatt tett dialog og utviklet tjenester på brukerens egne premisser? Svarene på disse spørsmålene er allerede beskrevet i avsnittet med bruker i sentrum når Anna sier:

«Jeg tror at tidligere så har vi funnet på løsninger. Vi har sett et problem, sittet på et kontor, en eller flere, og funnet på løsninger på det problemet»

Videre angir Anna:

«De beste løsningene finner du ikke på kollektivet i andre etasje på Rådhuset. Det er ikke vi som klekker dem ut, ikke sant»

Anna, i likhet med David, referer til at tjenesteutviklingsprosesser bør flyttes nærmere bruker og legger større vekt på det når hun sier:

«Det er de som er nær faget, de som er nær folka, de som kjenner innbyggere og innbyggere selv, selvfølgelig»

Begge informantene retter fokuset på behovet for endringer på ulike måter. Ulikhetene kan her relateres til rollene Anna og David har i kommunen, hvor Anna er helsedirektør og David er saksbehandler. Anna med sin posisjon får anledning til å ha mye bredere oversikt over store deler av helse og omsorgssektoren enn David har og på den måten har en unik mulighet for helheten en de fleste brukernære tjenesteytere har. Samtidig har hun det primære ansvaret for å tilrettelegge for implementering av innovative tiltak, blant annet, tjenstedesign (Sørensen & Torfing, 2011). Til tross for at informantene har forskjellige posisjoner i organisasjonen viker det betryggende både for innbyggere og medarbeidere at de tenker nokså likt.

Behovet for endringer virker ikke å være avhengige kun av redusert tilgang til ressurser, oljeaktivitet og reduksjon i antall yrkesaktive. Behovet for endringer kan også komme til uttrykk fra interne prosesser i enheter eller avdelinger.

Beate angir i sin uttalelse følgende:

«Vi oppleves ikke helhetlig, ikke koordinert. Og vi har en enorm vekst»

Hensikten med helhetlige tilnærminger er at brukere skal få sammenhengende tjenester på tvers av enheter og fagområder. Målet er at både brukere og ansatte skal oppleve en tjenesteutvikling som noe meningsfylt og godt (Schneider et al., 2010). Dette er i samsvar med strategiske målene til enheten for samhandling og forvaltning der fokuset er rettet mot brukere i sentrum, helhetlig tilnærming og samskaping som sentralt strategisk område. På denne måten vil enheten skaffe seg bedre innsikt i brukers egne ressurser og nettverk, slik at hver enkel bruker får tjeneste skreddersydd etter eget behov. Opplevelsene som kommer til uttrykk i Beate sin uttalelse kan ha sammenheng med tidligere tilnærminger i forbindelse med tjenesteutvikling. Hvordan enheten fremstår og kommuniseres ut mot brukere kan ha virkning på enhetens og ikke minst kommunens omdømme (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det som forsterker mistanken min at dårlig omdømme kan relateres til tidligere tilnærminger kan sees i lys av Beate sin uttalelse her:

«Også føler jeg på en måte det som jeg har gjort til nå blir mye mer sånn internt i forhold til ansvar og roller og sånt og vi har ikke jobbet så bredt mot innbygger egentlig. Hva kunne vi gjort annerledes, ut ifra rollen vår? Skulle vi ha tenkt på en annen måte?»

Beate er en leder med 25 års erfaring med ledelse, men hun jobbet som leder ved enheten for samhandling og forvaltning i litt over ett år. Ut ifra hennes rolle og uttalelsen virker det som om hun jobber mer med interne prosesser som rolleavklaring og definering av ansvarsområder. Det kan tenkes at hun som leder valgte å bygge opp et fundament for å imøtekomme innbyggernes forventninger og behov. Jeg vil ikke argumentere at tidlig ledelse gjorde dårligere jobb, heller at ledere har ulike lederstiler. Jeg opplever her Beate sin tilnærming som veiledende. Ved å stille spørsmål hva kunne ha vært annerledes og skulle vi ha tenkt på en annen måte virker det for meg som hun skaper rom for dialog og refleksjon. Med tanke på tidligere tilnærminger da tjenester ble utviklet uten brukere til stede, og med hensyn til bestiller- utfører modell vil jeg si at enheten endrer sin måte å handle på. Ifølge dobbelkretslæring virker dette hensiktsmessig for at medarbeidere kan få bedre innsikt og forståelse på hvorfor de gjør det de gjør. Samtidig virker Beate mer som veileder og på den måten er inkluderende noe som kan øke tryggheten, tilliten og ikke minst autonomien hos

medarbeidere. I tillegg virker hennes lederstil å være i motsetning til hierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Sørensen & Torfing, 2011).

Endringer i helse og omsorgssektor er hovedsakelig inkrementelle og gevinsten kan komme til uttrykk etter et visst tidsperspektiv (Holmen & Ringholm, 2019). David og Emma virker forenlige her når de sier:

«Ting tar tid. Og i organisasjonsteori så sier man at en god fabrikk, og en god organisasjon trenger 3 – 5 år før man har fått lagt plattformen, grunnlaget for å lykkes. Har man ikke det så»...

Uttalelsen her til begge informantene retter fokus på inkrementelle endringer, stegvise endringer som strekker seg over lengre tidsperspektiv. Slike endringer hovedsakelig karakteriserer kommunalsektor, med unntak av noen radikale endringer som knyttes til, blant annet, NAV reformen (Teigen et al., 2013). Min forståelse av at ting tar tid henger sammen at kommunene har langt flere områder som skal ivaretas når endringsprosesser iverksettes.

Rettighetene til innbyggere og ikke minst medarbeidere. På en annen siden kan slike langsomme endringer virke som potensialer for tjenesteutvikling. I den forbindelse kunne imitasjoner være et supplement i tjenesteutviklingsprosesser. Gjennom aktive og medvirkende prosesser ville involverte aktører lært fra hverandre hvordan samfunnet virker. Videre kunne de få bedre forståelse for behovet til hver enkel, samt forme kunnskapen til en gjensidig gode, siden imitasjoner kan foregå både på organisasjons og individuelt nivå (Teigen et al., 2013). Videre opplever jeg imitasjoner som tillitsskapende tiltak i en tjenesteutviklingsprosess og på denne måten kan bidra til å fremstille kommunen som positiv og inkluderende (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Teigen et al., 2013). Jeg vil ikke her argumentere at kommunen er mindre inkluderende, sett i lys av inkrementell perspektivet. Jeg vil heller rette fokuset på potensialet ved inkrementelle endringer ved å knytte det mot påstanden at ting tar tid. Jeg faller stadig tilbake på læring og ser likhetstrekk med sosial læring og ikke minst sosial imitasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Teigen et al., 2013).

Imitasjon som tiltak og læring kan være gunstig for enheten for samhandling og forvaltning. Å skape arena for læring med mange ulike aktører både innad og utad kommunen anser jeg som potensialet for vellykket tjenesteutviklingsprosess. Tjenestedesign som utviklings metode kan relateres i denne forbindelse med sine kjernepremisser som kan muliggjøre denne

læringsarenaen. Fra perspektivet til innovasjon handler det om nye tjenester eller forbedring av eksisterende tjenester (Holmen & Ringholm, 2019). Jeg velger å bruke begrepet tjenester siden jeg omtaler offentlig sektor, i dette tilfellet enhet for samhandling og forvaltning som en del av helse og omsorgssektoren.

Er det slik at kommuner kan bare imitere hverandre? Er det nok å si «det fungerer hos dem, det skal fungere hos oss»?

Beate sier følgende i sin uttalelse:

«Man ser at man er sammenlignbar. Vi vet jo stort sett hvem vi likner på. Alle går og sier at de spesielle. Vi er ikke spesielle. Kommuner er ikke spesiell, spesialist er ikke spesiell, stat er ikke spesiell. Vi er utrolig like men vi har ulike utfordringer. Da blir jeg litt sånn, hvorfor ser vi ikke på andre som er lik oss og tar ideer og bare tester ut, om det funker. Det er mye mer lik enn det vi tror»

Jeg tolker Beate sin uttalelse som potensiale for imitasjon som tiltak i tjenesteutviklingsprosess. Jeg vil tro at det handler om små nyanser når det gjelder ulikheter. Samtidig vil jeg si at det ikke er nok med at «det fungerer hos dem, det skal fungere hos oss». Dette grunnet ulike utfordringer alle kommuner har til tross for mange likhetstrekk som Beate er innenfor. Å teste ut og se om det fungerer forstår jeg mer som at man skal se fra egne rammer og kontekst. Min forståelse av denne uttalelsen er at imitasjoner skal tilpasses og modifieres til den konteksten enhet for samhandling og forvaltning befinner seg i. I lys av tjenstedesign og sosial imitasjon vil jeg tro at denne modifieringen omfatter aktiv deltakelse av involverte aktører og skaper tak høyde for tett dialog, refleksjoner og konstruktive tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Teigen et al., 2013). Dermed opplever jeg denne tilnærmingen som en mulighet for bedre tjenesteutviklingsprosesser sammenlignet med tidligere tilnærminger som førte til pasifisering av brukere.

Videre kan læring ved hjelp av imitasjon ville vært et godt supplement til tjenesteutviklingsprosesser som noe som utvikler seg fra praksis i tillegg til planlagte endringer basert på politiske reformer eller design. Sett i lys av tjenstedesign kunne slike handlinger distribuert gjennom tett dialog mellom involverte aktører bidra til sosiale strukturer og sosiale verdener. Det vil si utvikling av tjenester gjennom praksis i motsetning til planlagte prosesser (Teigen et al., 2013). Her vil jeg påpeke at læring gjennom imitasjon ikke gjør seg gjeldende for hele kommunen. Jeg må ta i betraktning store og sammensatte

problemer som krever involvering på tvers av avdelinger og sektorer. Design og planlagt prosess er viktig grunnet kompleksiteten i selve problemet.

I Helse- og omsorgsplan (Lørenskog kommune, 2015) er forebygging et satsingsområde for at tjenester skal overføres fra et høyere til et lavere nivå. I denne forbindelsen er sektoren avhengig av støttefunksjoner som ble tidligere definert som lavterskeltilbud med fysioterapi, ergoterapi og hjelpemiddelageret. Med målet at innbyggere skal bo lengst mulig i eget hjem og være mest mulig selvstendige. Hvorfor er dette viktig?

Lavterskeltjeneste i denne forbindelse ville vært viktig bidrag til å understøtte hverdagshandlinger jeg nevnte tidligere. Hvordan innbyggere skal praktisere forbyggende arbeid. Kommunen har det primære ansvaret til å tilrettelegge for slike forebyggende tiltak og litteraturen er tydelig på viktigheten av støttefunksjoner i arbeidet med innovasjoner (Sørensen & Torfing, 2011; Teigen et al., 2013). Teoriene jeg brukte i denne oppgaven er i overensstemmelse med styringsdokumentet til helse og omsorgssektoren.

David sin opplevelse av behovet for støttefunksjoner er følgende:

«Og man tenker at alle skal få bo lengst i eget hjem og så jeg tror teknisk sett vil være kostnadskrevende. Fysioterapi, ergoterapi får ikke gjort den kartlegging som dem skal godt nok. Det er jo hele helseplanen, få folk til å fungere hjemme»

Jeg opplever David å ha en god innsikt i strategien til helse og omsorgssektoren. Samtidig ser jeg en form for skepsis på hvordan skal kommunen få det til med de ressursene kommunen har. Dette sees i sammenheng med hans uttalelse at lavterskel tilbud, fysioterapi og ergoterapi, ikke får gjort jobben sin på en tilstrekkelig og forsvarlig måte. Konsekvensen virker å være at bruk av støttefunksjoner opp mot det overordnede strategiske målet ville vært lite kostnadseffektivt. Da jeg spurte David i forbindelse med dette svarte han:

«Ja... Det må være en forandring på forventningene på tjenester i hjemmet. En kultur forandring»

Det virker som det er klart behov for endringer. I denne forbindelsen retter David fokus på at kulturelle endringer knyttes til innbyggernes forventninger i forhold til kommunen. Dette er i overensstemmelse med behovet for endringer på overordnet politisk nivå. At forventningene til innbyggere øker virker ikke unormalt med teknologiske utviklingen og tilgjengelighet av

informasjon. Jeg forstår det slik at intensjonen og vilje til kommunen er til stedet og er med beste hensikt mens ressurser sier noe annet.

Siden helse og omsorgssektor ikke får økonomiske midler for å fortsette i samme tempo som tidligere er det behov for endringer. Kanskje det er lite kostnadseffektiv i starten, men det er potensialet for en bedre avkastning i ettertid. Til tross for klare strategiske mål og visjoner vil arbeidet med innovasjoner innebære en del usikkerhet i forhold til sluttresultatet. Derfor er det viktig med takhøyde for prøving og feiling før man lander på en gunstig løsning for alle parter (Sørensen & Torfing, 2011). Denne dynamiske prosessen mellom ulike aktører kan være utfordrende da endringer er en krevende prosess. Særlig endringer som resultat av den kumulative prosessen som kan vekke motstand og frustrasjon. Disse kumulative prosessene sees i sammenheng med utallige reformer og prosjekter helse og omsorgssektor utsettes for. Å endre noe vil jeg tro innebærer å gå fra noe trygt og sikkert for å gå over til noe nytt, ukjent og uforutsigbart. I det videre vil jeg si at endring vekker motstand.

Emma beskriver det slik:

«Forandring fryder aldri»

Endringer i mange tilfeller kan virke skremmende når man skal gjøre nye ting, når det du gjorde i går gjelder ikke dagen etter. Motstand som konsekvens av endringer kan virke på organisasjonens strategiske mål. På en annen side motstand mot endring behøver ikke sees på som et problem. Det kan virke utfordrende fra lederperspektivet men fra andre perspektiver kan ha positiv virkning. Det kan bety at medarbeidere identifiserer seg med det de gjør og har tidligere gjort og på den måten kan motstand virke som et potensial for læring. Jo mer motstand desto mer takhøyde for dialog. For å overkomme motstanden føler involverte aktører seg tilnærmet forpliktet til å komme i tett dialog for å finne en felles løsning (Jacobsen, 1998). Tjenstedesign kan både fremme og dempe motstand slik at en dialog finner sted. Tjenstedesign kan virke nytt og fremmed for noen og dermed utfordre etablert kultur slik at motstand mot metoden øker. På en annen side kan tjenstedesign ha dempende effekt nettopp grunnet dynamikken metoden gir anledning til.

4.3.2. Kan kultur omstilles

Organisasjonskultur er et virkemiddel som kan påvirke kampen mot knappe ressurser til helse og omsorgssektoren i Lørenskog kommune (Hillestad & Yttri, 2016).

Kultur kommer tydelig til uttrykk i informantenes uttalelser og er hovedsakelig knyttet til utfordringer ved implementering av innovative tiltak. Kultur viser seg å være avgjørende for hvordan virksomheter fungerer (Hennestad, 2015). Videre viser litteratur at kultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser frem og har stor betydning for hvordan organisasjoner lever (Christensen et al., 2015). Dermed er det antydning til at kultur kan ha negativt virkning på implementering av innovative tiltak, i dette tilfellet tjenestedesign. Videre står det i litteraturen at kulturelletrekk relatert til stivhengighet kan bidra til at organisasjoner kan utvikle risikoavers (Hillestad & Yttri, 2016; Sørensen & Torfing, 2011). Anna er tydelig i sin uttalelse vedrørende å være risikoavers:

«Hvis jeg hadde vært veldig risiko avers og engstelig hver gang noen skal prøve noe, og ikke klart å stå i det hvis ting heller ikke fungerer»

Det Anna sier er i overensstemmelse med innovativ kultur. Min forståelse av den er skal du få til innovasjon så må du gjøre feil.

Videre sier Anna:

«Hvis du aldri gjør feil så driver du ikke med innovasjon»

Med denne uttalelsen vil jeg si at Anna setter innovasjon i sentrum i forhold til videre utviklingsprosesser i helse og omsorgssektoren. Når Anna uttaler seg slik virker det for meg at innovasjon er forankret på overordnet nivå siden hun er Helsedirektør. For å drive med innovasjon er organisasjonen avhengig av pådrivere som tenker positivt og fremoverrettet. Jeg opplever Anna som positiv og engasjert, noe som kan virke motiverende på resten av organisasjonen, særlig lenger ned i systemet. Ved å kommunisere slike positive holdninger kan ha forsterkende effekt på resten av organisasjoner nedover i systemet grunnet Anna sin myndighet og posisjon. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) ville troverdighet og tillit vært avhengig av kilden som sender budskapet. På en annen side må dette ikke virke som et fasitsvar at en leder på et slik nivå med høykompetanse må være troverdig. Dette idealet kan farges av andre intensjoner til den som er kilden til budskapet og kan ha instrumentelle trekk og tolkes som om vedkommende ønsker å oppnå noe annet enn det som er målet i utgangspunktet. Til tross for positiv og motiverende holdning er det fremdeles kultur som kan stå i veien for å realisere strategiske mål, særlig organisasjoner med kulturelle trekk som

kontroll og kortsiktig resultatoppnåelse. Dette kan antyde at strategier som er innovasjonsrettet kan føre til omstillinger som kan være lite kostnadseffektive (Hillestad & Yttri, 2016). På en annen side er det lite kostnadseffektivt å fortsette i samme sporet som tidligere, dette i henhold til politiske føringer, ulike stortingsreformer og ikke minst kommunens egen styringsdokument som antyder at kommunen ikke kan fortsette på samme måte og må derfor tenke nytt. Jeg kan forstå bekymringen for kostnad ved eventuell omstilling eller nye måter å jobbe på. Men spørsmålet er: Er det kostnadseffektivt å fortsette på samme måte eller skal kommunen gjøre noe nytt?

Litteraturen viser at arbeid med innovasjon har en del usikkerhet da resultatet ofte kan være ukjent (Sørensen & Torfing, 2011).

Anna beskriver gamle tilnærminger på denne måten:

«Sånn som sykehjem er utformet er det vanskelig å drive den på en annen måte enn de gjør i dag».

Videre sier Anna:

«Det vi gjør i dag når folk kommer på sykehjem, så tar vi fra dem ansvaret for hele livet demmes. De trenger ikke planlegge hva de skal spise, når de skal dusje, stå opp, kle på seg. Vi tar over alt».

Kontroll og kort resultatoppnåelse kommer til uttrykk i denne uttalelsen. Sett i perspektivet til blomsten, modellen i Helse- og omsorgsplan (Lørenskog kommune, 2015), er det antydning til konflikt mellom tradisjonell og innovativ tilnærming. Modellen sees i lys av mestring, hvor tanken er at brukere skal klare seg mest mulig på egen hånd. Medarbeidere og brukere ville nyttiggjort seg av tjenestedesign for systematisk kartlegging av brukers egne ressurser. Jeg forstår mestring her som et tankesett for bevisstgjøring av brukers egne ressurser. Da vil jeg tro at tjenestedesign ville gjelde i like stor grad for brukere på et sykehjem som de som bor i eget hjem. Med andre ord ville bruk av tjenestedesign trolig ført til et mer effektivt sykehjem enn det som er tradisjonelt, som Anna viser i sin uttalelse. Videre ville sykehjemmet brukt mindre bemanning da brukere klarer noen aktiviteter på egen hånd. På denne måten ville bruker vært mer deltakende en passiv deltaker (Sørensen & Torfing, 2011).

Innenfor helse og omsorg står profesjonsverdier for omsorg sterkt der feil kan gi dramatiske konsekvenser og er derfor forbundet med nulltoleranse (Hillestad & Yttri, 2016). Videre kan

dette virke negativt på brekurs stemme. Jeg vil tro at kultur er en faktor som er avgjørende for den kontrollerte hverdagen til både brukere og ansatte. Etter min mening er det mange felles trekk mellom kontroll, silotenkning og institusjonalisert angst for å gjøre feil i denne sammenhengen. Å frata ansvaret fra brukere var en god intensjon tidligere, men brukers preferanser har endret seg og både brukere og deres nærmiljø har bedre kunnskaper om helse og eget behov enn tidligere. Kombinert med kunnskapsrike brukere og kampen mot knappe ressurser virker det forståelig at det er på tide å snu. Med andre ord å rette fokus bruker, hva brukere vil og hva er viktigst for brukere. Det er jo tross alt brukere som er premissgiver.

Når det gjelder kontroll sier Beate følgende:

«Hvis du skal ha full kontroll på alt da står du i ro, ikke sant. Skal du ha kontroll på hvor og hva som skjer, skjer det ikke nyskapning»

Beate viker tydelig at kontroll ikke fører til innovasjon. I denne forbindelsen vil jeg ikke påstå at dette er en oppskrift. Ved, for eksempel, komplekse organisasjoner som samhandler rundt store og sammensatte utfordringer kan det være behov for mer styring, dermed mer kontroll. Dette grunnet arbeidet på tvers av avdelinger og problemets størrelse og alvorlighetsgrad. (Sørensen & Torfing, 2011). Det er viktig å se kultur i en kontekst (Christensen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hvordan kontroll virker på innovasjon kan man se fra to danske undersøkelser.

Sørensen & Torfing (2011) viser til to danske undersøkelser med to vesentlige resultater i forhold til rolle til fagprofesjoner. Resultatene refererer til sektoroppdeling, silotenkning og fagbyråkrati som potensiell barriere i innovasjonsarbeid. Resultatet kan være dannelse av monodisiplinære kulturer hvor det utvikles fastlåste forestillinger om den rette oppgaveløsning og om deres egen rolle i oppgaveløsningen. Monodisiplinære kulturer referer til fagbyråkratiske kulturer med lite tilgang og aksept for andre faglige meninger og uttalelser. Slike fagbyråkratiske kulturer kan tolkes som sterke kulturer i den forstand at den ikke har positiv virkning på innovasjonsarbeid. I denne sammenhengen ville en sterk kultur ikke være gjeldende, da de kan være med på å utvikle et tunnelsyn som reduserer evnen til å se andre ting og løsninger. Siden helse og omsorgssektor står overfor komplekse problemstillinger ville det sannsynligvis ført til dårligere samarbeid på tvers av avdelinger

som er nødvendig i arbeidet med slike utfordringer. Sett fra perspektivet til tjenstedesign ville det trolig påvirket brukermedvirkning og samarbeid mellom involverte aktører og samtidig resultert i tjenester med lavere kvalitet. Det som kan være nevneverdig her er at kultur med sine kulturellelementer må nødvendigvis ikke springe ut fra etablerte normer og verdier. De kan komme til uttrykk som motkultur uavhengig av normermene og verdiene som motsetter seg overordnede strategier og mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Til tross for mange uttalelser fra informantene, uavhengig av stilling og posisjon, er det tydelige tegn på kultur som en utfordring i implementering av innovative tiltak. Som selvkritikk vil jeg si at jeg kunne gått dypere i kultur som utfordring for å undersøke bakenforliggende årsaker samtidig finne ut om uttalelsene spriker fra hverandre eller er det snakk om små nyanser. Dermed bygger min forståelse på antakelser farget av mine briller med erfaring fra omstillingsprosesser. Basert på det vil jeg tro at kulturellelementer i enheten for samhandling og forvaltning bygger på både etablerte normer og verdier og motkultur som er uavhengig av normene og verdiene. Videre baseres mine antakelser på at enheten for samhandling og forvaltning etterstreber dimensjoner som kjennetegner kultur som fleksibel og dynamisk, mens dimensjoner som forutsigbarhet og kontroll virker fremdeles å ha sine røtter i organisasjonen. I det videre er det nevneverdig med dimensjoner som vektlegger verdier med internt og eksternt fokus. Den sistnevnte kan sees i lys av bruker i sentrum. På en annen side burde bruker i sentrum, på likt nivå med ekstern, være en del av internt fokus også, som en integrasjon i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det finnes mange organisasjonskulturer, som for eksempel klan og ad-hoc-kрати (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Klanen retter fokuset på effekten basert på tett samarbeid, felleskap og økende autonomi for medarbeidere, med fokus på utvikling av kommunikasjon med en leder som coach fremfor en overordnet hierarkisk leder. Ifølge ad-hoc-kрати ville enheten for samhandling og forvaltning hatt felles trekk med tilknytning til innovasjon, utvikling av nye tjenester og nye måter å være på. Kreativiteten ville antakelig vært en del av satsingsområder mens konflikten ville vært akseptert, til og med ønsket, da den anses som kilde til innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Uttalelsen fra Beate sees i lys av overfornevnt diskusjon:

«Det krever en helt ny lederstil. Man må gå bort fra hierarki og skal ha medbestemmelse. Du er mer coach enn gammel, historisk, kulturell hierarki. Men det betyr også større ansvar i hver enkel sin rolle som jeg tror er en helt annen måte å samhandle på. For før så var det kanskje mer kontroll istedenfor samhandling»

Samtidig trekker de to danske undersøkelser tre drivkrefter som er viktige i innovasjonsarbeidet, nemlig personlige egenskaper, dannelses av innovative rom og innovasjonsledelse (Sørensen & Torfing, 2011). Dette kan sees i lys av Anna sin tilnærming som leder når hun gir fra seg kontroll og lar medarbeidere utøve faget sitt. Med personlige egenskaper sikter de på engasjement, mot, entreprenørskap, kreativitet og oppfinnsomhet. De personlige egenskapene hos fagprofesjonene nevnes i denne undersøkelsen som sentrale for multidisiplinær samarbeid og brukerinvolvering i innovasjonsarbeidet. Det legges altså stor vekt på individuelle aktøregenskaper og det skal derfor være de riktige personer som deltar i innovasjonsprosesser (Sørensen & Torfing, 2011).

«Det er lite plass for folk som ikke har lyst til å drive med utvikling, tjenesteutvikling. Det kan jeg ikke ha» (Anna)

Jeg forstår det slik at Anna velger mannskap med omhu. Det er viktig med riktige personer med engasjement, mot og vilje. Hva med de som ikke er med? De som ikke har lyst til å drive med innovasjon. Er det mange av disse i dagens virkelighet med så sterkt behov for innovasjon.

Carina svarer slik:

«En ting er å få med seg den gjengen som er positive og motivert og ser behov for endring, en annen ting er å få med seg etternølere. For å få endret kultur må man også ha med seg de som står bakerst «dette vil jeg ikke være med på».

Videre sier Carina:

«Så hvis du har sterke personligheter som på en måte har litt sånn løftet rolle i en gruppe som er negative, så er jo noe med hvordan klare å snu de»

Jeg vil tro at Carina sin satsing på etternølere åpner opp for læring. Tensjoner som oppstår i en dialog mellom medarbeidere kan resultere i konfliktfylte situasjoner som nødvendigvis ikke er negative. Perspektivet til etternølere kan være nyttig slik at de som er motiverte og positive får en annen perspektiv på arbeid med innovasjon. Det er en langvarig prosess men

den kunne ført til bedre løsninger. For eksempel hadde de fått mulighet til å delta i workshop som en del av tjenstedesign og ved gjentatte deltakelse kunne de eventuelt endret status fra etternølere til motiverte aktive deltakere. Med andre ord, det er ikke nok med å si at det er behov for endringer. Endringer bør kjennes både fysisk og mentalt og på denne måten kan tjenstedesign være nyttig som metode.

Eksempelet illustrert av tjenstedesign støttes av undersøkelsen Sørensen & Torfing (2011) referer til.

Videre viser undersøkelse at etablering av innovativ og kreativ rom, hvor ulikheter møtes, utgjør en sentral drivkraft for innovasjon. Ifølge eksperter fra undersøkelsen nevnes det dannelse av en form for samarbeidsarena, både for utvikling av nye ideer og eierskap for innovasjon, så den kan gjennomføres i praksis. Det understrekes dessuten at slike rom skal fungere som arena for gjensidig tillit, rom for uenighet og at det skal være stor initiativrett og meningsflyt i dette rommet (Sørensen & Torfing, 2011).

Den tredje viktige drivkraften i undersøkelsen er innovativledelse. Betingelser for å skape innovasjon kommer ikke av seg selv, de skal utvikles gjennom innovasjonsledelse (Sørensen & Torfing, 2011).

Innovasjonsarbeidet i kommunene er helt avhengig av profesjonene og medarbeidernes engasjement og involvering. Det samme gjelder ledelse som skal fronte innovasjonsarbeidet og tilrettelegge for at profesjoner og medarbeidere får rom til å innovere. Ledelse handler om å sette seg selv og andre i stand til å nå felles mål (Holmen & Ringholm, 2019). Det vil innebære ulike oppgaver, som avklaring av målet og tiltakene som er nødvendige for å nå målet med den hensikt å sikre fellesforståelse. Videre vil tilrettelegging for ressurser, koordinering og organisering av arbeidet gjennom fordeling av oppgaver være ledsaget av evaluering for å undersøke forhold mellom resultat og mål (Holmen & Ringholm, 2019). For å iverksette og lykkes med innovasjonsarbeid er det helt sentralt med politisk forankring og kreativ ledelse uten detaljstyring, som våger å bruke tid på å omsette nye ideer i praksis. En åpen og anerkjennende organisasjonskultur er viktig for å fremme refleksjon, nytenkning og innovasjon. Ledere skal gjennom åpent og innovativt klima på arbeidsplassen legge til rette for innovasjon og utvikling. En ledelse som viser interesse, anerkjenner og ser ansatte betyr mye for kvaliteten på tjenestene og ansattes engasjement for å delta i innovasjonsprosesser (Teigen et al., 2013).

Videre sier Anna:

«Vi må ha mot, vi må være modige. Vi må tørre å utfordre, tørre å gjøre feil, være litt gærne. Også må vi, ja, det der om å ikke være perfekt»

Hadde det vært en innovasjonsskala med tradisjonelle tilnærminger på den ene siden og innovasjon på den andre, ville Anna stått på innovasjonssiden. I sin uttalelse er informanten veldig tydelig på at arbeidet med innovasjon innebærer kreativitet, takhøyde for prøving og feilen og dermed lite rom for nullfeilskultur. Innovasjon vil på denne måten virke som en uforutsigbar prosess med en stor læringspotensialet. Innovasjon er i utgangspunktet læring (Hillestad & Yttri, 2016). Sett i lys av tjenstedesign der involverte aktører er i en tett dialog med hverandre ville det ført til større læringspotensialet enn ved kontrollerte omgivelser. Å våge å gjøre feil skaper mulighet til å lære om feilen og konsekvenser av den, i motsetning til kulturer preget av rigiditet og frykt for å gjøre feil. Samtidig kan det å være modig kreve å ha riktig mannskap.

«Det er dumt å ansette folk som er bedre enn deg på noe og så skal du detaljstyre dem, det er dumt. Du må slippe løs, ikke sant» (Anna)

Detaljstyring ville ha virkning på motivasjonen til medarbeidere. Samtidig ville den vært med på å parkere fagytelse til siden slik at den kan ha negativ virkning på tjenstekvalitet. Videre kan denne tilnærmingen virke mer kostnadseffektiv enn de tradisjonelle.

For å imøtekomme kulturelle omstillingsutfordringer er det viktig at arbeidet med utvikling er krevende da kultur kan virke begrensende på innovasjon. Utvikling innad i organisasjonen er avhengig av kontinuerlig læring. Kultur omstilling handler om å slippe på historien som gjorde organisasjonens til det det er i dag (Hillestad & Yttri, 2016).

Siden organisasjoner består av mennesker med sine normer og verdier er det nettopp disse elementene som danner grunnlaget for kultur. Derfor er det tilnærmet umulig å si til medarbeidere "glem det du gjorde i går". Dette innebærer at før organisasjonen skal innovere og lære må den verre i stand til å glemme (Hillestad & Yttri, 2016).

Tjenstedesign ville gjort seg gjeldende grunnet sine kjerneprinsipper med særlig fokus på å ha bruker i sentrum. Spesielt å bevisstgjøre alle involverte aktører om den emosjonelle

opplevelsen bruker har i denne type tjenesteutvikling. Videre ville denne metoden ansvarliggjort ansatte for å bedre forstå dybden i brukers ønsker og behov. Metoden har potensiale for slik dyp forståelse (Hillestad & Yttri, 2016).

Tjenesteutvikling i helse og omsorgssektor er en kompleks og krevende prosess.

Tjenstedesign kunne vært et bidrag med sin systematiske tilnærming og behandling av innhentet informasjon til både avlæring og løsriving fra tradisjonelle tilnærminger og gamle suksesser. Samfunnet endres og samtidig forskyves kontekstuelle rammene for innovasjon. Med andre ord, det som var suksess i en kontekst må nødvendigvis ikke være suksess i en annen.

5.0. Konklusjon og implikasjoner

Formålet med denne studien er å øke bevissthet rundt erfaringer ledere og ansatte har i tjenesteutviklingsprosesser. Slike prosesser kan bidra til økt læring, utvikling og fornying i organisasjoner. I min problemstilling ønsket jeg å finne ut hvilke erfaringer ledere og ansatte har ved implementering av innovative tiltak. Deres erfaringer er både positive og negative. Positive erfaringer knyttes til muligheter, mens negative til utfordringer. Disse erfaringene gir svar på mine forskningsspørsmål.

Mine funn viser at brukermedvirkning er en tilnærming som kan effektivisere tjenesteutvikling ved at bruker er delaktig i alle ledd av prosessen. Dette innebærer tettere dialog mellom ansatte og brukere. Tettere dialog, som kjennetegnes av lytting og respekt skaper rom for refleksjon og kunnskapsutveksling. Ved aktiv involvering av brukere i utvikling av tjenester kan kommunen optimalisere ressurser, og brukere kan få større tillitt til kommunen. Dermed skapes en vinn/vinn situasjon.

Studien viser videre at kommunikasjon i en organisasjon har stor betydning for felles forståelse for implementering av innovative tiltak. Det er behov for tydelig kommunikasjon i alle ledd i organisasjonen, da mangel på felles forståelse kan virke hemmende i arbeidet med innovasjon. Ledere bør derfor ha større fokus på å skape felles forståelse og forankring i sin organisasjon. Gjennom tydelig kommunikasjon om "hvorfor" og "hvordan" innovative tiltak kan gjennomføres i praksis skapes en læringsarena som gir rom for samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen. Tjenestedesign viser seg å være en metode som kan bidra til økt erfaringsdeling og læring i fellesskap.

Siste hovedfunn i studien understreker at endringsprosesser er komplekse. De stiller høye krav til omstillingsevne hos ansatte og kan skape ubehag. Selv om dette kan virke hemmende på tjenesteutvikling, kan det samtidig bidra til fornyelse og videreutvikling i organisasjonen. Organisasjonens kultur kan ha stor betydning for organisasjonens arbeid med endringsprosesser.

Funnene i min studie har noen implikasjoner for praksis. Organisasjonsledere bør være mer bevisst potensialet som ligger i tjenestedesign som metode og utviklingsverktøy. Samtidig bør de også være forberedt på ulike utfordringer ved bruk av tjenestedesign. For å lykkes med denne prosessen er det viktig at tjenester utvikles *med* bruker og ikke *for* bruker. Ved

implementering av innovative tiltak bør både ledere og ansatte ha fokus på tydelig kommunikasjon i organisasjonen. De bør også være mer bevisst kompleksiteten rundt endringsprosesser og hvilken betydning organisasjonens kulturtype kan ha i slike prosesser. Det finnes ingen fasitsvar på sammensatte prosesser som innovasjon er, men jo mer bevissthet og kunnskap både ledere og ansatte har om dette temaet, desto større vil forutsetningen være for å lykkes.

Denne studien har sine naturlige begrensinger men jeg håper at den allikevel har økt fokus på mitt tema og bidratt til noen nyttige perspektiver i arbeidet med innovative tiltak.

6.0. Litteraturliste

- Bechmann, S. (2010). *Service design*. Århus: Academica.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- DIFI 2017:01. (2017). *Innovasjon i offentlig sektor - både helhet og mangfold* (ISSN 1890-6583). Hentet fra https://www.difi.no/sites/difino/files/innovasjon_i_offentlig_sektor_-_bade_helhet_og_mangfold_difi-rapport_2017_1.pdf
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon ; lederkommunikasjon er lederens viktigste lederverktøy. *Magma*, 21(4), 20-27.
- Fjell, E. (2013). Den daglige arbeidsvirksomhetens politikk. Om sjefers makt og ansattes motmakt. *Søkelys*, (9), 77-86.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I. & Røste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/226535>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2012a). *God kvalitet - trygge tjenester. Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/b9f8d14c14634c67a579a1c48a07c103/no/pdfs/stm201220130010000dddpdfs.pdf>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2012b). *Morgendagens omsorg* (Meld. str. 29).
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse : fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforl.
- Hillestad, T. & Yttri, B. (2016). Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling? *Magma*, 19(7), 42-53.
- Holmen, A. K. T. & Ringholm, T. (2019). *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kristensson, P., Gustafsson, A. & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur.
- KS. (2015). Tiden inne for tjenstedesign? Innføring for kommunale innovasjonsprosesser. . I A. A.-o. d. i. Oslo) (Red.). Hentet fra <https://www.ks.no/contentassets/95012b87175744bdbdeac08893c93402/idekatalogen.pdf>
- KS. (2018). Kommunesektoren er innovativ. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-for-kommunal-sektor/kommunesektoren-er-innovativ/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lørenskog kommune. (2015). *Helse- og omsorgsplan 2015-2026*. Hentet fra https://www.lorenskog.kommune.no/f/i8d9586b5-14ce-441a-a17e-3fe8ac7ee0f4/ho-plan_-_ferdig_behandlet_2015_-_2026.pdf
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mitkidis, P., Sørensen, J., Nielbo, K. L., Andersen, M. & Lienard, P. (2013). Collective-goal ascription increases cooperation in humans. *PLoS One*, 8(5), e64776. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0064776>

- NOU 2011:11. (2011). *Innovasjon i omsorg*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/5fd24706b4474177bec0938582e3964a/no/pdfs/nou201120110011000dddpdfs.pdf>
- Nyseter, T. (2016). Vekk med new public management. *Dagens Medisin*. Hentet fra <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2016/04/11/vekk-med-new-public-management/>
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>
- Olsen, J. (2004). Innovasjon, politikk og institusjonell dynamikk. *ARENA, ARENA Working Papers*.
- Paasche, M. (2017). Tydelig kommunikasjon - en forutsetning for god ledelse! *Ledernytt.no*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-419970.html>
- Regjeringen.no. (2017). Perspektivmeldingen 2017. Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/norsk_okonomi/perspektivmeldingen-2017/id2484715/
- Regjeringen.no. (2018). Innovasjon i offentlig sektor. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>
- Sangiorgi, D. (2009). *Building up av framework for service design and research*. Innlegg presentert ved 8th European Academy of Design Conference - 1st, 2nd & 3rd April 2009, The Robert Gordon University, Aberdeen, Scotland. Abstract hentet fra <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.464.3614&rep=rep1&type=pdf>
- Schneider, J., Stickdorn, M., Bisset, F., Andrews, K. & Lawrence, A. (2010). *This is service design thinking : basics, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Statistisk Sentralbyrå. (2017). *Helseutgifter utgjorde vel 10 prosent av BNP*. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/helseutgifter-utgjorde-vel-10-prosent-av-bnp>
- Statistisk Sentralbyrå. (2019). 68 000 per innbygger til helse. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/68-000-per-innbygger-til-helse>
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011). *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forl.
- Teigen, H., Aarsæther, N. & Ringholm, T. (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Totcheva, C. Ø., Vedeler, J. S. & Slettebø, Å. (2019). Forutsetninger for vellykket sosial innovasjon i sykehjem: ledernes perspektiv – en kvalitativ intervjustudie. *Nordisk tidsskrift for helseforskning [elektronisk ressurs]*, 15(1), 1-15. <https://doi.org/10.7557/14.4645>
- Tveiten, S. (2013). *Veiledning : - mer enn ord* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Wedum, G. & Hauge, A. (2017). Retrovasjon - innovasjon med utspring i tradisjon i matbransjen. *Magma*, 20(7), 51-60.
- Willumsen, E. & Ødegård, A. (2016). *Tverrprofesjonelt samarbeid : et samfunnsoppdrag* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

Vedlegg 1

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

Mesterstudie i offentligledelse og styring. Fordypning i innovasjoner. 90 stp, bredde.

Referansenummer

479289

Registrert

25.02.2020 av Dino Trbonja - 162289@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ulla Higdem, ulla.higdem@inn.no, tlf: 4761288055

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Dino Trbonja, dinotr76@gmail.com, tlf: 91519943

Prosjektperiode

04.11.2019 - 15.05.2020

Status

26.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

26.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 26.02.2020 med vedlegg. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til

15.05.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2

Intervjuguide – kommer på neste side grunnet størrelse på tabell

Introduksjon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kan du si noe kort om din egen bakgrunn og funksjon? <ul style="list-style-type: none"> • Ansatt lenge?
Innovasjon og tjenesteutvikling	<ol style="list-style-type: none"> 2. Fortell litt om din forståelse av innovasjon og tjenesteutvikling? <ul style="list-style-type: none"> • Først innovasjon deretter tjenesteutvikling 3. Fortell litt om hvordan kommunen jobber med innovasjon og tjenesteutvikling. <ul style="list-style-type: none"> • Før oppstarten av tjenstedesign? • Hvilken tilnærming har dere tidligere hatt til de ulike problemstillinger?
Nye arbeidsformer (tjenstedesign)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kan du fortelle litt om de ulike metodene som brukes i tjenesteutvikling? 5. Hva kjennetegner prosjektene hvor de ulike metodene benyttes? Behov for helhetlige tilnærming, medvirkning, samskaping, sektor- overgripende? 6. Hva var det som førte til valget av tjenstedesign som utviklingsmetode for tjenesteutvikling? Har dere vurdert andre alternativer 7. Hva skiller tjenstedesign fra andre tilnærminger dere har brukt tidligere? Nytteverdi, overføringsverdi, målbåret? 8. I hvilke utviklingsprosjekter anvendes tjenstedesign som metode? <ul style="list-style-type: none"> • Helse- og omsorgstjenester? Andre? • Konkrete eksempler for valget? • Dreie mot venstre?
Anvendelse av tjenstedesign Utfordringer	<ol style="list-style-type: none"> 9. Kan du fortelle hva er de viktigste faktorene for å lykkes med innovasjonsarbeid? Tjenstedesign? <ul style="list-style-type: none"> • Organisasjon, kultur, ansatte, kompetanse, ledelse 10. Kan du fortelle om utfordringer ved implementeringen av tjenstedesign som del av innovasjonsarbeid? <ul style="list-style-type: none"> • Kultur, motivasjon, fellesforståelse 11. Hvilken av utfordringene ville du fokusert mest på og hvordan ville du løst den? <ul style="list-style-type: none"> • Kulturomstilling, kunnskapsspredning, ansattinvolvering. • Hva, hvordan og hvorfor?

<p>Medvirkning/ Samskaping</p> <p>Kulturomstilling?</p> <p>Avslutning</p>	<p>12. Hvilke forutsetninger mener du må være til stede for at tjenstedesign skal lykkes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressurser, kompetanse, kultur. <p>13. Hvilke aktører involveres i prosesser med tjenstedesign og hvorfor?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva betyr denne involveringen for enheten din og den som tjenesten rettes mot? <p>14. Hva anser du som den viktigste effekten ved anvendelse av tjenstedesign som utviklingsmetodikk?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultat og forventet resultat
	<ul style="list-style-type: none"> - Er det andre ting du ønsker å nevne eller kommentere? - Hvordan opplevde du intervjuet? <ul style="list-style-type: none"> • Vanskelig å forstå? • Relevant for utfordringer Helse- og omsorgssektoren står overfor?

Til orientering; intervjuguide med spørsmålene sendes på forhånd med forbehold om endringer.

Med vennlig hilsen
Dino Trbonja
Master student ved Høgskole Innlandet

Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Samhandling og forvaltning: overgang fra forvaltningsenhet til samskapende enhet

- *Hvilke erfaringer har leder og ansatte ved Samhandling og forvaltning i Lørenskog kommune med tjenstedesign som del av innovasjonsarbeid?*

Bakgrunn og formål

Med denne oppgaven avsluttes masterstudiet i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet. Temaet for oppgaven er innovasjon i offentlig sektor, tjensteinnovasjon og tjensteutvikling. Fokuset rettes mot tjenstedesign som utviklingsmetode og et ønske om å belyse erfaringer fra både lederperspektivet, i forhold til tilrettelegging og implementering, og perspektivet til ansatte i forhold til yting av «nye» arbeidsformer. Det rettes særlig fokus på Samhandling og forvaltning grunnet enhetens overordnede myndighet og rolle i Helse- og omsorgssektoren.

Hensikten med oppgaven er å bidra til høyere bevissthet rundt innovasjonsarbeid i Helse- og omsorgssektoren og synliggjøre effekter, barrierer og potensialer. Ikke minst øke bevisstheten om behovet for kunnskapsspredning både innad og utad i kommunen.

Hvorfor får du spørsmål om deltakelse?

Jeg ønsker å intervjuje helsedirektør (toppleder), virksomhetsleder, fagansvarlig og 2 ansatte (saksbehandlere) ved samhandling og forvaltning får å se rød tråd fra implementering til ytelse av innovative tiltak.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i denne forskningsstudien. Du kan når som helst trekke din samtykke uten å oppgi årsak til det. Intervju er beregnet på ca. 45 minutters varighet.

Studien skal meldes til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Behandling av opplysninger fra deg

Jeg skal gjennomføre semi- strukturert intervju for å samle kvalitative data. Målet er å bruke lydopptak og deretter transkribere alle intervjuene. Det vil si at opplysninger fra intervjuene

omformes til tekst og anonymiseres. Alle lydfiler slettes umiddelbart etter transkripsjonen. Opplysningene om deg skal brukes kun til formålene til oppgaven. Opplysningene skal behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun min veileder fra Høgskolen innlandet om meg som skal ha tilgang til datamaterialet. Jeg trenger opplysninger som navn og e-postadresse fra informantene slik at jeg kan komme tilbake med eventuelle oppfølgende spørsmål.

Oppgaven skal, etter planen, leveres i mai 2020.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta i intervju.

Navn: _____

Sted og dato: _____

E-post: _____

Underskrift: _____