



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Innovasjon i offentlig sektor

Kristian Heggdal

Totalt antall sider inkludert forsiden: 68

Molde, 21. mai 2021



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelseer mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 181330

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Dato:

Forord

Denne masteroppgaven er fullført som en avslutning på min mastergrad i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Jeg har studert på deltid ved siden av full jobb i snart tre år, og ser frem til å få satt et endelig punktum for studiekarrieren. Det har vært krevende å sjonglere jobb og studier, men det har også gitt meg glede og stor mestringsfølelse.

Det har vært tre spennende og innholdsrike studieår, der jeg har fått fordype meg i mange nyttige og interessante fag. Å få avslutte med en masteroppgave, der jeg selv har valgt tema, har vært veldig fint. Jeg bestemte meg nokså raskt for at jeg ville skrive om innovasjon i offentlig sektor. Både fordi jeg selv jobber i offentlig sektor, men også fordi jeg likte fagene om innovasjon og offentlig tjenesteyting ekstra godt.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Dag Magne Berge, som har bidratt med mange gode innspill og forbedringsforslag under hele skriveprosessen. Dette har hjulpet meg veldig, både til å stake ut riktig kurs men også til å holde flyten gående. En stor takk også til min arbeidsgiver, som har gitt meg studiedager og ikke minst gitt meg muligheten til å skrive oppgave om egen organisasjon. Mine informanter som velvillig har stilt opp til intervjuer fortjener også en stor takk.

Avslutningsvis vil jeg takke min samboer Kristina for tålmodigheten, og for at hun har lagt til rette for at jeg skulle få studere. Jeg hadde ikke klart dette uten din hjelp. Din støtte og oppmuntring underveis har vært uvurderlig for min drivkraft til å fullføre mastergraden. Også min kjære datter fortjener oppmerksomhet. Hun har gitt meg glede og energi på dager der motivasjonen har vært lav.

Kristian Heggdal

Molde, 21.mai 2021

Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å ta for seg to innovasjonsprosesser som har funnet sted i min utvalgte organisasjon, der jeg selv jobber. Siden innovasjon er et omfattende begrep og tema, har jeg måtte begrense meg til å se på særlig implementeringen og initiativet til disse innovasjonene. Jeg har også sett på den lokale handlefriheten og eventuell endringsmotstand i organisasjonen. Dette har skjedd i form av en caseundersøkelse med kvalitativ metode, ved bruk av dybdeintervjuer av et fåtall informanter som har hatt aktive roller i disse innovasjonsprosessene.

Oppgavens teoretiske rammeverk er translasjonsteori og isomorfi, der jeg ønsker å belyse hvordan de nye innovasjonene er implementert i organisasjonen, samt se på om det i initiativfasen har vært en form for isomorfi involvert. Det empiriske materialet er analysert og drøftet ved hjelp av en tematisk strukturert gjennomgang, der det innsamlede materialet er knyttet opp imot relevante teorier og aktuelle problemstillinger.

Funnene tyder på at organisasjonen har hatt stor lokal handlefrihet til egne oversettelser og tilpasninger av de nye innovasjonsløsningene. Videre kommer det frem at initiativene hovedsakelig kommer fra lokalt, men også at organisasjonen har vært påvirket fra andre side- og overordnede organisasjoner. Prosessene bærer preg av å ha vært ryddige og godt planlagte, med en utstrakt ansattinvolvering og medbestemmelse lokalt.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn og tema	4
1.2	Problemstilling	5
2.0	Teori	6
2.1	Translasjonsteori	6
2.1.1	Dekontekstualisering	8
2.1.2	Kontekstualisering.....	9
2.1.3	Translatørkompetanse	10
2.1.4	Endringsmotstand	12
2.1.5	Regler for oversetting.....	13
2.1.5.1	Kopiering.....	14
2.1.5.2	Addering.....	14
2.1.5.3	Fratrekking.....	15
2.1.5.4	Omvandling.....	15
2.2	Isomorfi	16
3.0	Metode	21
3.1	Valg av metode og forskningsdesign.....	21
3.2	Datainnsamling	22
3.2.1	Kvalitative intervju.....	23
3.2.2	Utforming av intervjuguide.....	24
3.2.3	Beskrivelse av intervjuprosessen.....	25
3.3	Behandling av datamaterialet.....	26
3.4	Evaluering av valgt metode.....	27
3.4.1	Fordeler og ulemper.....	27
3.4.2	Potensielle feilkilder.....	29
3.4.3	Troverdighet og bekræftbarhet.....	31
3.4.4	Generaliserbarhet.....	32
4.0	Funn og analyse	34
4.1	Innovasjon.....	36
4.2	Initiativfasen	42
4.3	Implementeringsfasen og den lokale handlefriheten.....	44
4.4	Endringsmotstand.....	47
5.0	Drøfting	49

5.1	Innovasjon i offentlig sektor.....	49
5.2	Initiativfasen.....	50
5.3	Implementering og lokal handlefrihet.....	52
5.4	Endringsmotstand.....	53
6.0	Konklusjon.....	55
7.0	Litteraturliste.....	57
8.0	Vedlegg 1. Intervjuguide	60

1.0 Innledning

Offentlig sektor anses ofte for å være lite effektiv, tungrodd og det negativt ladede ordet byråkratisk. Med forvaltningen av en høy andel av Norges statsbudsjett, stilles det like fullt store krav til god produksjon og tjenesteyting hos de ulike etatene. Offentlig sektor er av Forskningsrådet definert som: *”statlige, regionale eller lokale myndigheter, offentligrettslige organer og sammenslutninger dannet av én eller flere slike myndigheter eller offentligrettslige organer”* (<https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/les-mer/hva-er-innovasjon-i-offentlig-sektor2/>).

Offentlig sektor gjennomgår stadige omorganiseringer og omstillinger. Dette har skutt ytterligere fart med den økende digitaliseringen som har inntatt samfunnet vårt, samt det store fokuset på kostnadsreduksjon, også kalt Baumols kostnadssyke. Med en aldrende befolkning og etter hvert dalende oljeinntekter forventes det at offentlig sektor i fremtiden er så effektiv og kvalitetssikker som overhodet mulig. Hvordan skal man så klare dette?

Regjeringen har fokus på at offentlig forvaltning skal videreutvikles, med gode tjenester til innbyggere og brukere, god bruk av samfunnets ressurser og høy tillit (<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>). En viktig måte å klare dette på, er ved å øke innovasjonsevnen, -takten og – omfanget. I stortingsmeldingen som ble fremlagt i forbindelse med dette, ble tre prinsipper inspirert av OECD listet opp:

- 1- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere
 - 2- Ledere må utvikle kultur og kompetanse på innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lære av feil og suksesser
 - 3- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid
- (<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>)

Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) definerer innovasjon i offentlig sektor på denne måten: *”Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller*

vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter.” (<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>).

Schumpeter (1983) definerer derimot innovasjon på denne måten:

1 – ”Ny vare/produkt eller produkt av bedre kvalitet

2 – Ny produksjonsmetode

3 – Nytt marked, introduksjon av et nytt produkt i et marked

4 – Nye råvarer eller halvfabrikata

5 – Ny organisasjonsform” (Berge, 2013, s.9)

Det fremgår av forskningsrådets strategi for innovasjon i offentlig sektor for perioden 2018-2023 et stort behov for nytenking om innovasjon i offentlig sektor. Det påpekes at offentlig sektor utgjør halvparten av nasjonalbudsjettet, men likevel gis privat sektor 90 % av Forskningsrådets årlige innovasjonsbevilgninger (<https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/les-mer/hva-er-innovasjon-i-offentlig-sektor2/>). Dette er det ønske om å utjevne mer fremover.

Utgangspunktet for Forskningsrådets strategi om endring er som følger:

- Store variasjoner i innovasjonsinnsatsen i offentlig sektor
- At den offentlige sektors innovasjonskunnskap og – evne må styrkes
- At kunnskapsmiljø og innovasjonsaktører må samspille bedre

Forskningsrådet ønsker med denne strategien å ta på seg en pådriverrolle for en kunnskapsbasert, bærekraftig og innovativ omstilling i offentlig sektor. Satsingsområder for denne femårsperioden er hovedsakelig; digitalisering, organisering og kompetanse – tjenesteinnovasjon, innbyggerinvolvering og sosial innovasjon og – offentlig/privat samarbeid og smarte offentlige innkjøp.

Som vi ser rettes det nå et stort fokus fra sentralt hold og forskningsmiljøet på innovasjonsevnen i offentlig sektor. Det foreligger et stort forbedringspotensiale innenfor dette området, men trolig også store muligheter for nye fremtidsrettede løsninger. Det har i lange tider skjedd innovasjoner i offentlig sektor, men innovasjonsbegrepet har likevel vært lite brukt i denne sammenheng (Berge, 2013). Av denne grunn har det muligens oppstått en myte om at offentlig sektor er lite innovativ og nyskapende, særlig sammenlignet med privat sektor.

Innovasjonsteori, med Schumpeter i spissen, har i all hovedsak dreid seg om vareproduksjon, med derav sterke tilknytning til den private sektor. Den offentlige sektor handler derimot mer om tjenesteyting, og kan kanskje forklare litt av det manglende fokuset den har fått (Berge, 2013).

1.1 Bakgrunn og tema

Etter snart 8 år som ansatt i offentlig sektor, i flere ulike etater, har jeg vært med på mange omstillingsrunder og et økende krav til effektiv tjenesteproduksjon. Det handler om å få mest mulig ut av hver bevilgede skattekrone, og å yte best mulig tjenester til innbyggerne på en tillitsvekkende måte. Med stadig strammere budsjetter kreves det derfor at vi evner å tenke nytt og smartere for å nå våre mål. I større eller mindre grad tvinges vi til å utfordre det kjente og sikre i jakten på bedre og mer effektive arbeidsmåter. Små og store innovasjoner er derfor en naturlig løsning på våre utfordringer.

Med bakgrunn i dette lurer jeg på hvordan det står til med innovasjonsevnen i offentlig sektor. Jeg jobber selv i en offentlig etat med høyt fokus på kontinuerlig forbedring(lean), standardisering, digitalisering og til dels robotisering. Dette er litt av grunnen til at jeg ønsker å fordype meg i dette spennende og dagsaktuelle temaet. Som nevnt i innledningen er fokuset på innovasjoner i offentlig sektor økende, og jeg ser det derfor som nyttig å forske på dette temaet både for egen og for allmennhetens del.

Jeg vil i oppgaven ta utgangspunkt i min egen organisasjon, og bruke den for å belyse temaet. Gjennom min studie vil jeg gå mer i dybden av innovasjonstemaet ved hjelp av undersøkelser og informasjonsinnhenting vedrørende innovasjoner som har skjedd i den aktuelle offentlige etaten. Forhåpentligvis vil jeg kunne tilegne meg ny og nyttig informasjon om dette viktige temaet.

Jeg avgrensner oppgaven til å gjelde kun denne ene offentlige etaten, og jeg vil ikke foreta noen sammenligninger eller komparative studier opp imot privat sektor eller andre offentlige etater. Videre vil oppgaven kun dreie seg om utvalgte faser av innovasjonsprosessen.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ser jeg ved hjelp av en casestudie på to innovasjonsprosesser i en gitt offentlig organisasjon. Mer spesifikt vil jeg se på hvor initiativet til de aktuelle innovasjonene har kommet fra og hvordan de er implementert lokalt. Ved hjelp av aktuell teori på området og egen informasjonsinnhenting av primærdata ønsker jeg å belyse hvordan slike innovasjonsprosesser foregår og hvilke muligheter den offentlige etaten har til egne lokale tilpasninger og oversettelser. Jeg vil konsentrere meg om å se på 2 innovasjonsprosesser, basert på det som fremkommer av informasjonsinnhenting underveis.

En problemstilling bør være faglig interessant, forskbar og helst ha en samfunnsmessig relevans (Ringdal, 2018). Aller helst bør den være egnet til å fremskaffe ny kunnskap på området. Mine valgte problemstillinger er av typen spørsmål, og altså ikke i hypoteseform. De fremstår som åpne, og legger ikke føringer for hvordan svaret vil kunne bli. Det er altså ikke snakk om å bekrefte eller avkrefte et gitt fenomen. Problemstillingene er å anse som overordnede spørsmål, med en samfunnsvitenskapelig begrunnelse.

Med bakgrunn i dette har jeg kommet frem til følgende problemstillinger:

Hvor kom initiativet til organisasjonen sine to innovasjonsprosesser fra? Hvor stor handlefrihet hadde organisasjonen til lokale tilpasninger av disse innovasjonene, og hvilke effekter hadde denne eventuelle handlefriheten på omstillingen?

Ved å studere initiativ- og implementeringsfasen av innovasjoner ved den aktuelle offentlige etaten forsøker jeg å finne ut hvor innovasjonene er initiert fra, og i hvor stor grad etaten selv har kunnet gjort lokale tilpasninger.

For å utdype og underbygge problemstillingene har jeg også stilt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har organisasjonens deltakelse i implementeringsfasen vært med på å påvirke innovasjonenes konkrete utforminger?
2. Fantes det lokal motstand mot disse to innovasjonene? Hvilke uttrykk fikk den eventuelle motstanden og hvilke effekter fikk den på innovasjonsprosessene?

2.0 Teori

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for aktuell teori for å belyse mine problemstillinger. Denne teorien skal danne rammeverket for oppgaven, og den skal også hjelpe meg å operasjonalisere mine problemstillinger og forskningsspørsmål i større grad. En annen viktig funksjon teorien har, er at den skal binde sammen empiri og problemstillinger, ved at den aktualiseres og sammenstilles. Ved valg av design og metodisk opplegg spiller også teorien inn, da det helst bør finnes teoretisk dekning for valgt retning.

Jeg vil ta utgangspunkt i Kjell Arne Røviks translasjonsteori, for å kunne se spesielt på implementeringsfasen og i hvilken grad etaten har hatt muligheten til å gjøre lokale ”oversettelser”. I denne sammenheng vil jeg særlig se på kontekstualisering og dekontekstualisering. Videre vil jeg ta for meg underpunktene om translatørkompetanse, regler for oversetting og motstand mot endring.

Når det gjelder initiativfasen for innovasjonene vil jeg bruke ny-institusjonell teori av DiMaggio og Powell om såkalt isomorfi. Dette går på hvor initiativet til innovasjonene er kommet fra, og om det har fremstått som påtvunget eller om etaten selv har fått vært med på denne prosessen.

2.1 Translasjonsteori

Translasjonsteori kalles også oversettelsesteori, og er en analytisk tilnærming innen pragmatisk institusjonalisme som tradisjonelt sett har vært benyttet på oversettelser av tekster og språk (Røvik, 2007). I denne oppgavens sammenheng brukes derimot tilnærmingen for overføring av ideer og oppskrifter i og mellom organisasjoner. Poenget er at det innholdet som blir oversatt skal gi mening og virke på det språket og i den kulturen det oversettes for. Mens translasjonsteorien tidligere i stor grad handlet om å reproducere en tekst fra andre språk så presist som mulig, handler det nå like mye om å forstå en organisatorisk oversettelse på en ny måte i en annen organisasjon. Røvik (2009:253) påpeker at ”oversettelse” kan forstås på følgende måte i et organisasjonsperspektiv:

” ... utvidelsen av translasjonsstudienes emne til også å omfatte oversettelse av brede sett av kulturelle ytringer, bl.a. ideer, konsepter, trosforestillinger etc., gjør at dette er blitt til

en teoritradisjon med stor relevans også for forståelsen av overføring av ideer mellom organisasjoner”.

Mye av det translasjonsteorien handler om er tilgang til, mottak, overføring og benyttelse av ulike ideer i en organisatorisk kontekst. Essensen er da hva en organisasjon gjør med den oppskriften den mottar, og ikke minst hvordan den forstås og tolkes inn i en ny kontekst. Begrepet oversettelse blir dermed sentralt, da benyttelse og ideer endres ved overføring til en ny organisasjon. Dette påvirker sterkt det som skal overføres og forstås i en ny setting, og på hvilken måte selve oversettelsen skjer (Valsvik, 2015).

Det er gjerne flere årsaker til hvorfor organisatoriske ideer må oversettes. Til tider kan oversettelser skje uten at det var hensikten, og gjerne helt uanfektet. Ellers kan det skje med mer bevisste hensikter, for eksempel ved utvelgelse av de delene av organisasjonen som krever forbedring eller endring. Dette kan ofte være på grunn av en leders ønske om å endre kun deler av organisasjonens struktur.

Store endringer eller oversettelser krever til dels store ressurser, og det kan derfor av og til være hensiktsmessig å kun endre slik at det passer med resten av organisasjonens strukturelle utforming. Til tider kan det oppstå en situasjon der det oversettes for mye, slik at organisasjonen mister sin identitet eller retning. I slike tilfeller bør det heller gjøres lokale tilpasninger. Et generelt konsept kan derfor gjerne tilpasses som en lokal variant (Røvik, 1998).

Siden translasjonsteorien kan brukes på både tekstlige oversettelser og tilpasninger av kulturelle, organisasjonelle konsepter, egner den seg altså godt til å omforme tankegods og oppskrifter mellom ulike organisasjoner (Røvik, 2007). Tanker og ideer som oversettes må da forstås og tilpasses i den settingen det skal, og man må finne ut hvor store oversettelser man skal tillate seg å gjøre. Litt av utfordringen med innovasjoner er jo nettopp å sørge for at den nye måten å gjøre ting på passer med organisasjonen ellers, og at man evner å gjøre nødvendige lokale tilpasninger.

Mange organisasjoner jobber etter ”beste praksis”, ved at de identifiserer smarte arbeidsmetoder i andre organisasjoner og overfører de til sin egen organisasjon. Translasjonsteorien utfordrer dette konseptet, da oversettelse ofte krever tilpasninger og

justeringer for å fungere i andre organisasjoner. Det er altså ikke så lett som at man bare kan overføre noe som virker ett sted, direkte over til en annen organisasjon. Ofte kreves det en modningsprosess, hvor implementeringen av nye ideer skjer først, og deretter en gradvis justering tilpasset lokale forhold. Når det gjelder innovasjoner kan de være nye for den aktuelle organisasjonen, men anerkjent og iverksatt i andre organisasjoner, jfr. OECD sin definisjon av innovasjon.

Som nevnt tidligere, skiller man innen translasjonsteorien mellom intenderte og uintenderte oversettelser, altså om det har skjedd bevisst eller ubevisst (Røvik, 2007). Motivene for oversettelsene kan være ulike, enten det er for eksempel effektivisering eller bare symbolsk merkevarebygging. Videre kan det være slik at oversettelsen er myntet kun på visse deler av organisasjonens interesser, og at en lokal tilpasning derfor er det man ønsker seg.

Røvik (2012) identifiserer ved kunnskapsoverføringer to viktige faser, nemlig dekontekstualisering og kontekstualisering. Jeg vil derfor nå gjennomgå disse fasene.

2.1.1 Dekontekstualisering

Røvik (2007) beskriver dekontekstualisering som en prosess hvor en praksis blir identifisert og forsøkt oversatt, etter hvert med mål om implementering i en ny organisasjon. Dette foregår ved at visse praksiser eller ideer hentes ut av en organisasjon, forsøkes omsatt og overført til andre organisasjoner. De aktuelle praksisene blir altså løsrevet fra sin opprinnelige kontekst, med mål om å overføres til en annen, ukjent organisasjons kontekst. Det er da gjerne snakk om såkalt ”beste praksis”, og det er en forutsetning at denne praksisen kan finnes igjen i andre sammenlignbare organisasjoner og at den ikke minst er overførbar.

Den nye praksisen bør kunne føre til forbedringer, helst med veldig gode resultater. Tanken er at organisasjoner som har suksess med sine metoder og praksiser blir et ideal for andre organisasjoner som har lyst til å oppnå det samme. Røvik (2007) beskriver her ”praksis” som kunnskapsbaserte og rutinemessige utførelser av en type arbeidsoppgaver, både av intellektuell og praktisk karakter. Det er i organisasjonssammenheng den

idémessige representasjonen som er mest aktuell, ved å beskrive den aktuelle praksisen og sette den i en språklig sammenheng.

Selve overføringen av kunnskap innebærer for det meste oversetting, med mål om å gi praksisen en idémessig representasjon (Røvik, 2016). Det som hentes ut må gis mening i en ny kontekst, og det kreves omsettelse fra det opprinnelige. Selve løsrivelsen fra den opprinnelige konteksten, innebærer altså at praksisen tas ut av sin sammenheng og må tilpasses en ny virkelighet, en ny kontekst. Vi kan definere en representasjon som en mer eller mindre direkte gjengivelse av en praksis, eksempelvis i form av tekster, minner, oppskrifter eller lignende (Halleraker 2013). Røvik (2007) identifiserer et problem ved å kopiere en beste praksis fra andre organisasjoner, og det er at praksisen ofte ikke kan direkte oversettes til en ny organisasjon. Den idémessige representasjonen av det praktiske forholdet vil da være en såkalt konseptuell forståelse av selve innholdet.

2.1.2 Kontekstualisering

Kontekstualisering innebærer at ideer hentes fra én organisasjon, og blir forsøkt implementert i en annen kontekst og organisasjon. Røvik beskriver det som at ideer som reiser inn i en organisasjon, plutselig befinner seg i komplekse kontekster. Denne konteksten inneholder eksempelvis formelle strukturer, rutiner og prosedyrer, og naturligvis en del usynlige kulturelle barrierer som kan opptre i form av fortellinger. Røvik (2009) påpeker også at ansatte i organisasjonen har sine identiteter og ferdigheter, og at de allerede har innarbeidede metoder for å utføre sine oppgaver på.

Denne prosessen kan by på utfordringer, blant annet ved at momenter ved den ønskede praksisen i kildekonteksten forsvinner underveis. Videre kan viktige aspekter i mottakerkonteksten forsvinne, med den konsekvens at man ikke evner å gjøre tilpasninger som gjør at ideene fungerer i den nye konteksten (Røvik, 2012). Den mottakende organisasjonen har altså allerede sine strukturer, identiteter og ansatte med forskjellige interesser, som kan gjøre det vanskelig å implementere de nye tankene og praksisene. De nye tankene og den allerede eksisterende strukturen kan dermed være lite kompatible for overføringer og oversettelser, og dermed vanskeliggjøre nye innovative ideer og løsninger.

For mye og for store endringer på for kort tid kan dessuten føre til motstand internt i den mottakende organisasjonen. Endring er generelt et vanskelig konsept for mange ansatte, og om det oppleves som overveldende og påtvunget kan det føre til misnøye og lavere produksjon og moral på både kort og lang sikt. Det er derfor viktig at nye ideer og konsepter som implementeres i en ny organisasjon tilpasses lokale forhold og strukturer, og at de ansatte tas med i prosessene. At det gjøres store endringer kan også føre til at selve endringsprosessen tar lang tid, da teknologiske og praktiske systemer viser seg å være for forskjellige fra det opprinnelige. Om den nye praksisen derimot er mer en justering av allerede eksisterende kurs eller tankesett, kan selve konseptualiseringsfasen være nokså enkel og kjapp å implementere (Røvik, 2016). En vellykket konseptualisering forutsetter følgelig kunnskap om eksisterende praksiser i den mottakende organisasjonen, da det blir lettere å forutse hvordan de nye endringene vil påvirke organisasjonen.

2.1.3 Translatørkompetanse

Røvik (2016) forklarer translatørkompetanse på følgende måte:

” a translator`s ability to translate practices and ideas in ways that increase the probability of avoiding failure and achieving success in knowledge transfers between organizational units, as assessed in relation to the desired ends”.

Ut ifra dette kan vi utlede at translatørkompetanse innebærer ferdigheten til å oversette praksiser og ideer på forståelige og gode måter, som igjen fører til økte sjanser for suksessfulle kunnskapsoverføringer (Hallaker 2013). Oversetternes ferdigheter og kunnskapsnivå påvirker derfor måten oversettelser skjer på, og er naturligvis en medvirkende årsak til varierende utfall av oversettelsene (Røvik, 2016).

Gode oversettelser av praksiser og organisasjonelle ideer forutsetter inngående kunnskap om kontekstene det skal oversettes i og om innholdet i oversettelsene. Røvik (2016) påpeker dessuten at oversetterne bør ha kunnskap om hvordan ”noe” kan utledes fra en kontekst og hvordan dette igjen kan overføres til en annen kontekst. Disse ferdighetene går på oversetternes evner til å dekontekstualisere og kontekstualisere.

Evnen til å dekontekstualisere innbærer at man klarer å identifisere velfungerende praksiser og ideer i andre sammenlignbare organisasjoner. Videre må man klare å

omdanne dette til idémessige representasjoner som favner om gode beskrivelser av de praksisene som er ønskelige å overføre og omdanne (Røvik, 2009). Røvik hevder også at forutsetningen for god dekontekstualiseringsevne er forkunnskaper om den aktuelle praksisens oversettbarhet, blant annet dens omfang og kompleksitet.

Når det gjelder en translatørs evne til kontekstualisering, definerer Røvik (2016) det på følgende vis: ”*The ability to translate an abstract representation into practices that work in the recipient context*”. Dette innebærer at translatøren må klare å forankre den aktuelle kunnskapen i fungerende praksiser, samt at innholdet tilpasses lokale og eksisterende forhold hos den mottakende part (Røvik 2016).

Som vi ser kreves det mye av en god translatør. Kunnskap om kontekster og aktuelle praksiser for organisasjonelle kunnskapsoverføringer er derfor viktig både for dekontekstualisering og kontekstualisering. Røvik (2016) snakker om begrepet ”*viscosity*”, som betyr noe slikt som ”bredden” på den kunnskapen translatøren har om avgiver- og mottakerkonteksten. For at translatørens kunnskap om den avgivende kontekst skal bli god og riktig, er det viktig med stor ”bredde” på kunnskapen om ønsket praksis, blant annet omfang og kompleksitet (Halleraker, 2013). Dess mer translatøren vet om disse forholdene, jo mer trolig er det at dennes oversettelse inkluderer de viktigste faktorene fra avgiverkonteksten (Almeida & Kogut 1999). På samme måte bør translatøren ha inngående forkunnskaper om den mottakende kontekst, slik at kontekstualiseringen evner å representere den praksisen som tilstrebes. Translatøren bør altså ideelt sett ha bakgrunnskunnskaper om den mottakende kontekst` forhistorie, parter, systemer, rutiner, teknologiske løsninger osv, for å kunne gjøre gode tilpasninger og spesifiseringer i den nye konteksten (Allen, 1977).

Røvik (2007) inndeler videre en translatørs kunnskap om den mottakende kontekst og organisasjon i to nye sorter kompetanse, nemlig *konfigurasjonskompetanse* og *sorteringskompetanse*. Sistnevnte kompetanse går på at en translatør bør være i stand til, på bakgrunn av sine erfaringer og kunnskaper, å rådgi ledelsen om hva slags type ideer og strukturer som er verdt å satse på og ikke. *Konfigurasjonskompetansen* derimot, innebærer at de nye strukturene og ideene som skal implementeres må gjennomgå en tilpasning for å kunne brukes i den nye konteksten. I alle organisasjoner finnes det eksisterende tanker, systemer og strukturer, slik at nye ideer må integreres og tilpasses dette. God

konfigurasjonskompetanse innebærer dermed at man evner å samordne og harmonere det eksisterende og det nye idégrunnlaget (Røvik 2007).

Ut ifra dette kan vi fastslå at resultatet av en oversettelse i stor grad avhenger av oversetteren. Gode oversettelser, med korrekte gjengivelser og tilpasninger, øker sjansene for suksess. Hvis oversettelsene derimot er feilaktige eller mangelfulle kan det føre til et dårlig resultat for organisasjonen. I henhold til Røvik (2007) er det nokså vanlig at organisasjoner som oversetter og forsøker å implementere mange nye ideer mislykkes fra tid til annen. Dette gjør seg særlig gjeldende hvis innholdet fremstår som komplekst og omfangsrikt.

2.1.4 Endringsmotstand

Store omstillings- og innovasjonsprosesser medfører ofte store omveltninger for de berørte ansatte i etatene. Dette kan være svært krevende, da alt som er kjent og innarbeid ikke lenger blir like aktuelt. Det er en kjent sak at endring generelt er krevende, og at man som mennesker og ansatte reagerer ulikt. Mange synes det er spennende og givende å få ta del i nye løsninger og arbeidsmetoder, samt å få jobbe i en etat som stadig går ”fremover”. For disse er det motiverende med endringer. En del andre reagerer motsatt, med den følge at de blir demotiverte og slitne.

Det er også en kjensgjerning at omfattende endringer på kort tid gjerne fører til lavere produktivitet og effektivitet i en periode, før det forhåpentligvis tar seg opp og blir enda bedre enn før. Vi har nok av nylige eksempler i offentlig sektor på store sentraliserings- og omstillingsprosesser. Det diskuteres stadig vekk i riksmidlene om hvor vellykket disse prosessene har vært, og det pekes blant annet på at digitaliseringen har ført til en viss polarisering mellom ulike brukergrupper. Andre momenter som tas opp i denne sammenhengen er sykefravær, turnover og økt byråkratisering.

Selv om det gjerne er helt nødvendig for organisasjoner å endre seg, byr det ofte på motstand internt. Mye av dette bunner i usikkerhet, frustrasjon og en tanke om ustabilitet. Som arbeidstakere, og som mennesker, er vi nokså avhengige av forutsigbarhet og struktur (Amundsen & Kongsvik, 2019). I det såkalte trygghetsperspektivet ligger det en avgrensning mellom personer som ønsker trygge rammer, og de som søker vekst og

fremdrift (Amundal, 2020 s.6). I Lewins såkalte trefasemodell, tar man utgangspunkt i at endringsprosesser vanligvis har tre faser. De kalles for *opptining – endring – innfrysing*. Eventuelt kan vi tenke på de som en eksisterende tilstand, videre til en endringstilstand og til sist en ny form for normal.

Når forberedelsene og planleggingen av endringer har vært mangelfullt eller dårlig kommunisert overfor de ansatte, kan det by på utfordringer. Betydningen av å involvere og kommunisere de planlagte endringene overfor de som blir berørt, kan neppe overvurderes. Når den såkalte opptiningsfasen via endringsfasen går dårlig, kan det tyde på at organisasjonen er dårlig forberedt eller at prosessen har ført til uventede problemstillinger. Ikke sjelden medfører endringer i arbeidsmetodikk og struktur en mengde ”barnesykdommer” i starten, ved at de nye ideene og arbeidsmetodene skal harmoniseres med eksisterende tilstand. Tålmodighet og en tanke om utvikling steg for steg, er nok essensielt her.

Naturligvis har ledere en viktig rolle i endringsprosesser. De skal sørge for å tilrettelegge, strukturere og planlegge de nye endringene. Ofte påtvinges det ovenfra, eksempelvis fra statlig hold, men vedkommende leder er like fullt ansvarlig for at disse prosessene skal skje på best mulige måte lokalt. De ansatte skal derimot sørge for selve utførelsen av de nye oppgavene eller arbeidsmetodene, og på den måten selv sørge for implementeringen. I organisasjonsteorien kalles ofte ledere i denne sammenhengen for ”endringsagenter”, ved at de skal være i stand til å formidle og fasilitere endringer i organisasjonen (Armenakis et al, 1993). Å identifisere og bearbeide intern endringsmotstand blir da en vesentlig del av disse prosessene. Det forutsetter at lederen har kunnskaper og verktøy for å kunne håndtere slike situasjoner, med best mulig utfall både for organisasjonen og de aktuelle ansatte.

2.1.5 Regler for oversetting

Røvik påpeker basert på tradisjonell translasjonsteori (Vinay & Darbelnet, 1958; Nida, 1964; Barkhudarov 1975) at man kan inndele i fire typer regler for oversetting. Disse fire regelsettene kalles kopiering, addering, fratrekking og omvandling (Hesselberg, 2020.).

2.1.5.1 Kopiering

Kopiering i denne sammenheng kalles også ”reproduserende modus”, og går på at man tar en viss praksis ut fra en viss kontekst (Røvik, 2007). Praksisen skal forsøkes gjenskapt i en ny organisasjon, ved at den gis en idémessig representasjon og innplasseres i en annen organisasjon. For at noe skal kunne kopieres, er det nødvendig at det som skal kopieres må kunne passe inn i en annen kontekst. Hvis det kreves store tilpasninger og oversettelser, er det lite trolig at kopiering kan brukes. Dersom man kan kopiere uten særlige tilpasninger eller oversettelser, er det derimot store sjanser for at kopiering kan benyttes som metode. Vi kan for eksempel tenke oss at en organisasjon bruker en standardløsning som lett kan kopieres til en tilsvarende organisasjon.

Røvik (2007) påpeker at kopiering av praksiser er mest aktuelt der de aktuelle organisasjonene er like, da den kopierte praksisen lett kan implementeres uten særlige tilpasninger. Det er også et moment at mange organisasjoner, statlige som private, kan bli påtvunget slike standardløsninger, uten at de har mulighet til å foreta egne tilpasninger.

2.1.5.2 Addering

Addering innebærer at man i tillegg til det originale innholdet i oversettelsen, legger til momenter for å få det til å passe inn i en ny kontekst. På denne måten blir det som eventuelt er utydelig ved en oversettelse gjort mer forståelig for en annen organisasjon. Det implisitte blir altså gjort eksplisitt, og omtales derfor som eksplisitering (Hesselberg, 2020).

Røvik (2007) peker på at addering, eller tillegging av ny informasjon, kan være med på å gjøre den omsatte informasjonen minst like god som den opprinnelige. Kanskje er det bare noen små detaljer som skal til for å fullføre en vellykket oversettelse, og da kan addering være en passende metode. I vårt tilfelle kan det for eksempel være et IT-system som må rigges for en større database eller type oppgaver for å kunne passe inn i en ny organisasjon eller etat.

2.1.5.3 Fratrekking

Mens addering innebærer å legge til noe for at den aktuelle oversettelsen skal passe, handler fratrekking om å trekke fra noe i oversettelsen, såkalt implisittering (Hesselberg, 2020). Fratrekking som funksjon skal altså minke det oversatte innholdets betydning, eventuelt tone ned eller fjerne momenter fra det opprinnelige innholdet. Det kan hende at en oversettelse passer noenlunde for den nye organisasjonen, men at det må tilpasses lokale forhold ved å fjerne enkelte deler av innholdet.

Fratrekking og addering ved oversettelser er normalt nokså åpenbare å identifisere, men Røvik (2007) stiller spørsmål ved hva som hyppigst trekkes fra eller legges til ved slike prosesser.

2.1.5.4 Omvandling

Som navnet tilsier, handler omvandling om at man delvis fritt kan tilpasse sin versjon av det oversatte innholdet til lokale forhold. Det kan både legges til og trekkes fra etter behov, slik at den nye konteksten gis mening og struktur. I henhold til Røvik (2007) kan dette kalles en ”modifiserende modus”, da behovet for tilpasninger og justeringer er til stede. Det originale innholdet skal respekteres samtidig som det oversatte skal kunne passe inn i sin nye kontekst (Hesselberg, 2020).

Den såkalte idémessige representasjonen skal altså tilpasses en ny virkelighet. Innenfor omvandling som metode i translasjonsteorien, og da primært addering og fratrekking, benevner Røvik (2007) en norm med navn ”hjemlighøring”. Dette fenomenet forsøker å viske ut og dekke over alle overflødige momenter fra tidligere aktuelle kontekster og språklige erindringer fra det opprinnelige innholdet.

2.2 Isomorfi

Isomorfi er i utgangspunktet et matematisk begrep som omhandler likheten mellom to enheter. Innenfor organisasjonsteori brukes derimot isomorfi som en forklarende faktor for å se på likheten mellom organisasjoner. Begrepet er en del av den ny- institusjonelle teoritradisjonen.

Innenfor ny- institusjonell teori ser man på organisasjoner som befinner seg i samme organisasjonsfelt (Mortensen, 2009). Det er i dette feltet den aktuelle organisasjonen hører til, og blir påvirket av andre organisasjoner. DiMaggio og Powell (1983, s.148) definerer organisasjonsfeltet på denne måten:

”... those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”

Bruk av empirisk, innhentet datamateriale skal være med på å vise hvilke organisasjoner som er del av dette organisasjonsfeltet. På denne måten skal man kunne se hvem som tar del i institusjonaliseringsprosessene. I mine undersøkelser håper jeg derfor å kunne fastslå hvilke organisasjoner som har påvirket innovasjonsprosessene i min utvalgte offentlige etat.

Selv om organisasjoner sjelden er statiske, de endrer og tilpasser seg, så skapes det etter hvert en nokså etablert tilstand. Organisasjonsfeltet de opererer innenfor vil derfor være noenlunde satt, slik at mulighetene til radikale endringer etter hvert minker. Det skjer da en såkalt homogenisering av det aktuelle organisasjonsfeltet (DiMaggio og Powell, 1991). Den prosessen som skjer ved at organisasjonene blir mer like hverandre, benevnes gjerne som isomorfi;

”a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions” (DiMaggio og Powell, 1983).

I ny- institusjonell teori er grunntanken at organisasjoner gjennom tilhørigheten til sitt organisasjonsfelt, ved samhandling, sosiale prosesser og idéutvekslinger, på sikt vil kunne utvikle en institusjonalisert forståelse (Mortensen, 2009).

Denne såkalte institusjonaliseringen innebærer ifølge Meyer & Rowan (1977) følgende: *"involves the processes by which social processes obligations, or actualities come to take a rulelike status in social thought and action"*.

Selve institusjonaliseringsprosessen er vanskelig å konkretisere i form av et navn. Av denne grunn er den institusjonelle forståelsen ofte kalt institusjonaliserte myter (Meyer & Rowan, 1977). Disse mytene karakteriseres igjen av to ulike egenskaper.

Den første egenskapen er at mytene er rasjonaliserte oppskrifter, som fastslår hvordan formålet skal forfølges. Den andre egenskapen er at mytene ved å være institusjonaliserte på sett og vis er opphøyet over organisasjonen i det aktuelle organisasjonsfeltet (Meyer & Rowan, 1977).

Som en følge av mytenes to egenskaper, blir gjerne de organisasjonelle oppskriftene automastisk sett på som rasjonelle og effektive, til tross for at dette ikke trenger å være tilfellet. Organisasjoner ønsker derfor å adoptere en slik myte i en streben etter legitimitet, samt at de forledes til å tro at det vil forbedre driften i organisasjonen. Myten blir følgelig en institusjonalisert, populær oppskrift blant organisasjonene i organisasjonsfeltet. Den blir da en slags mote, med den følge at den blir populær, men også at den har en begrenset levetid (Meyer & Rowan, 1977).

DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom tre ulike former for spredning av oppskrifter mellom organisasjonene, altså typer isomorfi. De tre typene er ved tvang, normativ og mimetisk isomorfi. Disse isomorfiformene vil bli behandlet hver for seg nedenfor.

Tvungen isomorfi:

Organisasjonene blir her utsatt for et press, enten formelt eller uformelt, fra andre organisasjoner. Det kan være fra organisasjoner de står i et avhengighetsforhold til, eller fra samfunnet for øvrig, og benyttes som et virkemiddel fra andre organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Presset kan utøves på flere ulike måter, blant annet som ren makt, ved overtalelse eller ved et slags forslag til samarbeid med andre organisasjoner.

I et tenkt organisasjonsfelt kan det hende at én av organisasjonene er i stand til å utøve tvungent press overfor de andre organisasjonene i feltet (Ostad, 2008). Ved et mer uformelt press kan organisasjoner grunnet ressursmangel bli nødt til å prioritere på en viss måte, selv om dette ”presset” ikke nødvendigvis kommer fra én spesiell motpart. Det kan også tenkes at organisasjoner presses til å adoptere og implementere visse praksiser pga lovkrav, forskrifter, inngåtte avtaler osv. Overordnede enheter kan for eksempel påtvinge underordnede organer å innføre visse typer utstyr, arbeidsmetoder eller rutiner.

I de tilfeller der organisasjoner er avhengige av andre for å få tilført ressurser, kan det medføre at organisasjonen blir nødt til å endre seg for å bli lik de man er avhengige av (DiMaggio & Powell, 1983). Ressursene kan i en slik sammenheng være både materielle og immaterielle, for eksempel sosial legitimitet (Hatch, 2001).

Normativ isomorfi:

Denne type press sees gjerne i sammenheng med endringer av profesjoner, og benevnes derfor ofte som profesjonsdrevet isomorfi (DiMaggio og Powell, 1983). Med profesjonalisering menes her en kamp innen profesjoner. Det kjempes for retten til å kunne få med- og selvbestemmelse over egne oppgaver, samt muligheten til å bestemme hvem som får utøve en viss type profesjon. I henhold til DiMaggio og Powell (1991) blir profesjonene internt i organisasjonene stadig mer ulike, samtidig som likhetene i profesjoner øker på tvers av organisasjoner.

Særlig to momenter ved denne profesjonaliseringen fører til normativ isomorfi. Det første henger sammen med den formelle utdanningen, som danner en base for legitimering av profesjonen. Det andre momentet er veksten av profesjonelle nettverk på tvers av organisasjonene. Faglige normer, regler og standarder kan være en kognitiv base som er med på å påvirke organisasjonene i det aktuelle feltet (Ostad, 2008). Det handler mye om hvordan organisasjonene bør fremstå, og om intern struktur og beslutningstaking.

De som forsøker å pålegge organisasjonene et normativt press, ønsker å skape en intern kognitiv base for tolkning av omverdenen, samt å få legitimert dette synspunktet (Larson, 1977).

Mimetisk isomorfi:

Den mimetiske isomorfi kalles tidvis også for den usikkerhetsdrevne isomorfi. Usikkerheten kan dreie seg om organisasjonens mål eller usikre momenter fra omgivelsene omkring. Det kan også være tvetydige eller lite rasjonelle interne strategier som skaper usikkerheten. Som en følge av dette kan organisasjonen la seg forlede til å kopiere andre organisasjoner de tror er suksessfulle. Kopieringen kan foregå ubevisst ved utskifting av medarbeidere, eller mer direkte ved bruk av for eksempel konsulenter, samleorganisasjoner eller nye innovative løsninger.

Usikkerheten møtes altså av organisasjonene ved å omforme seg etter andre organisasjoner i samme organisasjonsfelt som fremstår populære og suksessfulle. Man kopierer gjerne strukturer, handlingsmønstre eller sluttprodukter fra andre organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). I mangel av andre alternativer ser organisasjonene på dette som en enkel og lite risikofylt handling, naturligvis med varierende hell.

Med tanke på sammenhengen mellom teori og problemstillinger, finner jeg det nødvendig å gjenta mine problemstillinger og forskningsspørsmål her:

Hvor kom initiativet til organisasjonen sine to innovasjonsprosesser fra? Hvor stor handlefrihet hadde organisasjonen til lokale tilpasninger av disse innovasjonene, og hvilke effekter hadde denne eventuelle handlefriheten på omstillingen?

1. Hvordan har organisasjonens deltakelse i implementeringsfasen vært med på å påvirke innovasjonenes konkrete utforminger?
2. Fantes det lokal motstand mot disse to innovasjonene? Hvilke uttrykk fikk den eventuelle motstanden og hvilke effekter fikk den på innovasjonsprosessene?

Jeg valgte å benytte meg av translasjonsteori fordi det på en god måte beskriver hvordan tanker, ideer og oppskrifter kan hentes fra et sted og benyttes i en annen kontekst, herunder om kontekstualisering og dekontekstualisering mellom organisasjoner. Det i problemstillingene og forskningsspørsmålene mine som går på handlefrihet, implementering og utforming forankres derfor i translasjonsteorien.

Oppgavens problemstilling som omhandler initiativfasen forankres i teorien om isomorfi av DiMaggio og Powell. Dette fordi endringer og innovasjoner må være hentet fra et sted,

og det er nettopp denne initieringsfasen jeg velger å ta for meg. Nevnte teori belyser på en god måte hvordan organisasjoner blir påvirket av andre organisasjoner, og på hvilken måte denne påvirkningen eller tvangen overfor andre organisasjoner foregår på.

3.0 Metode

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Dette kapitlet beskriver fremgangsmåten for mine undersøkelser. Jeg vil redegjøre for hvilken metode og forskningsdesign som er valgt, hvorfor denne fremgangsmåten er benyttet, dens styrker og svakheter, samt vurdere undersøkelsens reliabilitet og validitet.

Ved valg av forskningsdesign og metode er det avgjørende å vurdere hva som skal undersøkes, og hvilken fremgangsmåte som er best egnet til å besvare oppgavens problemstillinger og aktuelle forskningsspørsmål. Det forutsettes at valgt metode skal oppfylle vitenskapelige krav til kvalitet og relevans for den delen av fagområdet som undersøkes (Grønmo, 2004).

Ringdal (2018) fastslår at valget mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsstrategi kan oppfattes som et pragmatisk valg eller som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt. I dag er det en utbredt oppfatning blant samfunnsforskere at man ser pragmatisk på valg av forskningsdesign, der problemstillingene veier tungt, men at også forskerens kompetanse påvirker valg av design. Det er også vanlig i dag å se kvalitativ og kvantitativ metode som komplementære snarere enn motsetninger. Mens kvantitativ forskning beskriver virkeligheten i tall og tabeller, er kvalitativ forskning best egnet til å gi tekstlige beskrivelser av virkeligheten.

I min oppgave hvor jeg studerer innovasjoner i en utvalgt offentlig etat og dens initierings- og implementeringsfase, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med bruk av intervjuer som datainnsamlingsmåte. Kvantitativ metode vil ikke være hensiktsmessig for mine undersøkelser. Grunnen til dette er at virkeligheten innenfor mitt valgte case er for kompleks og sammensatt til å kunne gi meningsfulle beskrivelser i tall. Med tanke på tilgjengelig tids- og ressursbruk er heller ikke en kvantitativ undersøkelse gjennomførbart i mitt tilfelle.

Tekstlige beskrivelser vil slik jeg ser det gi best grunnlag for å besvare oppgavens problemstillinger. I henhold til Ringdal (2018) er kvalitativ metode best egnet for å kunne avdekke hva som ligger i et fenomen eller begrep, samt gi formålsforklaringer. Nærheten

til det aktuelle fenomen taler også til fordel for å velge kvalitativ metode, da jeg blir nødt til å gå i dybden med et fåtall informanter for å kunne få utførlige beskrivelser av virkeligheten. Kvalitativ forskning har altså den særegenheten at den baserer seg på rik og dyp informasjon om et lite antall informanter.

I min oppgave har jeg valgt å gå for en casestudie, av én bestemt offentlig etat. Casestudier er mye brukt i kvalitative forskningsstrategier, typisk med bruk av et lite antall analyseenheter (Ringdal, 2018). Casestudier er en undersøkelse som bruker en allerede eksisterende avgrensning for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ikke (Tjora, 2017). En casestudie kan basere seg på alle mulige typer kvalitativ og kvantitativ datainnsamling, eller eventuelt en kombinasjon av flere typer.

3.2 Datainnsamling

Utvalg:

Kvalitative metoder er definitivt mer tids- og ressurskrevende enn kvantitative metoder, både med tanke på planlegging, gjennomføring, etterarbeid og analyser. Siden jeg skriver oppgaven alene, er dessuten min tid til informasjonsinnhenting begrenset. Jeg har av denne grunn benyttet et fåtall informanter i min valgte etat. Ved utvelgelse av utvalg finnes det i hovedsak to metoder for dette, nemlig den tilfeldige og den ikke-tilfeldige (Blaikie, 2010). Jeg har valgt å gå for den ikke-tilfeldige, ved å i samråd med leder i etaten identifisere de aktuelle ansatte som har stått nærmest i innovasjonsprosessene. Ellers har jeg benyttet meg av den såkalte snøballmetoden for utvelgelse, ved at mine informanter igjen har tipset meg om andre aktuelle informanter.

Totalt har jeg på denne måten endt opp med 4 informanter, som på ulikt vis har vært nært knyttet og involvert i de aktuelle innovasjonsprosessene. De har alle frivillig samtykket til å la seg intervju, med opptak av lyd. Jeg har forklart om hensikten med forskningen, om anonymitet og sletting av opptakene etter transkribering. De har også alle mottatt et informasjonsskriv vedrørende prosjektet og sin rolle i dette. Enkelte av informantene ba om å få høre litt om spørsmålene og temaene på forhånd, for å kunne forberede seg litt. Mens andre igjen ønsket å ta det mer på sparket.

3.2.1 Kvalitative intervju

I denne oppgaven har datainnsamlingen foregått ved bruk av dybdeintervjuer av sentrale personer i den aktuelle offentlige etaten.

Intervjuene har som utgangspunkt vært dybdeintervjuer, med en semistrukturert form. Formålet med bruk av dybdeintervjuer er hovedsakelig å skape en ramme for frie samtaler omkring noen nøye utvalgte temaer bestemt på forhånd (Tjora, 2018). I motsetning til såkalte surveyundersøkelser med lukkede spørsmål med fastsatte svaralternativer, brukes det i dybdeintervjuer åpne, generelle spørsmål som gir mulighet til å gå mer i dybden.

Dybdeintervjuer benyttes som hovedregel for å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2018). Hensikten er å se virkeligheten fra informantenes vinkel, altså deres *livsverden* (Kvale, 1997). Som metode er dybdeintervjuer benyttet ut ifra et fenomenologisk perspektiv, der forskeren forsøker å få innblikk i informantenes erfaringer og opplevelser, og deres refleksjoner rundt dette (Spradley, 1979). Som målet er i de fleste samfunnsforskninger, kan vi ved bruk av dybdeintervjuer kun se på omstendigheter tilknyttet intervjuobjektens subjektivitet. Eventuelt er informanten subjektet. Mens for eksempel spørreundersøkelser kan gi kunnskap om omfanget av visse samfunnsmessige forhold, er dybdeintervjuer egnet til å gå ned på et tettere, mer beskrivende nivå.

En viktig forutsetning for god kvalitet på dybdeintervjuer er tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt, og da særlig ved undersøkelser av sensitive eller delikate tema (Tjora, 2018 s.116). For å oppnå denne tilliten er det viktig å skape en avslappet, fortrolig ramme, som igjen gjør at intervjuobjektet slapper av og snakker fritt. Litt av utfordringen her blir å beregne en passelig lengde på intervjuet, slik at ingen av partene blir slitne eller ukonsentrerte. En erfaren intervjuer kan klare seg med stikkord, mens en mer uerfaren intervjuer kanskje trenger en semistrukturert form for å klare å holde tråden.

Klassiske utfordringer med slike intervjusituasjoner er ”maktforholdet” mellom forsker og informant, da forskeren tross alt er forberedt og veldig inne i temaet mens informanten kanskje er mer uforberedt og usikker. Ellers er det, som ved all annen kommunikasjon, en tendens til at man ønsker å svare ”riktig”, da man som intervjuobjekt er veldig bevisst på hvordan man blir oppfattet. Dette kan legge hindringer, ved at man ikke tør å svare så

ærlig og oppriktig som man kanskje kunne. Det er derfor veldig viktig at forskeren i tillegg til å skape en fortrolig intervjusituasjon, støtter og gir positiv feedback underveis i intervjuet, samt at man lytter og stiller oppfølgings spørsmål der det er nødvendig.

3.2.2 Utforming av intervjuguide

Ved utformingen av intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i mine valgte problemstillinger og aktuell teori på området. Jeg forsøkte å utforme spørsmål som operasjonaliserte teoretiske begreper og fenomener, slik at de skulle kunne gi svar på de forsknings spørsmål som reises i oppgaven.

Selve intervjuguiden var oppdelt i tre bolker, henholdsvis en intro, en fokusdel, og en avsluttende del. Spørsmålene skrev jeg ned litt etter litt, underveis i forskningsprosessen, og sendte de til vurdering til min veileder, samt at jeg testet de på mine nærmeste. Jeg fikk heldigvis gode tilbakemeldinger på dette, om enn med noen forslag til støttespørsmål fra min veileder.

De fleste spørsmålene var nokså generelle og åpne, uten at de la føringer for det ene eller andre svaralternativet. Jeg forsøkte etter beste evne å utelate egne synspunkter eller antagelser, da jeg ønsket å få frie, utfyllende svar. For å kunne få gode svar ble spørsmålene gjort så enkle og forståelige som mulig, uten at de kunne misforstås i særlig grad.

Som utgangspunkt ønsket jeg å stille de samme spørsmålene til alle informantene. Men på grunn av deres ulike bakgrunner og roller fant jeg det nødvendig å forberede meg litt ulikt til hvert intervju, ved å notere noen spesifikke tilleggsspørsmål for hver enkelt.

Noe av utfordringen med slike semistrukturerte intervjuer er å tilpasse lengden på intervjuet og antall spørsmål. Jeg forsøkte derfor å holde intervjuet til pluss minus en halvtime, samt satte av ekstra tid til mine planlagte, men også spontane, oppfølgings spørsmål. Det viste seg at tidsplanen holdt veldig godt for alle intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført på mellom 30 og 45 minutter, og dette følte tilstrekkelig.

Som det fremgår av den vedlagte intervjuguiden, har jeg først viet oppmerksomhet til informantens syn på innovasjon, og da særlig i offentlig sektor. Videre, i fokusdelen, ba jeg informantene spesifisere 1-2 innovasjoner de har vært en del av. Hovedfokuset lå på selve gjennomføringen av innovasjonene, hvem som satte de i gang og hvor initiativet kom fra. Ellers er jeg innom handlefriheten til lokale tilpasninger, involveringen av de berørte ansatte og eventuell endringsmotstand internt i organisasjonen. I den avsluttende delen forsøker jeg å runde av, ved å spørre litt om fokuset på innovasjoner fremover i tid, behovet og initieringen av disse.

Som nevnt utgjorde intervjuguiden kun et utgangspunkt for intervjuene, da jeg anså det som helt nødvendig å komme med tilleggs- og oppfølgingsspørsmål underveis.

3.2.3 Beskrivelse av intervjuprosessen

Jeg kontaktet mine potensielle informanter per mail og telefon, da delvis pålagt hjemmekontor gjorde det vanskelig å avtale noe in persona. Covid19 satte også en demper for muligheten til å foreta alle intervjuene face to face, selv om dette helt klart var ønskelig.

Det ble likevel slik at jeg fikk gjennomført to intervjuer face to face, med behørig avstand, på et stillekontor på selve arbeidsplassen. De to andre intervjuene ble gjennomført digitalt, via tale- og videoløsningen til Skype. Jeg var heldig å få gjort dette i arbeidstiden, da arbeidsgiver var positiv og interessert i forskningsprosjektet mitt.

I starten av intervjuet informerte jeg om hensikten med forskningsprosjektet, temaet for oppgaven og alle aspekter vedrørende frivillighet, datalagring og anonymitet. Dette var også nevnt tidligere, per mail, men jeg fant det ryddig å presisere på nytt. Før selve intervjuet startet, forsøkte vi å snakke litt løst og fast, for å skape en avslappende og innbydende atmosfære. Som Ringdal (2018) påpeker er det av stor viktighet å skape trygge og beroligende rammer, da en slik intervjusituasjon potensielt kan oppleves som truende og skummel for informantene. I og med at jeg kjente til alle mine informanter som kollegaer, opplevdes det som nokså ufarlig og lite truende. Men det var likevel en situasjon litt utenom det vante for oss alle, litt utenfor komfortsonen.

Jeg hadde ingen erfaring med denne type informasjonsinnhenting, annet enn å selv være informanten ved jobbintervjuer. Jeg brukte derfor dagene i forveien på å øve meg både på spørsmålene og måten å snakke på. Blant annet forsøkte jeg å snakke så rolig og tydelig som mulig, samt å tyde kroppsspråket til mine informanter underveis.

Underveis fulgte jeg intervjuguiden som et klart utgangspunkt. I introfasen var mine skisserte spørsmål tilstrekkelig, uten behov for særlige oppfølgingsspørsmål. I fokusfasen, derimot, oppsto raskt behovet for presiserende oppfølgingsspørsmål, for å favne om alle de viktigste aspektene ved temaet. Særlig i forhold til initiativ- og gjennomføringsfasen av innovasjonene stilte jeg en god del oppfølgingsspørsmål. Dette var helt nødvendig for å få detaljene rundt de aktuelle prosessene, og for å få mer konkrete svar der noe var uklart. Stort sett husket alle godt, og jeg opplevde å få grundige beskrivelser av de aktuelle innovasjonsprosessene. Noen snakket lengre og mer detaljert enn andre, men alle svarte tydelig og godt for seg.

I siste fase av intervjuet så vi litt fremover i tid, og jeg var ute etter refleksjoner rundt fremtidige innovasjonsprosesser. Både det som gjaldt initiativ og gjennomføring, men også generelle betraktninger om innovasjonsprosesser. Avslutningsvis stilte jeg spørsmål på om de hadde noen avsluttende kommentarer eller tanker rundt temaet de ikke hadde fått sagt.

Selve gjennomføringen av intervjuene opplevde jeg som god. Jeg synes vi klarte å skape gode og engasjerte samtaler, med en fin flyt og uten særlige avbrytelser. Jeg fikk også tilbakemeldinger fra enkelte av informantene om at temaet var veldig aktuelt og spennende.

3.3 Behandling av datamateriale

Ved alle intervjuene ble det benyttet lydopptak. Dette ble gjort for å kunne vie informantene størst mulig oppmerksom og for å slippe å bli for bundet av manus (Tjora, 2017). Dessuten gjør det etterarbeidet mye lettere, ved at alle svar kan gjennomlyttes i sin helhet.

Etter endte intervjuer gikk jeg de påfølgende dagene i gang med å transkribere samtalene fullt ut. På denne måten ble innholdet gjort om til tekstlige materialer, for å gjøre

analysejobben i etterkant mer håndterbar. Det fremgår av pensum (Ringdal, 2018) at transkriberingen bør skje så raskt som mulig etter intervjuene, helst samme eller påfølgende dag. På denne måten har man ting fersket i minnet, og kanskje lettest kan skrive ned eventuelle usagte eller misforståtte utsagn. Faren for teknologiske blundere, som ufrivillig sletting eller forsvinning av lydopptak, tilsier også at man gjør lurt i å foreta den tidkrevende transkriberingen nokså raskt.

Det er ikke alltid nødvendig å transkribere alt innhold, da man kan velge å nedskrive det som er aktuelt og hensiktsmessig for oppgaven. Utfordringen er derimot at man ikke alltid vet hva som er nødvendig, med den følge at man kan unngå å få med noe som faktisk er viktig (Tjora, 2017). Jeg valgte av denne grunn å transkribere alt innhold som ble sagt i intervjuene, både fra informantene og intervjuers side. Trolig vil dette gi meg et bedre grunnlag for videre analysearbeid.

I den videre analysen av innholdet blir det nødvendig å redusere datamengden. Informasjonen som fremkommer i intervjuene må reduseres og systematiseres, ved å gjøre de forståelige. Dette kommer jeg tilbake til i analysedelen.

3.4 Evaluering av valgt metode

Alle slags metoder for datainnsamling har sine styrker og svakheter. Å finne riktig metode, handler mye om å tilpasse opplegget til valgt problemstilling. Metoden må kunne være egnet til å belyse og besvare de aktuelle problemstillinger og forskningsspørsmål. Det innhentede materialet behøver ikke nødvendigvis å besvare eller konkludere universelle sannheter, men bør kunne gi innsikt i det aktuelle temaet (Blaikie, 2010).

I det videre vil det derfor drøftes fordeler og ulemper med valgt metode, reliabilitet og validitet og generaliserbarhet.

3.4.1 Fordeler og ulemper

Den mest åpenbare fordelen ved bruk av dybdeintervjuer er nærheten til informasjonskilden. Det skapes en trygg og fortrolig ramme for informasjonsutveksling

med gode muligheter til å forme samtalen slik man selv ønsker. Man får som intervjuer den subjektive, individuelle forståelsen av de aktuelle temaer.

At jeg fikk muligheten til å bruke lydopptak ser jeg også på som en stor fordel. Det gjør det mye lettere å være fullt til stede og å vie informantene stor oppmerksomhet. Man slipper å bruke tid på å skrive ned svarene, og unngår på den måten avbrytelser og stopp i flyten. Det faktum at lyden tas opp gjør også at informanten slipper å gjenta ting som sies, og man trenger ikke i ettertid å tyde sine egne nedskribede notater og stikkord.

Jeg benyttet meg av en semistrukturert form for dybdeintervju, og er veldig godt fornøyd med det. Det opplevdes trygt og fint å ha en planlagt struktur på spørsmålsstillingen. Samtidig var det veldig frigjørende og nyttig å kunne stille de oppfølgingsspørsmålene jeg selv ønsket. På denne måten fikk jeg frihet til å belyse de områdene jeg vurderte som viktigst, samtidig som jeg hadde et fast utgangspunkt for samtalene. Med valgt form kunne jeg velge å stille spørsmålene i en litt ulik rekkefølge, alt etter hvordan samtalene skred frem med de ulike informantene. Det varierte naturligvis hvor mye og hvor raskt de ulike informantene pratet. Av denne grunn fant jeg det ofte nødvendig å stoppe opp og stille konkretiserende spørsmål, for å være sikker på at jeg forsto den opprinnelige uttrykte meningen.

I og med at jeg bygger min oppgave på en casestudie av én utvalgt offentlig etat fikk jeg også et unikt og direkte innblikk i deres livsverden (Tjora, 2017). Jeg følte at jeg kom veldig tett på, og at informantene velvillig delte detaljer av den indre struktur og prosessforståelse i organisasjonen. Den informasjonen jeg fikk ut av denne formen for informasjonsinnhenting står seg dessuten godt i forhold til problemstillingen, og jeg synes selv at valgt metode var riktig. Videre analysearbeid vil vise hvor fruktbart opplegget faktisk var, men foreløpig virker det som et riktig valg.

Den åpenbart største ulempen ved å bruke dybdeintervjuer er at det er tids- og ressurskrevende. Det krever mye forarbeid å utforme intervjuguide, å avtale og gjennomføre intervjuer, for ikke å nevne transkriberingen og analysearbeidet i etterkant. I forhold til å utforme en survey spørreundersøkelse, som gir talldata, er det en nokså ressurskrevende metode.

Siden jeg forsker alene og har begrenset med tid, rakk jeg bare å intervju et fåtall informanter. Dette i seg selv er kanskje en liten svakhet, siden det gir et nokså snevert virkelighetsbilde. Men på samme tid som det er en ulempe, er det også en styrke å ha få informanter, siden det gir veldig konkret og detaljert førstehåndsinformasjon.

Covid19 og de ulike restriksjonene, herunder tidvis pålagt hjemmekontor, medførte vansker med å få gjennomført alle intervjuene face to face. Jeg måtte derfor foreta to av mine intervjuer over Skype. Dette fungerte bra, men digitale løsninger kan aldri gi like avslappende og kontrollerte samtaleformer som rent personlige møter. Man blir forhindret fra å tyde hverandres kroppsspråk og det kan oppstå situasjoner der man prater samtidig eller at man trenger litt lengre tid på å tolke ordene som blir sagt. På denne måten forringes mulighet til å få med seg den ikke-verbale kommunikasjonen som gjerne finner sted under samtaler.

Et annet moment av betydning er at jeg personlig kjente intervjuobjektene, da de alle har vært mine kollegaer den siste tiden. Dette kan ha både fordeler og ulemper, slik jeg ser det. Fordelene er at tonen er god og avslappet, da man føler seg trygge på hverandre. Videre er det lettere å prate fritt og ufiltrert med noen man kjenner. Personlig synes jeg intervjusituasjonen raskt ble etablert, og jeg opplevde at alle informantene klarte å stole på meg og mine hensikter med forskningen. Ulempen kan være at evnen til kritisk tenking blir dårligere, og at man ikke klarer å være like pågående og direkte i spørsmålsstillingen. Videre kan man bli påvirket av eksisterende personlig kjemi med de enkelte intervjuobjektene, med den følge at man ubevisst behandler de litt ulikt.

3.4.2 Potensielle feilkilder

Ved forskningsprosjekter kan man risikere flere mulige feilkilder. Dette kan gå på blant annet formuleringen av spørsmålene eller måten spørsmålene stilles på av forskeren. Det kan også handle om feiltolkning av svar eller misforståtte sammenhenger.

En vanlig potensiell feilkilde er at man som intervjuer ikke greier å gjennomføre helt like intervjuer, med den konsekvens at man kanskje ikke stiller de samme oppfølgingsspørsmålene. Det er likevel ganske naturlig at hver samtale er unik, og at samtalens retning ofte kan sprike litt.

Jeg følte selv at jeg evnet å lytte til informantene uten for mange avbrudd, og at jeg stort sett stilte de oppfølgingsspørsmålene jeg hadde skissert på forhånd. Naturligvis kunne jeg vært enda flinkere til å borre enda dypere i de mest aktuelle problemstillingene. Dette kan delvis skyldes at jeg ikke er erfaren på intervjusituasjoner. Det kan også skyldes at jeg kjente informantene som kollegaer, og at jeg av denne grunn ikke klarte å være ”hard” nok i spørsmålsstillingen. I den sammenheng er det også mulig at jeg ville klart å stille spørsmålene på en annen måte overfor helt ukjente informanter. Men dette blir antagelser uten mulighet for etterprøvbarehet.

Analysedelen vil vise om jeg har klart å få svar på de spørsmålene oppgaven stiller, og om de problemstillinger jeg har skissert er tilstrekkelig besvart. I forhold til potensielle usanne eller misforståtte svar, reduseres denne risikoen ved bruk av dybdeintervjuer, da det gir muligheter til å stille oppfølgingsspørsmål.

Jeg tar selvkritikk på at jeg ved utformingen av intervjuguiden kanskje ikke på forhånd visste nok om de ulike informantenes rolle i de aktuelle innovasjonsprosessene. Som en forbedring kunne jeg muligens ha undersøkt dette nærmere, og forsøkt å tilpasse spørsmålene litt bedre for hver enkelt. Dette ble imidlertid forsøkt avhjulpet ved å stille åpne, generelle spørsmål som ikke ga føringer for ønskede svar eller egne personlige overbevisninger.

Mitt utvalg ble delvis basert på den såkalte snøballmetoden, ved at jeg ble tipset om aktuelle kandidater både før og underveis i prosessen. Jeg risikerer av denne grunn å avglemme potensielle andre gode kandidater. Som nevnt har jeg hatt begrensede ressurser og tid ved denne forskningen, da alt er gjennomført alene, og mitt begrensede utvalg av informanter vil derfor kanskje påvirke studien. Ved bruk av flere eller andre informanter kan det dermed tenkes at jeg ville fått litt andre resultater.

Oppsummert er det altså en rekke potensielle feilkilder som kan gjøre seg gjeldende også i min forskning. De er imidlertid forsøkt begrenset ved bruk av en semistrukturert intervjuguide og en ryddig intervju prosess.

3.4.3 Troverdighet og bekreftbarhet

Når det gjelder innsamlede kvalitative data, er det noe omstridt om begrepene reliabilitet og validitet er helt treffende. Nevnte begreper er mer brukt på kvantitative målinger av innsamlet datamateriale. Av denne grunn benyttes gjerne henholdsvis termene *troverdighet* og *bekreftbarhet* istedenfor på kvalitative data (Ringdal, 2018).

Troverdigheten skal gi en pekepinn på hvorvidt en forskning er til å stole på, altså om innsamlingen av data har foregått på en troverdig og tillitsvekkende måte. Man må dermed kunne forvente at det innsamlede datamaterialet er pålitelig. Det er likevel vanskelig å undersøke dette ved hjelp av eventuelle kalkulasjoner, slik man gjerne kan foreta ved innsamlede kvantitative data (Grønmo, 2004).

Bekreftbarheten handler om hvorvidt man måler det man skal måle, altså at noe er gyldig. Det går også på kvaliteten i de tolkninger som gjøres, og om de målinger man har gjort er representative for lignende undersøkelser (Ringdal, 2018). Ideelt sett skal man kunne komme til samme resultater i andre undersøkelser som måler samme fenomen. Den informasjonen man sitter igjen med etter et forskningsprosjekt, bør man altså kunne finne igjen i lignende prosjekter. For at en forskning skal være bekreftbar må den altså være relevant, og de funnene og svarene vi ender opp med bør være svaret på våre problemstillinger. Begrepene henger dessuten sammen, i den forstand at bekreftbarheten er avhengig av en høy grad av troverdighet.

Når det gjelder min forsknings reliabilitet, eller troverdighet, styrkes det ved at jeg har tatt opp samtalene på lydbånd, og har transkribert de i sin helhet rett etter intervjuene. Jeg valgte å transkribere hele intervjuene nettopp for å unngå misoppfatninger eller uteglemler av viktige poenger. Det er trolig mange momenter ved en intervjusituasjon som kan ha betydning for dens troverdighet. Dette går blant annet på informantenes holdninger og generelle pålitelighet, men også at selve situasjonen kan skape hinder for gode, frie samtaler. I min intervjuguide stilte jeg bevisst åpne, generelle spørsmål, uten å legge føringer den ene eller andre veien. Jeg stilte heller ingen rene ja eller nei spørsmål, da disse ble fulgt opp enten av et hvordan eller hvorfor. Jeg mener av disse grunner at troverdigheten i min forskning har vært tilfredsstillende.

I forhold til validiteten, eller bekræftbarheten, i min forskning, må det vurderes om riktig innsamlingsmetode er benyttet. Jeg benyttet meg altså av dybdeintervjuer med en semistrukturert form, der jeg ga informantene frihet til å besvare spørsmålene slik de ønsket. Likevel var intervjuguiden strategisk satt opp, med en oppbygning som etter innledningen gikk nokså rett på sak. Spørsmålene ble utformet for å kunne gi beskrivende svar på de problemstillingene som ligger til grunn for oppgaven. For å kunne besvare denne type problemstilling, ser jeg ingen annen innsamlingsmetode som hadde vært mer hensiktsmessig. Jeg legger derfor til grunn, etter å ha studert en del andre tilsvarende masteroppgaver innen samme tema, at innsamlingsmetoden stemmer overens med lignende forskning.

Angående valg av informanter, kunne helt sikkert andre informanter også vært brukt. Jeg benyttet meg likevel av dem jeg ble tipset om, og det var disse som sto nærmest de aktuelle innovasjonsprosessene som diskuteres. Det er likevel slik at den informasjonen jeg har fått, er informantenes egne synspunkter. Av denne grunn kan det være at mitt utvalg har gitt andre svar enn det som ville fremkommet av et annet utvalg. Jeg tror likevel at mine informanternes nærhet til de aktuelle fenomener som studeres, er med på å gi oppgaven gyldighet. Det gir bedre innsikt og forståelse å intervjuer de som har tatt direkte del i de aktuelle prosessene, enn å intervjuer noen som kanskje bare har fått dette gjenfortalt av andre.

Jeg oppfatter å ha fått korrekte og sannferdige svar, uten tilsøringer eller antagelser. Alle informantene har velvillig stilt opp, uten andre synlige motiver enn å hjelpe meg i min forskning. Det kan ikke bevises at de svar jeg har fått er helt korrekte, men når jeg ser at svarene er noenlunde samsvarende mellom alle informantene, er jeg trygg på at informasjonen er gyldig og korrekt. Jeg vurderer derfor bekræftbarheten som god.

3.4.4 Generaliserbarhet

Innovasjon i offentlig sektor er et veldig viktig og samfunnsaktuelt tema. Det finnes trolig mange lignende forskningsprosjekter som mitt innen dette temaet. Empirisk generaliserbarhet, eller overførbarhet som det også benevnes, handler derimot om hvor mye de aktuelle funnene er representative for andre lignende bransjer eller organisasjoner.

I min oppgave har jeg utført en casestudie av én gitt organisasjon i offentlig sektor. Mange av de funnene og vinklingene som fremkommer av oppgaven, kan trolig finnes igjen i andre offentlige etater. Målet med oppgaven har likevel ikke vært å generalisere for offentlig sektor sett under ett, men å ta for meg én spesielt utvalgt organisasjon. Av denne grunn er det neppe alle funn som er overførbare til andre offentlige etater eller organisasjoner.

Jeg ser likevel ikke bort ifra at enkelte momenter og funn om innovasjon gjort i oppgaven kan finnes igjen i andre tilsvarende organisasjoner. Antall informanter, type problemstillinger og undersøkelsesopplegg bør trolig samstemme noenlunde for at mine funn skal kunne være generaliserbare for andre offentlige etater.

4.0 Funn og analyse

I det følgende vil jeg presentere en del data og resultater, basert på mine gjennomførte og transkriberte intervjuer. Jeg vil forsøke å ta utgangspunkt i oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål, og belyse de i form av mine gjennomførte intervjuer, med en påfølgende analyse. Jeg starter med å gå gjennom begrepet innovasjon, samt informantenes erfaringer med og syn på innovasjoner i organisasjonen. Videre deler jeg opp i temaene initiativfasen, implementeringsfasen og den lokale handlefriheten, og til slutt endringsmotstand.

Når jeg refererer til caset mitt mener jeg min aktuelle organisasjon. Organisasjonen befinner seg i en sektor med flere ulike organer og nivåer, med en nokså klar hierarkisk oppbygning. Øverst har man et departement eller direktorat, som anses som det overordnede organet for resterende organisasjoner. Min utvalgte organisasjon befinner seg under dette, på linjenivå, og er sideordnet med mange andre organisasjoner fordelt rundt omkring i hele landet. Under der igjen finner man avdelingskontorer spredt rundt omkring i de fleste regioner. Det aktuelle organisasjonsfeltet er derfor først og fremst de mange sideordnede organisasjonene. Det er altså disse organisasjonene det er mest nærliggende å sammenligne seg med, og å dra vekslers på.

Med begrepet ledelse refereres det i oppgaven til den stedlige, lokale ledelsen i organisasjonen. Hvis det unntaksvis i empirien refereres til overordnet ledelse, er dette i form av krav og føringer fra overordnede organer og fremkommer av forklaringene.

Både den aktuelle offentlige etaten og alle informantene anonymiseres, så jeg velger å kalle mine informanter for A, B, C og D. Alle mine fire informanter har vært sterkt involvert i de aktuelle innovasjonsprosessene, og har derfor gode forutsetninger for å kunne gi utfyllende og beskrivende forklaringer. De har dog hatt litt forskjellige roller. Noen har vært mer fremskutte og aktive ”prosjektledere”, mens andre har vært mer prosjektdeltakere med daglige rutineoppgaver. Ved presentering av funn vil jeg sitere en del svar fra informantene, og i etterkant forsøke å sammenligne og analysere svarene jeg har fått.

Problemstillinger og forskningsspørsmål:

- 1 *Hvor kom initiativet til organisasjonen sine to innovasjonsprosesser fra?*
- 2 *Hvor stor handlefrihet hadde organisasjonen til lokale tilpasninger av disse innovasjonene, og hvilke effekter hadde denne eventuelle handlefriheten på omstillingen?*
- 3 *Hvordan har organisasjonens deltakelse i implementeringsfasen vært med på å påvirke innovasjonenes konkrete utforminger?*
- 4 *Fantes det lokal motstand mot disse to innovasjonene? Hvilke uttrykk fikk den eventuelle motstanden og hvilke effekter fikk den på innovasjonsprosessene?*

Spørsmål fra intervjuguiden, i stikkordsform:

- Innovasjon. Hva innebærer det?
- Daglig fokus på innovasjoner. Hvordan?
- Opplevelse av egen arbeidsplass som innovativ? Hvordan?
- Tanker om innovasjonsevnen i offentlig sektor generelt?

- Eksempler på 1-2 innovasjoner
- Hvordan var dette innovasjoner?
- Gjennomføringen av innovasjonene?
- Initiativtakere til innovasjonene?
- Pådrivere for innovasjonene?
- Lokal handlefrihet?
- Ansattinvolvering?
- Motstand mot endring?

- Fokuset på innovasjoner fremover?
- Pådrivere for fremtidige innovasjoner?
- Behovet for innovasjoner?

4.1 INNOVASJON

Som nevnt i innledningen har jeg lagt til grunn følgende definisjon av innovasjon i offentlig sektor:

”Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, den kan likevel være kjent for og iverksatt i andre virksomheter.” (<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>).

Som et supplement med en klarere teoretisk forankring har jeg også benyttet meg av Schumpeters (1983) definisjon av innovasjon:

1 - ”Ny vare/produkt eller produkt av bedre kvalitet

2 – Ny produksjonsmetode

3 – Nytt marked, introduksjon av et nytt produkt i et marked

4 – Nye råvarer eller halvfabrikata

5 – Ny organisasjonsform” (Berge, 2013 s.9)

Naturligvis finnes det flere ulike måter å definere innovasjon på, men sett opp i mot oppgavens tema og problemstillinger, mener jeg at dette kan være hensiktsmessige måter å avgrense det på. Det kan altså være snakk om både helt nye eller vesentlig endrede løsninger. Videre trenger det ikke være noe helt ukjent, så lenge det er noe nytt for den aktuelle virksomheten. Dette legger føringer for at aktuelle innovasjoner kan være plukket opp fra andre organisasjoner eller virksomheter, og er således relevant for min oppgave. Videre er det snakk om tjenesteyting og endring av organisasjonsform heller enn produksjon av en konkret vare, jfr. Schumpeters definisjon.

Jeg finner det nyttig å gå gjennom temaet innovasjon og informantenes erfaringer med og syn på dette, for å kunne skape en mer helhetlig forståelse av problemstillingene. Ved å undersøke hva informantene faktisk legger i begrepet innovasjon, og hvilke erfaringer de

har med innovasjoner i egen organisasjon får jeg dessuten et godt innblikk i deres livsverden.

I startfasen av mine intervju spør jeg informantene hva de legger i ordet innovasjon, med følgende svar:

”Innovasjon er rett og slett å skape noe nytt. Det er å forbedre prosesser som kanskje er tungvinte, for å løse ting på en enklere måte. Et ganske vidt begrep. I mitt hode er det å skape noe nytt, å gjøre noe annerledes.”(Informant A).

”Da tenker jeg nytenking, jeg tenker forbedring. Utvikling, ja. Det er det jeg tenker.”
(Informant C).

”Innovasjon. Utvikling og nytenking, vil jeg si. Ja, endring, forbedring.” (Informant D).

”Jeg tror det er effektivisering, hvis jeg forstår deg riktig. Effektivisering, digitalisering, standardisering, utvikling. Det er mange begreper. Det må kanskje deles mot område, driftsområde. Er dette internt eller er dette for hele etaten?” (Informant B).

Som vi ser av svarene er de nokså samsvarende. De fleste legger til grunn at innovasjoner innebærer å enten skape noe nytt eller å gjøre noe på en bedre og enklere måte. Særlig dette med forbedring og utvikling viser seg å være aktuelt for min organisasjon. Det stemmer også godt overens med de definisjonene som er lagt til grunn, da de åpner for at innovasjoner både kan være nyvinninger og forbedringer av eksisterende prosesser.

Etter å ha kartlagt hva informantene legger i begrepet innovasjon, beveger jeg meg over til spørsmålet om den enkeltes daglige fokus på innovasjoner i arbeidshverdagen. Det er interessant å få innblikk i hvordan arbeidstakerne i det daglige tenker over dette temaet, representert av noen av de mest aktive innovasjonsdriverne. Organisasjoner som lykkes i drive frem innovasjoner og nye løsninger er helt avhengige av å ha kompetente og utviklingsorienterte medarbeidere.

På spørsmål om det daglige fokuset på innovasjoner og nye løsninger, fikk jeg blant annet følgende svar:

” Ja, etaten er kjent som en arbeidsgiver som er fremoverlent og tenker nytt. Så jeg synes det der er så innarbeid hos oss at jeg ikke tenker på at det er innovasjon, men som en del av arbeidsmetodikken. Det er ikke lett å skille forbedring og innovasjon”(informant A).

”Ja, det vil jeg si at vi har lært oss. Selv om vi har en god måte å gjøre arbeidsoppgavene på i dag, så tenker vi alltid, kunne dette vært gjort annerledes. Men samtidig så har man jo hele tiden bortimot de arbeidsoppgavene man sitter med. Vi har hele tiden tanke på, er det innenfor regelverk og alle kravene vi har. Så, det er jo kanskje litt i forhold til hvordan, ikke sant. At vi tenker effektivitet, å gjøre ting enklere. Det blir forbedring.” (informant C).

Svarene forsterker inntrykket av organisasjonens fokus på nye løsninger og forbedringer. Som informant A svarer, er dette innarbeid praksis i organisasjonen, det å hele tiden forsøke å gjøre ting litt og litt bedre. Det er også et interessant utsagn at forbedring og innovasjon ikke så lett lar seg skille.

Oppfølgingsspørsmålet til dette var om informantene selv oppfattet egen organisasjon som innovative, og eventuelt på hvilken måte. I tillegg til at arbeidstakerne selv har fokus på innovasjoner, er det nødvendig at også organisasjonen som sådan har et fokus på dette. Samspillet mellom den enkelte ansatte og organisasjonens verdigrunnlag og visjoner gir normalt sett gode prosesser og sterkt forbedringsfokus.

”Ja, det synes jeg. Ved sammenligning med mine tidligere arbeidsgivere, selv om dette er en offentlig arbeidsplass, og man tenker hvor mye innovasjon skjer det på en sånn plass, så jeg har opplevd mye mer endringer og forbedringer her enn hos mine tidligere arbeidsgivere.” (informant A).

Vedkommende fulgte også opp med dette svaret på om det var mer enn i privat sektor:

”Ja, mer enn i privat sektor.”

”Jeg mener delvis, fordi det ikke er mange ressurser som jobber med akkurat dette. For, på en måte, det er hverdagsrutiner som uansett må utføres om det ikke er digitalisert eller effektivisert. Det kartlegges, ikke sant. Det er en liten prosess, skjønner du? Det skal hverdags rutiner skal kartlegges, jobbes og så effektiviseres og digitaliseres. Det er noen som skal jobbe med hverdagsoppgaver og noen som skal jobbe med digitalisering, effektivisering og standardisering. Noe sånt.”(informant B).

Ja, jeg gjør jo egentlig det. Altså, det har jo skjedd veldig mye her, på kort tid egentlig. Så de er jo flinke til å bruke, til å tenke nytt, til å ta i bruk nye områder, kan man si.

(informant D).

Dette er interessante funn. Det later til at organisasjonen har vært i kontinuerlig endring over en lengre periode, med stadig nye utviklingsprosesser. Organisasjonen virker å ha et sterkt innarbeid fokus på innovasjoner og nye løsninger. Det at informantene gir uttrykk for at det settes av egne ressurser til forbedringsarbeid, er også et spennende funn.

Blant annet trekkes det frem dette med digitalisering, som er helt i tråd med Forskningsrådets fokusområder for innovasjon i offentlig sektor. En av informantene gir også uttrykk for at organisasjonen er mer innovativ enn vedkommendes tidligere private arbeidsgivere. Nettopp dette er jo noe av Forskningsrådets ønske, nemlig å styrke fokuset på innovasjon i offentlig sektor. Som nevnt innledningsvis gis per i dag 90 % av Forskningsrådets innovasjonsmidler til privat sektor, selv om offentlig sektor forvalter om lag halvparten av de årlige statsbudsjettene. I offentlig sektor er det i større grad snakk om tjenesteyting, og dette er ikke alltid like målbart som ved vareproduksjon i privat sektor. Å sammenligne antall innovasjoner kontra privat sektor blir således vanskelig, og kanskje også unødvendig i denne sammenheng.

Med dette i mente, er det naturlig å gå videre til neste spørsmål, som handler om hvordan informantene oppfatter innovasjonsevnen generelt for offentlig sektor.

”Det første som slår meg, hvis jeg ikke tenker på min egen arbeidsplass, så tenker man at det der er sånn fastgrodd og vanskelig å komme gjennom. Og det kan jo også være enkelte plasser, det stemmer sikkert det. Men hvis man tenker på, og leser litt på for eksempel Idébanken der de trekker frem eksempler på offentlige arbeidsplasser der de har innovert... Så jeg tenker at ting skjer her også, at fokuset blir større og større i offentlig sektor. Et større fokus på det nå. Regjeringen har begynt å fokusere på det nå, det er effektivisering. Du ser at vi får det i våre tildelingsbrev og alt kommer egentlig fra statsbudsjettet. Også der det omtales som effektivisering og å løse ting på andre måter tenker jeg at det blir et generelt fokus overalt i offentlig sektor.” (informant A).

Informant B svarer til dette med å eksemplifisere med en dagsaktuell løsning som er kommet på plass i den senere tid:

”Corona for eksempel, den appen. Som, fra helse, det kom på en måte på plass.”

Informant C gir uttrykk for at offentlig sektor henger litt bakpå, men at dette kanskje er litt i endring:

”Klart at den har ikke vært spesielt god, da. Det er jo mitt inntrykk. Jeg kjenner jo ikke helt til det... I forhold til den teknologiske delen så synes jeg at offentlig sektor har kommet seg, absolutt.”

Også informant D gir uttrykk for litt av de samme synspunktene:

”Ja, som sagt, tenker jeg at de henger litt bakpå resten av verden, holdt jeg på å si. Men det begynner jo å komme seg der, og. Men det er klart, det er jo mye mer, helt andre rammer. Mye mer strengt byråkrati, det er ikke bare å gjøre det.”

Noen av synspunktene som går igjen hos informantene er at offentlig sektor generelt oppleves som litt lite innovative og hengende etter privat sektor. Flere trekker blant annet frem at det er vanskelig å få gjennomslag for forslag, og at systemet er litt tungvint og byråkratisk oppbygd. Imidlertid gis det uttrykk for at dette er i endring, og at fokuset har dreid mer over mot nye løsninger også for offentlig sektor. Noen av svarene tyder på at organisasjonene får krav på seg til å innovere mer, og at de årlige bevilgningene forutsetter videre effektivisering. Selve effektiviseringene følger som et mål av innovasjonene, og sier ikke nødvendigvis noe om kvalitetene ved disse innovasjonene. Poenget er at man ønsker å yte best mulig tjenester ut ifra de ressursene man til enhver tid har til rådighet.

Etter de innledende spørsmålene gikk intervjuene mine over til den såkalte ”fokusdelen”, som utgjør hoveddelen av intervjuet. Det er i denne delen jeg går mer i dybden og spisser spørsmålene ganske klart forankret i oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål. I første spørsmål bes informantene om å eksemplifisere med 1-2 innovasjoner som har skjedd i organisasjonen. Det er her jeg får konkret innsyn i aktuelle innovasjonsprosesser som har funnet sted, og som vil være førende for min videre analyse. Jeg vil i det følgende sitere enkelte utvalgte svar.

”Ja, vi har jo den robotiseringen da. Som jeg har vært med på. Det trengs jo mye ressurser under oppstarten, ikke sant, og vi hadde jo innleide vikarer. Men det var jo satt rammer for hvor mange som skulle være her på fast basis. Så for å, vi kunne ikke ha mer folk, så da må vi jo finne andre løsninger for å få unna arbeidsmengden på, så da ble det jo robot som ble løsningen da. Automatisering.” (Informant D).

”Jeg kommer ikke på så veldig mange... Men hoved, den jeg kommer mest på er den RPA av, altså robotisering av rapporter. Som produseres, som skal ut til enhetene. Aller først, for flere år siden, så satt vi jo mange sammen og produserte alle disse rapportene og sendte ut til enhetene, i kontrollperiode. Så det var jo superstress.” (Informant C).

”Oj, det er mange, faktisk. Ja, for vi er en sektor som jobber akkurat med den, det er Lean prosjekter, det er standardisering, det er robotisering” (Informant B).

Svarene jeg fikk tyder klart på to innovasjonsprosesser som utpeker seg. De er begge robotiseringer av tidligere manuelle, tidkrevende arbeidsoppgaver. Innovasjonsprosessene handler begge om at repetative manuelle oppgaver nå utføres av en robot. Utvalgte algoritmer og avgrensninger sørger for at roboten utfører en viss type oppgave på én bestemt måte. Innovasjonene har det til felles at de begge er automatiserte prosesser, men skiller seg ved at det er snakk om to helt forskjellige oppgaveområder.

Etter å ha fått svar i form av to konkrete eksempler, ba jeg informantene forklare nærmere hvordan dette var innovasjoner for organisasjonen. Flere av informantene forteller at de nevnte innovasjonene har spart inn flere årsverk med arbeidskraft, og at denne avhjelpingen har ført til at antall ansatte har kunnet være stabilt. Uten disse robotiserte prosessene måtte de ha hatt flere ansatte og dermed ikke klart å holde seg innenfor fastsatte rammer. Sånn det fremgår har organisasjonen hatt klare føringer på hvor mange ansatte det skulle være i forhold til budsjettmidler.

De to robotiserte prosessene har frigjort mye tid til utførelse av andre arbeidsoppgaver, og på denne måten vært med på å effektivisere og rasjonalisere driften. Robotiseringen er også med på å påvirke og bidra til endret organisering og arbeidsfordeling innad i organisasjonen. Som nevnt i teorikapittelet handler myteperspektivet innen den institusjonelle teorien nettopp om ulike måter å organisere på, og er således treffende for vårt tilfelle. Uten innføringen av denne nye teknologien hadde trolig ressursbruken og arbeidsfordelingen i organisasjonen vært en helt annen.

Som en oppfølging til dette ba jeg informantene fortelle hvordan selve innovasjonene ble gjennomført, og da særlig hvordan de ble påbegynt. Det virker som at man tidlig så behovet for å effektivisere der det var mulig, for å kunne levere etter bestillingene man fikk fra sentralt hold. En av løsningene man så var altså å automatisere to prosesser som frem til nå krevde mye ressurser, og dermed kunne gi en solid innsparing. Selve

innovasjonene startet med en stor kartlegging av hva man eksakt ønsket å automatisere, for deretter å undersøke hva som var mulig å få til.

4.2 Initiativfasen

Denne fasen er direkte knyttet til en av oppgavens hovedproblemstillinger, initieringsfasen, nemlig hvor innovasjonene ble satt i gang fra. Fra hvor ble det tatt initiativ til å sette disse innovasjonene ut i live? Var det lokalt, fra sentralt av eller fra andre under/-sideorganisasjoner? Hvorfor kom akkurat disse initiativene til de spesifikke innovasjonene?

”Det kom lokalt fra ledelsen. Der var vi veldig heldige, det var ikke en tungrodd eller tungvint vei å gå.”(Informant A).

”Det var seksjonslederen, som kom på et teammøte for oss og sa at vi skal lage en robot... Det var liksom, det var der det startet.” (Informant D).

”... den kom fra oss, faktisk. Men vi har etterspurt, det var involvert nesten alle enheter. Selve ideen, først vi har sjekket... om dette er mulig å gjøre, denne robotiseringen.” (Informant B).

”Jeg vil jo si at det var lokalt, og litt ovenfra da.” (Informant C).

Dette spørsmålet var et av dem jeg gledet meg mest til å undersøke. Det foreligger så vidt meg bekjent ikke altfor mye klar praksis på hvordan slike prosesser foregår, og hvem som setter de i gang. I teorikapittelet har jeg tatt for meg isomorfi med de tre ulike formene som finnes der. Jeg var derfor veldig spent på om disse innovasjonene kunne være fremdrevet ved tvang, normativ isomorfi eller mimetisk.

Det er et spennende funn at informantene er såpass samstemte på at innovasjonene ble satt i gang etter lokale initiativ, med ledelsen som aktive initiativtakere. Det vitner om et sterkt lokalt eierskap og evnen til å finne løsninger i egen organisasjon. Samtidig vitner de siterte svarene om at noe påvirkning har skjedd ovenfra og med en viss involvering av andre sidestilte enheter/ organisasjoner. Man hentet altså inspirasjon fra andre organisasjoner i samme organisasjonsfelt som hadde erfaringer med robotisering som effektiviseringsløsning.

Som gjennomgått tidligere oppdaget man tidlig at disse prosessene var ressurskrevende, og man så lokalt på hvordan de kunne forenkles. De fremstår altså ikke som påtvunget med makt. Ut ifra den begrensede informasjonen jeg har på området later det heller ikke til at innovasjonsprosessene er direkte kopiert fra andre organisasjoner ved en form for mimetisk isomorfi. Det kan i så fall være snakk om en usikkerhetsdrevet form for isomorfi, med usikre fremtidsutsikter med tanke på bemanning og lignende. Om det er en form for normativ isomorfi virker mer sannsynlig, men heller ikke dette er det lett å konkludere med.

Mine funn kan nok tolkes dit hen at et visst press om effektivisering fra oven har funnet sted, da det handler om å utnytte ressursene best mulig og å jobbe mest mulig effektivt. Om dette har skjedd ved en form for tvang er usikkert, men trolig en viss påvirkning ved valg av løsning. Selve ideen om robotisering er jo hentet fra et sted, og det er derfor nærliggende å tro at påvirkningen har skjedd også ovenfra i valget av effektiviseringsløsning.

Når vi nå har fått fastslått at initiativet kom fra lokalt av, med en viss påvirkning ovenfra og fra andre sideordnede enheter, er det relevant å se på hvem som var pådriverne for selve gjennomføringen av innovasjonene. Med det menes mer konkret hvem som tok føringen og drev prosjektene fremover.

”Det var de ansatte selv, og for så vidt også ledelsen lokalt. Vi var jo interessert i fremdrift, men ansatte ble jo også gira på dette og viste interesse, og ansatte ble på et tidlig tidspunkt involvert. Det meldte seg jo folk med en gang for å være med på prosessen og lære om dette, selv om de ikke hadde kompetanse, teknisk kompetanse fra før av. Så det kom jo folk på banen med én gang.” (Informant A).

De øvrige svarene på dette spørsmålet tyder også på at enkelte ansatte hadde hovedansvaret med å drive prosessene fremover, men at det ved aktiv involvering av ansatte var en form for samarbeid. Videre fremgår det at den stedlige ledelsen i organisasjonen spilte en aktiv pådriverrolle, ved å koordinere og lede prosessene. Vi ser altså at ledelsen har spilt en stor rolle både som initiativtakere og som pådrivere for gjennomføringen av innovasjonene. Suksessfulle organisasjoner har kvalitet i alle ledd, og med en god hierarkisk oppbygning, slik tilfelle virker å være her.

Selv om initiativet primært kom fra lokalt av, bør det ikke glemmes at påvirkning og innspill også kom fra over- og sideordende organer. Totalt sett gjorde dette at man så behovet for å sette i gang innovative nyvinninger i form av robotiserte arbeidsprosesser.

4.3 Implementeringsfasen og den lokale handlefriheten

I forhold til translasjonsteorien er det relevant å se på den lokale handlefriheten organisasjonen har hatt ved implementeringen av disse innovasjonene. Hvor stort handlingsrom hadde man for å gjøre lokale tilpasninger? Var det en ”mal” på hvordan dette skulle gjøres, eller sto man nokså fritt til å tilpasse løsningene slik man selv ønsket? Har det foregått en form for kontekstualisering eller dekontekstualisering ved disse innovasjonene? Hvor sterkt sto organisasjonens translatorkompetanse?

”På grunn av systemet så mener jeg kanskje ikke det. Det var på en måte, altså at det ble robotisert de ulike rapportene som var påkrevd fra før. Eh, så handlefriheten var kanskje ikke så stor da...” (Informant C).

Denne informanten mente at systemet satte begrensninger for den lokale handlefriheten, da roboten kun utførte de handlinger som tidligere ble gjort manuelt. Dette kan synes å stå i motstrid til tanken om at initiativet kom nedenfra, men bildet nyanseres noe ved videre uttalelser. På oppfølgingsspørsmål om organisasjonen selv måtte finne opp prosessen selv, ser informanten imidlertid at handlefriheten var til stede:

”Ja, egentlig. Så sånn sett var jo handlefriheten der. Hvis man ser på det sånn at det var ikke noe krav om at sånn måtte du gjøre det. Men det var kanskje ikke så forferdelig mange måter å gjøre det på, heller...”

Øvrige informanter har også kommet med sine synspunkter på den lokale handlefriheten. Det som ser ut til å gå igjen er oppfatningen av at man hadde gode muligheter for lokal påvirkning:

”... jeg føler at vi gjør det på den måten vi ville gjøre det på. På en måte. Det var jo ikke alt vi kunne ønsket å få gjennomført, som vi fikk lov til. Men det var jo fordi man ville være litt forsiktig i starten, sant. Man begynner i det små, så kan det ikke risikeres at det slipper gjennom noe som blir feil, sant. For det er jo snakk om å kontrollere... Vi må være sikker på at det ikke blir feil. Så vi tenkte liksom at risikoen for at dette blir feil, den er relativt liten, men det kan skje. Da venter vi. Så vi måtte være veldig sikker.” (Informant D).

”Jeg mener at vi begynte på scratch, for vi fikk gjennomslag for å bruke roboten. Så begynte vi å skissere store flytskjema, som er nettopp tilpasset til etaten, for det har jo ikke blitt gjort før, her. Så alt måtte legges og lages her.” (Informant A).

”Ja. Her trenger vi en som har faglig kompetanse gjennom IT, kanskje..., med teknisk løsning orientert. Og en som faktisk er i prosessen, som fagbruker. Som skjønner den prosessen, hvilken kravspesifikk som skal kartlegges. Og da som tredje person blir systemet, hvis vi kan presentere det som vi ønsker. Den sier okey, da tar vi det. Og så, da, er det litt sånn trekant, mellom en som teknisk, en som kompetanse, faglig kompetanse, og tredje som er systemet.” (Informant B).

Ved å analysere disse sitatene og øvrig informasjon fra informantene, kommer det frem at den lokale handlefriheten har vært nokså stor. Organisasjonen har hentet inspirasjon og fått bistand fra andre deler av etaten, men har ellers hatt stort handlingsrom for egne tilpasninger. Det later til at prosessene har startet på scratch, ved at man tidlig så behovet for å forenkle og robotisere tidkrevende manuelle prosesser. Informantene gir uttrykk for at lignende type prosesser har foregått i etaten tidligere, men at akkurat disse innovasjonsprosessene var unike for egen organisasjon. Sånn sett er også definisjonene som er lagt til grunn for innovasjoner i oppgaven treffende for organisasjonen.

Det har skjedd en form for kontekstualisering, ved at organisasjonen har hentet noe inspirasjon fra andre steder og implementert det i egen organisasjon. Primært har denne inspirasjonen vært hentet fra sideordnede organisasjoner, men også noe påvirkning ovenfra. Samtidig har det vært en dekontekstualiseringsfase, ved at organisasjonen til dels har identifisert og oversatt en lignende praksis fra andre steder i etaten. Samlet sett har man altså identifisert lignende typer praksiser fra andre steder, oversatt og tilpasset det til lokale forhold, og deretter implementert det i en ny kontekst. Prosessene har foregått med en stor grad av frihet til egne fortolkninger og tilpasninger, lite bundet av maler eller fastsatte retningslinjer. Heller enn en direkte kopiering later det til å ha skjedd ved omvandling av lignende prosesser fra andre organisasjoner. De innspill og inspirasjon man har hentet fra andre steder har likevel måtte fortolkes og tilpasses lokale forhold. Translatørkompetansen har blitt satt på prøve, da man har måttet tolke og tilpasse eksisterende løsninger fra andre kontekster inn i en helt ny kontekst.

Man har måttet forholde seg til IT, systemansvarlige og overordnede organer. Både for å få nødvendige verktøyer for å skape disse innovasjonene, men også for å få godkjenning til å

sette i gang prosessene. Godkjenninger har primært blitt gjort av overordnede organer, men også til dels av stedlig ledelse. I selve planleggingen av utformingen har derimot IT og systemeiere vært direkte involvert.

Når det gjelder mulighetene til å selv påvirke utformingen på løsningene, har man gått grundig til verks med forundersøkelser, prosessbeskrivelser og testing. En viktig del av det å utforme nye løsninger er nettopp å sikre seg mot feil og problemer i størst mulig grad. Risikovurderinger er blitt gjort, algoritmer laget og prosessbeskrivelser tydelig utformet. Faktisk viser det seg at disse innovasjonsprosessene medførte behov for å ansette egne lokale IT-ansvarlige, som sto for selve utformingen av systemet. Dette har også vist seg nyttig fremover i tid, da flere små og store prosjekter har krevd lokal IT-ekspertise.

Den faglige biten, altså hva man ønsket å oppnå ved disse innovasjonene, er det de aktuelle ansatte som har stått for. De ansatte har blitt direkte involvert og tatt med på råd, der alle har fått sagt sine meninger om prosjektene. Prosessene har hatt en klar faglig forankring, og intensjonene har vært tydelige hele veien. Dette viser seg også av informasjonen jeg har innhentet om temaet:

”Som sagt tidligere, tok vi ut noen ansatte som begynte å jobbe med å støtte... I de prosessene var det involvert folk med teknisk utdannelse, og de som eide faget. De som eide faget ble dratt inn på et tidlig tidspunkt, så det var jo alfa omega for å lykkes med det der å dra inn kompetanse. Men veien ble litt til mens vi gikk, og de fikk jo selv innsikt på det tekniske. Så det ble plutselig fag og teknisk i en ressurs. Så det ble jo mye lærdom av de prosessene. Og andre ansatte, som ikke var direkte involvert i robotiseringen, de var jo med.. Vi informerte jo om status hele veien. Informasjonsflyt er viktig. Ufarliggjøre ting, informere. Informere om fordelene. Den gangen vi hadde bare manuelle prosesser, var det jo en del overtid vi jobbet, folk jobbet store mengder og folk følte at de hadde mye på skuldrene. I det vi begynte å innføre litt robotisering, så på sikt falt den arbeidsmengden til et akseptabelt nivå.” (informant A).

De siterte svarene viser at informasjonsflyten har vært god fra de som jobbet med innovasjonsprosessene til øvrige ansatte. Ansattinvolvering gir lokalt eierskap, tilhørighet og virker som en motiverende faktor. For å kunne skape entusiasme og driv med nye løsninger er det essensielt å ufarliggjøre og kommunisere godt ut til de ansatte. Informantene gir stort sett alle uttrykk for at ansattinvolveringen har vært tilstrekkelig ivaretatt, med et stort fokus på at dette skal gjennomføres så smidig som mulig.

”De var med i hele prosessen. Og de informerte oss andre... Sånn at, vi ble løpende informert, alle mann... og vi hadde jo muligheten til å komme med innspill. Det gikk jo mer på hvordan vi skulle få til dette teknisk, for det var på en måte bestemt at de ulike, dem og dem rapportene skulle jo kjøres og leveres enhetene for kontroll... Det er på en måte kravene som ligger i bunn, for det her, da. Men vi ble involvert, så absolutt.”

4.4 Endringsmotstand

Som nevnt i teorikapittelet er endringer ofte krevende. Både for organisasjonene og ikke minst de ansatte. Å skulle gi slipp på det kjente og trygge, kan for mange oppleves vanskelig. Det er menneskelig å kjenne på en viss motstand mot endringer generelt, men det er nokså individuelt hvordan man reagerer på slike prosesser. I vår organisasjon ble det besluttet at det skulle skje en robotisering av to tidligere manuelt utførte arbeidsoppgaver. Det er derfor naturlig om det skulle være en viss skepsis til dette. Digitalisering og robotisering er nok kommet for å bli i fremtiden, men innebærer jo også at ansatte kan oppleve å ”miste” sine nåværende arbeidsoppgaver.

I mine intervjuer ønsket jeg derfor å undersøke hvorvidt det fantes en lokal motstand mot disse innovasjonene, og i tilfelle hvordan denne motstanden artet seg og om det fikk betydning for sluttresultatet:

”Nei, det vil jeg ikke si. Vi ble heller glad for det, og jobbet videre heller med andre oppgaver... Så, noe motstand, var det ikke.”(informant C).

”De er litt skeptiske på å miste fysisk jobben sin, for vi er erstattet med robotisering. Men, akkurat den prosessen gikk raskt, bare erstattet med andre oppgaver. Men ikke miste.” (informant B).

Her ser vi at momentet med fremtidsusikkerheten er her, altså hva som skal skje når man mister sine nåværende arbeidsoppgaver.

”Nei, ikke noe sånt alvorlig. Ikke noe annet enn at det var noen som ble litt småskeptiske. Nei, men vi følte litt på det. Vi snakket litt om det vi som jobbet med det, da. At det er litt spesielt når vi ikke vet hva som skjer. I ytterste konsekvens så kan det jo hende at vi bidrar til at det er noen her som må finne seg noe annet å gjøre, liksom.” (informant D).

”Fra ansatte? Nei. Kanskje hos enkelte, men jeg må være såpass ærlig at vi var så åpen om det, tidlig, og vi fremsnakket om fordelene. Og folk så at hvis vi skal klare å levere, trenger vi hjelp.” (informant A).

På mitt oppfølgingsspørsmål om hva den lille motstanden bunnet i, fulgte informanten opp med følgende svar:

”At vi overrobotiserer, overautomatiserer oss selv. Folk blir jo naturlig redd for sine arbeidsoppgaver. Hva gjør vi hvis, sant.. I vårt tilfelle vet vi at ikke alle saker kan robotiseres, ikke alle saker er repetative og egner seg til å løse et regelsett. Så, ja, i vårt tilfelle, er det at folk har roet seg. Men, det har vært en snever bekymring, og der folk snakker om at vi overrobotiserer oss. Hva gjør vi, hvis.”

Slik jeg tolker mine svar, fantes det en naturlig skepsis, heller enn motstand, mot det nye som skulle innføres. Man visste ikke på daværende tidspunkt hva de nye innovative løsningene ville innebære, særlig med tanke på fremtidige arbeidsoppgaver og – mengde. Det viste seg at denne skepsisen var til stede i starten av prosessene, men at dette ble tatt på alvor av ledelsen og de involverte som jobbet med robotiseringene. De ansatte ble fortløpende informert og tatt med på råd, og alle fikk muligheten til å komme med innspill.

Skepsisen mot å selv bli gjort overflødig var ikke vedvarende og preget ikke den videre prosessen med innovasjonene. Man så at de nye måtene å gjøre det manuelle arbeidet på var effektivt og smidig, og man fant andre oppgaver å ta tak i. Mange av de tidligere manuelt utførte oppgavene ble også oppfattet som litt tungvinte og unødvendig tidkrevende, så positiviteten økte når man så effektene av innovasjonene.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg drøfte analysen min litt nærmere, for å se hva den egentlig sier om oppgavens problemstillinger. Jeg skal altså forsøke å sette analysen litt i perspektiv i forhold til hele oppgavens formål og om den gir svar på de spørsmål som reises. Jeg vil se på både empirien og teorien, og forsøke å dra noen slutninger basert på dette. Hva forteller mine funn om innovasjon i offentlig sektor? Går det an å utlede noen generelle betraktninger på området ut ifra min oppgave? Bekreftes teorien av mine funn, eller foreligger det et ubesvart åpningsrom her? Jeg finner det hensiktsmessig å disponere kapitlet litt på samme måte som analysedelen, med oppdeling i temaer.

5.1 Innovasjon i offentlig sektor

Bakgrunnen for at jeg ønsket å se på dette, er fordi jeg selv jobber i offentlig sektor, men også fordi det er et spennende og veldig dagsaktuelt tema. Vi lever stadig lengre, barnetallene går ned og velferdssamfunnet vil i økende grad settes under press. Nye, innovative løsninger er derfor helt nødvendig for at vi også i fremtiden skal kunne ha et velfungerende velferdssamfunn i Norge. Aktuell teori på området, både i nyhetsbildet, men også regjeringen og forskningsrådets nettsider, gir en pekepinn på at offentlig sektor fremover blir tvunget til å jobbe smartere og mer effektivt. Budsjetter og tildelinger blir strammere, og nye utfordringer dukker stadig opp. Offentlig sektor oppfattes ofte som byråkratisk, ineffektiv og hengende langt etter privat sektor på mange områder, herunder også innovasjoner. Dette synet er forbundet med myten om at offentlig sektor er mer eller mindre innovasjonsfiendtlig. Hvorvidt det stemmer eller ikke, er vanskelig å måle, da premissene og målene i offentlig sektor er helt andre enn i privat sektor.

I denne delen har jeg undersøkt hvordan mine informanter ser på innovasjonsevnen i egen organisasjon, men også litt om inntrykket av innovasjonsevnen i offentlig sektor generelt. Dette for å se på hvordan det står til med innovasjonsevnen- og viljen, men også for å få førstehånds informasjon om to innovasjoner i en valgt offentlig etat.

Inntrykket jeg sitter igjen med etter informasjonsinnhenting er at den aktuelle organisasjonen har et stort fokus på utvikling, forbedringer og innovasjoner. Det later til at organisasjonen har et godt innarbeid system for å stadig jobbe smartere, mer effektivt og

innovativt. Dette bekreftes også av informantenes syn på innovasjonsbegrepet og deres fokus på det i det daglige, illustrert ved et av informantenes utsagn;

”Innovasjon er rett og slett å skape noe nytt. Det er å forbedre prosesser som kanskje er tungvinte, for å løse ting på en enklere måte”.

Det er nok ikke snakk om å finne opp en helt ny vare eller gjenstand, men heller å vesentlig forbedre og effektivisere manuelle tidkrevende arbeidsoppgaver. Forskningsrådet peker på nettopp digitalisering som en av nøkkelfaktorene for å forbedre innovasjonsevnen i offentlig sektor. At organisasjonen har gjort nettopp dette, i form av to robotiserte innovasjonsprosesser, er oppløftende.

Informantene oppfatter egen organisasjon som tilpasningsdyktig og innovativ. En av informantene uttrykker også at organisasjonen har et større innovasjonsfokus enn tidligere private arbeidsgivere. Dette står derimot i kontrast til det synes de har på innovasjonsevnen til offentlig sektor generelt. Der brukes ord som *”byråkratisk”* og *”tungrodd”*. Å sammenligne offentlig sektors innovasjonsevne kontra privat sektor har trolig lite for seg i denne sammenheng, da det må legges til grunn helt andre forutsetninger og faktorer. At offentlig sektor anses lite innovativ har vært en myte gjennom lang tid. Dette bildet må nyanseres noe, da innovasjoner i offentlig sektor som kjent går mest på personlig tjenesteyting og dermed er mindre målbar.

Mine informanter gir uttrykk for at mange små og store innovasjoner har skjedd i organisasjonen, men at de vesentligste er de to nevnte robotiserte arbeidsprosessene som tidligere ble utført manuelt.

5.2 Initiativfasen

Initiativfasen handler om hvor initiativet til organisasjonens innovasjoner har kommet fra. Kom det ovenfra, lokalt, fra sideordnede enheter, eller eventuelt en kombinasjon av disse? Har det vært noen form for isomorfi inkludert i prosessene?

De fleste informantene gir klart uttrykk for at initiativet har kommet fra lokalt av, i form av stedlig ledelse og involverte ansatte. Behovet for nye løsninger presset seg gradvis frem,

da tidligere utførelse av disse oppgavene var veldig tidkrevende og tungvint. Samtidig opplyses det om at andre sideordnede og overordnede enheter i større eller mindre grad var involvert i initiativfasen.

Er dette organisasjoner som befinner seg i samme organisasjonsfelt som min utvalgte organisasjon? Det er i så fall i dette feltet at organisasjonen blir utsatt for andre strømninger og påvirkninger utenfra. Et organisasjonsfelt defineres som nevnt av DiMaggio og Powell (1983, s.148) på denne måten:

”... those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”

Ut ifra den informasjonen jeg har fått kan vi således gå ut ifra at organisasjonen er påvirket av andre organisasjoner i samme organisasjonsfelt. Vi må da se på hvilken måte denne påvirkningen skjedde. Det viste seg at sideordnede enheter tidlig ble involvert i kartleggingen av hvilke prosesser som kunne robotiseres. Med sideordnede enheter mener jeg her de organisasjoner som befinner seg på samme linjenivå som vår aktuelle organisasjon, og som i det daglige samhandler og påvirker hverandre gjensidig. Dette skjedde før man satte i gang selve innovasjonene, og var altså innenfor initeringsfasen. Organisasjonen er avhengig av et godt samarbeid med andre enheter i samme organisasjonsfelt, og fikk dermed nyttig input tidlig i prosessene.

Også ovenfra var det enheter involvert, i form av systemeiere og godkjennerne av innovasjonsprosesser. Organisasjonen var helt avhengig av å undersøke hva som praktisk kunne la seg gjennomføre av IT- og systemløsninger. På samme måte var det nødvendig å innhente godkjenning av overordnede enheter for å sette i gang disse innovasjonsprosessene. Som nevnt i teorikapittelet er hovedtanken i ny- institusjonell teori at organisasjoner gjennom tilhørigheten til sitt organisasjonsfelt, ved samhandling, sosiale prosesser og idéutvekslinger, på sikt vil kunne utvikle en institusjonalisert forståelse (Mortensen, 2009). Det virker som om organisasjonen har utviklet et godt samarbeid med sine tilhørende organisasjoner i organisasjonsfeltet. Dette gjelder både med side- og overordnede organisasjoner.

Den prosessen som fører til at organisasjonene blir stadig mer like hverandre, kalles gjerne isomorfi. Innhentet data tyder på at robotisering som løsning var ny for organisasjonen, men ikke for etaten generelt. Det later til at andre organisasjoner innen samme organisasjonsfelt tidligere har benyttet seg av robotisering som løsning, og at min valgte organisasjon på denne måten blir mer lik disse. I og med at organisasjonen selv tok hovedinitiativet til å sette i gang innovasjonene, var det ikke snakk om noe maktbruk eller påtvunget press utenfra. Det kan likevel tenkes at organisasjonen uformelt så seg presset til, grunnet ressursmangel, å sette i gang forbedringstiltak. Dette skjedde i så måte uten press fra én spesifikk motpart, men mer som et nødvendig ressursbesparende tiltak.

Det er dessuten fullt mulig at organisasjonen har vært utsatt for en slags mimetisk isomorfi, også benevnt som den usikkerhetsdrevne isomorfien. Usikkerheten kan i så fall ha dreid seg om noe usikre fremtidsutsikter eller utydelige signaler fra organisasjoner i samme organisasjonsfelt. Informantene nevner jo nettopp dette; at man var nødt til å effektivisere for å kunne fortsette å ha den samme bemanningen også i fremtiden. Det har ikke funnet sted en direkte kopiering fra andre organisasjoner man er forledet til å tro er suksessfulle, men muligens en ytre påvirkning som har endt opp i nye innovasjoner. Ut ifra dette kan vi nok utlede at løsningen med robotisering har tvunget seg frem både av lokale ønsker og en viss påvirkning fra oven. Man så seg nødt til å hente et dekontekstualisert konsept i form av robotisering, for å greie å effektivisere i nødvendig grad. Robotisering som løsning må dermed ha vært hentet fra et sted, og i denne beslutningsprosessen, drevet av usikre fremtidsutsikter, landet man på nettopp robotisering som løsning.

5.3 Implementering og lokal handlefrihet

I analysen kommer det frem at den lokale handlefriheten ved disse innovasjonene har vært nokså stor. Man startet på mange måter på scratch i egen organisasjon, og tok selv styringen med å utvikle løsningene. Ideen om robotisering har dog som nevnt vært hentet fra et sted, med påvirkning fra andre sidestilte og overordnede organisasjoner. Det ble sett på som helt nødvendig å gjøre lokale tilpasninger slik at innovasjonene med robotisering kunne løse akkurat de utfordringene de var satt til å løse lokalt. For at robotiseringsløsningene skulle fungere i en annen kontekst enn der inspirasjonen var hentet fra, måtte man gjøre lokale tilpasninger av både ressurser, systemer og utforming. Selve

ideen om robotisering kom altså fra lokalt, men konseptet var utprøvd og påvirket av andre organisasjoners erfaring med dette fra tidligere.

Svaret på problemstillingen blir dermed at den lokale handlefriheten ved disse innovasjonene var stor, uten at dette er et svar man kan sette to streker under. Dette fordi man var helt avhengig av andre enheter og systemeiere for å få sette i gang med prosessene. Systemet satte visse begrensninger, det samme gjorde handlingsrommet for oppgaveutførelsen av robotene.

Translasjonsteorien handler om oversettelse og overføring av ideer og praksiser mellom organisasjoner. Den aktuelle organisasjonen har hentet inspirasjon fra andre sideordnede organisasjoner. Dekontekstualiseringen har foregått ved at lignende praksiser fra andre sammenlignbare organisasjoner i samme organisasjonsfelt er identifisert og undersøkt, og etter hvert forsøkt oversatt til lokale forhold. Som opplyst har det ikke skjedd en kopiering, men heller en omvandling av andre sammenlignbare prosesser fra sidestilte organisasjoner for å få det til å passe inn i en annen kontekst. Noen elementer er fjernet, og andre lagt til.

Kontekstualiseringen har funnet sted ved selve implementeringen av løsningene, innovasjonene, i en helt ny kontekst. Dette har skjedd ved å gjøre lokale tilpasninger av valgte løsninger, slik at robotiseringen har kunnet passe inn i en ny organisasjon for å løse de utfordringer de er satt til å løse. Testing, tilpassing og justering har da vært nødvendige hjelpemidler for å kunne optimalisere løsningene i en ny kontekst. Den lokale handlefriheten til egne fortolkninger og tilpasninger har vært stor, uten at man har behovd å forholde seg til fastsatte maler eller klare retningslinjer.

5.4 Endringsmotstand

Et av mine forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingene var om det fantes lokal motstand mot de to innovasjonene som har skjedd i organisasjonen, samt hvilke uttrykk den hadde og eventuell påvirkning på innovasjonsprosessene. Som analysen viser var det en ganske stor skepsis i startfasen av de to robotiseringsprosessene. Dette gikk hovedsakelig på de usikre fremtidsutsiktene, og særlig frykten for å gjøre seg selv overflødig. Den lille motstanden som tidvis fantes avtok raskt. Den førte heller ikke til at det endelige sluttresultatet ble noe annerledes enn det man så for seg. I hvert fall ikke i

negativ forstand. Det var heller slik at ansattinvolveringen og kommunikasjonsflyten var såpass god at det skapte entusiasme og engasjement blant de ansatte.

Nøkkelen til å lykkes med endringer ligger nettopp i blant annet involvering av ansatte og god kommunikasjon. Som nevnt i teorikapittelet har ledere et stort ansvar ved omfattende endringsprosesser. De skal være endringsagenter og pådrivere for gjennomføringen av endringene (Armenakis et al.1993). En av oppgavene blir da å oppdage og løse utfordringer knyttet til intern motstand. Slik jeg tolker mine innhentede data virker det som om lederne lokalt tok et aktivt ansvar gjennom hele innovasjonsprosessene. Det ble holdt jevnlig møter med diskusjoner, forventningsavklaringer og informasjon om de pågående prosessene. Dette var også med på å ufarliggjøre og inkludere de som eventuelt var litt skeptiske eller usikre på hva innovasjonene ville innebære for dem og for organisasjonen.

Fra ideen var plantet til endringene var gjennomført var det en lang prosess, som gikk i flere faser. Den lille motstanden viste seg kun i startfasen og avtok raskt. Vi kan altså si at endringsprosessene var gode, med et sterkt fokus på ansattinvolvering og medbestemmelse lokalt.

6.0 Konklusjon

Jeg gikk i gang med denne oppgaven fordi jeg ønsket å se på visse sider av to utvalgte innovasjonsprosesser i en offentlig organisasjon. Grunnet ressurskapasitet og tidsbruk fikk jeg kun sett på visse faser av disse innovasjonene, nemlig initieringen og implementeringen. Jeg har tatt for meg én organisasjon, og har ved bruk av teori og empiri, innhentet ved dybdeintervjuer, forsøkt å fordype meg i disse innovasjonsfasene.

Målet med oppgaven har vært å belyse og besvare mine valgte problemstillinger og forskningsspørsmål:

- *Hvor kom initiativet til organisasjonen sine to innovasjonsprosesser fra?*
- *Hvor stor handlefrihet hadde organisasjonen til lokale tilpasninger av disse innovasjonene, og hvilke effekter hadde denne eventuelle handlefriheten på omstillingen?*
- *Hvordan har organisasjonens deltakelse i implementeringsfasen vært med på å påvirke innovasjonenes konkrete utforminger?*
- *Fantes det lokal motstand mot disse to innovasjonene? Hvilke uttrykk fikk den eventuelle motstanden og hvilke effekter fikk den på innovasjonsprosessene?*

Mine funn tyder på at initiativet til de to innovasjonene har kommet fra lokal ledelse, men med påvirkning fra side- og overordnede enheter. Påvirkningen har til dels skjedd ved en usikkerhetsdrevet, mimetisk isomorfi, men også ved egne lokale behov og ønsker.

Samarbeidet innad i organisasjonen og med andre organisasjoner i samme organisasjonsfelt har fungert bra, og har gjort at innovasjonene fikk komme relativt raskt i gang. Strukturen, bemanningen og ressursutnyttelsen i organisasjonen var med på å drive frem disse løsningene, og man fikk god drahjelp fra andre sidestilte enheter i disse prosessene.

Den lokale handlefriheten har blitt oppfattet som stor, med bred ansattinvolvering og godt samarbeid lokalt og i etaten. Det at man selv på mange måter fikk utforme sine egne løsninger og opplegg, har gjort at prosessene har vært effektive og smidige.

Ressursbesparelsene av disse to innovasjonene har vist seg å være betydelige, og erfaringene med disse prosessene har styrket organisasjonen både strukturelt og kunnskapsmessig.

Når det gjelder spørsmålet om endringsmotstand, gjorde dette seg gjeldende i startfasen av prosessene. Det var en viss skepsis, da man ikke visste konsekvensene av disse innovasjonene, særlig med tanke på fremtidig bemanning. Denne lille skepsisen avtok imidlertid raskt, da man så den store nytteverdien av innovasjonene.

Samlet sett mener jeg å ha kommet nærmere svaret på disse spørsmålene, uten at det nødvendigvis foreligger noen fasit her. Det skyldes at ikke alt lar seg måle fullt ut, og at oppgavens omfang har satt begrensninger for hvor langt ned i materien jeg kunne grave meg. Jeg er likevel fornøyd med den informasjonen jeg har fått innhentet og den nye viten jeg sitter igjen med. Forhåpentligvis vil mitt forskningsprosjekt være med på å belyse et veldig viktig og dagsaktuelt tema i det norske samfunn, og jeg ser frem til å følge debatten og utviklingen på dette området også i fremtiden.

7.0 Litteraturliste

Nettsider og rapporter:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/innovasjon-i-offentlig-sektor/id2610542/>

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/?ch=1>

www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering-/offentlig-sektor/definisjon-pa-offentlig-sektor/

<https://www.forskningsradet.no/indikatorrapporten/les-mer/hva-er-innovasjon-i-offentlig-sektor2/>

Pdf-rapport: *Forskningsrådet – Innovasjon i offentlig sektor*. Forskningsrådets strategi 2018-2023 (www.forskningsradet.no)

Forfattere:

Allen, T.J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: MIT Press.

Almeida, P., & Kogut, B. (1999). *Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks*. *Management Science*, Vol. 45, No. 7: 905-917.

Amundal, Lotte. *Organisasjonsmøte, oversettelse og motstand. Et norsk kraftselskaps møte med lean*. Masteroppgave i Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse, Høgskolen i Molde. 2020.

Amundsen, Oscar & Kongsvik, Trond. *Endringskynisme og kunsten å skape en god endringspraksis*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag. 2019

Armenakis, A.A, Harris, S.G, Mossholder, K.W. *Creating Readiness for Organizational Change*. 1993

Berge, Dag Magne. 2013. *Innovasjon og politikk: om innovasjon i offentlig sektor*". Høgskolen i Molde – Vitenskapelig høgskole i logistikk. Arbeidsnotat 2013:4.

- Blaikie, N. *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press. 2010
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Grønmo, Sigmund. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: fagbokforlaget, 2016
- Halleraker, Stine Eide. *Masteroppgave – oversettelse og gjennomføring av en prosjektgjennomføringsmetode*. Universitetet i Stavanger, 2013.
- Hatch, M.J. 2001. *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forslag.
- Hesselberg, C. *Fra idé til produkt: et translasjonsteoretisk perspektiv på en ordre*. Masteroppgave i verdibasert ledelse, VID vitenskapelige høyskole. 2020
- Kvale, S. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal. 1997
- Larson, M.S. 1977. *The rise of professionalism: A sociological analysis*. University of California Press (Berkeley)
- Meyer, J.W. & Rowan, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340-363 , 1977
- Mortensen, M.G. *Mot almenningens tragedie med myten om utenlandske fotballspillere? – O, endringer i rekrutteringsmønsteret til norsk toppfotball*. Masteroppgave i Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse, Høgskolen i Molde, 2009.
- Ostad, A.M. *Beslutningen om den desentraliserte organisasjonsformen – Kystverkets nye organisasjon*. Masteroppgave i Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse, Høgskolen i Molde. 2008.
- Ringdal, Kristen. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4.utgave. 2018

- Røvik, Kjell Arne. *Knowledge transfer as translation: review and elements of an instrumental theory*. Artikkel, 2016
- Røvik, Kjell Arne. *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Oslo/Bergen : Fagbokforlaget. 1998
- Røvik, Kjell Arne. *Trender og translasjoner. Ideer som formet det 21. århundret*. 2007
- Spradley, J.P. *The ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1979
- Tjora, Aksel. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. 2018
- Valsvik, Gro. *Masteroppgave – master i endringsledelse. Lean: initiativ,- implementerings- og utfallsfase sett opp imot implementeringsteoriene rask tilkøpling, frastøting, frikøpling og translasjon*. Universitetet i Stavanger, våren 2015.
- Vinay & Darbelnet, 1958; Nida, 1964; Barkhudarov 1975

8.0 Vedlegg

Intervjuguide

INTRO:

Hva legger du i ordet innovasjon?

Har du i det daglige fokus på innovering og nye løsninger? I så fall, hvordan?

Opplever du egen arbeidsplass/organisasjon som innovative?

Hvis ja, på hvilken måte? Hvis nei, hvorfor ikke?

Hva tenker du om innovasjonsevnen i offentlig sektor generelt?

FOKUS:

Kan du nevne 1-2 innovasjoner som har skjedd hos dere?

På hvilken måte var dette innovasjoner for organisasjonen?

Hvordan ble selve innovasjonen gjennomført?

Hvor kom initiativet til disse innovasjonene fra? Lokalt? Ovenfra? Nedenfra?

Hvem var pådriverne for selve gjennomføringen?

Hvor stor handlefrihet hadde dere til lokale tilpasninger?

Hvordan ble de berørte ansatte involvert i prosessen?

Møtte disse innovasjonene motstand lokalt?

Hvis så, hvorfor?

AVSLUTNING:

Hvordan blir fokuset på innovasjoner/forbedringer fremover?

Hvem er generelt de største pådriverne for eventuelle innovasjoner?

Hvorfor er det stadig behov for innovasjoner?

Har du noen avsluttende tanker om temaet?