



Handelshøyskolen BI

MAN 50241 Digitalisering, innovasjon og forretningsmodeller

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	27-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10012 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn: Ole Kristian Brastad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Innovasjon i Oslo kommune - Bydel Grünerløkka		
Navn på veileder *:	Roald Nomme		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	11
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Sammendrag

Jeg har valgt å studere Bydel Grünerløkka som er en av 15 bydeler i Oslo kommune. Bydelen har et ønske om å arbeide med mye med innovasjon og har en egen strategi. Jeg har undersøkt hvor sterk innovasjonsevnen er og hvilke faktorer som kan øke innovasjonen mest. På bakgrunn av teori mener jeg at følgende fire faktorer er sentrale. 1. Systematisk arbeid med innovasjon. 2. Kulturen i bydelen. 3. Innovasjonsstrategi og 4. Innovasjonskapasitet. For å undersøke styrken faktorene undersøkte jeg dokumenter utarbeidet av bydelen og intervjuet fire jeg sentrale medarbeidere i virksomheten.

Intervjuene viste at det i liten grad er noe system for å arbeide med innovasjon og det var som forventet. Videre så viste det seg at bydelen har mange former for samarbeid og deling - det var ikke som forventet. Bydelen har en innovasjonsstrategi, og lederne er klar over at den eksisterer, men er ikke kjent med innholdet og bruker den ikke i sitt daglige arbeide. Lederne var ikke fornøyd med tilgjengelig teknologi og ressurser, og det er noe som påvirker innovasjonskapasiteten negativt. Samtidig så mener lederne at ansatte som arbeider mot brukerne ikke trenger digital kompetanse. Det var et overraskende funn.

På bakgrunn av funn så foreslår jeg å foreta en ny og mer grundig kartlegging av situasjonen før det utarbeides en ny innovasjonsstrategi. For at den skal bli kjent og brukt må lederne involveres. Videre foreslår jeg at det utarbeides forslag til hvordan bydelen kan arbeide systematisk med innovasjon særlig når det gjelder få inn ideer til hva som bør endres og hvordan det skal avgjøres hvilke ideer som det er verdt å arbeide videre. Det siste viktige forslaget er å sette av ressurser til å drive større innovasjonsprosjekter fremover. Det har ikke ansatte mulighet til å gjøre når de skal fokusere på å levere tjenester til brukerne.

1 Innhold

1	INNHold	II
2	INNLEDNING	1
2.1	OSLO KOMMUNE.....	1
2.2	BYDEL GRÜNERLØKKA	1
2.3	FORSKJELL PÅ PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR.....	2
2.4	HVORFOR ER INNOVASJON VIKTIG FOR BYDEL GRÜNERLØKKA?	3
2.5	STERKE OG SVAKE SIDER VED INNOVASJON I BYDEL GRÜNERLØKKA	4
3	PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	5
3.1	INNOVASJONSEVNE I BYDEL GRÜNERLØKKA	5
3.2	AVGRENSING	5
3.3	PROBLEMSTILLING	5
4	TEORIER, MODELLER OG FORVENTINGER	7
4.1	MODELL FOR Å LØSE UTFORDRINGER	7
4.2	PROGRAMMETS 10 SENTRALE SPØRSMÅL OG VALG AV DE MEST RELEVANTE	7
4.3	TEORI 1 – SYSTEM ER NØDVENDIG I EN INNOVATIV KULTUR	9
4.4	TEORI 2 – HVORDAN BYGGE EN DIGITAL KULTUR I TRADISJONELLE ORGANISASJONER	10
4.5	TEORI 3 – ORGANISASJONER TRENGER EN INNOVASJONSSTRATEGI.....	10
4.6	TEORI 4 – DEMOKRATISERING AV TRANSFORMASJON	11
4.7	ANDRE RELEVANTE TEORIER SOM KUNNE VÆRT BENYTTET	12
4.8	OPPSUMMERING	13
5	METODE	16
5.1	METODE OG UTFORDRINGER	16
5.2	VALG AV METODE	16
5.3	VALG AV AVDELING OG INFORMANTER	16
5.4	INTERVJUER SOM METODE.....	17
5.5	KILDER OG DATA	18
5.6	SPØRSMÅLENE FOR Å KARTLEGGE FAKTORENE	18
6	RESULTATER FRA INTERVJUER MED INFORMANTER	21
6.1	INFORMANTENE SOM BLE INTERVJUET	21
6.2	OPPSUMMERING AV HVA INNOVASJON ER FOR INFORMANTENE.....	22
6.3	ARBEIDER BYDEL GRÜNERLØKKA SYSTEMATISK MED INNOVASJON?	23
6.4	HAR BYDEL GRÜNERLØKKA EN KULTUR SOM FREMMER INNOVASJON?	25
6.5	HAR BYDEL GRÜNERLØKKA EN INNOVASJONSSTRATEGI SOM FUNGERER?.....	27

6.6	HAR BYDEL GRÜNERLØKKA INNOVASJONSKAPASITET?	29
7	ANALYSE	32
7.1	ARBEIDER BYDEL GRÜNERLØKKA SYSTEMATISK MED INNOVASJON?	32
7.2	HAR BYDEL GRÜNERLØKKA EN KULTUR SOM FREMMER INNOVASJON?	32
7.3	HAR BYDEL GRÜNERLØKKA EN INNOVASJONSSTRATEGI SOM FUNGERER?.....	33
7.4	HAR BYDEL GRÜNERLØKKA INNOVASJONSKAPASITET?	33
8	KONKLUSJON	35
8.1	OPPSUMMERING AV HVILKE FORVENTINGER SOM FORKASTES OG AKSEPTERES.....	35
8.2	PROBLEMSTILLINGEN OG FUNN	36
8.3	KONKRETE FORSLAG FOR Å BEDRE ORGANISASJONENS INNOVASJONSARBEID.....	36
8.4	HVORDAN BYGGE EN KONKRET STRATEGI BASERT PÅ FUNN STEG FOR STEG	37
8.5	REFLEKSJON.....	37
9	REFERANSER	39
10	VEDLEGG	41

2 Innledning

2.1 Oslo kommune

Oslo kommune ledes av et byråd etter en parlamentarisk modell. Under byrådet er virksomhetene for tiden organisert i ni byrådsavdelinger. Med bydelene så er det i 2023 totalt 43 virksomheter. De 15 bydelene har to instruksjonslinjer. Den ene er fra byrådet via byrådsavdelingene. Den andre er fra bydelsutvalgene som består av politikere som er valg og er bosatt i bydelen. Etter min vurdering så er det svært varierende grad av koordinering og samarbeid mellom byrådsavdelingene.

Oslo kommune arbeider med å utvikle en Utviklingsstrategi for kommunen. Den er under arbeid og er ikke publisert. «Mål for strategien er at:

Oslo er en kunnskapsbasert, innovativ og datadrevet kommune som leverer brukervennlige tjenester og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggere, næringsliv, forskingsmiljø og offentlig- og frivillig sektor.» For å få til dette vil kommunen blant annet satse på å utvikle en kultur for endring, læring og samarbeid, forskning, utvikling og innovasjon og kontinuerlig tjenesteutvikling. Så langt består planen, etter min vurdering av store ord, men få tanker om hvordan dette skal gjennomføres i praksis.

2.2 Bydel Grünerløkka

Bydel Grünerløkka ønsker å være innovativ og utvikle nye måter å arbeide på for å gi innbyggerne i bydelen et bedre tilbud. Som offentlig virksomhet får bydelen tildelt et budsjett i konkurranse med mange behov. Bydelen har få muligheter til å øke sine inntekter. Dersom bydelen kan være innovativ og arbeide mer effektivt, vil begrensede ressurser kunne komme flere innbyggere til gode. Alle fakta om bydel Grünerløkka som er omtalt i dette innledningskapittelet, er hentet fra «Årsberetning for 2022 fra Bydel Grünerløkka».

Bydel Grünerløkka er den største av 15 bydeler i Oslo med i overkant av 64 000 innbyggere, nærmere 2 000 ansatte og med et nettobudsjett på 2 milliarder. Bydelen har et klart ønske om å arbeide med innovasjon, og har en egen innovasjons strategi for perioden 2020 - 2023. Arbeidet med innovasjon stoppet opp i forbindelse med utbrudd av pandemien, fordi arbeid med å redusere smittespredning og vaksinerings måtte prioriteres høyt. I tillegg var det mange som var borte fra jobb, - og drift av barnehager, barnevern og hjemmetjeneste er oppgaver som ikke kan nedprioriteres.

Bydelene i Oslo kommune forventes å arbeide med innovasjon, men det er ingen sentral koordinering av arbeidet og lite samarbeid mellom bydelene. For utenforstående kan det fremstå som om bydelen konkurrerer om å være dyktigst, og at det er viktigere enn samarbeid og koordinering. Men dette er vurderinger som jeg ikke kan dokumenteres empirisk. Tema for oppgaven blir derfor: Innovasjon, med Bydel Grünerløkka som bedriften jeg undersøker.

I bydelens strategi for innovasjon (2020) er visjon for 2024 at; «*Vi har en tydelig kultur for innovasjon*». Strategien har fem satsningsområdet:

1. *Innovasjonskompetanse. Vi har kompetanse til å gjennomføre omstillingsprosesser.*
2. *Innbyggerinvolvering og samskaping. Vi skaper nye løsninger og samarbeider med innbyggerne.*
3. *Inspirasjon og deling. Vi inspirerer hverandre og deler, og søker samarbeider på tvers.*
4. *Gevinstrealisering. Vi er gode til å ta i bruk nye løsninger og måle effekter.*
5. *Teknologi. Vi tester og tar i bruk ny teknolog.*

2.3 Forskjell på privat og offentlig sektor

Det noen viktige forskjeller på privat og offentlig sektor som kan være relevant å være oppmerksom på i arbeidet med innovasjon og forståelse av innovasjon. Det er kjent for de fleste, men jeg nevner likevel de viktigste faktorene fordi faktorene

vil være relevante i diskusjonen senere i oppgaven. For det første er offentlig sektor styrt av politikere hvor tidsperspektivet ofte er frem til neste valg. Det medfører at det er kortsiktige satsninger og resultater som prioriteres. Videre finansieres offentlig sektor av skatter og avgifter, og offentlig sektor har i liten grad mulighet til å påvirke inntekter. Det begrenser handlingsrommet. Videre så er det innbyggerne som er kundene, og når det er knapphet på ressurser så vil fokus for deler av offentlig sektor være å ha færrest mulig kunder.

2.4 *Hvorfor er innovasjon viktig for bydel Grünerløkka?*

Ifølge Stortingsmelding 29 (2012 – 2013) «*Morgendagens omsorg*», vil antallet eldre over 80 år i perioden fra 2000 til 2050 tredobles fra 170 000 til 570 000. Samtidig vil forholdet mellom antallet som arbeider og de som ikke gjør det reduseres fra 4,7 til 2,9. Det vil si at det er langt færre som kan finansiere pensjon og nødvendig hjelp som de eldste trenger. I tillegg så vil det bli færre som kan arbeide med å yte tjenester til de eldste. Innovasjon nevnes ofte som en mulig løsning på denne utfordringen.

Vi ser samme utvikling i Bydel Grünerløkka. I perioden fra 01.01.2023 til 01.01.2026 vil aldersgruppen som er over 80 år øke med 30 %. Det er en formidabel økning, og viktig fordi mange som er over 80 år vil ha behov for bistand fra bydelen og en del av dem vil trenge sykehjemsplass. En sykehjemsplass koster rundt 1 million kroner. De som har behov for sykehjemsplass, har krav på å få det.

Bydelen har begrensede ressurser og få muligheter til å øke inntekten. Samtidig har innbyggerne lovfestet rett til tjenester og det er uavhengig av bydelens økonomi. Noen tjenester er ikke lovfestet, men dersom innbyggerne får bistanden så gir det et bedre liv. Det vil ofte lønne seg å gi tjenester som ikke er lovfestet, fordi det forebygger eller utsetter behovet for dyre lovfestede tjenester.

Min vurdering er at mye arbeid gjøres er manuelt, selv om det kan digitaliseres. Det gjelder alle sider ved arbeidet som gjøres. Videre så benyttes ikke ressursene

effektivt. Det vil være mulig å planlegge bedre. Bydelen har behov for mer og bedre data for å avdekke behov og grad av behov hos innbyggerne. Det er viktig for å kunne bruke ressursene der de gir mest effekt.

Det finnes ingen enkel løsning på utfordringene som er beskrevet over, men innovasjon vil kunne være et bidrag.

2.5 Sterke og svake sider ved innovasjon i Bydel Grünerløkka

For å få frem en av de svake sidene ved innovasjon, vil jeg trekke frem hvordan Gamle Oslo arbeider. De har etablert LUR prosjektet som har som mål å redusere tiden fra et behov oppstår til de kan levere en løsning. Det forutsetter at initiativet skal gi gevinst i form av bedre kvalitet på tjenestene til innbyggerne, økt sikkerhet eller raskere prosesser. De har et kjerneteam hvor ledelsen, personvern, digitalisering og forretningsutvikling og fagpersoner er representert. Teamet vurderer ideene som kommer inn, og sørger for utvikling dersom de mener at det er en levedyktig ide. Bydel Grünerløkka har ikke noe system for å ta vare på og utvikle ideer som ansatte kommer med.

En mulig sterk side er at Bydel Grünerløkka har en strategi for innovasjon, og at det er vilje og ønske om å arbeide med innovasjon. Samtidig så skjer det lite utvikling sammenlignet med blant annet Gamle Oslo.

Bydelen har et klart ønske om å arbeide mer med innovasjon og bydelen ønsker å prioritere den innovasjonen som er mest nyttig for bydelens kjerneoppgaver. Bydelen har et mål om å ha innovasjonskompetanse, men det er ikke satt av dedikerte ressurser til dette. Det forventes at medarbeidere skal bidra som en del av sine naturlige oppgaver. Noe som trolig er fornuftig, men vanskelig i praksis fordi de har fokus på brukere og deres daglige behov.

3 Problemstilling og avgrensning

3.1 Innovasjonsevne i Bydel Grünerløkka

Sammenlignet med andre bydeler i Oslo kommune som er kjent for å arbeide godt med innovasjon, så ligger bydel Grünerløkka etter. Bydelen har en strategi, men den er trolig lite kjent og blir neppe brukt systematisk. Det er også et spørsmål om den er tilstrekkelig tydelig til å kunne brukes. På bakgrunn av dette er det naturlig å stille spørsmål om hvor sterk evne bydelen har til innovasjon. Det er en tradisjonell problemstilling, men naturlig å se på når det er lite eller ingen kjent innovasjon i en virksomhet. Hvorvidt antagelsen om at innovasjonsevnen til bydel Grünerløkka faktisk er lav eller ikke, vil kort bli undersøkt i forbindelse med intervjuer. Fokus vil imidlertid være på hva som kan øke innovasjonsevnen. Det vil være et nyttig bidrag uansett status på nåværende tidspunkt.

3.2 Avgrensning

For utenforstående ville det kanskje vært naturlig å se på hele Oslo kommune under ett, men som nevnt er det store forskjeller på bydelene og bydelene har stor grad av selvstyre, og prioriterer selv hvordan de vil arbeide med blant annet innovasjon. Det foregår en del arbeid sentralt i Oslo kommune, men det er tungrodd og de bydelene som lykkes ligger langt foran de andre bydelene i sin utvikling av tjenester. Det er derfor naturlig å velge ut en bydel hvor det er behov for endring, med et mål om å komme frem til forslag som skaper merverdi.

3.3 Problemstilling

Problemstillingen blir da:

1. Hvor sterk er innovasjonsevnen i Bydel Grünerløkka nå?
og
2. Hvilke faktorer vil øke innovasjonsevnen mest?

Dette er en tradisjonell og grunnleggende problemstilling, som jeg mener dekker utfordringene i Bydel Grünerløkka, og som kan bidra til å finne kunnskap som kan bidra til at bydelen kan utvikle sitt arbeid med innovasjon.

Cuthbertson og Furuset (2016 s. 3) definerer innovasjon som verdi som er skapt på bakgrunn av nye ideer. Videre defineres tjenesteinnovasjon som bedre kundeopplevelse eller høyere verdi basert på nye ideer. Det er ikke vanlig å omtale innbyggere som kunder og bruke begrepet som kundeopplevelse, men jeg mener at det er relevante begreper som kan brukes og begreper som gjør det tydeligere hvem offentlige ansatte er til for. På bakgrunn av dette kan innovasjonsevne defineres til å være: de muligheter som virksomheten har til å skape verdi eller opplevelser ved hjelp av nye ideer. Denne evnen vil avhenge av mange faktorer. Evne i seg selv er ikke tilstrekkelig dersom en virksomhet ikke har kapasitet. Kapasitet kan være både en avhengig og uavhengig variabel, men i sammenheng med innovasjonsevne vil jeg vurdere om det kan fungere som en uavhengig variabel. Begrepet kapasitet vil bli beskrevet og definert senere i oppgaven, men det handler mye om å ha tilstrekkelige ressurser.

Hvilke faktorer som vil øke innovasjonsevnen vil det være naturlig å se nærmere på i teoridelen. Innovasjonsevne kan beskrives som: den avhengige variabel som vi ønsker å gjøre noe med, og faktorene uavhengige variabler som vi antar vil påvirke innovasjonsevnene. Sammenhengen kan beskrives som en mekanisme som påvirker den uavhengige variabelen.

Når jeg bruker begrepet «virksomhet» så er det selvstendige organisasjoner som bydeler eller etater. Når jeg bruker begrepet «enhet» så er det avdelinger eller seksjoner i en virksomhet.

4 Teorier, modeller og forventinger

4.1 Modell for å løse utfordringer

Fisher og Ury (2012 s. 69) anbefaler en fire stegs modell for å løse utfordringer. Det første steget er å beskrive problemet, hva er det som er galt. I dette tilfellet er det manglende evne til innovasjon. Neste steg er en analyse av problemet. Her kan det være naturlig å bruke ett eller flere av de sentrale spørsmålene i programmet på BI. Tredje steg er å utarbeide en hypotese for hvilke mekanismer eller faktorer som kan påvirke utfordringen vi ønsker å løse. Når mekanismene er undersøkt skal det være mulig å velge ut hvilke mekanismer som er mest relevante, og det skal være mulig å lage en plan for endring. Her er det også viktig å beskrive eventuelle barrierer for å få til endringen

4.2 Programmets 10 sentrale spørsmål og valg av de mest relevante

Programmet på BI har ti sentrale spørsmål som hovedtema. Etter en vurdering av problemstillingen og utfordringer mener jeg at det i første omgang er fire spørsmål som er aktuelle å vurdere, fordi de på en eller annen måte berører problemstillingen som jeg har valgt. De øvrige spørsmålene som jeg ikke omtaler, oppfatter jeg er aktuelle for virksomheter som allerede er godt i gang med sitt innovasjonsarbeide, og som trenger å løfte arbeidet til et nytt nivå.

- 1. «Hvordan få innovasjon og digital transformasjon høyere opp på agendaen i virksomheten.*
- 2. Hvilke typer innovasjon og forretningsmodeller kan virksomheten ta i bruk for å skape mer verdi?*
- 5. Hvordan bruke tjenesteinnovasjon, design tenkning, og åpen innovasjon i innovasjonsprosessen?*
- 9. Hvordan skape en sterk kultur for endring, innovasjon og digitalisering.»*

Både spørsmål 2, som gjelder typer av innovasjon som kan brukes i en virksomhet, og spørsmål 5 som gjelder bruk av tjenesteinnovasjon er aktuelle for problemstillingen. Men slik jeg ser det forutsetter både spørsmål 2 og 5 at innovasjon er prioritert i virksomheten og at det er en kultur for innovasjon i større eller mindre grad. Uten prioritering og uten en kultur så mener jeg at det vil være svært vanskelig å arbeide med spørsmål 2 og 5. Jeg legger denne vurderingen til grunn for resten av oppgaven. Da står jeg igjen med to hovedspørsmål.

1. «Hvordan få innovasjon og digital transformasjon høyere opp på agendaen i virksomheten?»

9. Hvordan skape en sterk kultur for endring, innovasjon og digitalisering?»

Oppsummert så vil jeg vurdere behovet for å prioritere innovasjon høyere i virksomheten og hvordan det kan etableres en sterk kultur for endring, innovasjon og digitalisering. I gjennomgang av teorier vil jeg lete etter faktorer eller mekanismer som bidrar til økt innovasjon og bedre innovasjonsevne.

Tankegangen her er at dersom faktoren økes så vil evnen til innovasjon øke

Ifølge Furseth (Forelesning 28.04.2023) er modellen til Kane med flere (2019 s. 30) sentral for spørsmål 1. Den beskriver det økende gapet mellom individer, forretningsideen, offentlig politikk og teknologien som en nøkkel utfordring. Teknologien utvikler seg raskt og individer, virksomheter og den offentlige politikken klarer ikke å henge med. Utfordringen her er ifølge Kane med flere, ikke utviklingen, men at andre virksomheter vil kunne se mulighetene og dermed utkonkurrere de virksomhetene som ikke klarer å henge med. Det har lite med offentlig virksomhet å gjøre, men det som er relevant og sentralt er at Kane et al (2019 s. 15) mener at ansatte er de som kjenner organisasjonen best, og som er best er i stand til å respondere og samhandle med kunder.

Ifølge Furseth (Forelesning 28.04.2023) er modellen til Pisano (2019 s. 61 – 71) sentral for spørsmål 9. Modellen inneholder fem hovedfaktorer som er 1. Toleranse for feil, men ikke for inkompetanse. 2. Vilje til å eksperimentere disiplinert. 3. Psykososial trygghet. 4. Samarbeid. 5. Flat struktur med tydelig lederskap.

4.3 Teori 1 – System er nødvendig i en innovativ kultur

Pisano, Gary (2019 s. 62 – 71) mener at innovative kulturer er misforstått og at det er for stor fokus på adferd som er lett å like, og at det er en annen mer krevende side ved kultur som får lite oppmerksomhet. Pisano argumenterer for at det er faktorer som må være på plass for at en innovativ kultur skal kunne fungere. Pisano bruker samlebegrepet disiplin, men jeg mener at begrepet kan oppfattes som moraliserende, og vil heller bruke begrepet system som jeg mener dekker faktorene som Pisano omtaler

Pisano (2019 s. 65) mener det er viktig å ha toleranse for feil, men ikke toleranse for inkompetanse. Her skiller han mellom feil som skyldes inkompetanse og som har liten verdi og feil som gir læring. Videre mener Pisano (2019 s. 67) at det er viktig med vilje til å eksperimentere på en disiplinert måte. Her er ideen å foreta eksperimenter som tar livet av ideer for å sikre at bedriften ikke forfølger dårlig ideer for lenge. Den tredje faktoren som Pisano (2019 s. 68) mener er viktig er et sosial sikkert miljø, som er brutalt ærlig. Det må være trygt å både gi og få kritikk. Den fjerde faktoren (2019 s. 69) er samarbeid med personlig ansvar. Det innebærer at medarbeideren forventes å ta avgjørelser, men at de også må ta ansvaret for konsekvensene. Det henger, slik jeg ser det, sammen med den første faktoren som er krav til kompetanse. Den siste faktoren som Pisano (2019 s. 70) legger vekt på er et flatt, men sterkt lederskap. Det er viktig for å kunne ta raske avgjørelser. Alle fem områdene, som Pisano beskriver kan være relevant for vurdering av bydel Grünerløkka og arbeidet med innovasjon.

Jeg oppfatter Pisano slik at de fem faktorene henger sammen og at alle fem må være på plass for å skape en innovativ kultur. Disiplin eller system, som en felles betegnelse for faktorene, kan fungere og så vil den avhenge av i hvilken grad de fem områdene er ivaretatt eller ikke. Mekanismen her vil være at dersom graden av system øker, slik som Pisano har beskrevet så vil innovasjonsevnen øke.

4.4 Teori 2 – Hvordan bygge en digital kultur i tradisjonelle organisasjoner

Westerman med flere (2019 s. 59) mener at en organisasjon ikke trenger slutte med alt som har gjort den sterk, for å bygge en digital kultur, og de har utviklet et rammeverk for hvordan en slik endring kan gjennomføres. Westerman med flere mener videre (2019 s. 61) at det er fire nøkkelverdier i en digital kultur. Med digital kultur forstår jeg det slik at det foregår innovasjon. Den første nøkkelverdien er påvirkning, ved å radikalt endre organisasjonen med konstant innovasjon. Den andre verdien er hastighet, forstått ved evnen til å fortsette med utvikling uten å ha alle svarene. Åpenhet og evne til å dele informasjon er den tredje verdien. Den siste verdien er autonomi hos medarbeiderne i virksomheten. I sum mener Westerman med flere at dette skal føre til mer innovasjon, uten nødvendigvis å endre grunnverdiene i organisasjon.

Her er det vanskelig å finne en fellesnevner for alle faktorene og en undersøkelse bør derfor ta for seg flere av faktorene eller alle. Dette er en særlig relevant teori, fordi en offentlig virksomhet som en bydel vil ha en lang historie og mange verdier som den ikke kan eller ønsker å endre.

Faktorene som samarbeid og deling er faktorer som er felles med faktorene i modellen til Pisano.

Westerman med flere (2019 s. 62) mener videre at en digital praksis kjennetegnes ved konstant og systematisk utprøving, deling på tvers av fagområder og geografi, og datadrevne beslutninger. Dette skal da, slike jeg forstår, det være resultater som oppnås ved å innføre de fire nøkkelverdiene. Praksisen som beskrives kan brukes til å identifisere om en organisasjon har innovasjonsevne.

Mekanismer her vil være de fire nøkkelverdiene. En mulighet er å trekke ut samarbeid og deling som mekanismer, og se hvordan de påvirker innovasjonsevnen.

4.5 Teori 3 – Organisasjoner trenger en innovasjonsstrategi

Pisano (2015 s. 44 - 54) mener at en innovasjonsstrategi er avgjørende, og den eneste metoden som kan benyttes for å kunne prioritere hva som skal gjøres og

hva som er den beste praksisen for å komme videre. Pisano (2015. s 46) mener at en god strategi sikrer koordinering mellom grupper i organisasjonen og at den klargjør målene og prioriteringene. Han mener videre at det er viktig at organisasjonene ikke kopierer andres strategier, men utvikler sin egen som er tilpasset organisasjonen. Strategien må være tilpasset organisasjonens overordnede forretningsstrategi. Å lage en innovasjonsstrategi innebærer å avgjøre hvordan innovasjon vil skape verdi for kundene. Kundebegrepet mener jeg enkelt kan overføres til offentlig sektor og omfatte innbyggerne og deres behov.

Pisano (2015 s. 50 – 51) skiller mellom fire former for innovasjon. Den første formen er rutine innovasjon som bygger videre på den eksisterende teknologien og kompetansen som bedriften har. Distruptiv innovasjon forutsetter en ny forretningsmodell, men ikke nødvendigvis et teknisk gjennombrudd. Radikal innovasjon er det motsatte av distruptiv innovasjon, og er en ren teknisk innovasjon. Den fjerde og siste formen for innovasjon er arkitektonisk innovasjon, som kombinerer både endring av teknologi og forretningsmodell. Pisano mener at det er viktig at virksomheten er bevisst på hvilken form for innovasjon som passer til deres forretningsmodell. Samtidig mener han at de forskjellige formene for innovasjon vil kunne utfylle hverandre.

Her er det ikke åpenbart for meg hva som er mekanismene ut over at det å ha en strategi må være en hoved mekanisme. Det vil si at de som har en innovasjonsstrategi forutsettes å lykkes med arbeidet med innovasjon.

4.6 Teori 4 – Demokratisering av transformasjon

I arbeid med virksomheter oppdaget Iansiti og Nadella (2022 s. 43) at det ikke var tilstrekkelig at teknologer og IT ansatte arbeidet med den innovasjonen som bedriften trengte. De så at det gir langt bedre resultater om ansatte som arbeider med blant annet forretningsmodellen involveres. De som arbeider med dette i bedriften vet mer om hvor det er behov for forbedringer i effektivitet og prestasjoner. Iansiti og Nadella (2022 s. 46) kom frem til at det er tre faktorer som er avgjørende for å få til innovasjon i en bedrift. For det første må bedriften sørge

for å bygge opp digital kompetanse i hele organisasjonen, og ikke bare dem som arbeider med teknologi. For det andre må bedriften investere i den riktige teknologien og den må være tilgjengelig for alle som skal arbeide med innovasjon. Den siste faktoren er arkitektur. Organisatorisk og teknisk arkitektur må bygges slik at den sikrer at den arbeider sammen med menneskene som skal arbeide med innovasjon. Både teknologien og organiseringen må legge til rette for deling av data.

Iansiti og Nadella (2022 s. 47 - 48) har identifisert fem stadier som en bedrift vil kunne bevege seg gjennom i en prosess frem mot å bli bedre i arbeidet med innovasjon. Første steg er en tradisjonell modell hvor det er teknisk personale som står for innovasjonen. I det andre steget brytes siloene ned og ansatte arbeider på tvers. På det tredje stadiet vil det normalt ha utviklet seg grupper som gradvis utvikler evnen til å samarbeide og se sammenhenger. I nest siste stadiet vil bedriften arbeide på plattformer hvor gruppene fra forrige stadiet har smeltet sammen. På det høyeste nivået har bedriften utviklet et demokratisk samarbeid som er datadrevet.

Jeg ser ikke noen tydelig mekanisme i stadiene i seg selv, ut over at dersom de tre faktorene iverksettes så vil bedriften beveges oppover til mer avanserte stadier. Det vil si at det er en beskrivelse av en nødvendig prosess og slik sett ikke en faktor. For de tre faktorene som er identifisert så er det mulig å se mekanismer, og det er digital kompetanse hos alle medarbeidere, anskaffelse av hensiktsmessig teknologi - som er tilgjengelig for alle ansatte - og til slutt en organisatorisk og teknisk struktur som legger til rette for blant annet deling av informasjon.

4.7 Andre relevante teorier som kunne vært benyttet

Når jeg har valgt teorier med tilhørende faktorer, så har jeg valgt teorier som kan bidra til å belyse de to hovedspørsmålene som jeg mener er mest relevante og som jeg har redegjort for. Videre så har jeg valgt teorier som jeg mener kan anvendes i offentlig sektor, siden jeg skriver om en bydel i Oslo kommune. Offentlig sektor kan lære mye av privat sektor, men teorier som setter søkelys på økt inntjening eller tilpasning til et marked med konkurranse er ikke de mest anvendbare. Videre

så er beslutningsprosessene i offentlig vesentlig mer krevende, fordi det er politisk styrt med prioritering av kortsiktige resultater. I tillegg så er det strenge krav til medvirkning fra blant annet fagforeninger.

En aktuell artikkel som jeg ikke har brukt er for eksempel «*Build an Innovation Engine in 90 Days*» Scott D. Anthony, David S. Duncan and Pontus M.A. Siren (2014). Noe av hovedideen i artikkelen er at toppledelsen må være involvert og at virksomheten må arbeide systematisk. Det er anvendelig, men tidsperspektivet er langt fra realistisk.

I O'Reilly & Tushman (1996): «*Ambidextrous organization*» er hovedideen at langsiktig tenkning er viktig. Det er relevant, men fokus i artikkelen er produktutvikling i et marked, og det er vanskelig å overføre til utvikling av tjenester i offentlig sektor.

En tredje teori som kunne vært aktuell å bruke er Collis (2021) «*Why Do So Many Strategies Fail?*» Han skriver (2021 s. 86) om hvordan ledere i etablerte virksomheter fokuserer på å fortsette driften som før, og i liten grad på hvordan virksomheten bør utvikle aktiviteter og evner over tid. Dette er en aktuell problemstilling for bydel Grünerløkka som kan betraktes som en gammel virksomhet som har eksistert lenge.

4.8 Oppsummering

Etter å ha redegjort for fire teorier som jeg mener er relevante sitter jeg igjen med følgende mekanismer som skal kunne bidra til innovasjon og innovasjonsevne:

1. Økt disiplin vil øke innovasjonsevnen (Pisano 2019)
2. Samarbeid og deling bidrar til en digital kultur som innebærer økt innovasjonsevne (Westerman 2019)
3. Systematisk og konstant utprøving øker digital kultur (Westerman 2019)
4. Datadrevne beslutninger bidrar til digital kultur (Westermann2019)
5. En innovasjonsstrategi er en forutsetning for å lykkes med innovasjon (Pisano 2015)

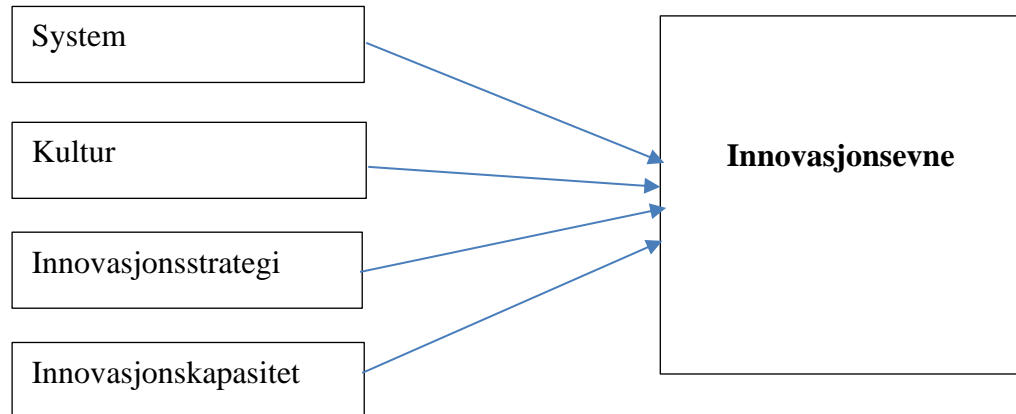
6. Digital kompetanse hos alle medarbeidere øker evnen til innovasjon (Isati og Nadella 2022)
7. Hensiktsmessig teknolog tilgjengelig for alle medarbeidere, øker evnen til innovasjon (Isati og Nadella 2022)
8. Organisatorisk og teknisk struktur som bidrar til deling, øker evnen til innovasjon (Isati og Nadella 2022)

Faktorene er delvis overlappende, og jeg vil derfor forsøke å sortere faktorene og slå dem sammen. Det kan medføre en risiko for at jeg utvanner teoriene, men jeg tror faktorene er så robuste at det ikke vil utgjøre noen stor forskjell om jeg slår sammen faktorer som jeg mener henger sammen.

1. For disiplin som Pisano (2019) bruker vil jeg bruke begrepet system. Her mener jeg at systematisk utprøving som Westerman (2019) omtaler kan tas med. For faktoren system så forventer jeg å finne at det i liten grad er noe system i arbeidet med innovasjon i Bydel Grünerløkka. Denne forventingen er basert på erfaring fra arbeid i bydelen de to siste årene.
2. Så er det samarbeid og deling som Westerman (2019) omtaler. Det er en faktorer som er aktuell i mange sammenhenger i organisasjoner og som kan samles under en felles faktor som er kultur. Forventingen her er at det i liten grad er samarbeid og deling i arbeidet med innovasjon i Bydel Grünerløkka. Også her er forventingen basert på erfaring fra arbeid i bydelen.
3. Innovasjonsstrategi, som en forutsetning for å lykkes med innovasjon (Pisano 2015), er en sentral faktor som kan bidra både til systematisk arbeid og etablering av en kultur, men jeg mener at det bør kunne stå som en egen faktor. Her er jeg mer usikker, men jeg forventer at bydelens strategi er lite kjent og/eller at lederne oppfatter at strategien ikke er til noe hjelp. Dette er den faktoren som jeg er mest usikker på, for bydelen har en strategi, og det burde bidra positivt, men jeg har ikke sett det i praksis i bydelen.
4. Digital kompetanse, og organisatorisk og teknisk struktur, og tilgjengelig teknologi som Isati og Nadella (2022) omtaler kan samles under faktoren innovasjonskapasitet. Forventingen her er å finne at lederne i liten grad er fornøyde med tilgjengelige ressurser og teknologi. Videre tror jeg at lederne mener at den digitale kompetansen hos medarbeiderne er for lav. Mer

spennende her er kanskje å få innspill til hva som kan øke innovasjonskapasiteten.

Modell for mekanismer med uavhengige variabler til venstre som forventes å påvirke den avhengige variabelen innovasjonsevne.



Status for de uavhengige variablene i Bydel Grünerløkka kartlegges ved å intervju noen sentrale medarbeidere i bydelen.

5 Metode

5.1 Metode og utfordringer

Jeg har arbeidet i Oslo kommune siden 1989 i forskjellige virksomheter, hovedsakelig som leder. I bydel Grünerløkka har jeg arbeidet i to år. Det innebærer at jeg har forutinntatte meninger om Oslo kommune og bydelen som jeg skal undersøke. Det kan påvirke hvordan jeg fortolker de opplysningene som jeg finner. Det kan jeg delvis motvirke ved å bruke flere kilder og ved å være tydelig på hvordan jeg resonerer og kommer frem til mine vurderinger.

5.2 Valg av metode

Det går et hovedskille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Hellevik (1999 s. 13) definerer kvalitativ metode slik: å skaffe sammenlignbare opplysninger om det som skal undersøkes og så uttrykke opplysningene i form av tall og så analysere mønsteret i tallmaterialet. Hellevik mener videre at den kvalitative metode er mindre systematisk og baserer seg på evne til å leve seg inn i og oppfatte mønstre. En svakhet ved kvalitativ metode er at det er vanskelig å generalisere resultatene, men det er heller ikke hensikten med denne oppgaven. Hensikten er å undersøke et konkret fenomen som er innovasjonsevne og hvilke faktorer som kan øke innovasjonsevnen, i bydel Grünerløkka. Og da er kvalitativ metode noe som kan brukes.

5.3 Valg av avdeling og informanter

Bydel Grünerløkka har organisert arbeidet sitt i fire avdelinger, hvor to av avdelingene disponerer 99 prosent av budsjettet («Årsberetning for 2022 fra Bydel Grünerløkka».) Den ene av de to store avdelingene er Oppvekst og lokalmiljø hvor barnehagene, barnevernet og NAV er organisert. Den andre avdelingen er

Helse og mestring hvor tjenester til eldre mennesker er organisert. Avdelingen har også ansvaret for tilbud til de som har problemer med rus eller psykisk helse.

Oppvekstområdet er i stor grad gjennomregulert med blant annet normtall for antall ansatte i barnehagene. Området for Helse og mestring har ikke den samme reguleringen og det gir større spillerom for å utvikle egne løsninger. Det vil si å kunne arbeide med innovasjon for å skape et bedre tilbud. Det er også den avdelingen hvor det er størst økonomisk handlingsrom, og dermed også størst risiko. Jeg velger derfor å undersøke arbeidet i denne avdelingen nærmere.

5.4 Intervjuer som metode

På bakgrunn av teorier har jeg plukket ut fire faktorer som jeg ønsker å undersøke, for å se hvordan de påvirker den avhengige variabelen innovasjonsevne. Som nevnt innledningsvis, mener jeg at det i liten grad foregår innovasjon, og at innovasjonsevnen er lav. På bakgrunn av det så forventer jeg at de fire faktorene i liten grad er til stede eller er i bruk. For å teste forventingen vil jeg intervju personer som har ansvaret for at det skal foregå innovasjon, og som vil ha nytte av at det foregår innovasjon i bydelen

Mordal (2000 s. 19) skriver at det er en forutsetning for å kunne sammenligne svarene at informantene fortolker spørsmålene likt og har samme referanseramme. Det er viktig at spørsmålene er balanserte og ikke ledende (Mordal s. 142) Videre beskriver Mordal (2000 s. 27 – 29) fordeler og ulemper ved direkte intervjuer. Fordelen er at det gir mulighet for å avdekke om informanten forstår spørsmålene og gir mulighet for oppfølgingsspørsmål om svarene er uklare. Ulempen med direkte intervjuer er faren for at den som intervjuer ubevisst kan påvirke hvordan respondenten svarer. For å sikre at spørsmålene er forståelig og balanserte så er det testet på personer som ikke har blitt intervjuet.

I arbeidet med å renskrive intervjuene, så har jeg tatt vekk fyllord og skrevet forsiktig om, for å lage fullstendige setninger som henger sammen. Jeg har også

delt opp setninger slik at det er lettere å forstå. Dette er en mulig feilkilde fordi jeg kan ha misforstått hva informantene har ment å si.

5.5 Kilder og data

Esaiasson m.fl. (2012 s. 287) skiller mellom primærkilder og sekundærkilder, og hvor de definerer primærkilder til å være data som er samlet direkte av forskeren - eller i dette tilfellet av meg som skriver oppgaven - og sekundærkilder som er data som er utarbeidet i andre sammenhenger og for andre formål. I denne oppgaven så vil jeg benytte meg av følgende hovedkilder.

1. Plandokumenter og rapporter utarbeidet av Oslo kommune.
2. Intervjuer med medarbeidere som har ansvaret for arbeid med innovasjon i bydel Grünerløkka.

Det er tynt og jeg burde trolig brukt flere kilder, men det er et naturlig omfang for denne type oppgave. Dersom det var andre som hadde undersøkt innovasjonsevne i bydelen så ville det styrket oppgaven å ha med de vurderingene som de hadde foretatt.

5.6 Spørsmålene for å kartlegge faktorene

Som nevnt velger jeg å bruke intervjuer og spørsmål for å kartlegge faktorene som jeg ønsker å undersøke.

Hensikten med de to første spørsmålene er å få et overblikk over tjenestene som enheten produserer, og hva informanten legger i begrepet innovasjon.

1. Beskriv tjenestene som din enhet leverer?
2. Hva er innovasjon for deg?

Her vil et mulig oppfølgingsspørsmål være å be informanten fortelle om eksempler på innovasjon i egen enhet.

Spørsmål 3 - 6 skal kartlegge i hvilken grad enheten arbeider systematisk med innovasjon.

3. Hvordan jobber dere med innovasjon?
4. Hvordan kunne dere jobbet bedre med innovasjon?
5. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å få frem og fange opp nye ideer?
6. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å teste ut om nye ideer kan være nyttige?

Spørsmål 7 – 11 skal kartlegge hvilke kultur enheten har i arbeidet med innovasjon.

7. Hvordan legger dere til rette for samarbeid og deling i egen enhet?
8. Samarbeider dere og deler med andre enheter eller virksomheter?
9. På hvilken måte fatter dere beslutninger om veivalg i arbeidet med innovasjon?
10. Hvilke data bruker dere for å fatte beslutninger om veien videre i arbeid med innovasjon?
11. Hvordan skaffer dere data for å fatte beslutninger om veivalg i arbeid med innovasjon?

Spørsmål 12 – 14 skal kartlegge kjennskap til bydelens innovasjon strategi. Her ønsker jeg også å lære mer i forhold til om respondentene mener at strategien fungerer, og hva som bør endres eller kan forbedres.

12. Er dere kjent med bydelens innovasjonsstrategi og hvordan bruker dere den i arbeidet?
13. Er bydelens innovasjonsstrategi et verktøy som kan brukes for å gi retning og bidra til innovasjon i bydelen?
Om strategien ikke er kjent vil et oppfølgingsspørsmål være hvordan en strategi bør utformes får å gi retning.
14. Hvordan kan strategien forbedres for å bidra til innovasjon?
Her kan et oppfølgingsspørsmål være hva som er viktig i en god innovasjonsstrategi.

Spørsmål 15 til 19 skal bidra til å kartlegge innovasjonskapasitet i enheten og bydelen, og hvilke innspill de har til forbedringer, og hvilke behov de har.

15. Kan du si noe om medarbeidernes digitale kompetanse?

Her vil det være naturlig å følge opp og be informantene si hva han/hun legger i begrepet «digital kompetanse».

16. Hva kan gjøres for å heve den digitale kompetansen hos medarbeiderne?

17. Har vi den teknologien som er nødvendig for å kunne arbeide med innovasjon?

18. Er enhetene og bydelen organisert på en måte som bidrar til innovasjon?

19. Har vi de ressursene som vi trenger for å kunne arbeide med innovasjon?

6 Resultater fra intervjuer med informanter

I denne delen av oppgaven oppsummerer jeg funn fra intervjuene uten å diskutere opp mot teori. Det jeg trekker frem vil delvis være fortolkninger av den informasjonen jeg har hentet inn fra informantene i form av intervjuer. En del vil være direkte sitater. Jeg forstår det slik at det ikke er naturlig å trekke i teori i en slik oppsummering fordi det er svarene som er det viktige.

6.1 Informantene som ble intervjuet

Informant 1 er avdelingsdirektør for Helse og mestring. Avdelingsdirektør leder seksjonssjefer som har personal og budsjettansvar for sine seksjoner og de tjenestene som de leverer. Helse og mestring leverer hjemmebaserte tjenester til personer med somatisk sykdom, psykisk lidelse eller en funksjonsnedsettelse, botilbud med bemannede boliger, forvaltning av helse og omsorgstjeneste. Det vil si innvilgelse eller avslag på ulike tjenester inkludert institusjonstjenester. Lavterskeltilbud for voksne som er eldre og/eller som har utfordringer med psykisk helse og/eller rus.

For informant 1 er innovasjon: *«Innovasjon for meg er å finne nye måter å løse utfordringene på, som ikke har blitt prøvd ut tidligere. Det kan være enten som en radikal innovasjon eller inkrementell altså enten trinnvis eller større endring i hvor du endrer på en måte tjenestetype som tilbys. Digital oppfølging for eksempel innebærer at du gjør det digitalt i stedet for fysisk, og det tenderer mer mot radikal innovasjon. Innovasjon som prosessen er egentlig å utforske nye muligheter, nye veier til et produkt eller en tjeneste eller en arbeidsmetode. Det kan beskrives som en trakt hvor man tar inn mange ideer og så finner ut hva som kan fungere og hva som kan gi gevinster.»*

Informant 2 er seksjonsleder for Rus og psykisk helse. Seksjonen gir omsorgstjenester til innbyggere over 18 år med rus eller psykiske helseutfordringer. Seksjonen gir også hjemmetjeneste til enkelte av brukerne.

For informant 2 er innovasjon: *«Innovasjon er noe nytt som er nyttig og kan nyttiggjøres, men det synes jeg er liksom treffer utrolig godt eller gir mening for meg samtidig. For meg handler det enten om å ha lagt noe nytt eller ta noe gammelt å gjøre en endring, som er betydelig. Om det er en aktivitet eller om det er en tjeneste eller om det er hvordan man organiserer en helsetjeneste hos oss.»*

Informant 3 er tillitsvalgt og sykepleier og det innebærer at informanten har to roller. Den ene som vanlig ansatt som jobber direkte med brukeren, og den andre som tillitsvalgt som samarbeider med ledelsen på et ledernivå. Den ene delen av jobben innebærer vanlige arbeidsoppgaver knyttet til det å være sykepleier i seksjonen som arbeider med hjemmetjenester til hovedsakelig eldre brukere.

For informant 3 er innovasjon: *«Nei det er jo en endring enten om det er organisatorisk at man gjør ting på en annen måte for å levere en vare som er mer effektiv, eller bedre eller mer spisset. For folk flest i min jobb så er innovasjon lik omorganisering.»*

Informant 4 er seksjonssjef for mottak, rehabilitering og hjemmesykepleie. Seksjonen leverer hjemmesykepleie til alle som har somatikk som hovedutfordring. I tillegg gir seksjonen tilbud til innbyggere over 18 år som har behov for rehabilitering og fysioterapi og ergoterapi.

For informant 4 er innovasjon: *«Jeg tenker på det som et veldig vidt begrep for å beskrive alt vi gjør når vi gjør ting på en ny måte. Jeg er ganske opptatt av de små hverdagslige innovasjons tiltakene vi gjør for å effektivisere hverdagen vår på.»*

6.2 Oppsummering av hva innovasjon er for informantene

Kort oppsummert så er alle fire informanter enig i at innovasjon er å gjøre endringer og gjøre noe nytt som virksomheten ikke har gjort før. De er også opptatt av at innovasjon kan være både små og store endringer. Videre så er fokus på endring av tjenester og ikke produkter. En skiller også mellom radikal og

inkrementell innovasjon. Noe de andre informantene og er innom, uten at de er så eksplisitt som den første informanten.

6.3 Arbeider bydel Grünerløkka systematisk med innovasjon?

Spørsmål 3 - 6 skal kartlegge i hvilken grad enheten arbeider systematisk med innovasjon.

3. Hvordan arbeider dere med innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Når vi har fått en ide som vi har tro på så systematiserer vi det gjennom prosjektoversikter. Vi har ikke et godt nok system for idefangst og det er et svakt punkt.</i>	<i>Innovasjon trenger ikke å være så stort. Det handler også om de små endringene man gjør da hvis man ser liksom for eksempel hjemmetjenesten på arbeidsflyt og når man fordeler oppdrag og se på arbeidsprosesser.</i>	<i>I jobben som sykepleier tror jeg ikke vi opplever at vi jobber med innovasjon i det hele tatt. Det blir sånn små praktiske ting vi aldri ville ha knyttet opp mot innovasjon og jeg tror majoriteten kanskje ikke jeg har et forhold til innovasjon</i>	<i>Vi jobber litt for dårlig med det sånn generelt. Jeg tror uansett hvem du spør så vil de ha følelsen av at de er overarbeidet og da er det innovasjonen som ryker, for du har ikke tid til å tenke innovativt du prioriterer primær oppgavene dine.</i>

Informant 1 mener at det arbeides systematisk med innovasjon i avdelingen, men seksjonssjefene og ansatt synes ikke å dele denne vurderingen helt.

4. Hvordan kunne dere arbeidet bedre med innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Ideelt sett så burde vi ha brukt mer tid og organisert det bedre. Vi burde jobbe mer tverrfaglig</i>	<i>Vi må ha et endringsblikk på den daglige driften hvor vi ser på egen arbeidsmetodikk og har fokus på kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser.</i>	<i>Jeg vet ikke om ansatte nødvendigvis har et behov fordi man er mer opptatt av brukerne sine, turnusen sin - av veldig lokale ting.</i>	<i>Jeg er litt usikker på om det egentlig er tiden som er avgjørende. Vi mangler noen som kan drive prosesser fremover. Når man har en god ide så trenger man på en måte motoren til å drive det frem.</i>

Her mener informantene at det er behov for bedre organisering i form av at det må være kontinuerlig fokus på endringer, og at det må være noen som driver innovasjonen fremover.

5. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å få frem og fange opp nye ideer?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi har ikke gode nok rutiner og systemer for å fange opp nye ideer.</i>	<i>Vi har et system for å fange opp ideer som dukker opp. Vi bruker en kanal i Planner og her kan alle lederne skrive inn sine ideer.</i>	<i>Jeg har jo mange kanaler som tillitsvalgt, men som hvis du bare tenker vanlig ansatt så blir det å snakke med nærmeste leder og så er det på en måte nærmeste leder som må velge om han eller hun ønsker å ta tak i forslaget, men hvis lederen ikke er enig så stopper det opp.</i>	<i>Det er ikke noe systematikk rundt det. Som leder treffer jeg mye folk som jeg kan formidle mine ideer til. Men når sykepleieren der ute kommer på en ide noen ganger så kanskje de tar det til avdelingsleder som kan ta det på ledergruppa som kan ta det opp videre.</i>

Ut fra det som informantene sier, så er det tydelig at det ikke er et system som er tilstrekkelig til å fange opp ideer som ansatte kommer med i sitt daglige arbeide. En seksjon har et system, men det er bare tilgjengelig for lederne. Det virker som om lederne har enklere tilgang til å få frem sine ideer, enn medarbeiderne.

6. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å teste ut om nye ideer kan være nyttige?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi har ikke systemer eller protokoller for å teste nye ideer. Men vi har en etisk refleksjonsmodell</i>	<i>Vi velger ut hvilke forbedringspunkter på ledermøtet som vi skal arbeide videre med. Vi er ganske flinke til å teste ut og justere. Som bydel er vi ikke redd for å</i>	<i>Som ansatt blir vi ikke involvert når noe nytt skal testes. Som tillitsvalgt så er jeg med og jeg kan bidra med å se hva som kanskje ikke vil</i>	<i>Det er ikke noe systematisk system for det, annet enn at vi drøfter det godt muntlig og så har vi ganske lav terskel for å teste ting.</i>

IKKE LEGG INN TEKST HER!

	<i>prøve ut. Brukerbehovet er viktig å ha med seg når vi tester ut.</i>	<i>fungere og se barnesykdommer.</i>	
--	---	--------------------------------------	--

Det fremgår at det ikke er noe felles system for å teste ut nye ideer, men de fleste ser ut til å være gode på å teste ut i praksis og så se om det fungerer, og da med fokus på brukerne.

6.4 Har bydel Grünerløkka en kultur som fremmer innovasjon?

Spørsmål 7 – 11 skal kartlegge hvilke kultur enheten har i arbeidet med innovasjon.

7. Hvordan legger dere til rette for samarbeid og deling i egen enhet?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi prøver å få til en delingskultur, og det har vi det gjennom enkelte samarbeidsmøter på tvers, men først og fremst gjennom kvalitetsutvalget.</i>	<i>Vi har et sted hvor vi kan legge ideer om endringer. Ingen ideer er for store og ingen ideer er for små. Det er ikke alle du får til å bidra.</i>	<i>Jeg tror de fleste forholder seg veldig til den barnehagen eller den gruppen som de arbeider i. Det er på en måte hjemmet ditt og så snakker man jo med de på de andre gruppene og, fordi man trives best med det man er kjent med tror jeg, eller rett og slett litt latskap.</i>	<i>Vi har ledermøte i seksjonen hver uke og der har vi litt ulike deltakere med på de ulike ukene og der deler vi ofte både utfordringer og løsninger sammen Vi snakker ofte mer om problemløsning og ide spekteret enn strategi.</i>

Det fremgår at det er et ønske om å ha en delingskultur, og at dette er satt i system særlig for de som er ledere. Utfordringer og løsninger diskuteres. De har ikke svart direkte på om det gjelder innovasjon.

8. Samarbeider dere og deler med andre enheter eller virksomheter?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi har og fagnettverk sammen med andre bydeler der</i>	<i>Vi har hatt et nettverk for i hjemmetjenesten som vi kalte for</i>	<i>Spørsmålet var ikke relevant for informanten.</i>	<i>Det er lagt opp til et møte hvor bydelen møtes 4 ganger i året</i>

IKKE LEGG INN TEKST HER!

<i>vi deler erfaringer og en del suksess og fiasko</i>	<i>fagprat som var veldig lavterskel og er ganske nyttig hvor vi løftet et tema det er endringsledelse</i>		<i>hvor seksjonsledere for hjemmetjenester møtes.</i>
--	--	--	---

Det er etablert fagnettverk med andre virksomheter for deling av erfaring. Så her virker det som om deling er godt ivarettatt.

9. På hvilken måte fatter dere beslutninger i arbeidet med innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi har ikke store analyser på det, men vi tester ut, og vi har jo alltid en kost nytte vurdering</i>	<i>Jeg tenker det er vi først jeg håper at vi gjør så er å vurdere om vi treffer kundebehovet. Det er en øvelse å være tydelig nok i mål og klare å måle det.</i>	<i>Jeg har vært inne på det hvis du vil ha endring så går du til nærmeste leder.</i>	<i>Jeg tror vi fatter beslutninger på litt dårlig beslutningsgrunnlag. Noen ganger treffer vi skikkelig bra andre ganger treffer vi ikke. Det er litt mangler kanskje noe for å gjøre gjennomtenkte beslutninger.</i>

Her virker det som om den gjennomgående metoden er å prøve og feile og teste ut om det virker. Samtidig så er det fokus på om det treffer behovet som brukerne har, og om det er kostnadmessig fornuftig.

10. Hvilke data bruker dere for å fatte beslutninger om veien videre i arbeid med innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi tar alltid en runde på om det kan gi gevinst og vurderer hvilke utfordringer det vil kunne gi. Er det nyttig for innbyggerne, er det nyttig for samfunnet.</i>	<i>Det er viktig å ha tydelige effektmål og resultatmål, og en klar tanke om gevinster og gevinstuttak. For rask psykisk helsehjelp så ser vi på demografi og helsestatistikk</i>	<i>Spørsmålet var ikke relevant for informanten.</i>	<i>Nei det er litt de man finner for hånden det er jo litt det sant det er litt for dårlig systematikk, men det blir litt sånn som jeg har lært å kalle for noen svigermors forskning</i>

Mulighet for gevinst er noe som vurderes og som er viktig. Det fremkommer ikke hvordan dette gjøres, men vurderingen blir foretatt.

11. Hvordan skaffer dere data for å fatte beslutninger om veivalg i arbeid med innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Vi henter data fra brukermassen vår. Hvor mange har vi eksempelvis som denne innovasjonen ville ha vært nyttig for? Hva er tentative kostnader?</i>	<i>Vi har jo innført eller prøver å få inn feedback fra brukerne. Så har vi enkle undersøkelser for pårørende av mennesker med rusutfordringer</i>	<i>Spørsmålet var ikke relevant for informanten</i>	<i>Spørsmålet ble ikke besvart.</i>

For informantene som har besvart dette spørsmålet så er brukerne viktige. Om det er nyttig for dem så gir det retning for veivalg.

6.5 Har bydel Grünerløkka en innovasjonsstrategi som fungerer?

Spørsmål 12 – 14 skal kartlegge kjennskap til bydelens innovasjon strategi. Her ønsker jeg også å lære mer om respondentene mener at strategien fungerer, og hva som bør endres eller kan forbedres.

12. Er dere kjent med bydelens innovasjonsstrategi og hvordan bruker dere den i arbeidet?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Nei den er ikke kjent.</i>	<i>Det var ikke mulig å finne strategien på nett. Jeg kjenner jo til bruddstykker sånn for Oslo kommune.</i>	<i>Jeg forsøkte å finne den før jeg skulle møte deg, men det var jo kul umulig.</i>	<i>Jeg klarte ikke å finne og jeg husker den ikke for å være helt ærlig. Jeg husker at den kom, men jeg husker ikke innhold og da kan ikke jeg svare på om det er nyttig eller ikke.</i>

IKKE LEGG INN TEKST HER!

De fleste husket at de hadde sett bydelens innovasjonsstrategi, men det var ingen av informantene som fant det. Det innebærer at det naturlig nok at de ikke bruker strategien i sitt daglige arbeide.

13. Er bydelens innovasjonsstrategi et verktøy som kan brukes til å gi retning og bidra til innovasjon i bydelen?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Spørsmålet ble ikke besvart.</i>	<i>Spørsmålet ble ikke besvart.</i>	<i>Nei, jeg vil ikke si det. Sånn jeg husker det så gir det ingen retning, ingen redskaper og ingen hjelpemidler. Det var mer disse pene bildene og noe litt meningsløse setninger, så jeg vet ikke hvilken hjelp det skulle være til å arbeide med innovasjon.</i>	<i>Fant ikke strategien. Den er ikke til hjelp slik den er nå. En strategi skal bidra til å få frem prioriteringer, og den skal bidra til å inspirere.</i>

Siden de ikke fant strategien så var det vanskelig å uttale seg om det er et verktøy som kan gi retning og bidra til innovasjon, men dette betyr uansett at strategien ikke har noen verdi som bidrag til bydelens arbeid med innovasjon.

14. Hvordan kan strategien forbedres for å bidra til innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>En innovasjonsstrategi må ha målsettinger og visjoner, men det bør og si noe om hvordan vi skal organisere arbeidet. Hvilke ressurser vi skal bruke.</i>	<i>En innovasjonsstrategi bør få med hva man som bydel ønsker av innovasjon og hvordan den kan foregå slik at det kommer inn i kulturen.</i>	<i>Strategien bør bli mer konkret og kanskje ha med noen redskaper og prosesser som er lure å ha ved endring.</i>	<i>Når jeg kommer tilbake fra permisjon har jeg 6 planer på over 80 sider som jeg egentlig burde sette meg inn i og alle like dørgende kjedelig. Så lurer jeg på hvem vi lager planen for er det fordi vi skal ha en plan</i>

Her har informantene svart på hvordan en strategi burde være dersom den skal bidra til innovasjon. De ønsker at en strategi skal bidra med mål og visjoner, men også at den skal gi konkrete føringer på hvordan arbeidet med innovasjon bør foregå. Det er et tydelig ønske at en strategi må være kort.

6.6 Har bydel Grünerløkka innovasjonskapasitet?

Spørsmål 15 til 19 skal bidra til å kartlegge innovasjonskapasitet i enheten og bydelen, og hvilke innspill de har til forbedringer, og hvilke behov de har.

15. Kan du si noe om medarbeidernes digitale kompetanse?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Jeg tenker den er spredt, og jeg tenker at innovasjonen for meg er ikke nødvendigvis er lik digital kompetanse.</i>	<i>Den er vekslende det er vel og jeg tror for mange så er det nok en sånn iboende motstand mot endring. Særlig i hjemmetjenesten som bruker såpass lite digitale verktøy i arbeidet og primært jobber ute.</i>	<i>Den digitale kompetansen til ansatte opplever jeg som særdeles varierende. Jeg jobber med mange som har tastatur skrekk de rører ikke en PC. De trenger bistand for å åpne jobbmailen sin.</i>	<i>På en måte systemene lagd for at det skal være ganske intuitivt og lettfattat, men det er jo et minimumsnivå der som jeg tenker at ikke alle er på så det blir jo et slags digitalt utenforskap</i>

Her er det entydig at den digitale kompetanse hos medarbeiderne er svært varierende. Samtidig så mener flere av informantene at det ikke er et problem fordi det ikke er så stort behov for digital kompetanse i det daglige arbeidet.

16. Hva kan gjøres for å heve den digitale kompetansen hos medarbeiderne?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Når vi snakker om heletjenesten så er det ikke primæroppgaven deres å ha datakunnskaper. Det er helsekunnskap som er viktig. Det</i>	<i>Det er jo forskjellige behov og forskjellige eksponeringer man trenger liksom å kunne litt forskjellige ting.</i>	<i>De som har tastaturangst er gjerne gode på veldig mye annet, så la de gjøre det som de er gode på. Så kan de som har lyst og interesse få</i>	<i>Jeg tenker at den viktigste jobben vi kan gjøre er å anerkjenne at ikke alle kommer til å komme med og da må vi prioritere hva</i>

IKKE LEGG INN TEKST HER!

<i>er det arbeidshverdagen handler om.</i>		<i>frigjort tid og læres opp til arbeidsoppgaver knyttet til data.</i>	<i>som er viktigst å få de med på.</i>
--	--	--	--

Informantene er ikke enig i at det nødvendigvis er et behov for å heve den digitale kompetanse hos medarbeiderne. Det er ikke det arbeidshverdagen handler om for de fleste.

17. Har vi den teknologien som er nødvendig for å kunne arbeide med innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Nei vi har ikke det fordi vi har ikke et smidig system. Vi har system på system og enkelte utdaterte produkter.</i>	<i>Ja det tenker jeg absolutt at vi har. Vi bruker prosjektveiviseren og for så vidt også Planner.</i>	<i>Som sykepleier er jeg halvt geriatrisk og ikke så glad i teknologi selv, så jeg kan ikke skjønne hva vi skulle hatt som vi ikke har, men det er sikkert folk med bedre fantasi enn meg.</i>	<i>Ganske mye av det tror jeg det handler om å utnytte det vi har og så for det er jo utallige muligheter.</i>

Her mener informantene som er avdelingsdirektør at vi ikke har teknologien som vi trenger for å arbeide med innovasjon, mens seksjonssjefene mener at bydelen delvis har teknologien, og at det gjelder å utnytte den.

18. Er enhetene og bydelen organisert på en måte som bidrar til innovasjon?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Nei vi har ikke det fordi vi har ikke et smidig system. Vi har system på system og enkelte utdaterte produkter.</i>	<i>Det er vanskelig å arbeide med innovasjon når du står i ditt eget fagområde. Det er ditt felt og har vært organisert på same måte i alle år.</i>	<i>Spørsmålet ble ikke besvart.</i>	<i>Ja det vil jeg si. Vi har en flat god struktur. Det har vært rekruttert inn litt yngre folk som tenker på system på en litt annen måte.</i>

Mangelen på smidige systemer er nevnt flere steder av informantene og nevnes også her av en informant. Fokus på fagområdet er og nevnt flere steder og det vil kunne skape utfordringer også her.

19. Har vi de ressursene som vi trenger for å kunne arbeide med innovasjon

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4
<i>Strategi må på plass og vi bør se på andre organisasjonsmodeller. Kapasitet for innovasjon har vi undervurdert. Vi har en god kultur, men den bør styrkes</i>	<i>Ja det har vi jo, men jeg savner nok kanskje litt en overordnet føring som vi snakket om litt tidligere da, på hvordan jobber vi med prosjektet, hva slags begreps bruk vi har, og felles metodikk</i>	<i>Vi er en tjeneste som må endres kontinuerlig. Det blir flere og flere som trenger hjelp. Det blir færre fagfolk så tjenesten må nok forberede seg på å ta imot en større brukermasse.</i>	<i>Det er litt vanskelig for meg å avgjøre sånn egentlig, men jeg tenker at vi har ressurser for å drive med en viss form for innovasjon, men for å drive de store tjenester utviklingstiltakene så tror jeg vi mangler ressurser fordi det krever at fagfolket driver en prosess som prosjektledere.</i>

Her etterlyser informantene en klar strategi og føringer. Videre etterlyses kapasitet til å drive frem større og tyngre prosesser.

7 Analyse

I denne delen av oppgavene vurderer jeg funnene jeg har gjort ved å intervju informantene og vurderer dem opp mot faktorene og forventingene til hvor sterke faktorene ville være i bydel Grünerløkka.

7.1 Arbeider bydel Grünerløkka systematisk med innovasjon?

Her forventet jeg å finne at det i liten grad er noe system i arbeidet med innovasjon.

Her mente avdelingsdirektør som har ansvaret for hele avdelingen at det var lite systematisk arbeid, mens seksjonssjefene var litt mer optimistiske. Alle informanter mente imidlertid at det var behov for bedre organisering av arbeidet og behov for større fokus på endringer. Det var også tydelig at det i liten grad var system for å fange opp ideer fra ansatte i daglig arbeid. Lederne hadde imidlertid noen kanaler de kunne bruke for å få frem sine ideer. Det var heller ikke noe felles system for å teste ut ideer, men alle var opptatt av at de er flinke til å prøve og feile og se om ideer virker i praksis. På bakgrunn av dette så mener jeg at hovedkonklusjonen må bli at det i liten grad er system i arbeide med innovasjon i virksomheten. Samtidig som det noe mer systematikk særlig på ledernivå.

7.2 Har bydel Grünerløkka en kultur som fremmer innovasjon?

Her forventet jeg å finne at det i liten grad er samarbeid og deling i arbeidet med innovasjon.

Informantene mener at det er en kultur for deling og at den er satt i system, men det som deles gjelder ikke nødvendigvis innovasjon. Det er også etablert nettverk for å dele utenfor egen virksomhet. Når det gjelder det konkrete arbeidet med innovasjon så er metoden for utprøving stort sett å prøve og feile for å teste om det virker. Det er også viktig for bydelen å se etter mulige gevinster. Gevinst som omtales er både økonomisk og med hensyn til om det er nyttig for brukeren. Her

blir konklusjonen at det er en kultur for samarbeid og deling, og det var ikke i samsvar med mine forventninger. Når det gjelder konkret arbeid med systematisk arbeid så kan det bli en mye bedre, men det hører kanskje mer hjemme under den første faktoren som er systematisk arbeid med innovasjon. På den annen side så mener Pisano (2019 s. 64) at systematikk er en nødvendig del av en kultur som fremmer innovasjon.

7.3 Har bydel Grünerløkka en innovasjonsstrategi som fungerer?

Her forventet jeg å finne at bydelens strategi for innovasjon er lite kjent og/eller at strategien ikke er til noe hjelp.

Nå var det ingen av informantene som klarte å finne strategien i forkant av intervjuene. Flere husket brudstykker av strategien, men hadde ikke brukt dette i sitt arbeide med innovasjon. Informantene ønsker at det skal være en strategi for innovasjon, og de mener at for at den skal bidra til innovasjon så må den ha klare mål og visjoner og konkrete føringer for hvordan arbeidet med innovasjon bør foregå. De mener også at den bør være kort og konsis. Her er forventingen om at strategien ikke er kjent eller til hjelp fullt ut innfridd.

7.4 Har bydel Grünerløkka innovasjonskapasitet?

Her forventet jeg å finne at lederne i liten grad er fornøyde med tilgjengelige ressurser og teknologi. Videre forventet jeg å finne at lederne mener at den digitale kompetansen hos medarbeiderne er for lav.

Den digitale kompetansen hos medarbeiderne er svært varierende. Samtidig så mener flere av informantene at det ikke er et problem fordi det ikke er så stort behov for digital kompetanse i det daglige arbeidet. Informantene mener videre at det ikke nødvendigvis er behov for å heve den digitale kompetanse fordi de i liten grad trenger den i sitt daglige arbeide. Dette var ett overraskende funn, og forventingen om at lederne ikke skulle være fornøyd med den digitale kompetansen kan forkastes. Samtidig så tenker jeg at dette ikke utelukker at

medarbeiderne kan være viktig i innovasjonsarbeidet, fordi de kan definere behov og utfordringer og de kan teste ut nye løsninger uten å ha noe særlig digital kompetanse. Tjenestene som utvikles og produktene som skal tas i bruk bør uansett være enkel å bruke uten digital kompetanse. Kane med flere (2019 s. 15) mener at de ansatte kanskje er de som er best egnet til å vurdere om innovasjonen fungerer fordi de har førstehånds erfaringer med effekten på kunden og brukere, så jeg tror det er viktig å ha med de ansatte, selv om de som nevnt kanskje ikke trenger å være så digitale.

Avdelingsdirektør mener at de ikke har den nødvendige teknologien for å kunne arbeid med innovasjon. Seksjonssjefen er ikke helt enig i dette, og mener at tilgjengelig teknologi bør utnyttes bedre. Alle er imidlertid enig i at det er alt for mange systemer og at de ikke har noe felles grensesnitt, og at det er noe som skaper dobbeltarbeid. Dette er noe som for eksempel Kane med flere (2019 s. 33) skriver om. Forfatterne mener at det kan være stor frustrasjon blant ansatte på grunn av gapte mellom hva som er mulig å gjøre med teknologi privat og hva som er mulig å gjøre i virksomheten.

Videre så etterlyser informantene en klar strategi og føringer for arbeidet med innovasjon. Det er også behov for kapasitet og ressurser til å drive frem større prosesser.

Konklusjonen her må bli at lederne i liten grad er fornøyde med den teknologi, organisering og ressurser og at forventningen min var korrekt

Samlet så er mangelen på en strategi og systematikk det som er mest fremtredende. Dette er helt i samsvar med teorien til Pisano (2015 s. 46) at alle må ha en strategi og at en god strategi må koordinere grupper i organisasjonen, og være tydelig på mål og prioriteringer og fokuser innsatsen. Hvis dette ikke er på plass så blir det ikke noe innovasjon.

8 Konklusjon

8.1 Oppsummering av hvilke forventinger som forkastes og aksepteres

1. For faktoren system forventet jeg å finne at det i liten grad er noe system i arbeidet med innovasjon i Bydel Grünerløkka

På bakgrunn av intervjuer så er konklusjonen at det i liten grad er noe system i arbeidet med innovasjon i Bydel Grünerløkka.

2. For faktoren kultur, forventet jeg å finne at det i liten grad er samarbeid og deling i arbeidet med innovasjon.

Informantene forteller om mange former for samarbeid og deling, og konklusjonen blir at dette er på plass og min forventning var ikke korrekt.

3. For faktoren innovasjonsstrategi forventet jeg å finne at bydelens strategi for innovasjon er lite kjent og/eller at strategien ikke er til noe hjelp.

Innovasjonsstrategien var ikke kjent for informantene og den var da naturlig nok heller ikke til noe hjelp, og forventningen var korrekt.

4. For faktoren innovasjonskapasitet forventet jeg å finne at lederne i liten grad er fornøyde med tilgjengelige ressurser og teknologi. Videre forventer jeg å finne at lederne mener at den digitale kompetansen hos medarbeiderne er for lav.

Lederne var i liten grad fornøyd med tilgjengelige ressurser og teknologi så den forventningen var korrekt. Lederne mente den digitale kompetanse hos medarbeiderne var lav, men mente at den var tilstrekkelig til oppgavene som skulle utføres og min forventning var derfor ikke korrekt.

8.2 Problemstillingen og funn

Problemstillingen er:

1. Hvor sterk er innovasjonsevnen i Bydel Grünerløkka nå?
og
2. Hvilke faktorer vil øke innovasjonsevnen mest?

Jeg har valgt å vurdere fire faktorer som jeg mener bidrar til innovasjonsevnen i bydel Grünerløkka. De fire faktorene er System, Kultur, Innovasjonsstrategi og Innovasjonskapasitet. Bydel Grünerløkka har i liten grad et system for innovasjon. Det er gode systemer for samarbeid og deling, men ikke spesifikt for innovasjon. Bydelens strategi for innovasjon er ikke kjent for lederne. Lederne er ikke fornøyd med tilgjengelige ressurser, men mener samtidig at digital kompetanse ikke er nødvendig hos medarbeidere som jobber mot brukerne. Oppsummert så er faktorene i liten grad på plass og innovasjonsevnen til Bydel Grünerløkka vurderes som svak. Det samsvarer med min innledende antagelse. Så kan det selvfølgelig stilles spørsmål om jeg har valgt ut de fire mest sentrale faktorene. På bakgrunn av intervjuer og resultatene så mener jeg at å kunne si at de faktorene er sentrale.

Det to faktorene som kommer dårligst ut er System for innovasjon og Innovasjonsstrategi. Det er mangler ved de andre faktorene også, men de er delvis på plass. Faktorene som vil øke innovasjonsevnen mest blir derfor System og Innovasjonsstrategi.

8.3 Konkrete forslag for å bedre organisasjonens innovasjonsarbeid

Her er det naturlig å ta utgangspunkt i de faktorene som står svakest som er System for arbeid med innovasjon og en Innovasjonsstrategi. Kartleggingen og intervjuene vil danne et naturlig grunnlag for arbeide med å bedre organisasjonens innovasjonsarbeid. Helt konkret vil det være naturlig å starte med å lage en innovasjonsstrategi. En del av denne strategien vil være å sette mål for hvordan de

Øvrige faktorene kan håndteres bedre og da særlig med fokus på å lage et system for arbeide med systematisk med innovasjon. Kartleggingen og utarbeidelse av en strategi vil være et tiltak på kort sikt. Utvikling av et system for innovasjon vil kreve rutiner og opplæring og vil være et mer langsiktig tiltak.

8.4 *Hvordan bygge en konkret strategi basert på funn steg for steg*

Selv om jeg har foretatt en kartlegging, så ville jeg startet med å gjennomføre en ny kartlegging for å kontrollere at det jeg har funnet er korrekt, og for å forankre prosessen hos flere av de som kan bli berørt og som bør engasjere seg i arbeidet.

På bakgrunn av funn ville jeg gjennomført en enkelt SWOT analyse eller tilsvarende for å finne sterke og svake sider basert på data som blir hentet inn. Deretter ville jeg laget en strategi for arbeidet med innovasjon sammen med de som skal gjøre arbeidet. Her ville jeg lagt vekt på å lage en strategi på en form og et format som passer for organisasjonen. Når strategien er klar, vil den si noe om behov for eventuell endring av organisering og for ressurser. Jeg tror det er åpenbart at det er behov for et system for å fange opp ideer og et system for å vurdere hvilke ideer som det er lurt å gå videre med. Og så bør det settes av ressurser til å drive frem prosessene slik som informantene har etterlyst. Elementene som er nevnt her for en ny strategi er elementer som i liten eller ingen grad ligger i dagens innovasjonsstrategi i bydelen.

8.5 *Refleksjon*

Teorier som jeg har omtalt og ikke brukt er «Build an Innovation Engine in 90 Days» Scott D. Anthony, David S. Duncan and Pontus M.A. Siren (2014) og I O'Reilly & Tushman (1996): «Ambidextrous organization». I den første artikkelen er det et poeng at toppledelsen er involvert, og det er absolutt noe som jeg kunne hatt mer fokus på. Særlig med tanke på at størst sprik i svar var mellom avdelingsdirektør og seksjonssjefer. På den annen side så tror jeg ikke det er mulig å gjennomføre en endring på 90 dager i offentlig sektor. Den andre artikkelen hadde fokus på produkt utvikling, og jeg klarer ikke å se noen overføringsverdi til tjenesteutvikling for virksomheten jeg har undersøkt.

For en så pass begrenset undersøkelse så mener jeg det ikke er grunnlag for å foreslå endringer eller justeringer av teoriene som jeg har brukt. Teoriene fra pensum er tross alt basert på forskning over lang tid med langt flere respondenter enn det jeg har brukt i denne oppgaven.

Jeg ble mest overrasket over at det de som arbeider ute i virksomheten jobbet så pass mye med innovasjon, og at det var en så utbredt kultur for deling. Det lover godt for arbeide med innovasjon. Jeg ble også overrasket over at lederne var samstemt i at de som arbeider mot brukerne ikke trenger mer digital kompetanse. Det viser er at det er nødvendig å foreta kartlegging av fakta og situasjonen i organisasjonen før man starter arbeidet med å endre virksomheten.

9 Referanser

Anthony, Scott D., David S. Duncan and Pontus M.A. Siren (2014): «*Build an Innovation Engine in 90 Days*» Harvard Business Review, December 2014 59 - 68

Bydel Grünerløkka. (2020): «*Innovasjonsstrategi for Bydel Grünerløkka*» <https://www.oslo.kommune.no/bydeler/bydel-grunerlokka/budsjett-dokumenter-og-planer-bydel-grunerlokka/>

Bydel Grünerløkka. (2023): «*Årsberetning for 2022 fra Bydel Grünerløkka*» <https://www.oslo.kommune.no/bydeler/bydel-grunerlokka/budsjett-dokumenter-og-planer-bydel-grunerlokka/>

Collis, David J. (2021): «Why Do So Many Strategies Fail?». Harvard Business Review, July - August 2021 82 - 93

Furuset, Peder Inge and Cuthbertson (2016). “*Innovation in an advanced consumer society*”. New York. Oxford University Press

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henric Oscarsson, Lena Wängnerud. (2012). “*Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ ock marknad*”. Stockholm. Norstedt Juridik.

Fisher, Roger and William Ury (2012). “*Getting to Yes*” Penguin Books

Furseth, Peder Inge (2023). Forelesning: «*Digitalisering, Innovasjon og Forretningsmodeller*» Handelshøyskolen BI 28.04.2023

Hellevik, Ottar (1999). «*Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*». Oslo. Universitetsforlaget.

Helse, og omsorgsdepartementet (2013). «*Morgendagens omsorg*» Mld. St. 29 (2012 - 2013)

Iansiti, Marco and Satya Nadella (2022): “*Democratizing Transformation*”. Harvard Business Review, May-Juni 2022 43 - 49

Kane, Gerald, Anh Nguyen Phillips, Jonathan R Copulsky and Garth R Andrus: (2019): “*The Technology Fallacy: How people are the real key to digital transformation*” The MIT Press

Mordal, Tove L. (2000): «*Som man spør får man svar*». Universitetsforlaget

O’Reilly, Charles A and Michael L. Tushman (2019). “*Ambidextrous Organizations*”. California Management Review Vol. 38 No 4 Summer 1996 8 - 30

Pisano, Gary P. (2015). “*You Need an Innovation Strategy*”. Harvard Business Review June 2015 44 - 54

Pisano, Gary P. (2019). “*The Hard Truth About Innovative Cultures*”. Harvard Business Review January – February 2019 62 - 71

Westerman, George, Deborah L. Soule and Ananda Eswaran (2019). “*Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations.*” MIT Sloan Management Review summer 2019 59 – 68

10 Vedlegg

Renskrevet intervju med informantene er vedlagt.

Torsdag 4. mai klokken 1200

Avdelingsdirektør Helse og mestring

Hensikten med de to første spørsmålene er å få et overblikk over tjenestene som enheten produserer og hva informantene legger i begrepet innovasjon

1. Beskriv tjenestene som din enhet leverer?

Vi leverer hjemmebaserte tjenester til personer med somatisk sykdom psykisk lidelse eller en funksjonsnedsettelse, botilbud med bemannede boliger, forvaltning av helse og omsorgstjeneste. Det vil si innvilgelse eller avslag på ulike tjenester inkludert institusjonstjenester. Lavterskeltilbud for voksne som er eldre og/eller som har utfordringer med psykisk helse og/eller rus.

Vi har et FACT team. FACT står for fleksibelt oppsøkende behandlingsteam som er et team bestående av medarbeidere både fra første linje og andre linje altså sykehus som gir første linjetjenesten til personer med alvorlig rust sykehusledelse både for voksne foreldre og for ungdom.

2. Hva er innovasjon for deg?

Innovasjon for meg er å finne nye måter å løse utfordringene på, som ikke har blitt prøvd ut tidligere. Det kan være enten som en radikal innovasjon eller inkrementell altså enten trinnvis eller større endring i hvor du endrer på en måte tjenestetype som tilbys. Digital oppfølging for eksempel innebærer at du gjør det digitalt i stedet for fysisk, og det tenderer mer mot radikal innovasjon.

Innovasjon som prosessen er egentlig å utforske nye muligheter, nye veier til et produkt eller en tjeneste eller en arbeidsmetode. Det kan beskrives som en trakt hvor man tar inn mange ideer og så finner ut som kan fungere og hva som kan gi gevinster. Dette står litt i motsetning til tjenesteutvikling hvor du vet noenlunde hvor du skal og hvordan du skal komme dit. Det er en mer lukket prosess enn innovasjon.

Spørsmål 3 - 6 skal kartlegge i hvilken grad enheten arbeider systematisk med innovasjon.

3. Hvordan jobber dere med innovasjon?

Når vi har fått en ide som vi har tro på så systematiserer vi det gjennom prosjektoversikter. Vi har ikke et godt nok system for idefangst og det er et svakt punkt. Men det er flere måter å jobbe på. Vi kan starte med en ide, eller vi kan starte med et problem. Vi kan ta utgangspunkt i et problem og så søke etter løsninger og se hvordan andre har løst sine problemer. Vi kan også se på hva næringslivet tilbyr og se om noen av de løsningene de tilbyr er noe vi kan bruke.

4. Hvordan kunne dere jobbet bedre med innovasjon?

Ideelt sett så burde vi ha brukt mer tid og organisert det bedre. Vi burde bruke organisering som et virkemiddel for å få til litt mere systematikk rundt det, slik at det ikke blir like tilfeldig.

Vi burde jobbe mer tverrfaglig, og da tenker jeg ikke tverrfaglig i Helse og mestrings, men i hele bydelen. Vi burde satt sammen ressurser med ulike fagbakgrunn og ulike erfaring og organisere opp på en måte hvor en gruppe kunne ha jobbet med ulike utfordringsbilder eller med ulike ideer

5. Har dere rutiner, systemer eller protokoller får å få frem og fange opp nye ideer?

Som nevnt har vi ikke gode nok rutiner og systemer for å fange opp nye ideer.

6. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å teste ut om nye ideer kan være nyttige?

Vi har systemer eller protokoller for å teste nye ideer. Men vi har en matrise når vi skal vurdere nye ideer, en sånn etisk refleksjonsmodell hvis du skjønner, hvr man tar en vurdering etter ulike spørsmål om det vil det være nyttig for bruker. Det er en slags rutine eller system eller program, men vi bruker jo ikke det systematisk så da hjelper ikke å ha det.

Vi har brukt KS (Kommunenenes sentralforbund) veiviser av og til, men igjen er det for tilfeldig om vi benytter oss av verktøy eller om vi ikke gjør det.

Spørsmål 7 – 11 skal kartlegge hvilke kultur enheten har i arbeidet med innovasjon.

7. Hvordan legger dere til rette for samarbeid og deling i egen enhet?

Vi prøver å få til en delingskultur og det har vi det gjennom enkelte samarbeidsmøter på tvers, men først og fremst gjennom kvalitetsutvalget.

Vi har 3 fagkonsulenter som jobber med samme oppgaver i de forskjellige seksjonene sånn at de møtes og deler hvordan vi arbeider og løser oppgaver.

Innovasjon så er det nok også mye av det på ledernivå, primært ledermøte. Hvis jeg vet at en leder har iverksatt et eller annet smart så sørger vi for at det blir satt på dagsorden og han/hun får fortelle om det de har gjort sånn at kan dette være noe vi kan bruke. Når vi skal rulle ut systemer så bruker vi egentlig ordinære møte forum og kvalitets gruppa vår og så har vi av og til seminarer og Workshops.

8. Samarbeider dere og deler med andre enheter eller virksomheter?

Vi samarbeider eksempelvis med andre bydeler. Vi har og fagnettverk sammen med andre bydeler der vi deler erfaringer og en del suksess og fiasko. Det varierer hvem vi samarbeider med det kan være alt fra at vi har hørt at noen har gjort noe interessant å ta kontakt med dem eller vise versa, eller vi har et konkret utviklingsprosjekt vi tenker det er lurt å gå sammen med andre bydeler om.

Vi har jo innovasjonsprosjekter sammen med næringsliv, ideell sektor av og til sykehus altså helseforetakene. Hvordan vi samarbeider avhengig av alt fra det å gå inn og løse et felles problem, og så prøve å lage en Innovasjon metode der vi enten bruker av tjenstedesign workshops eller noe sånt

9. På hvilken måte fatter dere beslutninger i arbeidet med innovasjon?

I en tidlig fase av innovasjon skal vi ta litt risiko og teste ut i småskala. Vi har ikke store analyser på det, men vi tester ut, og vi har jo alltid en kost nytte vurdering

Vi har ikke en bestemt metode, men prøver ofte ut i praksis.

Vi forankrer beslutningene hos direktør slik at organisasjonen har eierskap til innovasjonsprosjektet. For noen prosjekter har vi jevnlig møter med direktør. Eksempler på prosjekter hvor vi har gjort det er digital hjemme oppfølging og bruk av velferdsteknologi.

10. Hvilke data bruker dere for å fatte beslutninger om veien videre i arbeid med innovasjon?

Innovasjon kommer best nedenfra, enn ovenfra og ned. Vi er avhengig av at ansatte som har en god ide kommer med ideene og de blir tatt i. Vi mangler sektor tverrfaglighet.

Vi tar alltid en runde på om det kan gi gevinst og vurderer hvilke utfordringer det vil kunne gi. Er det nyttig for innbyggerne, er det nyttig for samfunnet. Vi har hatt med forskere for å finne effekter og helseøkonomer og vi prøver ut forskjellige gevinst verktøy.

11. Hvordan skaffer dere data for å fatte beslutninger om veivalg i arbeid med innovasjon?

Jeg må tenke tilbake på hva vi gjør. Vi har jo alltid med hvor mye vil investeringskostnad være på innovasjonen.

Desto lenger ut i et innovasjonsprosjekt du er, desto flere data får du som er fra erfaring og evalueringer. Vi henter data fra brukermassen vår. Hvor mange har vi eksempelvis som denne innovasjonen ville ha vært nyttig for? Hva er tentative kostnader? Hva er tentativ gevinst i kroner. Sannsynlighet er viktig. Er det noen som har prøvd ut tilsvarende? La oss si at vi ikke finner opp noe helt nytt revolusjonerende. Da innhenter vi jo opplysninger fra andre virksomheter, leser rapporter.

Spørsmål 12 – 14 skal kartlegge kjennskap til bydelens innovasjon strategi. Her ønsker jeg også å lære mer om respondentene mener at strategien fungerer og hva som bør endres eller kan forbedres.

12. Er dere kjent med bydelens innovasjonsstrategi og hvordan bruker dere den i arbeidet?

Nei den er ikke kjent. Dersom du mener bydelens innovasjonsstrategi så klarer jeg ikke å gjengi den på stående fot.

13. Er bydelens innovasjonsstrategi et verktøy som kan brukes til å gi retning og bidra til innovasjon i bydelen?

Spørsmålet ble ikke besvart.

14. Hvordan kan strategien forbedres for å bidra til innovasjon?

En innovasjonsstrategi må ha målsettinger og visjoner, men de bør også si noe om hvordan vi skal organisere arbeidet. Hvilke ressurser vi skal bruke. Et strategisk kart for hvordan vi skal arbeide. Det må ikke være visjoner som bare er flokler.

Spørsmål 15 til 19 skal bidra til å kartlegge innovasjonskapasitet i enheten og bydelen, og hvilke innspill de har til forbedringer, og hvilke behov de har.

15. Kan du si noe om medarbeidernes digitale kompetanse?

Det er vanskelig å si noe generelt. Jeg tenker den er spredt, og jeg tenker at innovasjonen for meg er ikke nødvendigvis lik digital kompetanse.

Vi tenker om innovasjon alltid at det skal være et digitalt produkt, men innovasjonen kan være at produktet en ny type tjeneste som ikke er digital. Et eksempel er nå at sykehusjeneste og primærhelsetjeneste arbeider sammen i et team og produserer nye tjenester til brukerne.

Hvis du spurte egentlig om vi har nok digital kompetanse, så har vi noen som er gode og noen som kan noe og noe som nesten ikke kan noe i det hele tatt, men jeg vil si alle litt sånn midt på treet.

Vi har den kompetansen vi trenger for å betjene teknisk utstyr som for eksempel en smertepumpe.

16. Hva kan gjøres for å heve den digitale kompetansen hos medarbeiderne?

Når vi snakker om hele heletjenesten så er det ikke primæroppgaven deres å ha datakunnskaper. Det er helsekunnskap som er viktig. Det er det arbeidshverdagen handler om.

17. Har vi den teknologien som er nødvendig for å kunne arbeide med innovasjon?

Nei, vi har ikke det fordi vi har ikke et smidig system. Vi har system på system og enkelte utdaterte produkter. For eksempel hjemmetjenestens telefonen, den er jo sikkerhetsklarert, men det er enkelte ting du ikke kan få gjennomført av tekniske løsninger. Sikkerhet setter begrensninger. Innovasjon handler egentlig ikke om verktøyene våre. Jeg tenker bredere på innovasjon. Vi har kjørt oss litt fast i at innovasjon skal være digital. Men vi har radikal innovasjon som ligger i fremtiden og som er uoppdaget teknologi, som vi ikke vet noe om.

18. Er enhetene og bydelen organisert på en måte som bidrar til innovasjon?

Vi har ikke strukturer eller vi bruker ikke organisering som et virkemiddel for å oppnå innovasjon. Vi er organisert som linjeorganisasjon og ikke matrise. Det kan ha betydning. Vi bør se organisering og strategi i sammenheng. Det offentlige byråkratiet som vi er en del av gir begrensede rammevilkår. Vi har 2 000 ansatte og det er ikke sikkert vi har feil folk, men vi utnytter ikke den tverrfaglige muligheten. Vi burde satt oss ned med et åpent sinn og sett på kompetansen som vi har.

19. Har vi de ressursene som vi trenger for å kunne arbeide med innovasjon

Strategi må på plass og vi bør se på andre organisasjonsmodeller. Kapasitet for innovasjon har vi undervurdert. Vi har en god kultur, men den bør styrkes. Medarbeidere som har vært borte fra bydelen velger å komme tilbake. Det er alltid lov til å komme med ideer her i bydelen. Vi har en samarbeidskultur

Innovasjonskultur handler om at er det lov og å gjøre feil. Vi må teste ut ting for å se om de virker. Nye ideer er velkommen, og vi vil ha ideer fra de som arbeider med brukerne

Torsdag 4. mai klokken 1500

Seksjonssjef i Rus og psykisk helse

Hensikten med de to første spørsmålene er å få et overblikk over tjenestene som enheten produserer og hva informanten legger i begrepet innovasjon

1. Beskriv tjenestene som din enhet leverer?

Seksjon for Rus og psykisk helse gir omsorgstjenester til innbyggere i bydel Grünerløkka med en rus og eller psykisk helseutfordring så det er i all hovedsak med helse og omsorgstjenester.

Sånn vi er organisert så gir vi hjemmetjeneste for mennesker som har rus og psykiatri utfordringer.

Vi gir et bredt spekter egentlig av tjenester og vi jobber nå litt med å komme tilbake til som primær oppgave å være et lavterskeltilbud. Porteføljen er alle aldersgrupper, i utgangspunktet 18 og oppover. Det ofte både psykiatri og rus eller det er vel kanskje oftest bare psykiatri og så vil rus være noe i tillegg. Den rene rus oppfølgingen ligger hos NAV. I praksis er rus ofte en konsekvens av psykisk helse.

2. Hva er innovasjon for deg?

Innovasjon er noe nytt som er nyttig og kan nyttiggjøres, men det synes jeg liksom treffer utrolig godt eller gir mening for meg samtidig. For meg handler det om enten har lage noe nytt eller ta noe gammelt og gjøre en endring, som er betydelig. Om det er en aktivitet eller om det er en tjeneste eller om det er hvordan man organiserer en helsetjeneste hos oss. Så mener jeg at det er at det er nytt og at det er nyttig at det kan nyttiggjøres. Innovasjon selv gjøre noe nytt, det må komme en positiv endring ut ifra det og det må faktisk kunne anvendes og bli anvendt.

Spørsmål 3 - 6 skal kartlegge i hvilken grad enheten arbeider systematisk med innovasjon.

3. Hvordan jobber dere med innovasjon?

Hvis vi ser på de store innovasjonsprosjektene da, så er det FACT ung som er prosjektbasert og vi har laget en samhandlingsmodell med spesialisthelsetjenesten for å gi tjenester til et segment av mange som ikke greier å nyttiggjøre seg de andre eksisterende tjenestene. Det er jo innovasjon i den forstand at det er samskaping som liksom gir et behandlingstilbud som dekker et behov.

Jeg mener at det er noe underdimensjonert i forhold til innbyggertallet. Vi har 3 ansatte som skal støtte 65.000 beboere med milde eller moderate psykiske problemer. Men vi jobber nå med å etablere et gruppetilbud sammen med bydel

gamle Oslo. I samskaping og drift sammen med bydel gamle Oslo er det en innovasjonstanke som ligger i bunnen.

Innovasjon trenger ikke å være så stort. Det handler også om de små endringene man gjør da hvis man ser for eksempel hjemmetjenesten på arbeidsflyt og når man fordeler oppdrag og ser på arbeidsprosesser og litt Lean filosofi hvor man ser på flaskehalsen.

4. Hvordan kunne dere jobbet bedre med innovasjon?

Ja hvordan kunne vi jobbe bedre med innovasjon det er et godt spørsmål. Jeg tenker at innovasjon ikke nødvendigvis er store og voldsomme prosjekter. Vi må ha et endringsblikk på den daglige driften hvor vi ser på egen arbeidsmetodikk og har fokus på kontinuerlig forbedring av arbeidsprosesser. Det er ikke en årlig øvelse, men noe vi bør ha som en del av kulturen. Det er viktig at vi ikke står stille, men jobber jevnt med innovasjon.

5. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å få frem og fange opp nye ideer?

Vi har et system for å fange opp ideer som dukker opp. Vi bruker en kanal i Planner og her kan alle lederne skrive inn sine ideer. Det er en lavterskel registrering i seksjonen. De som legger inn noe bør forklare hva som er endringsbehovet, hva som er tiltaket og hva som er mulig gevinst. Vi går gjennom forslagene på ledermøtene. På ledermøtene deler vi hva vi har lært på kurs og interessante artikler som vi har lest.

6. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å teste ut om nye ideer kan være nyttige?

Vi velger ut hvilke forbedringspunkter på ledermøtet som vi skal arbeide videre med. To ansatte er sendt på Lean kurs slik at vi har en arbeidsmetodikk. Vi er ganske flinke til å teste ut og justere. Som bydel er vi ikke redder for å prøve ut. Brukerbehovet er viktig å ha med seg når vi tester ut.

Spørsmål 7 – 11 skal kartlegge hvilke kultur enheten har i arbeidet med innovasjon.

7. Hvordan legger dere til rette for samarbeid og deling i egen enhet?

Vi har som nevnt et sted hvor vi kan legge ideer om endringer. Med det så ønsker jeg å sende et signal om at å dele er noe som er viktig i vår seksjon. Ingen ideer er for store og ingen ideer er for små. Det er ikke alle du får til å bidra. Det er noen som alltid gjør det og noen som sjeldent kommer med noe.

8. Samarbeider dere og deler med andre enheter eller virksomheter?

Vi har hatt et nettverk i hjemmetjenesten som vi kalte for fagprat som var veldig lavterskel og er ganske nyttig hvor vi løftet et tema det er endringsledelse. Sånn i forhold til erfaringsdeling så var det veldig lavterskel og skikkelig nyttig det vi

merker at det var så mye lettere for lederen å komme stikke hodet inn i kontoret med sakene som de slet med. Det bidro til å skape tillitt og relasjoner til andre avdelinger.

9. På hvilken måte fatter dere beslutninger om veivalg i arbeidet med innovasjon?

Ja det er jo et litt komplisert spørsmål, jeg tenker vi først håper er vi gjør så er å vurdere om vi treffer kundebehovet. Det er en øvelse å være tydelig nok i mål og klare å måle det. Det er mye som skal inn i ett beslutningsgrunnlag. Vi er på gevinstrealisering og gevinstuttaket. Ressurseffektivitet er også viktig. Pasientveilederen til spesialisthelsetjenesten kan fungere som en veiledning når vil skal avgjøre hva vi jobber videre med.

10. Hvilke data bruker dere for å fatte beslutninger om veien videre i arbeid med innovasjon?

Det er viktig å ha tydelige effektmål og resultatmål, og en klar tanke om gevinster og gevinstuttak. For rask psykisk helsehjelp så ser vi på demografi og helsestatistikk som sier noe om omfanget av lettere eller moderate lidelser i populasjonen. Så kan vi se på populasjonen på Grünerløkka og bruke statistiske data og se hva som er behovet.

11. Hvordan skaffer dere data for å fatte beslutninger om veivalg i arbeid med innovasjon?

Vi har jo innført eller prøver å få inn feedback fra brukerne. Et tilbakemeldingsverktøy som skal brukes i behandlingen og hjelpe til og gi direkte tilbakemelding. Det kan gi grafer og så kan man se over tid og om brukere fungerer bedre. Så har vi enkle undersøkelser for pårørende av mennesker med rusutfordringer som bor på løkka til å kunne si noe om hvordan vi opplever hjelpen.

Spørsmål 12 – 14 skal kartlegge kjennskap til bydelens innovasjon strategi. Her ønsker jeg også å lære mer om respondentene mener at strategien fungerer og hva som bør endres eller kan forbedres.

12. Er dere kjent med bydelens innovasjonsstrategi og hvordan bruker dere den i arbeidet?

Det var ikke mulig å finne strategien på nett. Jeg kjenner jo til bruddstykker sånn for Oslo kommune.

13. Er bydelens innovasjonsstrategi et verktøy som kan brukes til å gi retning og bidra til innovasjon i bydelen?

Ikke besvart.

14. Hvordan kan strategien bli bedre for å bidra til innovasjon?

En innovasjonsstrategi bør få med hva man som bydel ønsker av innovasjon og hvordan den kan foregå slik at det kommer inn i kulturen. Hvem er vi som bydel, hvor dynamisk er vi? Hvordan ser vi på endringer og ønske om endringer. Hvordan kan bydelen støtte arbeidet med innovasjon. Dersom jeg som leder får en super ide, så må jeg drive hele prosessen selv. Det burde være en form for lederstøtte eller administrativ støtte som bydelen kunne tilby. Vi burde bruke felles begreper slik som det er i prosjektstyring. Vi burde ha en felles metodikk for å arbeide med innovasjon.

Spørsmål 15 til 19 skal bidra til å kartlegge innovasjonskapasitet i enheten og bydelen, og hvilke innspill de har til forbedringer, og hvilke behov de har.

15. Kan du si noe om medarbeidernes digitale kompetanse?

Den er vekslende det er vel og jeg tror for mange så er det nok en sånn iboende motstand mot endring. Særlig i hjemmetjenesten som bruker såpass lite digitale verktøy i arbeidet og primært jobber ute. Med innføring av Office365 så er det mange som har greid å presse inn gammel lagringsmetodikk. Og mange laster ned en kopi på skrivebordet for å jobbe med dokumentet istedenfor å dele og samarbeide på SharePoint.

16. Hva kan gjøres for å heve den digitale kompetansen hos medarbeiderne?

Det er jo forskjellige behov og forskjellige eksponeringer man trenger liksom å kunne litt forskjellige ting, men jeg er veldig sikker på at det må være godt lederstyrt i hvert fall i forventning. Jeg som leder må si at Office365 har kommet for å bli, det er en ny måte å arbeide på. Så kan vi dele tips om hvordan vi arbeider. Vi bør ha en tydelig kanalstrategi. Mail er skummelt fordi plutselig kommer noen inn i diskusjonen uten å ha lest det som er skrevet før. På leder møte bruker vi de siste 20 minuttene til å dele tips og triks med Office365 for å synliggjøre gevinsten ved verktøyet. Det er lagd mange gode informasjonsfilmer som Office365. Jeg tror at vi i større grad må være lederstyrt i forventning.

17. Har vi den teknologien som er nødvendig for å kunne arbeide med innovasjon?

Ja, det tenker jeg absolutt at vi har. Vi bruker prosjektveiviseren og for så vidt også Planner. Prosjektveilederen er ganske omfattende og veldig god. Porteføljestytingsfunksjonen gir god oversikt og dersom alle hadde brukt portalen så hadde vi fått bedre oversikt over prosjektene i bydelen.

18. Er enhetene og bydelen organisert på en måte som bidrar til innovasjon?

Det synes jeg det er litt vanskelig å svare på. Det er vanskelig å arbeide med innovasjon når du står i ditt eget fagområde. Det er ditt felt og har vært organisert på samme måte i alle år. Så da blir man opptatt av sine egne målgrupper og sine egne budsjetter, og det er fort gjort å miste blikket på sluttbrukeren.

19. Har vi de ressursene som vi trenger for å kunne arbeide med innovasjon

Ja det har vi jo, men jeg savner nok kanskje litt en overordnet føring som vi snakket om litt tidligere da, på hvordan jobber vi med prosjektet, hva slags begreps bruk har, og felles metodikk. Jeg tenker det ene er at man bestemmer seg for hvilke initiativer er det som er riktig som vi skal følge, og det andre er hvordan kan vi sikre at vi tar ut gevinsten av det, og hvordan konkurrerer det ene initiativet her med det andre som andre har bedt om å starte.

Kanskje vi bør se hvilke initiativer vi bør vi sette i gang for å nå bydelens strategiske mål- Vi trener en overordnet diskusjon om ressursbruken. Hva er riktig å prioritere? Vi burde hatt bedre porteføljestyring. Vi må ha kontroll på driften og sikre gevinstplan og gevinsttattak. Ressursbruken må sikre at det henger sammen i en helhetlig strategi.

Onsdag 10. mai klokken 1200

Tillitsvalgt og sykepleier

Hensikten med de to første spørsmålene er å få et overblikk over tjenestene som enheten produserer og hva informanten legger i begrepet innovasjon

1. Beskriv tjenestene som din enhet leverer?

Som sykepleier er det egentlig litt komplekst fordi jeg har jobbet her i så mange år. Jeg jobbet i 19 år så jeg blir brukt litt som potet. Noen dager er jeg sykepleier og flyr rundt og møter brukere og samhandler med dem, mens andre dager så sitter jeg som teamsykepleier eller jeg lager lister eller gjør andre arbeidsoppgaver som også trengs å utføres av noen som kan det.

Som tillitsvalgt er oppgavene ganske sammensatt. Det er alt fra enkeltmedlemmer som er misfornøyd og har misforstått eller er i konflikt med nærmeste leder. Det kan være turnusarbeid, det kan være protokollarbeid, det kan være politisk arbeid det kan være arbeid opp mot politikere, undervise, holde klubbstyre møter med fokus på endring i lovverket eller tariff. Fremme krav om større stillinger, faste stillinger, lønnsfastsettelse eller tilbakebetaling av lønn. Du blir jo litt sånn både praktisk og emosjonell vaktmester med litt juss på toppen så begge rollene er ganske vide ja.

2. Hva er innovasjon for deg?

Det måtte jeg jo Google i går. Nei, det er jo en endring enten om det er organisatorisk at man gjør ting på en annen måte for å levere en vare som er mer effektiv, eller bedre eller mer spisset. For folk flest i min jobb så jeg er innovasjon lik omorganisering.

Spørsmål 3 - 6 skal kartlegge i hvilken grad enheten arbeider systematisk med innovasjon.

3. Hvordan jobber dere med innovasjon?

I jobben som sykepleier tror jeg ikke vi opplever at vi jobber med innovasjon i det hele tatt. Vi omorganiserer innimellom og vi har fortløpende dialog om hvordan arbeidslisten fungerte Det blir sånn små praktiske ting vi aldri ville ha knyttet opp mot innovasjon og jeg tror majoriteten - kanskje ikke jeg - har et forhold til innovasjon. Det er langt unna vår hverdag. Velferdsteknologi eller mestringsteknologi eller hva de kaller det har vi jo, men vi involveres ikke før det tas i bruk.

Det var ikke sånn partssammensatt prosess sånn jeg husker. Da var det en implementering av en ny ting og da gjør vi det vi blir fortalt. Jeg tror veldig mye av det skjer på høyere nivåer altså involvering drøfting medvirkning det kan godt være det var noen tillitsvalgte med den i prosessen det vet jeg ikke.

4. Hvordan kunne dere jobbet bedre med innovasjon?

Innovasjon slik at ansatte fikk være med for det høres ut som de altså bedre ut, en der det bare er noen som dere har fått tredd nedover hodet. Jeg vet ikke om ansatte nødvendigvis har et behov for alt det heller fordi man er mer opptatt av brukerne sine av turnusen sin, av veldig lokale ting så hvis man får frigjort noe tid - at da ønsker man heller å ringe fastlegen til brukeren og få det og det på plass og sånn. Men det kommer selvfølgelig an på hva det er snakk om da. Jeg vet ikke om interessen er så stor blant de ansatte for å være med på det arbeidet. Vi har brukerne i fokus og alt annet bare kommer så må vi finne oss i det og eventuelt lære nye systemer. Jeg tror man er veldig brukerfokusert i de jobbene, for det er sånn. Det er det jobben går ut på og da blir andre ting litt mer uvesentlig bortsett fra lønn da er man opptatt av lønn og urettferdighet.

5. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å få frem og fange opp nye ideer?

Jeg har jo mange kanaler som tillitsvalgt, men som hvis du bare tenker vanlig ansatt så blir det å snakke med nærmeste leder - og så er det på en måte nærmeste leder som må velge om han eller hun ønsker å ta tak i forslaget, men hvis lederen din egentlig ikke er enig så stopper det opp. Som tillitsvalgt så er man jo med i veldig mange prosesser og kan komme med synspunkter tanker og ideer, og kanskje ane barnesykdommer før de faktisk skjer og der opplever vi at det er en stor grad av lydhørhet - men det er jo på et annet overordnet nivå enn den jevne ansatt. Handlingsrommet til nærmeste leder er mye mindre fri, det er kanskje ikke et mandat nærmeste leder har til å endre alt heller den kan kanskje være enig med deg, men dette har ledelsen eller byrådet bestemt.

6. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å teste ut om nye ideer kan være nyttige?

Som ansatt blir vi ikke involvert når noe nytt skal testes. Som tillitsvalgt så er jeg med og jeg kan bidra med å se hva som kanskje ikke vil fungere og se barnesykdommer.

Spørsmål 7 – 11 skal kartlegge hvilke kultur enheten har i arbeidet med innovasjon.

7. Hvordan legger dere til rette for samarbeid og deling i egen enhet?

Som sykepleier så opplevde jeg på en måte aldri å jobbe i bydel Grünerløkka, sånn som man er veldig opptatt av her i Markveien 57. Jeg tror de fleste forholder seg veldig til den barnehagen eller den gruppen som de arbeider i. Det er på en måte hjemmet ditt og så snakker man jo med de på de andre gruppene og, men det er nok litt sånn silo basert fordi man trives best med det man er kjent med tror jeg eller rett og slett litt latskap. Jeg tror det er viktig for den enkelte ansatte å ha den tilhørigheten

8. Samarbeider dere og deler med andre enheter eller virksomheter?

Spørsmålet var ikke relevant for informanten.

9. På hvilken måte fatter dere beslutninger i arbeidet med innovasjon?

Jeg har vært inne på det hvis du vil ha endring så går du til nærmeste leder. Hvis du har noen misnøye med nærmeste leder eller ikke fungerer eller lederen ikke gjør som du vil og sånn - så er det sjelden du går til lederen til lederen. Jeg visste ikke hvem som var direktør i bydelen de første 15 årene. Ledelsen er langt unna oss. Folk har nok med jobben sin og bryr seg ikke om hvem som sitter rundt omkring i Markveien 57. Folk føler ikke at de jobber i Bydel Grünerløkka, de jobber i Sinsen barnehage eller Østløkka boliger.

10. Hvilke data bruker dere for å fatte beslutninger om veien videre i arbeid med innovasjon?

Spørsmålet var ikke relevant for informanten.

11. Hvordan skaffer dere data for å fatte beslutninger om veivalg i arbeid med innovasjon?

Spørsmålet var ikke relevant for informanten

Spørsmål 12 – 14 skal kartlegge kjennskap til bydelens innovasjon strategi. Her ønsker jeg også å lære mer om respondentene mener at strategien fungerer og hva som bør endres eller kan forbedres.

12. Er dere kjent med bydelens innovasjonsstrategi og hvordan bruker dere den i arbeidet?

Det har vært en BU sak en gang i tiden. Jeg forsøkte å finne den før jeg skulle møte deg, men det var jo kul umulig. Jeg var på det p intranett og i EQS (kvalitetssystemet). Tror den ble vedtatt for to år siden. Det var en blekke med noen pene bilder fra bydelen og så sto det noen litt sånn elegante setninger som var så åpne at de kunne bety hva som helst, så jeg synes jo det var et tøysete dokument mener jeg.

13. Er bydelens innovasjonsstrategi et verktøy som kan brukes til å gi retning og bidra til innovasjon i bydelen?

Nei, jeg vil ikke si det. Sånn jeg husker det så gir det ingen retning, ingen redskaper og ingen hjelpemidler. Det var mer disse pene bildene og noe litt meningsløse setninger sånn jeg husker det så jeg vet ikke hvilken hjelp det skulle være til å arbeide med innovasjon. Det er mye kompetanse på det hvordan gjør det i riktig rekkefølge. Det er prosessarbeid. Strategien ga ingen redskaper eller hjelpemidler. En god strategi bør henvise til gode endringsprosesser.

14. Hvordan kan strategien forbedres for å bidra til innovasjon?

Strategien bør bli mer konkret og kanskje ha med noen redskaper og prosesser som er lure å ha ved endring. Så er det helt sikkert skrevet mange fagbøker om dette her, så jeg vet ikke om det er noe poeng i å produsere noe lokalt.

15. Kan du si noe om medarbeidernes digitale kompetanse?

Den digitale kompetansen til ansatte opplever jeg som særdeles varierende. Jeg jobber med mange som har tastatur skrekk de rører ikke en PC. De trenger bistand for å åpne jobbmailen sin. Data skrekken kan være sterk hos noen, og så har du sånne som meg som egentlig er helt uinteressert i teknologi, men som tilegner seg det man må for å kunne fungere i arbeidet. Nå jobber jeg med mye yngre mennesker de som er yngre har vel noe høyere digital kompetanse for de hadde vel PowerPoint og Excel og sånne ting når de gikk på skolen. Jeg er oppvokst uten pc og internett jeg fikk jo først internett etter fylte 30, så jeg er jo digitalt å beregne som en sekstiåring og det matcher ganske godt resten av arbeidstakerne. Så finnes det selvfølgelig yngre som er bedre, men jeg opplever ikke at interessen er så stor. Men det er jo heller ikke kompetanse vi trenger. Vi har valgt en helt annen yrkesvei bort fra det.

16. Hva kan gjøres for å heve den digitale kompetansen hos medarbeiderne?

De som har tastaturangst er gjerne gode på veldig mye annet, så la de gjøre det som de er gode på. Så kan de som har lyst og interesse få frigjort tid og læres opp til arbeidsoppgaver knyttet til data. Vi vil differensiere arbeidsoppgavene, slik at folk gjør det som de er gode på. Alle trenger ikke å gjøre det samme. Om du ikke føler mestring og er hjelpepleier så skal du få lov å være sammen med brukeren, hvis det er det du vil, så kan andre gjøre data arbeid. Dersom de lærer å bruke Excel, så trenger de det kanskje ikke før om to år og da er alt glemt.

17. Har vi den teknologien som er nødvendig for å kunne arbeide med innovasjon?

Vi har arbeidslister og tilgang på relevant informasjon på noe som ser ut som en mobiltelefon. I den kan vi også finne telefonnumre til kolleger. Det er et kjempeverktøy. Vi har PC på kontoret. Og så har vi fått Dignio, Roommate, elektriske sparkesykle og elektriske sykler. Som sykepleier er jeg halvt geriatrisk og ikke så glad i teknologi selv, så jeg kan ikke skjønner hva vi skulle hatt som vi ikke har, men det er sikkert folk med bedre fantasi enn meg da så kom en helt sikkert en hel masse teknologi før i tiden. Roommate har ført til masse ekstra besøk, fordi da ser man at brukeren har falt eller brukeren har hatt et uhell. Men det er ofte ikke reelt. Vi burde hatt sånn elektrisk lås hos brukerne. fordi det tar lang tid å få tak i vanlige nøkler. Vi har bare ett sett.

18. Er enhetene og bydelen organisert på en måte som bidrar til innovasjon?

Ikke besvart

19. Har vi de ressursene som vi trenger for å kunne arbeide med innovasjon

Vi er en tjeneste som må endres kontinuerlig. Det blir flere og flere som trenger hjelp. De som bodde på sykehjem før, de bor hjemme nå. de som var på sykehus før blir skrevet ut 2 uker tidligere og så blir det flere av de med mye psykisk uhelse og avhengighetsproblematikk. Det blir færre fagfolk så tjenesten må nok forberede seg på å ta imot en større brukermasse.

Fredag 11. mai klokken 1400

Seksjonssjef i Mottak, rehabilitering og hjemmesykepleie

Hensikten med de to første spørsmålene er å få et overblikk over tjenestene som enheten produserer og hva informanten legger i begrepet innovasjon

1. Beskriv tjenestene som din enhet leverer?

Vi leverer hjemmesykepleie til alle som har somatikk som hovedutfordring i bydelen. I tillegg så gir vi alt av rehabilitering og fysio og ergoterapi til innbyggere over 18 år. Så er det all forvaltning av helse og omsorgstjenester etter helse og omsorgstjenesteloven og i den porteføljen så er det veldig mange tjenester til alle aldre alle typer innbyggere alle diagnoser. Så fatter vi vedtak helse og omsorgstjenester til barn og eldre og vedtak om bo og kjøp av plasser utenbys for psykiatri skoler innenfor utviklingshemming til barn og voksen ja, hele porteføljen

2. Hva er innovasjon for deg?

Jeg tenker på det som et veldig vidt begrep for å beskrive alt vi gjør når vi gjør ting på en ny måte. Jeg tenker at det er innovasjon å endre et dokument vi har skrevet, og hatt en liste på. For eksempel hvis man lager den på en litt smartere måte så tenker jeg det er innovasjon. Det var innovasjon i at vi starter med digital hjemme oppfølging hvor vi snakker med brukeren via en pc og bilde med de som bor hjemme, så det er jo et veldig vidt begrep. Men jeg tenker at alle delene er like viktig. Jeg er ganske opptatt av de små hverdagslige innovasjons tiltakene vi gjør for å effektivisere hverdagen vår på.

Spørsmål 3 - 6 skal kartlegge i hvilken grad enheten arbeider systematisk med innovasjon.

3. Hvordan jobber dere med innovasjon?

Jeg synes kanskje vi jobber litt for dårlig med det sånn generelt. Jeg tror uansett hvem du spør så vil de ha følelsen av at de er overarbeidet og da er det innovasjonen som ryker, for du har ikke muligheten til å tenke innovativt, du klarer gjøre primær oppgavene dine. Jeg opplever nok at ikke vi har helt tid til å jobbe med løsningene, og det blir jo veldig sånn enkle løsninger. Det er kanskje noe av det jeg savner mest da i jobben at man ikke har tid til å drive de litt lengre innovasjonsprosessene.

4. Hvordan kunne dere jobbet bedre med innovasjon?

Jeg er litt usikker på om det egentlig er tiden som er avgjørende. Vi mangler noen som kan drive prosesser fremover. Når man har en god ide så trenger man på en måte motoren til å drive det frem, for det klarer vi ikke i tillegg til oppgavene våre, og det er nok alltid noe innenfor Helse og mestring som brenner mer enn innovasjon. Selv om jeg hadde fått 2 timer ekstra så hadde jeg ikke brukt de på

Innovasjon. Jeg liker at når vi har fått en ide at vi har en motor et sted som hjelper oss så kan vi være fagfolket og så kan motoren være driveren. I tiden før jeg gikk ut i permisjon fikk vi til det jeg vil kalle en innovasjon på hvordan vi betalte støttekontaktene våre. Da fikk vi hjelp fra administrasjonen.

Nå opplever jeg også at det er en vilje når vi snakker om Power BI systemet. Der kan jeg komme med en utfordring og så har jeg noen som skriver den ned og tenker løsning sammen med meg, som jeg tenker er lurt fordi jeg eier problemene og jeg eier den manglende oversikten og så tenker jeg sånn det må jo finnes en løsning på dette i alt vi har av systemer. Jeg er veldig opptatt av at vi skal bruke de systemene vi har godt, samtidig så savner jeg kanskje at vi utvikler oss videre og bruker de funksjonene som systemene har. Det er på en måte lagt på tjenestenivå at avdelingslederne automatisk skal ta i bruk nye innovative løsninger i et program som hele tiden utvikler seg.

5. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å få frem og fange opp nye ideer?

Det er ikke noe systematikk rundt det. Som leder treffer jeg mye folk som jeg kan formidle mine ideer til. Men når sykepleieren der ute kommer på en ide noen ganger, så kanskje de tar det til avdelingsleder som kan ta det på ledergruppa som kan ta det opp videre. Med det er veldig mange grupper og vi har ikke en idebank. Det kan være flaks at - noe kommer opp og videre.

6. Har dere rutiner, systemer eller protokoller for å teste ut om nye ideer kan være nyttige?

Det ikke noe systematisk system for det, annet enn at vi drøfter det godt muntlig og så har vi ganske lav terskel for å teste ting. Jeg liker i hvert fall å tenke det. Jeg er i hvert fall ofte sånn at det er lettere å gjøre litt rett, enn å ikke gjøre noe.

Spørsmål 7 – 11 skal kartlegge hvilke kultur enheten har i arbeidet med innovasjon.

7. Hvordan legger dere til rette for samarbeid og deling i egen enhet?

Vi har ledermøte i seksjonen hver uke og der har vi litt ulike deltakere med på de ulike ukene og der deler vi ofte både utfordringer og løsninger sammen Vi snakker ofte mer problemløsning og ide spekterett enn strategi. Vi snakker litt for lite strategi tror jeg og litt for mye her og nå og løsninger, og så tenker jeg at vi har et potensial på å dele smarte ting. Da jeg var på ledermøte i stad tok vi 2 minutter tips og triks, for jeg hadde en sånn veldig morsom erfaring med forms og jeg ble veldig glad og da delte jeg det med de som ikke har brukt forms.

8. Samarbeider dere og deler med andre enheter eller virksomheter?

Det er lagt opp til et møte hvor bydelen møtes 4 ganger i året hvor seksjonsledere for hjemmetjenester møtes. Men jeg synes kanskje ofte at blir veldig sånn styrt av hva Byrådsavdelingen og Helseetaten ønsker å fortelle mer enn kanskje hva gruppa har behov for å snakke om, for det er veldig styrt fra deres side. Litt på bakgrunn av at vi manglet det, så lagde vi en sånn uformelt fredagsmøte hver 14.

dag hvor vi kan sitte og drøfte gode ideer på drift og utfordringer og sånne ting som jeg synes har vært bra. Og så har vi jo Workplace som har god effekt med alt fra vaffeloppskrifter til kjempeviktig informasjon der, så har vi fått et fora hvor det er lettere å diskutere ting som jeg synes har vært veldig bra samtidig som det er jo alltid de samme bydelene som bidrar også er det alltid er noen som ikke bidrar

9. På hvilken måte fatter dere beslutninger i arbeidet med innovasjon?

Jeg tror vi fatter beslutninger på litt dårlig beslutningsgrunnlag. Noen ganger treffer vi skikkelig bra andre ganger treffer vi ikke. Det er litt mangler kanskje noe for å gjøre gjennomtenkte beslutninger. Jeg opplever at bydel Grünerløkka er kjempegod på å hive seg rundt og fikse ting, som er en kjempegod egenskap. Det er kort vei og vi får lett svar. Kjør på, ikke kjør på. Det er veldig vilje samtidig som da på andre siden tror jeg innimellom å gå litt fort, så det blir unødvendig mye rart og kanskje resultatet i prosjekt. Jeg tror gode ideer kan være forkastet på grunnlag av motivasjon, samtidig som noen vi kan dra litt fort i gang med ting.

10. Hvilke data bruker dere for å fatte beslutninger om veien videre i arbeid med innovasjon?

Nei det er litt de man finner for hånden det er jo litt det sant det er litt for dårlig systematikk, men det blir litt sånn som jeg har lært å kalle for noen svigermors forskning. Den er liksom ikke er ikke alltid verdens basert da.

11. Hvordan skaffer dere data for å fatte beslutninger om veivalg i arbeid med innovasjon?

Ikke besvart.

Spørsmål 12 – 14 skal kartlegge kjennskap til bydelens innovasjon strategi. Her ønsker jeg også å lære mer om respondentene mener at strategien fungerer og hva som bør endres eller kan forbedres.

12. Er dere kjent med bydelens innovasjonsstrategi og hvordan bruker dere den i arbeidet?

Den er jo laget for en stund siden da. Jeg klarte ikke å finne og jeg husker den ikke for å være helt ærlig. Jeg husker at den kom, men jeg husker ikke innhold og da kan ikke jeg svare på om det er nytt eller ikke. Jeg har akkurat lest noen annen strategi om rekruttering i Oslo kommune laget sentralt og jeg blir usikker på om det er en strategi eller er det en bacheloroppgave. Jeg blir ikke så mye klokere og motivert av å lese den hvis du skjønner. Jeg skulle ønske at en strategi gjorde at jeg fikk lyst til å brette opp armene og gjøre noe. Eller man kunne gå inn i strategien og søke svar er om den retningen vi skal til.

13. Er bydelens innovasjonsstrategi et verktøy som kan brukes til å gi retning og bidra til innovasjon i bydelen?

Fant ikke strategien. Den er ikke til hjelp slik den er nå. En strategi skal bidra til å få frem prioriteringer, og den skal bidra til å inspirere.

14. Hvordan kan strategien forbedres for å bidra til innovasjon?

Jeg var på FAU møtet på skolen Kjelsås og skole hvor ny rektor har innført at alt skal komme inn på en side. Det var dritsmart. Vi sitter jo ikke og leser planer. Når jeg kommer tilbake til permisjon har vært i ett år og da har jeg altså 6 planer på over 80 sider som jeg egentlig burde sette meg inn i og alle like dørgende kjedelig for å si det sånn. Så lurer jeg på hvem vi lager planen for, er det fordi vi skal ha en plan.

Spørsmål 15 til 19 skal bidra til å kartlegge innovasjonskapasitet i enheten og bydelen, og hvilke innspill de har til forbedringer, og hvilke behov de har.

15. Kan du si noe om medarbeidernes digitale kompetanse?

På en måte er systemene lagd for at det skal være ganske intuitivt og lettfattet og vi kan også fordele oppgaver sånn at noen har større bruk for sine digitale altså digitale evner da kontra andre, men det er jo et minimumsnivå der som jeg tenker at ikke alle er på så det blir jo et slags digitalt utenforskap. Så tenker jeg at vi gjør det veldig vanskelig for dem altså; vi har ett lønssystem, et vaktsystem, et system for å hente ut en bil, et system for å dokumentere for brukerne, et system for å bestille medisiner, et system for å håndtere sånne elektroniske duppeditter hos brukerne Det er så mye systemer og de snakker ikke sammen og de krever ulik innlogging.

16. Hva kan gjøres for å heve den digitale kompetansen hos medarbeiderne?

Jeg tenker at den viktigste jobben vi kan gjøre er å anerkjenne at ikke alle kommer til å komme med og da må vi prioritere hva som er viktigst å få de med på. Det er jo en grunn til at Office365 ikke har blitt introdusert til våre ansatte. De bruker det ikke nok og da trenger de ikke å forholde seg til det. Så kan de heller bruke det de trenger. For eksempel å melde avvik i EQS (kvalitetssystemet). Man må anerkjenne at det ikke det går og så må man jo prøve å legge til rette for at det skal gå. Nå hadde jeg akkurat en liten kartlegging og de lærte mest av kollegaveiledning. Da tenker jeg at det må vi jo bare bruke for alt det er verdt og så prøve å hjelpe hverandre.

17. Har vi den teknologien som er nødvendig for å kunne arbeide med innovasjon?

Ganske mye av det tror jeg det handler om å utnytte det vi har, for det er jo utallige muligheter. Jeg trenger et system som kan gi meg oversikt over alle kontraktene, når de går ut, når de er registrert. Vi har ikke det og så plutselig har de gått ut. Så mangler vi nok kanskje hovedsystemet for å finne ut om vi skal drive innovasjonen ikke det jeg tror det finnes hjelpemidler der også for å kunne vurdere om det er en god ide.

18. Er enhetene og bydelen organisert på en måte som bidrar til innovasjon?

Ja det vil jeg si. Vi har en flat god struktur. Det har vært rekruttert inn litt yngre folk som tenker på system på en litt annen måte. Jeg er jo ikke ung i den sammenheng sånn. Det å se til ungdommen da som tenker veldig enkelt om system

og alt er mulig. Jeg tenker det har vært veldig lurt fordi om man kommer med en ide fra arbeidslinja, og da blir møtt med nei det har vi prøvd, eller det har vi ikke tid til, så er det demotiverende. Da må kunne leke litt prøve hva man kan få til selv.

19. Har vi de ressursene som vi trenger for å kunne arbeide med innovasjon

Det er litt vanskelig for meg å avgjøre sånn egentlig, men jeg tenker at vi har ressurser for å drive med en viss form for innovasjon, men for å drive de store tjenester utviklingstiltakene - så tror jeg kanskje vi mangler litt ressurser fordi det krever at fagfolket driver en prosess som prosjektledere gjør. Vi kan bringe ideer frem til et visst grunnlag og så må noen velge om det skal prioriteres og gjennomføres. Og se på kostnadene.