



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50511 Strategisk ledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	06-09-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	22-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10079  IN08  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Harald Borgerud, Donika Nura, Monika Libak Aaser

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Hvordan kan bydel Stovner øke innovasjonskapasiteten, med Vestlisatsingen som utgangspunkt?		
<b>Navn på veileder *:</b>	Lars Huemer		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	3
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>1. PRESENTASJON AV STRATEGISK PROBLEM .....</b>	<b>1</b>
1.1 KORT PRESENTASJON AV BYDEL STOVNER.....	1
1.2 BESKRIVELSE AV STRATEGISK PROBLEM.....	1
1.2.1 Vestlisatsingen.....	2
<b>2. TEORI.....</b>	<b>3</b>
2.1 STRATEGI OG INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR.....	4
2.2 INNOVASJONSKAPASITET OG DYNAMISKE KAPABILITETER.....	6
2.3 SAMARBEIDSTEORI OG DET RELASJONELLE SYNET.....	9
2.4 OPPSUMMERING .....	11
<b>3. METODE.....</b>	<b>12</b>
3.1 VALG AV METODE.....	12
3.2 DATAINNSAMLING OG UTVALG .....	13
3.3 ANALYSE OG REDUKSJON AV DATA.....	14
3.4 MULIGE SVAKHETER .....	15
<b>4. STRATEGISK ANALYSE.....</b>	<b>15</b>
4.1 EKSTERN ANALYSE .....	16
4.1.1 PESTEL-analyse.....	16
4.1.2 Ekstern interessentanalyse .....	18
4.2 INTERN ANALYSE .....	21
4.2.1 Intern interessentanalyse.....	21
4.2.2 Verdikonfigurasjoner og aktivitetsanalyse .....	22
4.2.3 Ressursanalyse: Interaktiv buntanalyse (IBA).....	25
4.3.1 Drøfting av SWOT.....	28
<b>5 DRØFTING AV STRATEGISKE VALG .....</b>	<b>30</b>
5.1 ALTERNATIV A: BYGGING AV INNOVASJONSKAPASITET GJENNOM ORGANISASJONSLÆRING	30
5.2 ALTERNATIV B: ØKT INNOVASJONSKAPASITET VIA ORGANISERING OG BRUK AV BYDELENS UTVIKLINGSRESSURSER .....	32
5.3 ALTERNATIV C: BYGGING AV INNOVASJONSKAPASITET GJENNOM UTØVELSE AV LEDERROLLEN.....	34

5.4 VÅR ANBEFALING .....	36
<b>6 PLAN FOR IMPLEMENTERING .....</b>	<b>38</b>
6.1 PLAN FOR IMPLEMENTERING: UTVIKLE KLIMA FOR ENDRINGEN .....	39
6.2 PLAN FOR IMPLEMENTERING: MOBILISERE OG MULIGGJØRE .....	40
6.3 PLAN FOR IMPLEMENTERING: IMPLEMENTERE OG OPPRETTHOLDE ENDRINGENE .....	41
6.4 SENTRALE IMPLEMENTERINGSUTFORDRINGER .....	41
<b>7 KONKLUSJON.....</b>	<b>43</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>45</b>
<b>VEDLEGG 1 VESTLI SATSNING PITCH .....</b>	<b>51</b>
<b>VEDLEGG 2 INTERVJU GUIDE .....</b>	<b>54</b>
<b>VEDLEGG 3 AKTIVITETSANALYSE.....</b>	<b>58</b>
<b>VEDLEGG 4 INTERAKTIV BUNTANALYSE .....</b>	<b>62</b>
<b>VEDLEGG 5 SAMMENHENGER I SWOT .....</b>	<b>68</b>

## Sammendrag

Den viktigste årsaken til at det offentlige skal drive med innovasjon er at samfunnsutfordringene ikke kan bli løst ved å gjøre mer av det samme (Kommunesektorens organisasjon (KS), 2018). Gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi undersøkt hvordan bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet, med Vestlissatsingen som utgangspunkt. Gjennomgang av aktuell teori har vist oss at strategi i offentlig sektor bør ta utgangspunkt i samfunnsoppdraget, og at organisasjonens kapasitet til å målrettet skape, utvide eller endre ressursbasen (dynamiske kapabiliteter) er viktig for å lykkes med innovasjon. For å lykkes med å løse samfunnsoppdraget er det videre viktig med kompetanse og fokus på samarbeidsteori og det relasjonelle synet fordi det offentlige ikke kan løse utfordringene alene i tiden som kommer.

Gjennom arbeidet med ekstern og intern analyse, oppsummert i SWOT, fant vi mange svakheter og en del styrker. Vi identifiserte også en del trusler og muligheter i omgivelsene. Det totale bildet indikerer at bydel Stovner bør prioritere å arbeide med interne forhold for at man på sikt skal kunne nyttiggjøre seg av muligheter i omgivelsene og finne strategier for å håndtere eventuelle trusler. Vi fant at flere av styrkene, svakhetene, truslene og mulighetene bydelen står ovenfor, henger tett sammen og påvirker hverandre.

For å bygge nødvendig innovasjonskapasitet til å møte utfordringsbildet må bydelen arbeide med å utvikle dynamiske kapabiliteter på mange felt, gjennom å identifisere, gripe og transformere mulighetene i omgivelsene. Våre funn viser at det må rettes innsats mot ulike områder, og vi ser nærmere på tre av disse:

- bygging av innovasjonskapasitet gjennom organisasjonslæring
- økt innovasjonskapasitet via organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser
- bygging av innovasjonskapasitet gjennom utøvelse av lederrollen

Vår anbefaling er at bydel Stovner starter arbeidet med å øke organisasjonens innovasjonskapasitet gjennom organisering og bruk av bydelens

utviklingsressurser. Plan for implementering baseres på Weiser et al. (2020) sin definisjon på strategiimplementering, i kombinasjon med Kotter sin akseleratormodell (Kotter, 2021). Vi tar også for oss sentrale implementeringsutfordringer, herunder de fem største hindringene for effektiv strategiimplementering identifisert gjennom forskning av Hrebiniak (2006), Kotter sine åtte feil organisasjoner gjør i endringsprosesser (1995), samt andre sentrale utfordringer knyttet til implementering.

Kort oppsummert avdekker vårt arbeid at bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet, med Vestlisatsingen som utgangspunkt, gjennom å arbeide med:

- organisasjonslæring
- organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser
- utøvelse av lederrollen.

## **1. Presentasjon av strategisk problem**

I denne oppgaven skal vi analysere et strategisk problem for en virkelig organisasjon (oppgave A). Oppgaven handler om hvordan organisasjoner kan fremme innovasjonskapasitet. For å belyse temaet har vi valgt å studere bydel Stovner for å finne ut hvordan bydelens strategi kan bidra til å øke innovasjonskapasiteten i et spesifikt strategisk viktig fokusområde. Oppgavens kontekst er med dette norsk offentlig sektor.

### ***1.1 Kort presentasjon av Bydel Stovner***

Bydel Stovner er en av 15 bydeler i Oslo kommune og leverer tjenester til innbyggere innenfor et definert geografisk område. Bydelen har ca. 33 000 innbyggere. Virksomheten er inndelt i fire avdelinger som igjen er inndelt i seksjoner. Disse tilbyr ulike kategorier av tjenester til innbyggerne i tillegg til oppgaver knyttet til drift, HR, støttefunksjoner og administrasjon av tjenestene. Det er også en stab tilknyttet bydelsdirektøren med ansvar for kommunikasjon og samfunnskontakt, økonomi samt politikk og strategi.

Konstituert bydelsdirektør Andreas Mjærum Behring er faglig og administrativ leder for bydelens tjenesteområder. Bydelsdirektørens ledergruppe (BLT) består av fire avdelingsdirektører med ansvar for hvert sitt funksjonsområde og ytterligere to personer tilknyttet henholdsvis den ene avdelingen og bydelsdirektørens stab. Annethvert ledermøte (BLT) er utvidet, og da deltar også tre seksjonssjefer tilknyttet bydelsdirektørens stab. Bydelen har 1.348 årsverk og disponerer et nettobudsjett på 1,69 milliarder kroner (Bydel Stovner, budsjett 2023). Demografiske endringer tilsier at etterspørsel etter bydelens tjenester vil øke og bydel Stovners økonomi vil bli strammere i årene som kommer som en følge av dette.

### ***1.2 Beskrivelse av strategisk problem***

Denne oppgaven handler om å analysere et strategisk problem for en virkelig organisasjon (oppgave A). Det er et uttalt strategisk problem at det ikke foreligger en overordnet innovasjonsstrategi i bydel Stovner. Samtidig er det et betydelig behov for innovasjon av tjenestene og samhandling på tvers av underliggende enheter og med eksterne aktører. Vestlisatsingen er bydelens egen satsing i et

svært levekårsutsatt område. Satsingen fordrer innsats og deltagelse fra alle bydelens resultatområder. I henhold til KS er den viktigste årsaken til at det offentlige skal drive med innovasjon at samfunnsutfordringene ikke kan bli løst ved å gjøre mer av det samme (KS, 2018).

Bydel Stovners vedtatte strategi (Bydel Stovner, budsjett 2023):

- Kontinuerlig forbedring.
- Forebygging fremfor reparasjon.
- Behovsdrevet utvikling av tilbud og tjenester.
- Myndighet så nær brukeren som mulig.
- Digital transformasjon.

Strategien har vært uendret de siste tre årene, men utdypes med årlige fokusområder som skal konkretisere strategien for bydelens medarbeidere.

Fokusområder for 2023 (Bydel Stovner, budsjett 2023):

- Være til stedet og møte folk der de er.
- Utvikle og teste nye arbeidsmåter.
- Løfte og bruke medarbeidernes kompetanse og potensial.

Problemstilling:

Hvordan kan bydel Stovner øke innovasjonskapasiteten, med Vestlisatsingen som utgangspunkt?

For å belyse tema og problemstilling har vi valgt å se nærmere på tre teoretiske tilnærminger; strategi og innovasjon i offentlig sektor, innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter, samt samarbeidsteori og det relasjonelle synet.

### *1.2.1 Vestlisatsingen*

Bydel Stovner består av seks delbydeler. Vestli er den delbydelen som har hatt den mest negative utviklingen på flere områder de siste ti årene. Et eksempel er den økende andelen som mottar mer enn halvparten av sin inntekt fra offentlige overføringer. Av delbydelene på Stovner hadde Vestli den høyeste differansen i medianinntekt mellom inn- og utflyttere i 2018, med lavere inntekt blant

innflyttere enn utflyttere. Delbydel Vestli har også hatt en reduksjon i sysselsettingsandel blant innflyttere de siste ti årene (Brattbakk, 2021).

Bydelen valgte å prioritere en satsing på Vestli i 2022 for å bidra til å stanse og reversere den negative levekårsutviklingen. Det ble i budsjett slått fast at en slik satsing krever at tilgjengelig kunnskap om forhold som påvirker levekår analyseres og tas i bruk til en samordnet, nyskapende og helhetlig innsats som kan bidra til en positiv utvikling. Det ble avsatt 20 millioner til satsingen.

Vestlisatsingen er en ny måte å strukturere og organisere tiltak på i bydel Stovner. Ønsket har vært at initiativer skal komme nedenfra og opp i organisasjonen og at tjenestene selv skal ha eierskap til tiltakene. Dette innebærer en overgang fra tradisjonelle lederstyrte initiativer til mer innovative tiltak med autonome medarbeidere i bydelen. Å skape en kultur for innovasjon er krevende i en organisasjon hvor mesteparten av tiden går til å ivareta lovpålagte driftsoppgaver. Spørsmål rundt beslutningsmyndighet spiller inn i dette (Bydel Stovner 2022:1). Erfaringer fra 2022 viser at det har vært utfordringer knyttet til samarbeid og beslutningsmyndighet. Enkelt-initiativer og mindre prosjekter ble satt i gang, men grunnet kompleksiteten i levekårsutfordringene ble det utfordrende når initiativene ble omfattende og gikk på tvers av avdelingene (Bydel Stovner 2022:2).

Bydelens oversikt viser at det i løpet av 2022 ble igangsatt/forsøkt igangsatt 26 ulike tiltak, men det ble samlet sett kun kostnadsført 6,6 millioner på Vestlisatsingen. Altså et underforbruk på 13.4 mill. Vår hypotese er at innovasjonskapasitet kan være noe av forklaringen på dette, og det er nettopp det vi skal se nærmere på i denne oppgaven.

## **2. Teori**

Denne oppgaven handler om hvordan organisasjoner kan fremme innovasjonskapasitet, begrenset til offentlig sektor i Norge. For å belyse temaet har vi valgt å se nærmere på tre teoretiske tilnærminger; strategi og innovasjon i offentlig sektor, innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter, samt samarbeidsteori og det relasjonelle synet.



## ***2.1 Strategi og innovasjon i offentlig sektor***

Faglitteraturen definerer strategi på flere måter, i korte trekk handler det om å ta beslutninger, velge retning, samle folk rundt et felles mål og gjennomføre handlinger. Strategi i offentlig sektor kan spores tilbake til den offentlige militære sektoren (Slagstad, 1998, referert i Johnsen, 2015). På 1980-tallet ble strategisk ledelse og styring ansett som en innovasjon i offentlig sektor. I 1990- og 2000-årene ble begreper og verktøy i strategisk styring vanlig i offentlig sektor, som en del av den nye offentlige styringen, også kalt «New Public Management». Formålet var å øke fokuset på resultater og effekter og å gjøre offentlig sektor mer endringsvillig. Det har vært motstand mot begrepet målstyring og ««New Public Management»» konseptet, som er relatert til målstyring i offentlig sektor (Bekkelund, 2018; Tollefsen & Stokland, 2016).

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring har påpekt at mål- og resultatstyring er et viktig styringsprinsipp i staten, da det fokuserer på å vise sammenhengen mellom valgte virkemidler og effekter, og å bruke informasjonen til læring, styring og kontroll (Senter for statlig økonomistyring, 2011, s. 14).

Strategisk ledelse i offentlig sektor kan være litt uklart plassert mellom politikk og forvaltning. Forvaltningens strategiske rolle er viktig når politikken «svikter» ved utydelige retningslinjer eller at samfunnsoppdraget ikke er godt nok definert. Derfor er tett samspill mellom politikk og forvaltning viktig i strategiprosessene i offentlig sektor (Baldersheim et al., 2021). Strategisk ledelse skal bidra til offentlig verdiskaping ved å tilpasse, bevare og videreutvikle organisasjonenes evne og kapasitet til å lede og handle strategisk når det er nødvendig, samtidig som det skal forbedre resultatene (Johnsen, 2015). Strategisk ledelse innebærer å definere mål, måle resultater, overvåke gjennomføringen og lære for å justere kursen (Proeller, 2007, referert i Johnsen, 2015).

Johnsen og Larsen (2015) argumenterer for at mål- og resultatstyring kan bidra til å skape et mer informert beslutningsgrunnlag ved å gi økt innsikt i resultater og effekter, skape læring og økt åpenhet om hva som skjer i offentlig sektor. Målet er å måle, sammenligne og vurdere leveransene og resultatene av tjenestene. De påpeker også at mål- og resultatstyring kan bidra til å øke produktiviteten og effektiviteten, og gir grunnlag for å utvikle bedre tjenester og bedre resultater i

fremtiden. En god strategi er nødvendig for å realisere så mye av samfunnsoppdraget som mulig (Meyer & Norman, 2020, s. 25). Offentlig sektor har som formål å sikre fellesskapets interesser og fungere som samfunnets sikkerhetsnett (Forskningsrådet, 2018).

For å formulere en effektiv strategi i offentlig sektor, bør man ta utgangspunkt i samfunnsoppdraget som skal utføres (Meyer & Norman, 2020 s. 193 - 203). Strategien må være forankret og godt forstått av de ansatte, slik at de kan ta eierskap og bidra til å realisere den (Meyer & Norman, 2020, s. 193-203, 162).

Det er en økende bevissthet om at innovasjon finner sted i offentlig sektor, men det er et behov for en mer systematisk innsats for å fremme innovasjonsprosessen (Koch & Hauknes, 2005; Bloch & Bugge, 2013). Dette er spesielt viktig for å kunne levere effektive tjenester og bidra til å håndtere de økonomiske og samfunnsmessige utfordringene som offentlig sektor står overfor. Begrepet innovasjon er imidlertid subjektivt og kan defineres på ulike måter. Green et al. (2001) definerer innovasjon som å gjøre noe nytt, introdusere en ny praksis eller prosess, skape et nytt produkt eller gjøre noe annerledes. Forskningsrådet (2018) tilbyr en annen definisjon; «*Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjons- og styringsformer eller konsepter som tas i bruk for å oppnå verdiskaping og/eller samfunnsnytte*”.

Forskningsrådet (2018) belyser at det er behov for å øke tempo i forsknings- og innovasjons-innsatsen i og for offentlig sektor;

*“Raske samfunnsendringer krever nye fellesskapsløsninger. Forventningene til offentlige tjenester, infrastruktur og forvaltning er høye og kostnadene ved å drive offentlig sektor vil øke på flere områder fremover. Fremtidens løsninger i offentlig sektor må bygge på den beste kunnskapen og politisk-administrative vilje og evne til kunnskapsbasert omstilling og endring. Det er lite ressurser i offentlig sektor til å utvikle innovative løsninger, og til å ta løsningene i bruk. Selv om det foregår mye utviklingsarbeid i sektoren, er det få insentiver til innovasjon, til spredning av gode løsninger og dermed til å implementere nye løsninger i større skala. Det er behov for mer omfattende innovasjon, det vil si større og mer gjennomgripende endringer. Dette innebærer at det er behov for en politisk forankring av nasjonale, mer systematiske og helhetlige grep i innovasjonsarbeidet på tvers av sektorer og nivåer.”*

I delkapittel 2.1, strategi og innovasjon i offentlig sektor, har vi kort gjort rede for at strategi handler om å ta valg, velge retning, få folk med seg, jobbe mot felles mål og implementere. Det som er særegent med strategi i offentlig sektor er at strategien bør samsvare med og ta utgangspunkt i samfunnsoppdraget. Det er

behov for å ta grep og implementere nye løsninger i større skala for å kunne møte de raske samfunnsendringene. Vi er av den oppfatning at ved å fremme innovasjon kan organisasjoner øke sin innovasjonskapasitet og på den måten få et konkurransefortrinn og bli bedre i stand til å møte kravene til omstilling i offentlig sektor. Dynamiske kapabiliteter er en viktig del av innovasjonsarbeid og innovasjonskapasitet. Vi velger derfor å se nærmere på dette i det følgende.

## ***2.2 Innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter***

Hvordan skal innovasjonskapasitet på strategisk nivå utvikles? Innovasjon i denne sammenheng vil være hva som skaper ny verdi for brukerne eller at nye grupper med brukere får tjenester. Innovasjonskapasitet handler om å lykkes gjentatte ganger med innovasjonen (Meyer et al., 2022). Videre konkluderer Meyer et al. (2022, s. 22) med at for å utvikle innovasjonskapasitet må virksomheten basere seg på tre elementer: dynamiske kapabiliteter, komplementære ferdigheter og engasjement. Vi legger til grunn teori for dynamisk kapabilitet og ambidekstri for å kunne forstå hvordan det påvirker innovasjonskapasiteten.

Et grunnleggende spørsmål i strategisk ledelse er hvordan man skal skape og opprettholde et konkurransemessig fortrinn. Teece et al. (1997) utviklet rammeverket «dynamic capabilities» for å forstå kilder og metoder for verdiskapningen i selskaper med stor teknologisk endring. I artikkelen til Teece et al. (1997, s. 515) trekkes det frem at «vinnerne» var selskaper som leverte innovasjon på rett tid, raskt og med tilstrekkelig fleksibilitet. Samtidig som ledelsen hadde kapabilitet til å anvende intern og ekstern kompetanse for å møte endringene. Denne evnen ble definert som dynamisk kapabilitet. Helfat et al. (2007, s. 3-4) trekker frem at forskningen på dynamiske kapabiliteter har resultert i en overlappende definisjon basert på ulike egenskaper. På bakgrunn av den tidligere litteraturen har Helfat et al. (2007, s. 4) definert dynamisk kapabilitet som: *“organisasjons kapasitet til å målrettet skape, utvide eller endre ressursbasen”*.

En organisasjons kapabiliteter er de ressurser som kan utnyttes for å få ønsket utfall. Ressursbasen var ifølge Helfat et al. (2007) bestående av materielle og immaterielle ressurser. De materielle ressursene er i hovedsak knyttet til fysiske, finansielle og organisatoriske ressurser. De immaterielle ressursene er knyttet mot

de menneskelige og intellektuelle kapitalene, relasjoner, merkevare og kulturen i selskapet. Teece (2015) gjør et ytterligere skille mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter. De ordinære kapabiliteter kjennetegnes gjerne ved at det er målbare ressurser som arbeidskraft, produktivitet, eiendeler og tid for å fullføre. Noe som påvirker hvilken effektivitet som er til stede. Styrken til de dynamiske kapabilitetene handler om hvor raskt og hvilken evne man har til å forbedre de ordinære kapabilitetene. Dette gjelder også selskapets evne til å håndtere «rutinemessig» innovasjon i tillegg til en mer uavhengig innovasjon til samme tid (Teece 2015, s. 211).

Teece (2015) gir også uttrykk for at rammeverket rundt dynamiske kapabiliteter gir en mulighet for å gjenkjenne trusler og muligheter i det forretningsmiljøet man befinner seg i. Å ha gode dynamiske kapabiliteter bidrar til å motvirke den stivhet og treghet som finnes i organisasjonen. For å gjøre de riktige tingene på riktig tid er det avgjørende at man som organisasjon kontinuerlig identifiserer (sense), griper (seize) og transformerer (transform) mulighetene (Teece 2015, s. 210; Teece, 2007 s. 1319 & Meyer et al., 2022).

Meyer et al. (2022) trekker frem at evnen til å “sense” handler om hvordan organisasjonen forholder seg til omverden og hvordan den klarer å fange opp signaler. I bydelen kan dette handle om evnen til å fange opp reguleringer og føringer fra Oslo kommune, staten og næringslivet i området. I tillegg blir bydelen også sterkt preget av de politiske strømningene som til enhver tid er gjeldende.

Å “gripe” handler om hvor raskt organisasjonen har evne til å omsette de mulighetene som oppstår internt eller eksternt. Meyer et al. (2022) trekker frem at denne ferdigheten har betydning for hvor raskt muligheten blir tatt inn i organisasjonen. Å ha en rask evne til endringer, vil naturlig nok være utfordrende i en større organisasjon. Dette skyldes at evnen til å gripe preges av hvor fleksibel organisasjonen er og at det er riktig timing. Det er avgjørende at det er en kultur i organisasjonen og mellom de ulike ledernivåene som legger til rette for denne fleksibiliteten. På en annen side viser O'Reilly og Tushman (2004) til at den mentale balansegangen mellom å utforske nye muligheter samtidig som man utnytter de eksisterende evnene kan være en av de vanskeligste utfordringene i en organisasjon, særlig for ledere. Videre påpekes det at selskaper som lykkes med å

både utnytte nåtiden og å utforske fremtiden har skapt en ambidekstral organisasjon (ibid.). Ambidekstri i denne sammenheng menes å både utvikle og drifte samtidig. Dette gjør det mulig for en organisasjon å sikre langsiktig suksess, bidra til å opprettholde en kontinuerlig innovasjonsinnsats og øke innovasjonskapasiteten.

For å lykkes med dynamiske kapabiliteter må organisasjonen ha evnen til å “transformere” virksomheten. Evnen til å “sense” og “gripe” får betydning for hvordan organisasjonen skal rigges for at innovasjonskapasitet blir bygd (Meyer et al., 2022, s. 27). Endringskapasiteten blir avgjørende for hvordan organisasjonen håndterer motkrefter og hvordan man skaper en dynamisk organisasjon.

Organisasjonens evne til å ha dynamiske kapabiliteter avhenger av den kultur som finnes, hvilken verdi som er til stede og evnen til å implementere endringer raskt. En strategisk endring kan derfor ikke implementeres raskere enn hva kapabilitetene har evne til (Teece, 2015, s. 211). Kapabilitetenes evne til læring henger sammen med de samlede erfaringer som har funnet sted. Erfaringene gjør at “individene er i bedre stand til å forstå sammenhengen mellom handlinger og utfall” (Bingham et al., 2015, s. 1803). Mengden av kunnskap som kapabiliteten kan anvende henger sammen med at det verken er for lite eller for mye kunnskap som skal anvendes (Hayward, 2002). I studien til Hayward (2002, s. 35) fant han at de selskapene som hadde høy takt av oppkjøp lærte mindre, enn de selskapene som kjøpte opp i en lavere takt. Det var også viktig at erfaringene ikke var for få. Bingham et al. (2015, s. 1812) trekker derfor frem i sine funn at det vil være viktig med dedikerte funksjoner i organisasjonen for å utvikle dynamiske kapabiliteter.

I delkapittel 2.2, innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter, har vi kort gjort rede for skillet mellom ordinære og dynamiske kapabiliteter. Videre hvordan de dynamiske kapabilitetene skal motvirke inertia (treghet) og kan bidra til å skape fleksibilitet i organisasjonen.

Vi er av den oppfatning at organisasjoner vil bli i bedre stand til å møte kravene til omstilling i offentlig sektor ved å fremme utvikling av innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter. Tradisjonelt sett har en bydel vært preget av en betydelig “stivhet” i organisasjonen hvor ressursene i all hovedsak er knyttet til ordinære kapabiliteter som arbeidskraft. For å skape en organisasjon som har tilstrekkelig fleksibilitet er bydelen avhengig av å skape en kultur som legger til rette for å identifisere, gripe og transformere de mulighetene som finnes. Organisasjoner som evner å være ambidekstre i sitt virke klarer i større grad dette.

Meyer og Norman (2019, s. 268) bemerker at Norge de siste femti årene har kommet langt i å definere det offentliges mandat, og at vi nå trenger å tenke på hva som ikke behøver å være det. I dette ligger det en anerkjennelse av at det offentlig ikke kan eller bør løse alle oppgavene på egen hånd. Det er behov for samarbeid og samskaping med øvrige aktører som næringsliv og sivilsamfunnet. Det offentlig må i årene som kommer *evne å identifisere, gripe og transformere* de mulighetene som ligger i samarbeid og samskaping. Derfor vil vi i det videre redegjøre for samarbeidsteori og det relasjonelle synet. Vi tenker dette er perspektiver som er viktig for offentlige organisasjoner og deres mulighet til å bygge innovasjonskapasitet.

### ***2.3 Samarbeidsteori og det relasjonelle synet***

I henhold til Dyer og Singh (1998) handler det relasjonelle synet om samarbeidsstrategier som kilder til interorganisatoriske konkurransefortrinn. I dette ligger det at man gjennom samarbeid kan få til ting man ellers ikke ville ha mestret. Det er en merverdi i samarbeidet som kan beskrives som “relasjonelle renter” (Dyer o& Singh, 1998) som handler om at det som skapes i fellesskap er noe mer og annet enn hva en organisasjon kan skape på egen hånd. Dette synet ivaretar, i motsetning til andre perspektiver, at fordeler og ulemper hos en aktør ofte er linket til fordeler og ulemper i nettverket av relasjoner som organisasjonen er en del av.

En strategisk allianse er et hensiktsmessig samarbeid mellom to eller flere uavhengige bedrifter som involverer utveksling, deling, eller samutvikling av ressurser eller kapabiliteter for å oppnå relevant gjensidig nytte (Gulati, 1995). I henhold til Dyer et al. (2001) sin forskning er det visse faktorer som må på plass

for at strategiske allianser skal fungere etter hensikten og gi ønsket merverdi. Det handler om å utvikle en dedikert allianse-funksjon, og beskrives som nøkkelen til å bygge den ekspertisen som er nødvendig for at strategiske allianser skal gi konkurransemessige fortrinn. Forfatterne identifiserer også fire roller som en slik allianse-funksjon må ivareta og redegjøre for. En slik funksjon må ligge på et passende nivå i organisasjonen og bør rapportere direkte til toppleder.

For å lykkes med allianser er det ikke tilstrekkelig at man har en dedikert allianse-funksjon i organisasjonen. Det er også viktig at man gjennom erfaring lærer slik at man øker sjansen for suksess, og at det etableres læreprosesser for å utvikle allianse-kapabiliteter i organisasjonen. Utvikling av kapabiliteter er tidkrevende og fordrer et vedvarende fokus fra organisasjonens ledelse (Kale & Singh, 2009).

Torfig et al. (2019) beskriver utviklingen av et alternativt offentlig forvaltningsparadigme referert til som «New Public Governance». Paradigmet har som mål å endre bildet av offentlig sektor fra en myndighet og en tjenesteleverandør til en arena for samskaping. Denne transformasjonen krever at offentlige organisasjoner og fagpersoner jobber sammen på tvers av institusjonelle grenser. Det oppfordres til å krysse grenser som skiller offentlig og privat sektor for å utnytte ressurser, erfaringer, energi og ideer til brukere, innbyggere, sivilsamfunnsorganisasjoner og private bedrifter.

Torfig et al. (2019, s. 802) benytter Stickdorn og Scheider sin definisjon av samskaping fra 2011:

*«Samskaping i offentlig sektor beskrives som en prosess der to eller flere offentlige og private aktører forsøker å løse et felles problem, utfordring eller oppgave gjennom en konstruktiv utveksling. Det kan handle om kunnskap, ressurser, kompetanse og ideer som øker produksjonen av offentlig verdi i form av visjoner, planer, retningslinjer, strategier, regulatoriske rammer eller tjenester, enten gjennom en kontinuerlig forbedring av resultater eller utfall eller gjennom innovative endringer som endrer forståelsen av problemet eller oppgaven og fører til nye måter å løse det på. De offentlige aktørene kan være politikere, offentlige ledere eller «frontlinje-medarbeidere», og de private aktørene kan være tjenestebrukere og deres pårørende, frivillige grupper av innbyggere, sivilsamfunnsorganisasjoner, sosiale virksomheter, private selskaper og så videre. I prinsippet kan alle som kan bidra til produksjon av offentlig verdi i vid forstand av tjenester, organisasjonsdesign, styringsbeslutninger, planlegging og politiske visjoner delta.»*

Torfig et al. (2019), viser til Mezirow's (2000) tolkning og slår fast at styrken til begrepet samskaping er at det både fanger opp mangfoldet av offentlige og private

aktører som ønsker å løse offentlige problemer, oppgaver og utfordringer. Det innovative potensialet oppstår når ulike aktører arbeider sammen med å løse felles problemer ved at de går ut av egen komfortsone og deltar i prosesser med gjensidig og transformativ læring.

“Kommune 3.0” er et begrep som oppstod i Danmark og kan knyttes til begrepet samskaping. Kommune 3.0-tankegangen viser til en utvikling av kommunen fra å være en myndighet hvor innbyggerne møtes som undersåtter (kommune 1.0), til kommunen som en organisasjon som møter innbyggerne som kunder (kommune 2.0), til kommunen som et lokalsamfunn som møter innbyggerne som ressurssterke og aktive samfunnsborgere (kommune 3.0) (Guribye, 2016, s. 11).

I delkapittel “2.3 samarbeidsteori og det relasjonelle synet” har vi kort gjort rede for det relasjonelle synet som kilde til interorganisatoriske konkurransefortrinn, strategiske allianser og viktigheten av å utvikle en allianse-funksjon. Vi har også kort belyst viktigheten av å etablere læreprosesser for å utvikle allianse-kapabiliteter i organisasjonen, utviklingen av et alternativt offentlig forvaltningsparadigme hvor offentlig sektor er en arena for samskaping, hvor kommunen ses på som et lokalsamfunn som møter innbyggerne som ressurssterke og aktive samfunnsborgere (kommune 3.0).

Vi støtter oss på Meyer og Normann (2019, s. 268) og er av den oppfatning at det offentlige i årene fremover ikke kan eller bør løse alle oppgavene på egen hånd. For å få til denne dreiningen vil det være nødvendig for offentlig sektor å utvikle andre evner og arbeidsmåter enn det som har vært vanlig praksis til nå. Det er behov for innovasjon og nye måter å jobbe på, og det offentlige må arbeide for å fremme sin innovasjonskapasitet i årene som kommer. Fokus på samarbeidsteori og det relasjonelle synet vil slik vi ser det være essensielt i en slik utvikling.

## ***2.4 Oppsummering***

Først gjennomgikk vi teori rundt strategi og innovasjon i offentlig sektor. Deretter så vi på innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter før vi avsluttet med samarbeidsteori og det relasjonelle synet. Vi er av den oppfatning at dette er aktuelle teorier for å forstå hva innovasjonskapasitet er og hvordan den fremmes. Som vi har vist over, handler strategi om å ta valg, velge retning, få folk med seg, jobbe mot felles mål og implementere. Det særegne med strategi i offentlig sektor



er at strategien bør ta utgangspunkt i samfunnsoppdraget. Innovasjon i vår sammenheng handler om hva som skaper ny verdi for brukerne eller at nye grupper med brukere får tjenester. For å lykkes med innovasjon i det offentlige avhenger det av at organisasjonen bygger innovasjonskapasitet.

Innovasjonskapasitet handler ifølge Meyer et al. (2022, s. 22) om å lykkes gjentatte ganger med innovasjonen, og for å utvikle innovasjonskapasitet må virksomheten basere seg på tre elementer: dynamiske kapabiliteter, komplementære ferdigheter og engasjement. Dynamiske kapabiliteter er som nevnt "*organisasjons kapasitet til å målrettet skape, utvide eller endre ressursbasen*" (Helfat et al. 2007, s. 4). For å gjøre de riktige tingene på riktig tid er det avgjørende at man som organisasjon kontinuerlig identifiserer (sense), griper (seize) og transformerer (transform) mulighetene (Teece, 2015, s. 210; Teece, 2007 & Meyer et al., 2022).

Meyer og Normann (2019, s. 268) påpeker at det offentlige i årene fremover ikke kan eller bør løse alle oppgavene på egen hånd. Det vil være nødvendig for offentlig sektor å utvikle andre evner og arbeidsmåter enn det som har vært vanlig praksis til nå. Det er behov for innovasjon og nye måter å jobbe på, og vi ser behov for fokus på samarbeidsteori og den relasjonelle tilnærmingen. For å få til denne dreiningen er dynamiske kapabiliteter viktig. Bydelen må kontinuerlig identifisere muligheter i omgivelsene, mulighetene må gripes, og de må transformeres.

### **3. Metode**

#### ***3.1 Valg av metode***

Oppgaven handler om hvordan bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet, med Vestlisatsingen som utgangspunkt. For å belyse problemstillingen har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming for å hente inn primærdata. Vi valgte videre å gjennomføre semistrukturerte intervjuer som er en mellomting mellom åpen samtale og en lukket spørreskjema-samtale (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 46). Fordelen med en slik tilnærming er at vi får detaljerte forklaringer og fortolkninger fra respondentens perspektiv.

Oppgaven er også basert på noe sekundærdata i form av dokumentasjon fra bydel Stovner, eksempelvis budsjett, budsjett-rapportering og dokumentasjon fra arbeidsgruppen i tilknytning til Vestlisatsingen. I tillegg oversendte to av respondentene ytterligere dokumentasjon i etterkant av intervjuene, slik at vi fikk god innsikt i hva som har vært utarbeidet skriftlig i forbindelse med satsingen.

### **3.2 Datainnsamling og utvalg**

Det ble gjennomført åtte intervjuer, samt to oppstartssamtaler med bydelsdirektøren. I forkant av intervjuene ble det sendt ut kortfattet informasjon om prosjektet til respondentene på e-post. For å sikre spontanitet og refleksjon underveis i intervjuene, ble ikke intervjuguiden delt med respondentene. Vi valgte respondenter som hadde ulik tilknytning til Vestlisatsingen for å få frem flest mulige perspektiver. Valg av informanter har blitt gjort med formål å danne en helhetlig forståelse av problemstillingen. Dette er basert på antakelse om at opplevelsen av en situasjon kan variere avhengig av hvilken rolle og posisjon respondenten har i organisasjonen. Ytterligere en respondent ble invitert til intervju, men takket nei da medarbeideren ikke hadde en opplevelse av å kunne besvare spørsmål om Vestlisatsingen. En av de som ble intervjuet var på forhånd skeptisk til intervjuet, da vedkommende selv opplevde å ha minimalt med informasjon å dele.

*Oversikt over gjennomførte intervjuer:*

<b>Dato</b>	<b>Informant nr</b>	<b>Rolle informant</b>
13.03.23	1	Ansvarlig for Vestlisatsingen ved oppstart
13.03.23	2	Bydelsdirektør
13.03.23	3	Utviklingsressurs Vestli-LAB
13.03.23	4	Avdelingssjef
16.03.23	5	Medarbeider
17.03.23	6	Endringsleder
17.03.23	7	Avdelingsdirektør
17.03.23	8	Medarbeider

De semistrukturerte intervjuene tok utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 2). Intervjuguiden består av åpne spørsmål innen temaene dynamiske kapabiliteter, samhandling, strategi i offentlig sektor samt spørsmål for å understøtte intern og ekstern analyse. Vi supplerte med oppfølgingsspørsmål der vi vurderte at det var nødvendig. Intervjuene ble gjennomført fysisk med respondenten og oppgavens tre forfattere. En hadde ansvar for å lede intervjuet, mens de to andre var referenter og skrev notater fra intervjuene. Referentene kom også med oppfølgingsspørsmål under intervjuene hvis de kjente på behov for utdypning. For å sikre informasjonen, ble det tatt lydopptak av intervjuene som i etterkant ble transkribert. I etterkant av hvert intervju ble de to settene med notater sammenfattet. Deretter ble lydopptaket transkribert og sammenlignet med notatene som ble tatt under intervjuene.

Ved oppstart av hvert intervju ba vi om tillatelse til å ta lydopptak, og vi informerte om at informasjonen som ble delt med oss er konfidensiell og ikke skal knyttes til identifiserbare personer. Det er fortsatt sitatsjekk av et sitat som identifiserer en informant.

Vi opplevde at respondentene var ærlige i sine tilbakemeldinger under intervjuene. Med bakgrunn i intervjuteknikken kom mye av informasjonen uoppfordret, og vår opplevelse var at svarene dermed var lite styrt eller påvirket.

### ***3.3 Analyse og reduksjon av data***

Som nevnt tidligere, ble intervjuene transkribert og systematisk gått gjennom for å identifisere relevante utsagn for problemstillingen. En i gruppen fikk ansvar for å samle utsagnene fra intervju-notatene i en Excel-fil som deretter ble sortert på kategorier. Utsagn og kategorier ble gjennomgått i fellesskap. Vi valgte å kode dataene etter en induktiv tilnærming som gjør det lettere å avdekke mønstre og finne forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 224). Mønstrene og forklaringene vi fant ga grunnlag for å kategorisere dataene i egne kategorier. Kategoriene ble dannet ut fra rådataene og ikke ut fra problemstillingen, dette for å unngå å tilpasse kategoriene til problemstillingen. Vi endte opp med 493 sitater fordelt på 31 kategorier. Denne åpne kodingen har sitt utgangspunkt i Grounded Theory som legger til grunn at teorier utvikles fra en induktiv tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 226 & Ryen, 2017, s. 146).

Etter at dataene var kategorisert, ble sitatene innenfor samme kategori sortert for å vurdere eventuelle fellestrekk eller motsetninger. Deretter arbeidet vi oss gjennom kategoriene og sitatene for å finne ut hvilke som var mest aktuelle for vår problemstilling.

I arbeidet med analyse av data har vi også gjennomgått de transkriberte intervjuene og skriftlig dokumentasjon gjentatte ganger for å fange opp informasjon som kan støtte eller utfylle informasjonen fra informantene og gjennomført SWOT analyse. Vi benyttet en naturalistisk tilnærming, hvor informantenes representasjon av virkelighet ble lagt til grunn (ibid., 2017, s. 144).

Notater fra intervjuene, lydopptak og Excel-fil benyttet i arbeidet med denne oppgaven slettes så snart sensuren foreligger. Informantene ble opplyst om dette før oppstart av intervjuene.

### ***3.4 Mulige svakheter***

Oppgaven er basert på kvalitativ tilnærming, noe som innebærer at våre funn ikke nødvendigvis er overførbare til andre bedrifter. Våre funn sier videre noe om organisasjonen vi har studert, i en gitt tidsperiode, sett gjennom øynene til våre utvalgte respondenter. Bias kan være en annen svakhet ved datainnsamlingen. To av tre forfattere i denne oppgaven arbeider i organisasjonen som har vært case for studiet, og kan således være interessenter og dermed farget av dette i arbeidet med oppgaven.

## **4. Strategisk analyse**

I dette kapittelet skal vi analysere den nåværende situasjonen for bydel Stovner ved hjelp av ulike analyseverktøy. Vi vil benytte PESTEL-analyse for å vurdere de politiske, økonomiske, sosiale, teknologiske, miljø- og lovgivningsmessige faktorene som påvirker bydelen. Dernest vil vi gjennomføre ekstern og intern interessentanalyse for å identifisere de ulike interessentgruppene og deres innflytelse på organisasjonen. En aktivitetsanalyse vil også bli gjennomført for å vurdere den verdiskapende aktiviteten i forhold til hvordan bydelen jobber med å øke innovasjonskapasitet i Vestlisatsingen. Videre vil vi gjennomføre en interaktiv buntanalyse for å få en visuell fremstilling av ressursenes samskappingsstyrke, om bydelen har de rette ressursbuntene, om

ressurssammensetningen skaper verdi og hvordan de påvirker realisering av målet. Til slutt vil vi illustrere resultatene fra de ulike analysene i en SWOT-analyse for å gi en samlet oversikt over identifiserte styrker, svakheter, muligheter og trusler.

#### ***4.1 Ekstern analyse***

##### *4.1.1 PESTEL-analyse*

Ved gjennomføring av PESTEL fant vi at politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske faktorer er de faktorene som har, og også på sikt vil ha, størst betydning for organisasjonen. Miljømessige og legale faktorer har etter vår vurdering mindre påvirkning på organisasjonen, og vi redegjør derfor ikke for disse her.

##### *Politiske faktorer*

Det offentlige Norge påvirkes av demokratiske, politiske valg på nasjonalt og lokalt nivå annethvert år. På tross av regelmessige valg preges landet av relativt stabile politiske forhold hvis man sammenligner med andre deler av verden. Bydelen må orientere seg politisk på tre ulike nivåer: nasjonalt nivå, Bystyret i Oslo kommune og Bydelsutvalget. Endring i politisk retning på de tre politiske nivåene påvirker føringer og krav som gis. Tildeling og fordeling av årlig økonomisk ramme behandles politisk på alle nivåer. Politiske beslutninger på overordnet nivå vedrørende regulering, byutvikling, bruk av areal og liknende legger rammer for bydelens handlingsrom. Norge påvirkes også av faktorer utenfor landet, eksempelvis har krigen i Ukraina medført at overordnet nivå har besluttet hvor mange flyktninger som får komme til Norge. Det er en manglende politisk vilje på nasjonalt nivå til å gi særtilskudd til områder med utfordrende levekår.

##### *Økonomiske faktorer*

Av økonomiske faktorer finner vi den generelle pris- og renteøkningen i samfunnet samt politisk besluttet budsjett/økonomisk ramme. Det er varslet rammekutt i offentlig sektor og Oslo kommune i årene som kommer. I kombinasjon med den manglende viljen til særtilskudd, vil dette forsterke utfordringsbildet. Arbeidsledigheten i enkelte deler av landet er generelt høyere sammenlignet med landet som helhet og fører til store skjevheter. Det er lite by-

og næringsutvikling i enkelte områder av Oslo, noe som skaper større forskjeller og muligheter for de ulike bydelene. Det er store utfordringer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft innen skole og helse. Dette er en betydelig utfordring på nasjonalt og kommunalt nivå, og er ytterligere forsterket for tjenester i områder med høyere andel levekårsutfordringer.

Den økonomiske situasjonen gjør at offentlige tjenester er avhengig av eksterne aktører som næringsliv og frivilligheten for sammen å finne nye måter å levere tjenester på.

#### *Sosiokulturelle faktorer*

Bydel Stovner skiller seg ut i norsk sammenheng på flere sosiokulturelle faktorer. Sammenlignet med landet som helhet har innbyggere i bydel Stovner som gruppe betydelig dårligere levekår. Bydelen har en relativt stabil befolkningsstørrelse hvor ca 60 % består av innvandrere og barn av innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn. Livsstil og holdninger til arbeid og fritid kan dermed være noe annerledes enn i resten av landet. Bydelens innbyggere har en snittalder på 39 år, og en høy andel unge under 20 år sammenlignet med Oslo for øvrig. En relativt stor andel av befolkningen er utøvende religiøse. Landet og også bydelen preges av ettervirkningene av Covid-19 pandemien. Videre påvirkes bydelen, som resten av Norge, av at andelen eldre i befolkningen vil øke sterkt de neste årene. Gruppen eldre vil vokse og utgjøre en betydelig større andel av befolkningen enn i dag. Dette vil legge press på flere omsorgstjenester i bydelen. Bydelen er ansvarlig for å levere tjenestene etter helse- og omsorgstjenesteloven, og påvirkes av at sykehjemstjenestene leveres av overordnet nivå.

#### *Teknologiske faktorer*

Tiden vi lever i byr på hurtig teknologisk utvikling internasjonalt, nasjonalt og kommunalt som kan gi nye muligheter. Den teknologiske utviklingen kan gi tilgang til ny informasjon, nye måter å jobbe på, nye produkter og nye måter å yte tjenester på.

#### *Oppsummering PESTEL*

Etter gjennomført PESTEL-analyse ser vi følgende trusler og muligheter for bydel Stovner:

Trusler:	Muligheter:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den sosiokulturelle sammensetning av bydelens befolkning er en utfordring (PT1).</li> <li>• Utfordringer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft (PT2).</li> <li>• Økning i antall eldre (PT3).</li> <li>• Generell pris- og renteøkning, trangere økonomiske kår (PT4).</li> <li>• Økonomisk ramme økes ikke med utfordringsbildet (PT5).</li> <li>• Lite by- og næringsutvikling i områder med høyere andel levekårsutfordringer (PT6).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny teknologi som kan gi tilgang til ny informasjon, nye måter å jobbe på, nye produkter og nye måter å yte tjenester på (PM1).</li> <li>• Samarbeid med næringsliv og sivilsamfunnet (PM2).</li> </ul>

Tabell 1

#### 4.1.2 Ekstern interessentanalyse

Det er mange definisjoner på interessenter, Mitchell et al. (1997, s 853) viser til Freeman sin definisjon fra 1984 som sier at interessenter er personer og/eller grupper som kan påvirke eller blir påvirket av organisasjonens måloppnåelse. Interessent-begrepet omfatter både ansatte i organisasjonen (interne interessenter) og mennesker/grupper utenfor organisasjonen som kan bli påvirket av eller selv påvirke organisasjonen (eksterne interessenter). For å avgjøre hvilken oppmerksomhet den enkelte interessent skal vies er det i henhold til Mitchell et al. (1997 s. 853) viktig å observere interessentens makt, legitimitet og pågåenhet. Ved gjennomføring av interessentanalyse for bydel Stovner har vi valgt å forholde oss til the power/interest matrix (Olander & Landin, 2005, s. 322) hvor interessentene kategoriseres etter grad av interesse og innflytelse.

Vi har kategorisert de eksterne interessentene som kan påvirke organisasjonens suksess og de bør håndteres på forskjellige måter. Interessentene med høy makt og lav interesse er Boligbygg, den kommunale blokken Vestlisvingen 196, Vestli Skole og andre relevante instanser som plan- og byggemyndigheter og bymiljøetaten. Det er nødvendig å holde denne gruppen tilfreds. Som et eksempel

er bydelen avhengig av Boligbyggs tilstedeværelse og ønske om å investere i eiendomsmasse for å bedre levekårene til innbyggerne. Boligbygg sitter med makt fordi de kan velge å ikke investere, rive eller bygge nytt. Beslutningene denne eksterne interessenten tar, får derfor stor innvirkning på mulighetsrommet i de kommunale tjenestene. Hvis de velger å rive et bygg som Vestlisvingen 196 vil dette påvirke et stort antall beboere og tjenester som i dag benytter seg av bygget. Det er derfor viktig å holde denne gruppen tilfreds.

Politikere i kommunen og bydelen, Coop, trossamfunn og politiet, har høy makt og høy interesse og bør derfor få tett oppfølging. Deres behov og ønsker er viktig å tilfredsstille. De lokale politikerne som er bosatt i bydelen har interesse i kraft av sin politiske overbevisning og rolle. De må også stå til ansvar hvis administrasjonens beslutninger skaper uro i lokalmiljøet. De har med sin posisjon makt til å treffe beslutninger som direkte påvirker økonomien og de initiativ som administrasjonen eventuelt vil igangsette. Det er derfor viktig å ha tett kontakt med denne interessenten. En satsning på Vestli vil kunne bidra til å løse utfordringene som senere kan bli en belastning for politikerne som interessenter.

Innbyggere på Vestli som er leietakere, elever og foresatte på Vestli skole som er lite engasjert i nærmiljøet, privat næringsliv og KLP er eksterne interessenter med lav makt og lav interesse. Det kreves minimal innsats for å håndtere deres rolle. Det vil alltid være et spørsmål om innbyggere har reell makt. Vi anerkjenner innbyggernes mulighet til påvirkning i valgene hvert fjerde år. Likevel anser vi gruppen innbyggere som er bosatt med leieforhold at de har lite makt og lite interesse. En stor del av denne gruppen er avhengig av kommunale vilkår for å skaffe seg bopel. Et løsere tilknytningsforhold til eiendommen gjør at de har mindre interesse enn hva de som eier egen bolig har.

Vi har kategorisert frivillighet, Oslo Arkitekturtriennale, private utleiere, borettslag og sameier, innbyggere på Vestli som eier egen bolig, FAU på skole og barnehage samt elever og foresatte på Vestli skole som er engasjert i nærmiljøet som eksterne interessenter med lav makt og høy interesse. Disse bør holdes informert for å ivareta deres interesser og perspektiver. Vi har vurdert at denne gruppen har lite formell makt. Som gruppe har de stor interesse i hvordan Vestli



satsingen utfolder seg. Det er god grunn til å anta at gruppen har stor innflytelse på beslutningstakerne. Å holde denne gruppen informert vil derfor være viktig.

<p><b><u>Stor makt, lite interesse</u></b> <b><u>TILFREDSSTILLES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boligbygg</li> <li>• Den kommunale blokken Vestlisvingen 196</li> <li>• Vestli Skole (nytt skolebygg som potensielt kan åpnes opp utover skoletid, treffer alle barn og foresatt i skolealder)</li> <li>• Utdanningssetaten.</li> <li>• Plan- og bygg myndigheter</li> <li>• Bymiljøetaten.</li> </ul>	<p><b><u>Stor makt, stor interesse</u></b> <b><u>TETT OPPFØLGING</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politikere i kommunen og bydelen</li> <li>• Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap (OVK)</li> <li>• Coop (fester grunnen i «sentrum»)</li> <li>• Ulike trossamfunn</li> <li>• Politiet (høy grad av kriminalitet i området)</li> </ul>
<p><b><u>Lite makt, lite interesse</u></b> <b><u>MINIMAL INNSATS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leietakere i delbydelen</li> <li>• Privat næringsliv</li> <li>• KLP (eier grunnen Coop fester i «sentrum»)</li> <li>• Elever og foresatte på Vestli skole som ikke er engasjert i nærmiljøet</li> </ul>	<p><b><u>Liten makt, stor interesse</u></b> <b><u>HOLDES INFORMERT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frivillighet</li> <li>• Oslo Arkitekturtriennale</li> <li>• Private utleiere</li> <li>• Borettslag og sameier</li> <li>• Innbyggere på Vestli som eier egen bolig</li> <li>• FAU på skole og barnehage</li> <li>• Elever og foresatte på Vestli skole som er engasjert i nærmiljøet</li> </ul>

Tabell 2

Ved gjennomgang av de eksterne interessentene ser vi mange lag som skal tilfredsstilles. Med utgangspunkt i prinsippal agent teori vil politikerne være prinsippaler og administrasjonen vil ha rollen som agenter. Politikerne er igjen agenter overfor innbyggerne, som kan anses som prinsippaler med sin makt ved valgene. Flere av de eksterne interessentene kan anses som agenter hvor bydelsadministrasjonen utøver rollen som prinsippal. Forholdet mellom frivillige foreninger og bydelen er nettopp dette. Bydelen som prinsippal er opptatt av at foreningen handler i bydelens interesse. Foreningen som agent sitter med risiko, men de aksepterer dette da bydelen kan gi rammevilkår gjennom tildeling og regulering.

## Oppsummering ekstern interessentanalyse

Etter gjennomført ekstern interessentanalyse ser vi følgende trusler og muligheter for bydel Stovner:

Trusler:	Muligheter:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Boligbygg da de kan velge å la bygningsmasse forfalle videre (EIT1).</li><li>• Mulig riving av Vestlisvingen 196 vil medføre at bydelen må skaffe midlertidig boliger og tjenester før et nytt bygg står klart (EIT2).</li><li>• Eksterne instanser som Bymiljøetaten. De sitter på avgjørende makt i utviklingen av nærområdet (EIT3).</li><li>• En vilje fra politikere til å bevilge penger til satsingen (EIT4).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De ulike trossamfunnene kan være gode samarbeidspartnere da de har god påvirkningsevne (EIM1).</li><li>• Coop fester området og kan gi bydel tilgang til sentralt areal i delbydelen (torget) (EIM2).</li><li>• Frivillighet gjennom lag og foreninger. Deres engasjement kan bidra til å øke trivsel i bomiljøet (EIM3).</li><li>• Boligbygg – oppgradering av Vestlisvingen 196 (EIM4).</li><li>• Lokalpolitikere (EIM5)</li><li>• Samhandling med interessenter med stor interesse for delbydelen (EIM6).</li><li>• En mulighet med samhandling med andre offentlige etater, for eksempel Politiet (EIM7).</li></ul>

Tabell 3

## 4.2 Intern analyse

### 4.2.1 Intern interessentanalyse

Ved analyse av de interne interessentene har vi også lagt til grunn matrisen beskrevet av Olander og Landin (2005). Bydelen har i 2022 vært gjennom en omorganisering hvor målet var å oppnå større synergier gjennom samhandling. Vestlisatsingen var ikke direkte påvirket av omorganisering, og er et godt eksempel på hvordan bydelen ønsker å organisere samhandling i satsingene de etablerer. Vestlisatsingen ble initiert fra toppledelsen uten en bred forankring i organisasjonen. Det var et uttalt ønske om en satsing som hadde en flat struktur og organisk tilnærming for å finne løsninger. Det manglende mandatet og forankring på tvers i organisasjonen medfører at nivået med mellomledere har hatt en passiv tilnærming. Den passive tilnærmingen kan sees i sammenheng med utydelig beslutningsfullmakt, i en organisasjon hvor det er en klar forventning til tydelige fullmakter. Ved gjennomgang av dokumentasjon i forbindelse med intern interessentanalyse finner vi at avdelingsdirektøren for avdeling arbeid, velferd og lokalsamfunn (AVL) har hatt et særskilt ansvar for satsingen.

<p><b><u>Stor makt, lite interesse</u></b> <b><u>TILFREDSSTILLES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avdelingsdirektørene på ledernivå 2</li> <li>• Seksjonssjefer på ledernivå 3. Har ønske om utvikling, men ikke kompetanse/kapasitet i lys av drift</li> </ul>	<p><b><u>Stor makt, stor interesse TETT</u></b> <b><u>OPPFØLGING</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bydelsdirektøren</li> <li>• Bydelsdirektørens stab</li> <li>• Politisk Ledelse</li> <li>• Avdeling støttefunksjon (IT, regnskap, HR, digitalisering)</li> <li>• Avdelingsdirektør AVL (ledernivå 2)</li> <li>• Avdeling barnehage</li> <li>• Avdeling AVL</li> </ul>
<p><b><u>Lite makt, lite interesse</u></b> <b><u>MINIMAL INNSATS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamledere (nivå 5) som ikke jobber mot Vestli</li> <li>• Ansatte med oppgaver som ikke angår Vestli</li> <li>• NAV som enhet</li> <li>• Bydels LAB som arbeider med utvikling. Har for liten kapasitet.</li> <li>• Avdeling Helse, aktivitet og mestring HAM (hjemmetjeneste, bolig, hjelpemidler)</li> </ul>	<p><b><u>Liten makt, stor interesse</u></b> <b><u>HOLDES INFORMERT</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seksjonsledere (nivå 4) og teamledere (nivå 5) som jobber opp mot Vestli</li> <li>• Utviklingsressurser - sitter med mange ideer, men kommer ingen vei.</li> <li>• Ansatte med oppgaver som finner sted på Vestli</li> <li>• Fagforeninger (blir ikke involvert i den grad de bør)</li> <li>• Jobbsenter for Unge</li> <li>• Barnehager - lav levestandard gir krevende barn</li> </ul>

Tabell 4

### *Oppsummering intern interessentanalyse*

Etter gjennomført intern interessentanalyse ser vi følgende styrker og svakheter for bydel Stovner:

<b>Styrker:</b>	<b>Svakheter:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forankret hos toppleder og i stab (IIS1).</li> <li>• Teamledere som jobber tett mot tjenester som leveres på Vestli (IIS2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utviklingsressursene sitter med mange tanker som de ikke får anvendt (IIW1).</li> <li>• Manglende interesse og kapasitet blant leder på nivå 2 og 3 (IIW2).</li> <li>• Ansvarsdelingen fra toppnivået ble i praksis ikke delegert slik planene beskrev (IIW3).</li> <li>• Kravet til å løse driftsoppgaver får forrang i stedet for innovasjon (IIW4).</li> </ul>

Tabell 5

#### *4.2.2 Verdikonfigurasjoner og aktivitetsanalyse*

Ved gjennomgang av bydelens virksomhet finner vi at de ulike virksomhetene har ulike verdikonfigurasjoner. Bydel Stovner som helhet, og Vestlisatsingen, er etter

vår vurdering organisert som verdinettverk. Vi ser at bydelens ulike tjenester, medarbeidere, innbyggere, ulike samarbeidspartnere og steder kobles sammen horisontalt og vertikalt i arbeidet med å yte tjenester til bydelens innbyggere. I henhold til Fjeldstad og Lunnan (2022, s 167) beskriver verdinettverket virksomheter som nettopp *knytter sammen* steder, mennesker og ting. Verdien ligger i disse koblingene. Det er dette som kalles nettverkseffekter. Verdinettverket leverer tilknytninger og innhold, og relasjonene kjennetegnes av både vertikal og horisontal samhandling. Aktivitetene i verdinettverket pågår parallelt, i motsetning til for eksempel verdikjeden hvor aktivitetene følger en viss rekkefølge.

*Vestlisatsingens verdikonfigurasjon - verdinettverk:*



For å lykkes med Vestlisatsingen er det nødvendig med optimering av hver enkelt aktivitet, det gjelder både støtteaktiviteter og primæraktiviteter (3. ordens fit). I tillegg må det være konsistens mellom de ulike aktivitetene i verdikonfigurasjonen (2. ordens fit), samt mellom overordnet strategi - det vil si å snu den negative levekårsutviklingen i delbydelen - og mellom de ulike aktivitetene (1. ordens fit).

I vedlegg 3 oppsummeres et utvalg av de mest sentrale verdiskapende aktivitetene i Vestlisatsingen i en aktivitetsanalyse, det gjøres en vurdering av fit og aktuelle drivere samt konklusjon mot strategisk problemstilling.

Av de syv aktivitetene vi har analysert er fem støtteaktiviteter og to primæraktiviteter. Det kan være at dette er betegnende for satsingen, at kapasiteten i stor grad har blitt benyttet til forsøk på organisering og igangsetting

av initiativ, og i mindre grad på faktisk gjennomføring av primæraktiviteter som kommer direkte befolkningen til gode. Flere informanter gir uttrykk for at det har vært mye snakk, men lite handling i satsingen:

*“En utfordring med Vestlisatsingen er at det har vært mye snakk, altså ja vi har 20 mill vi har satt av til å jobbe med Vestlisatsingen. Det har vært mye diskusjoner rundt at vi skal prøve ting, men det er ingen som har tatt beslutning om at «ja, det her går vi for”, veldig sånn svada” (Informant).*

Av de syv aktivitetene vi har sett på, anser vi at tre er styrker i henhold til hvordan bydelens strategi kan bidra til å øke innovasjonskapasiteten i Vestlisatsingen. De to primæraktivitetene som er analysert, handler om ergoterapi på Vestli skole og familieveiledning. Begge aktivitetene er vurdert som styrker i forhold til å øke bydelens innovasjonskapasitet i Vestlisatsingen. Ergoterapi i skolen har hatt effekter både på elevenes fysikk og på lærernes kompetanse ved at lærerne fikk opplæring i metode. Ordningen er også skalert. Hjemmeveiledning til familier på Vestli er en ny måte å tilby tjenester på og må dermed også sies å være innovasjon i henhold til definisjonen tidligere i oppgaven. Den tredje analyserte aktiviteten som er en styrke i forhold til å øke innovasjonskapasiteten er støtteaktiviteten Vestli-LAB som tilbyr bistand til utvikling og dermed også utvikling av dynamiske kapabiliteter. Øvrige fire aktiviteter som er analysert er støtteaktiviteter og vurderes av ulike grunner å være svakheter i forhold til utvikling av innovasjonskapasitet i Vestlisatsingen. Det gjelder mandagsmøtet for alle ledere, arbeidsgruppe for Vestlisatsingen, koordinering av avdelingenes ulike tiltak i satsingen og samhandling mellom operasjonelle ressurser i satsingen.

*“Mandagsmøtet er det verste eksempel på et fora som ikke får noe gjort” (Informant).*

Oppsummert er vår vurdering, etter gjennomført aktivitetsanalyse, at det totalt sett ikke er god fit i Vestlisatsingen. Kun tre av syv aktiviteter har 1. ordens fit. Aktivitetene spiller ikke på lag, og ser dermed ut til å svekke hverandre gjensidig. På grunn av dette skapes det ikke tilstrekkelige erfaringer med gjentatt innovasjon slik at innovasjonskapasiteten bygges over tid.

#### *Oppsummering aktivitetsanalyse*

Etter gjennomført intern aktivitetsanalyse (vedlegg 3) ser vi følgende styrker og svakheter for bydel Stovner:

Styrker:	Svakheter:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk av Vestli-LAB som tilbyr bistand til utvikling ved å legge til rette for å øke de dynamiske kapabilitetene i bydelen (AS1).</li> <li>• Ergoterapi på Vestli barneskole har vært en ny måte å levere tjenester til innbyggere og samarbeidspartnere på Vestli (AS2).</li> <li>• Familieveiledning i hjemmet gir økt kunnskap om innbyggernes behov og sikrer en god kapasitetsutnyttelse (AS3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandags-møtet for alle ledere, grunnet manglende beslutningsvilje og koordinering (ASW1).</li> <li>• Arbeidsgruppe Vestlisatsing, gruppa ble nedlagt slik at potensialet ikke ble realisert (ASW2).</li> <li>• Koordinering av avdelingenes ulike tiltak i satsingen. Manglende koordinering og dermed lite synergier (ASW3).</li> <li>• Manglende samhandling mellom operasjonelle ressurser i satsingen (ASW4).</li> </ul>

Tabell 6

#### 4.2.3 Ressursanalyse: Interaktiv buntanalyse (IBA)

IBA indikerer i hvilken grad en organisasjon kan få tilgang til, eksempelvis gjennom relasjoner, ressurser som blir strategiske når det finnes en god ressursmatch og positiv ressurspåvirkning mellom ressursene. I dette ligger det at en strategisk ressurs gjør andre ressurser bedre (Huemer & Wang, 2021).

I vår IBA analyse (vedlegg 4) kan vi oppsummert si at styrkene ligger i at mange medarbeidere i organisasjonen har etablert et tett samarbeid med sivilsamfunnet for å løse de enkelte innbyggernes behov. Disse har god ressursmatch, positiv ressurspåvirkning som gir en økende ressursverdi og har en økende effekt på verdiskapingen når det gjelder å øke innovasjonskapasitet. Sivilsamfunnet og medarbeider samskaper for å gi nye og gode tilbud til delbydelens befolkning. Gjentatte erfaringer med utvikling og innovasjon vil over tid bidra til å bygge innovasjonskapasitet. Utviklingsressursene i Vestli-Lab er en betydelig styrke for å bidra til innovasjonskapasitet i Vestlisatsingen. Ressursene samarbeider med øvrige medarbeidere i organisasjonen og har kompetanse på utvikling, som dermed også overføres til øvrige medarbeidere. Det er en styrke at mange medarbeidere i organisasjonen har et stort engasjement og brenner for samfunnsoppdraget, dette kommer innbyggere på Vestli til gode.

I følge Huemer og Wang (2021) øker en ressurs i verdi når andre ressurser gir matchende ressursgrensesnitt og forsterker cogency-effekter, det vil si effekten en

ressurs har på andre ressurser. En ressurs skaper verdi når den gir matchende ressursgrensesnitt og forsterker cogency-effekter til andre ressurser.

Det er en svakhet at ledergruppen i seksjon hjemmetjenester har manglende kapabilitet, dette fører til at utviklingsressursene ikke blir brukt til utviklingsarbeid knyttet til Vestlisatsingen i hjemmetjenesten. BLT har delegert fullmakter med bakgrunn i tillitsbasert styring og ledelse. Lederne på nivå tre, som gruppe, har ikke utnyttet handlingsrommet i tilstrekkelig grad. Dette er en klar svakhet. Organisasjonens ledere, på generelt nivå, har en etablert ukultur, ved at de ikke treffer eller står ved egne beslutninger. Kulturen gjør at lederne vegrer seg for å ta beslutninger på eget område uten å forvise seg om at de har støtte fra lederne over seg. Øvrige svakheter er at ressurser som ønsker å jobbe med smidig utvikling opplever at deres initiativer ikke fører frem. Det er også en svakhet at det organisatoriske nivået ikke utnytter mulighetene som ligger i samhandling med sivilsamfunnet.

#### *Oppsummering interaktivt buntanalyse (IBA)*

Etter gjennomført IBA (vedlegg 4) ser vi følgende styrker og svakheter for bydel Stovner:

Styrker:	Svakheter:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utviklingsressursene i VestliLAB er en betydelig styrke for å bidra til innovasjon i Vestlisatsingen. De samarbeider godt og har kompetanse på utvikling (IBAS1).</li> <li>• Mange medarbeidere har et stort engasjement og brenner for samfunnsoppdraget. Dette nyttiggjøres ved at det er midler avsatt til satsingen (IBAS2).</li> <li>• Mange individer i organisasjonen har etablert et tett samarbeid med sivilsamfunnet for å løse enkelte behov innbyggerne har (IBAS3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det at seksjonssjefene i hjemmetjenesten har manglende kapabilitet, fører til at utviklingsressursene ikke blir brukt til utviklingsarbeid for Vestlisatsingen (IBAW1).</li> <li>• BLT har delegert fullmakter med bakgrunn i tillitsbasert styring og ledelse. Lederne på nivå tre som gruppe har ikke utnyttet handlingsrommet (IBAW2).</li> <li>• Organisasjonens ledere på generelt nivå har etablert en ukultur for å ikke treffe og/eller står ved egne beslutninger. Kulturen gjør at lederne vegrer seg til å ta beslutninger på eget område uten å forvise seg at de har støtte fra lederne over seg (IBAW3).</li> <li>• Ansatte som ønsker å jobbe med smidig utvikling opplever at deres initiativer ikke fører frem. Forholdene ligger ikke til rette for smidig utvikling, dette forsterkes særlig av at de autonome teamene ikke har fullmakt til å beslutte endringer fortløpende (IBAW4).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det organisatoriske nivå har ikke utnyttet potensialet som ligger i samarbeid med sivilsamfunnet (IBAW5).</li> </ul>
--	---

Tabell 7

### 4.3 SWOT - oppsummering av ekstern og intern analyse

Styrker
<p><i>Intern interessentanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forankret hos toppleder og i stab (IIS1).</li> <li>• Teamledere som jobber tett mot tjenester som leveres på Vestli (IIS2).</li> </ul> <p><i>Aktivitetsanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruk av Vestli-LAB som tilbyr bistand til utvikling ved å legge til rette for å øke de dynamiske kapabilitetene i bydelen (AS1).</li> <li>• Ergoterapi på Vestli barneskole har vært en ny måte å levere tjenester til innbyggere og samarbeidspartnere på Vestli (AS2).</li> <li>• Familieveiledning i hjemmet gir økt kunnskap om innbyggernes behov og sikrer en god kapasitetsutnyttelse (AS3).</li> </ul> <p><i>Ressursanalyse (IBA)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utviklingsressursene i VestliLAB er en betydelig styrke for å bidra til innovasjon i Vestlisatsingen. De samarbeider godt og har kompetanse på utvikling (IBAS1).</li> <li>• Mange medarbeidere har et stort engasjement og brenner for samfunnsoppdraget. Dette nyttiggjøres ved at det er midler avsatt til satsingen (IBAS2).</li> <li>• Mange individer i organisasjonen har etablert et tett samarbeid med sivilsamfunnet for å løse enkelte behov innbyggerne har (IBAS3).</li> </ul>
Svakheter
<p><i>Intern interessentanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utviklingsressursene sitter med mange ideer som de ikke får anvendt (IIW1).</li> <li>• Manglende interesse og kapasitet blant ledere på nivå 2 og 3 (IIW2).</li> <li>• Ansvarsdelingen fra toppnivået ble i praksis ikke delegert slik planene beskrev (IIW3).</li> <li>• Kravet til å løse driftsoppgaver får forrang i stedet for innovasjon (IIW4).</li> </ul> <p><i>Aktivitetsanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandags-møtet for alle ledere, grunnet manglende beslutningsvilje og koordinering (ASW1).</li> <li>• Arbeidsgruppe Vestlisatsing, gruppen ble nedlagt slik at potensialet ikke ble realisert (ASW2).</li> <li>• Koordinering av avdelingenes ulike tiltak i satsingen. Manglende koordinering og dermed lite synergier (ASW3).</li> <li>• Manglende samhandling mellom operasjonelle ressurser i satsingen (ASW4).</li> </ul> <p><i>Ressursanalyse (IBA)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det at seksjonssjefene i hjemmetjenesten har manglende kapabilitet, fører til at utviklingsressursene ikke blir brukt til utviklingsarbeid for Vestlisatsingen (IBAW1).</li> <li>• BLT har delegert fullmakter med bakgrunn i tillitsbasert styring og ledelse. Lederne på nivå tre som gruppe har ikke utnyttet handlingsrommet (IBAW2).</li> <li>• Organisasjonens ledere på generelt nivå har etablert en ukultur for å ikke treffe og/eller stå ved egne beslutninger. Kulturen gjør at lederne vegrer seg til å ta beslutninger på eget område uten å forvise seg at de har støtte fra lederne over seg (IBAW3).</li> <li>• Ansatte som ønsker å jobbe med smidig utvikling opplever at deres initiativer ikke fører frem. Forholdene ligger ikke til rette for smidig utvikling, dette forsterkes særlig av at de autonome teamene ikke har fullmakt til å beslutte endringer fortløpende (IBAW4).</li> <li>• Det organisatoriske nivå har ikke utnyttet det potensialet som ligger i samarbeid med sivilsamfunnet (IBAW5).</li> </ul>



<b>Muligheter</b>
<p><i>PESTEL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny teknologi som kan gi tilgang til ny informasjon, nye måter å jobbe på, nye produkter og nye måter å yte tjenester på (PM1).</li> <li>• Samarbeid med næringsliv og sivilsamfunnet (PM2).</li> </ul> <p><i>Interessentanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De ulike trossamfunnene kan være gode samarbeidspartnere da de har god påvirkningsevne (EIM1).</li> <li>• Coop fester området og kan gi bydel tilgang til sentralt areal i delbydelen (torget) (EIM2).</li> <li>• Frivillighet gjennom lag og foreninger. Deres engasjement kan bidra til å øke trivsel i bomiljøet (EIM3).</li> <li>• Boligbygg – oppgradering av Vestlisvingen 196 (EIM4).</li> <li>• Lokalpolitikere (EIM5).</li> <li>• Samhandling med interessenter som foreldre og elever med stor interesse for delbydelen (EIM6).</li> <li>• En mulighet med samhandling med andre offentlige etater, for eksempel Politiet (EIM7).</li> </ul>
<b>Trusler</b>
<p><i>PESTEL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den sosiokulturelle sammensetning av bydelens befolkning er en utfordring (PT1).</li> <li>• Utfordringer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft (PT2).</li> <li>• Økning i antall eldre (PT3).</li> <li>• Generell pris- og renteøkning, trangere økonomiske kår (PT4).</li> <li>• Økonomisk ramme økes ikke med utfordringsbildet (PT5).</li> <li>• Lite by- og næringsutvikling i områder med høyere andel levekårsutfordringer (PT6).</li> </ul> <p><i>Interessentanalyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boligbygg da de kan velge å la bygningsmasse forfalle videre (EIT1).</li> <li>• Mulig riving av Vestlisvingen 196 vil medføre at bydelen må skaffe midlertidig boliger og tjenester før et nytt bygg står klart (EIT2).</li> <li>• Eksterne instanser som Bymiljøetaten. De sitter på avgjørende makt i utviklingen av nærområdet (EIT3).</li> <li>• En vilje fra politikere til å bevilge penger til satsingen (EIT4).</li> </ul>

Tabell 8

#### 4.3.1 Drøfting av SWOT

Basert på gjennomførte interne og eksterne analyser av bydel Stovner finner vi mange svakheter og en del styrker. Vi ser også en del trusler og muligheter i omgivelsene. Det totale bildet indikerer at bydel Stovner bør prioritere å arbeide med interne forhold for at man på sikt skal kunne nyttiggjøre seg av muligheter i omgivelsene og finne strategier for å håndtere eventuelle trusler.

Vi ser at flere av styrkene, svakheterne, truslene og mulighetene bydelen står ovenfor, henger tett sammen og påvirker hverandre gjensidig (vedlegg 5). I det følgende har vi valgt å fokusere på utvalgte elementer som illustrerer utfordringsbildet.

SWOT viser at utviklingsressursene tilknyttet VestliLAB ikke er tilstrekkelig utnyttet ved at de ikke får anvendt sine tanker og ideer i den utstrekning som er nødvendig for å utvikle innovasjonskapasiteten (IIW1). VestliLAB som ressurs er en klar styrke for organisasjonen (AS1 og IBAS1), men de aktuelle medarbeidere kommer ikke i posisjon til å bruke sin kompetanse til bydelens beste. Våre funn indikerer at dette henger sammen med mange av seksjonssjefenes (nivå 3) manglende evner til å tenke utvikling. Dette skyldes blant annet de stadige kravene til drift av bydelens løpende tjenester og et opplevd behov for støtteressurser. Seksjonssjefene har som følge av dette ikke fokus på å involvere nødvendig kompetanse til arbeidet med utvikling i Vestlisatsingen (IBAW1) - da seksjonssjefenes tid “spises opp” av oppgaver knyttet til drift.

Som følge av de utfordringene bydelen står ovenfor, har bydelsdirektøren vært i førersetet for å forsøke å løse utfordringene gjennom å være en sentral aktør for etablering av Vestlisatsingen. Dette er gjort gjennom å involvere politikere for å bevilge midler og staben har hatt fokus på satsingen. Vestlisatsingen er dermed godt forankret hos bydelsdirektøren og i hans stab (IIS1). Våre analyser viser at på de underliggende ledernivåene (2 og 3) har ansvarsdelingen fra toppledergruppen og nedover i organisasjonen ikke fungert som ønsket. Dette skyldes delvis manglende interesse hos de lederne som ikke direkte har ansvarsområder som treffes av satsingen, samt av kapasitetsutfordringer hos ledere som i stor grad “spises” opp av ordinære driftsoppgaver (IBAW2 og IIW3). At den autonome arbeidsgruppen ble nedlagt etter kort tid (ASW2), bidro i stor grad til at flere av lederne opplevde satsingen som fragmentert. Forholdene lå dermed ikke til rette for at ansatte som ønsker å arbeide med smidig utvikling (IBAW4) fikk anvendt sin styrke som ønsket. Det er også en etablert ukultur knyttet til beslutningstaking, hvor ledere ikke tar nødvendige avgjørelser, men søker støtte oppover i hierarkiet (IBAW3), dette for å oppleve ryggdekning for sine avgjørelser. Analysen viser også en utfordring i forhold til å rekruttere kvalifisert arbeidskraft (PT2).

Vi har definert lokalpolitikere som en del av bydelens eksterne interessenter som kan utgjøre en mulighet for bydel Stovner i bydelens arbeid med Vestlisatsingen (EIM5). Politikerne har stor interesse for å løse utfordringene som deres

velgergrupper står ovenfor. Politikerne kan også anses som en trussel for satsingen og dermed innovasjonskapasiteten sett i forhold til hvorvidt de er villige til å innvilge økonomiske midler (EIT4). Dette er særlig aktuelt når de økonomiske rammevilkårene blir strammere (PT5) og de politiske beslutningene får større konsekvenser knyttet til budsjett i årene fremover.

## **5 Drøfting av strategiske valg**

I henhold til Meyer og Norman (2019, s. 191) er utgangspunktet for strategiske valg i offentlig sektor selve samfunnsoppdraget. I dialog med informanter har det fremkommet at for å løse samfunnsoppdraget i bydel Stovner, som handler om å yte tjenester til bydelens innbyggere og snu en negativ levekårsutvikling, er innovasjonskapasitet helt essensielt. I dette kapittelet skal vi på denne bakgrunn se på hva som må til for å bygge innovasjonskapasitet i organisasjonen, med Vestlisatsingen som utgangspunkt, slik at bydelen bygger innovasjonskapasitet og dermed øker sin evne til å løse samfunnsoppdraget.

Demografiske endringer, og påfølgende økte krav og forventninger fra bydelens innbyggere, medfører større krav til tjenestene i arbeidet med å løse samfunnsoppdraget. Å gjøre mer av det samme vil ikke løse utfordringene, man har kommet i et skjæringspunkt mellom de ansattes kapasitet og det økonomiske handlingsrommet. Bydelen bruker et betydelig beløp på tjenester til innbyggerne i Vestli. Når bistandsbehovene og kompleksiteten øker må bydelen treffe strategiske valg for å kunne løse de kommende utfordringene innenfor den økonomiske rammen. For å bygge nødvendig innovasjonskapasitet til å møte utfordringsbildet må bydelen arbeide med å utvikle dynamiske kapabiliteter på mange felt ved å identifisere, gripe og transformere mulighetene i omgivelsene. Våre funn viser at det må rettes innsats mot ulike områder, et utvalg av disse diskuteres i det følgende.

### ***5.1 Alternativ A: Bygging av innovasjonskapasitet gjennom organisasjonslæring (IBAS3, IBAW5, IBAW1).***

Når målet til bydel Stovner er en strategisk fornyelse av virksomheten, er organisasjonslæring en sentral faktor. I henhold til Andersen (2018, s. 375) er

organisasjonslæring prosessen der bedre kunnskaper og utvidet forståelse fører til et bedre handlingsmønster i organisasjonen. Organisasjonslæring gir lærende organisasjoner og fører til endringer i atferd. I praksis betyr dette at organisasjonen gjør noe annet enn den ville ha gjort før denne læringen. I henhold til Lange og Gausdal (2020) viser forskning at kunnskapsdeling er den viktigste driveren for innovasjon. Tillit bidrar til kunnskapsdeling og fremmer høyere kvalitet på denne, inkludert deling og absorbering av taus kunnskap, noe som medfører at kunnskapen som deles lettere kan generaliseres og brukes på nye områder. Kunnskapsdelingen bidrar til at det skapes noe mer i fellesskap og en samarbeidskultur bygges som bidrar til merverdi ved eksternt samarbeid (Dyer & Singh, 1998). I vår analyse identifiserte vi en styrke knyttet til at enkelte ansatte har etablert et tett samarbeid med sivilsamfunnet (IBAS3). Ved å få dette inn i et systematisk og organisatorisk nivå vil det motvirke den identifiserte svakheten (IBAW5) som handler om at potensialet ikke er utnyttet. Tillit er en viktig faktor for å få radikale endringer og innovasjon. For at bydel Stovner skal bygge erfaringer med innovasjon må det jobbes med læring og kunnskapsdeling. Og for at kunnskapsdeling skal fremmes, må det jobbes med tillit i organisasjonen, både internt og eksternt, slik at samskaping kan finne sted (Mezirow, 2000, henviser til Torfing et al., 2019). Våre informanter gir uttrykk for at det ikke har vært tilstrekkelig fokus på læring i arbeidet med Vestlisatsingen:

*“Man tar seg ikke tid til å lære, mange flere prosjekter i bydelen burde man lære av”* (Informant).

*“Det var behov for å skriftliggjøre ideer og tiltak, noe som manglet”* (Informant).

Informanter gir også uttrykk for at det ikke oppleves trygt å feile, noe som kan indikere at det er behov for å jobbe med tillit i organisasjonen:

*“Det er manglende trygghet på å feile, dette er noe organisasjonen må lære seg”* (Informant).

*“Innovasjon krever at man er villig til å godta at det kan gå galt, og at det ikke vil få konsekvenser om det går galt, tvert imot. Organisasjonen hadde ikke dette, og ikke en modenhet til å handle.»* (Informant).

Hurley og Hults (1998, s. 42) undersøkte i underkant av 10 000 ansatte i 56 ulike offentlige enheter i USA. Resultatene viser at høy grad av innovasjon er forbundet med kulturer som fremmer læring, utvikling og deltagelse i beslutningsprosesser. Dette støtter oppunder at det kan gi resultater dersom man faktisk legger forholdene til rette for organisasjonslæring. Bydel Stovner bør derfor fokusere på

dette i tiden fremover. Hurley og Hults (ibid.) funn tilsier at organisasjoner som evner å fremme læring, utvikling og deltagelse i beslutningsprosesser trolig vil være de organisasjonene som har størst mulighet for å lykkes i å utvikle høy grad av innovasjon. På denne bakgrunn anser vi at bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet, generelt og spesielt i tilknytning til Vestlisatsingen, med å arbeide mot å bli en mer lærende organisasjon.

Ved å legge til rette for å bli en mer en lærende organisasjon vil bydelen bygge kapabiliteter for å løse de utfordringene de står ovenfor. Dette er tidkrevende og forutsetter at bydelens ledelse har fokus på dette (Kale & Singh, 2009). I SWOT avdekket vi at ledere i hjemmetjenesten ikke hadde kapasitet eller kapabiliteter til utvikling, noe som medførte at utviklingsressursene ikke ble brukt (IBAW1). Det kreves derfor klare prioriteringer og handling hvis dette skal endres. Den manglende kapabiliteten påvirker de erfaringene som gjøres i organisasjonen. Bingham et al. (2015) trakk frem at læring ble skapt gjennom en sammenheng mellom handlinger og utfall. Dette tilsier at ledere må være bevisste for å legge til rette for læring. Med et fokus på å øke de dynamiske kapabilitetene og lære av tidligere erfaringer vil bydelen som organisasjon legge til rette for kontinuerlig læring og utvikling av tjenester som skaper verdi for innbyggerne.

### ***5.2 Alternativ B: Økt innovasjonskapasitet via organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser*** (ASW2, AS1, IBAS1, AS2, AS3, IBAW1, IIW1).

I henhold til Garud et al. (2013) kan hierarkisk organisering, fagsiloer og store arbeidsmengder hindre innovasjon. Dette kan motvirkes ved å aktivt legge til rette for innovasjon, for eksempel ved å sette av tid til utforskning og å rotere på folk. Videre skriver de at prosjektorganisering på tvers kan være løsningen (ibid.). Ved oppstart av Vestlisatsingen ble det nedsatt en tverrfaglig arbeidsgruppe bestående av medarbeidere fra ulike deler av organisasjonen. Gruppen ble ledet av en ekstern ressurs som var leid inn i en tidsbegrenset periode. Arbeidsgruppen hadde en opplevelse av at de hadde et utydelig mandat og en uklar tidsramme:

*“Etter 2 uker kom ledelsen og lurte på hva vi (arbeidsgruppen) hadde kommet frem til. Jeg hadde ikke forstått at det hastet slik.” (Informant).*

Kort tid inn i satsingen ble arbeidsgruppen avvirket, og potensialet som lå i arbeidsgruppen som utviklingsressurs ble ikke benyttet av organisasjonen (ASW2). Medarbeideren som ledet gruppen, fikk beskjed om at hen ikke lenger skulle ha ansvar for satsingen. Hen opplevde at det skjedde på dagen. Fra nå av skulle ansvaret skulle ligge i linjen, og mandagsmøtet som tidligere er omtalt ble etablert.

*“Det var ønskelig at ting skulle skje ute i organisasjonen, med støtte fra støttetjenesten. Bygge opp denne til å være støtte med kompetanse som kan bistå tjenestene. Eierskap er sentralt for å lykkes, også eierskap til eget utviklingsarbeid. Eierskap må ligge til mange, ikke til kun én.” (Informant).*

Vi støtter oss til Garud et al. (2013), som sier at man kan aktivt legge til rette for innovasjon ved å sette av tid til utforskning, at det kan være vanskelig å etablere innovative miljøer i etablerte forretningsmiljøer, og at ny organisasjonsstruktur er å anbefale (Tomassen, u.å.). På denne bakgrunn anser vi at det er et strategisk alternativ for bydel Stovner å etablere en felles organisering/pool for utviklingsressurser. Dette vil bygge videre på de styrkene vi fant i aktivitetsanalysen på etablering av VestliLAB (AS1) og hvordan utviklingen av tjenestene fant sted (IBAS1, AS2 og AS3). Denne måten å organisere arbeidet på vil sikre at utviklingsressursene får hyppige erfaringer med små og store utviklingstiltak. Ressursene bør ha fokus på å dokumentere og dele erfaringer for å sikre læring på både medarbeider- og organisasjonsnivå. En slik organisering fordrer evne til prioritering og kan bidra til at man kan levere innovasjon på rett tid med tilstrekkelig fleksibilitet. Denne måten å organisere arbeidet på vil også bidra til utvikling av dynamiske kapabiliteter slik Helfat et al. (2007, s 4) definerer det, og støttes av Bingham et al. (2015, s. 1812), som trekker frem at det vil være viktig med dedikerte funksjoner i organisasjonen for å utvikle dynamiske kapabiliteter. Dedikerte funksjoner vil lettere utvikle kapabiliteter for å *identifisere, gripe og transformere* de mulighetene som er i omgivelsene (Teece, 2015). Dette vil motvirke den svakheten vi fant at utviklingsressursene ikke ble brukt til utviklingsarbeid (IBAW1), eller at de ikke får anvendt sine tanker og ideer (IIW1). På denne bakgrunn er det et alternativ for bydel Stovner å organisere utviklingsarbeid/ressurser samlet. En slik organisering kan også bidra til en samlet oversikt over bydelens utviklingsressurser, og det vil bli enklere å prioritere blant

ulike utviklingsinitiativ. Utviklingsressursenes oppgaver bør også være å tilby kompetansehevende tiltak knyttet til utvikling i tjenestene. Det er viktig å sørge for involvering av aktuelle tjenester for å sikre eierskap til prosjektene som gjennomføres i linja. Denne måten å jobbe på vil også lette implementeringsarbeidet, men fordrer at prosjekt og tiltak testes ut i riktig tjeneste for å sikre bærekraftige løsninger. For å lykkes med en slik organisering, vil det være nødvendig å kartlegge hvilke ressurser det er behov for og hvordan ressursene samhandler med tjenestene.

### ***5.3 Alternativ C: Bygging av innovasjonskapasitet gjennom utøvelse av lederrollen (IIW2, IIW4, ASW1, IBAW2, IBAW3)***

Lederens rolle i organisasjonen er avgjørende for hvordan organisasjonen utvikler seg. Blant våre informanter var det flere ledere, og de ga i stor grad uttrykk for at deres hovedfokus var drift, ikke utvikling. Vi fikk et inntrykk av at alle respondentene ga uttrykk for hvilken betydning samfunnsoppdraget hadde, i beskrivelsen av hvor viktig deres arbeid var. Det var imidlertid lite fokus på hva som er verdiskapende aktivitet fra et innbyggerperspektiv. Fokuset ble i stor grad begrenset til den enkelte informants eget ansvarsområde/seksjon, noe SWOT avdekket at skyldes manglende interesse og kapasitet (IIW2). Dette ble i hovedsak eksemplifisert gjennom lederens ensidige fokus på driftsoppgaver på bekostning av utvikling (IIW4), til tross for at både bydelsdirektøren og bydelens strategi har fokus på utvikling.

En informant uttalte at lederne var usikre på seg selv og sin rolle. Informantenes opplevelse var at den manglende trygghet bidro til beslutningsvegring. At det var *“driftsutfordringer som ikke skapte rom for kapasitet til utvikling”* er et illustrerende utsagn på de utfordringene mellomlederen står ovenfor i bydelen. Det er en krevende øvelse å rette fokus vekk fra stadig økende antall lederoppgaver knyttet til drift og over til strategisk ledelse. Det kan være mange forklaringer som ligger bak. En informant uttalte:

*“Brenner det på dass i tjenesten, og det gjør det ganske ofte, så må man slippe opp det man gjør ved siden av og følge opp der og da, og da stopper ting opp”.*

Dette gjør at flere av lederne på seksjonssjefsnivå ikke hadde evne til strategisk tenkning ifølge en informant. Det er uklart for oss om det er manglende evne eller vilje som ligger til grunn. En annen informant uttalte at det er *“fullt mulig å ignorere strategien, drifte som man alltid har gjort, det slipper man fint unna med”*, dette kan være med på å forklare den kulturen som ser ut til å ha etablert seg i bydelen.

Bydelen har en lang tradisjon for hierarkisk struktur og beslutningsfullmaktene følger dette. Dette har etter vår mening forsterket silo-effektene ved at hvert organisasjonsledd i stor grad ser på seg selv som en isolert verdikonfigurasjon, og ikke som en del av bydelens samlede tjenester, hvor hensikten er å oppfylle samfunnsoppdraget. Som et ledd i å motvirke dette har bydelen de siste to årene styrt etter fokusområder som er felles for alle tjenester.

I tilknytning til Vestlisatsingen ble også “Mandagsmøtet” etablert som en arena hvor lederne skulle samles med hensikt å komme frem til initiativ som ville skape verdi for innbyggerne på Vestli. Vi har flere funn som indikerer at forslag som ikke kom fra tjenesten selv ble forkastet. Dette uavhengig av om forslaget var godt eller ikke. Bydelsdirektøren uttalte:

*“Mandagsmøtet samhandlet ikke godt. Det var mange varianter på prioriteringer som alle var med på. Fort grad av enighet om hva som var viktig – men det ble ikke oversatt til praktisk handling - «jaja, men da går jeg tilbake til mitt». Det var silo på alle nivåer.”*

En annen leder uttalte at mandagsmøtene *«ikke ga noen nytteverdi, så jeg sluttet å gå»*. Flere ledere opplevde dette og i løpet av satsingen møtte stadig færre opp på møtene, noe som svekket møtets funksjon ytterligere. Møtet ble derfor ikke en arena for å utvikle dynamiske kapabiliteter som planlagt.

Våre informanter har gitt uttrykk for at “Mandagsmøtet” avdekket at en rekke mellomledere manglet evne til å fatte beslutninger på eget område (ASW1). Motsetningsforholdet mellom ønsket om å utvikle tjenester og å løse driftsoppgaver kom til uttrykk ved at mellomlederne opplevde å måtte ta initiativet og risikoen selv i hver enkelt tjeneste. Lederne var opptatt av å få midler til gjennomføringen før de ville starte opp initiativ. I denne sammenheng hadde



flertallet av mellomlederne ikke tilstrekkelig tillit til at bydelens ledergruppe ville innvilge midler etter oppstart. En av årsakene til beslutningsvegvingen kan sees i sammenheng med innføringen av tillitsbasert styring og ledelse. Bydelsdirektøren har i så stor grad som mulig delegert fullmakter og fullmakt til beslutninger ned i organisasjonen. Våre undersøkelser viser at mellomlederne ikke har hatt evne til å inkorporere dette (IBAW2). Dette skyldes trolig at de i stor grad er vant til å bli styrt. En informant uttalte at man ville fått større effekt hvis man hadde mer styring, og at «*overvekt av autonomi ga handlingslammelse. Det var behov for sterkere føringer/styring.*» Noe som påvirket evnen til å ta beslutninger uten å be overordnet om støtte, som SWOT avdekket som en svakhet (IBAW3).

Våre funn indikerer at bydel Stovner med fordel kan satse på utvikling og endring av lederrollen i bydelen, slik at ledere i alle ledd settes i stand til å ivareta lederrollen på en slik måte at hensynet til drift balanseres med lederens fokus på utvikling og evne til å tenke strategisk (Johnsen, 2015). Våre funn indikerer også at ledere i bydelen i liten grad er ambidekstrale. Den mentale balansegangen mellom å utforske nye muligheter samtidig som man ivaretar drift må arbeides med for å sikre langsiktig suksess og bidra til å kontinuerlig innovasjonsinnsats for å øke innovasjonskapasiteten (O'Reilly & Tushman, 2004). For at bydelen skal bygge innovasjonskapasitet er dette en nødvendighet. Mellomlederrollen er kompleks. I henhold til Balogun (2003, s. 75) har mellomledere fire roller i forbindelse med implementering av endringer: Mellomlederne skal skape mening med endringen for seg selv, de skal skape mening for sine medarbeidere, de skal drifte "as usual" og de skal gjennomføre endringene. Dette kan med fordel ha fokus i bydelens videre arbeid med lederutvikling, slik at lederne i større grad ivaretar utviklingsarbeidet bydelen har behov for i arbeidet med å øke sin innovasjonskapasitet.

#### ***5.4 Vår anbefaling***

I kapittel fem har vi identifisert tre strategiske alternativer som kan bidra til at bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet, med Vestlissatsingen som utgangspunkt. Handlingsvalgene er identifisert på bakgrunn av informasjon innhentet i samtale med våre åtte informanter, gjennom oppsummerende SWOT-analyse og via sekundærdata. Vi har diskutert bygging av innovasjonskapasitet

gjennom organisasjonslæring, økt innovasjonskapasitet via organisering av bydelens utviklingsressurser og bygging av innovasjonskapasitet gjennom utøvelse av lederrollen.

I kapittel 2 søkte vi å belyse hvordan organisasjoner kan fremme innovasjonskapasitet gjennom å se på tre teoretiske tilnærminger: strategi og innovasjon i offentlig sektor, innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter, samt samarbeidsteori og det relasjonelle synet. Vi ser at valgt litteratur er aktuell i forhold til våre identifiserte strategiske alternativer.

Som oppsummert i SWOT-analysen vurderer vi at bydel Stovner bør prioritere å arbeide med interne forhold for at man på sikt skal kunne nyttiggjøre seg av muligheter i omgivelsene og finne strategier for å håndtere eventuelle trusler. På denne bakgrunn velger vi følgende alternativ:

- Alternativ C: Økt innovasjonskapasitet via organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser (ASW2, AS1, IBAS1, AS2, AS3, IBAW1, IIW1).

Vi anser at bydel Stovner bør satse på endret organisering av bydelens utviklingsressurser for å øke organisasjonens innovasjonskapasitet. Gjennom Vestlisatsingen ble det avdekket vansker knyttet til implementering av satsingen og forpliktelse av bydelens ledere, særlig på nivå tre og fire. Bydelen opplevde også vansker i forhold til samhandling. Bingham et al. (2015, s. 1812) trekker frem i sine funn at det vil være viktig med dedikerte funksjoner i organisasjonen for å utvikle dynamiske kapabiliteter. Samordning av bydelens utviklingsressurser i en egen enhet, hvor man har dedikerte funksjoner som arbeider med utvikling og innovasjon, kan dermed være nyttig for utvikling av bydelens dynamiske kapabiliteter. En slik organisering vil også gi bydelen en total oversikt over utviklingsressursene slik at det lettere kan gjøres prioriteringer.

Utviklingsressursene kan samordnes og arbeide ut mot resten av organisasjonen, på denne måten bygges det kapabiliteter, og ressursene kan overføre sin kompetanse i samhandlingen med bydelens øvrige enheter. I et slikt arbeid vil det

å dele og dokumentere erfaring også bidra til læring, med dette mener vi prosessen der bedre kunnskaper og utvidet forståelse fører til et bedre handlingsmønster i organisasjonen, også beskrevet som organisasjonslæring av Andersen (2018, s. 375).

Det relasjonelle synet handler ifølge Dyer og Singh (1998) om samarbeidsstrategier som kilder til interorganisatoriske konkurransefortrinn. Vi tenker at dette også kan gjelde mellom ulike enheter innad i en og samme organisasjon. I dette synet ligger det at man gjennom samarbeid kan få til ting man ellers ikke ville ha mestret. Det er en merverdi i samarbeidet som kan beskrives som “relasjonelle renter” (Dyer & Singh, 1998). Det som skapes i fellesskap er noe mer og annet enn hva en enhet i organisasjonen kan skape på egen hånd. På sikt vil dette arbeidet gi erfaringer med samarbeid og samhandling som bydelen også kan benytte mot eksterne aktører, når modenhetsnivået og kapasiteten tillater det. Da kan det være aktuelt å bygge opp en alliansefunksjon, som vi anbefaler som en videreutvikling av det allerede etablerte utviklingsarbeidet. Dette i henhold til Dyer et al. (2001), som skriver at en dedikert allianse-funksjon er nøkkelen til å bygge den ekspertisen som er nødvendig for at strategiske allianser skal gi konkurransemessige fortrinn.

## **6 Plan for implementering**

Weiser et al. (2020) definerer strategiimplementering som *“det kontinuerlige samspillet mellom tre innbyrdes relaterte aktiviteter: konseptualisering, gjennomføring og koordinering, som gjør det mulig for en organisasjon å realisere strategier gjennom kollektive handlinger fra organisatoriske interessenter.”* Sagt med egne ord handler strategiimplementering da om samspillet mellom å skape forståelse, å gjennomføre, og å koordinere på en måte som sikrer at alle gjør det de skal til rett tid. Denne måten å se strategiimplementering på, fremhever behovet for at organisasjoner skal være fleksible og tilpassningsdyktige for å effektivt implementere sine strategier. Det anerkjenner også viktigheten av organisatorisk læring og lederskapets rolle i å fremme denne prosessen. I denne prosessen er slik vi ser det også mellomleders evne til å bevisst utforme og dele meningsfulle budskap på en engasjerende og overbevisende måte innenfor sitt ansvarsområde helt essensielt (Rouleau &

Balogun, 2011). For å sikre et godt implementeringsarbeid i bydel Stovner sitt arbeid med å øke bydelens innovasjonskapasitet, gjennom organisering og bruk av organisasjonens utviklingsressurser, velger vi å ta utgangspunkt i en kombinasjon av Kotter sin akselerator-modell og Weiser et al. (2020) sitt syn på strategiimplementering. Akselerator-modellen til Kotter er basert på de klassiske åtte stegene, men er modifisert til å være mer overlappende og dynamisk (Kotter, 2021). I det følgende presenterer vi vår plan for implementering, hvor Kotters åtte trinn er samlet under tre overskrifter:

- Utvikle klima for endring: trinn 1, 2 og 3.
- Mobilisere og muliggjøre: trinn 4, 5 og 6.
- Implementere og opprettholde: trinn 7 og 8.

Det er ikke gitt at fasene følger hverandre lineært, de kan overlappe hverandre, og det kan være behov for å gå tilbake til tidligere faser ved behov.

En av våre informanter uttalte følgende:

*“En er for dårlig med forankringsarbeid, det går i hurtigtog, går fort, men man går alene. Ledergruppen kan jobbe lenge med noe, men forventer rask implementering. Det er for lite transparens om hva man jobber med i BLT (bydelsdirektørens ledergruppe). Det er for mange ledd fra medarbeider til leder og for stort lederspenn.”*

For å sikre god implementering er kommunikasjon helt avgjørende, det bør derfor lages en kommunikasjonsplan for de ulike fasene i implementeringsarbeidet. En slik plan må også ta hensyn til at ulike interessenter kan og vil ha ulike behov for informasjon. Kommunikasjonsplanen må skriftliggjøres og den må justeres underveis basert på endringer. Det må utpekes ansvarlige og oppgis frister for de enkelte tiltak. I forbindelse med implementeringen anser vi også at det bør utpekes en ansvarlig endringsleder/eier som er overordnet ansvarlig for prosessen fra start til slutt. En kommunikasjonsplan kan settes opp i en matrise etter følgende mal:

Når	Sak	Hva ønsker vi å oppnå?	Kanal	Ønsket målgruppe	Ansvar	Status
-----	-----	------------------------	-------	------------------	--------	--------

### **6.1 Plan for implementering: Utvikle klima for endringen**

I henhold til Kotter (1995) handler denne fasen om å etablere en forståelse i organisasjonen for viktigheten av endringen. Det må også etableres en koalisjon, som i denne sammenheng betyr at man må etablere en gruppe som skal lede

arbeidet med endringen. Siste skritt i denne fasen handler om å etablere en visjon slik at alle forstår hvorfor endringen skal skje og hva den skal føre til. Sagt med Weiser et al. (2020) handler dette om å konseptualisere eller skape forståelse. Konkrete oppgaver for bydel Stovner, i arbeidet med å øke innovasjonskapasitet via organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser, i denne fasen, handler om å nedsette en endringsgruppe som skal lede arbeidet. Gruppen skal sikre gjennomføring og koordinering (Weiser et al., 2020). Gruppen bør bestå av engasjerte ledere og endringsagenter som jobber i organisasjonen og som støtter endringen og har et stort nettverk. Vi anbefaler at utviklingsressursene benyttes som endringsagenter og at tillitsapparatet kan engasjeres. Endringsgruppen lager en overordnet plan for prosessen, som justeres løpende ved behov. Gruppen planlegger også fremtidig møtestruktur og form for gruppens arbeid. Vi anbefaler at endringsgruppens arbeid igangsettes gjennom en felles workshop hvor endringseier er til stede og skaper engasjement for det som skal skje. Gruppens mandat avklares, og det avklares forventninger og ansvar i det videre arbeidet. Endringsgruppen lager også en visjon som tydelig kan kommuniseres og gi mening til hvorfor bydelen velger å endre organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser for å øke organisasjonens innovasjonskapasitet. Visjonen bør videre kobles mot bydelens samfunnsoppdrag.

## ***6.2 Plan for implementering: Mobilisere og muliggjøre***

I henhold til Kotter (1995) handler denne fasen om at visjonen skal kommuniseres ut, å gjøre det mulig for medarbeiderne å handle i tråd med visjonen, og å planlegge for, og å skape, kortsiktige gevinster.

Visjonen kommuniseres ut til ulike interessenter. Dette er et krevende arbeid. Det må identifiseres ulike interessenter, samt hva slags informasjon de ulike interessentene har behov for. Informasjon kan kommuniseres på ulike måter, eksempelvis i linja, via fagforeninger, gjennom “kick off” og digitalt via Workplace. Det bør lages en konkret plan for hva som skal sies for å sikre at alle formidler det samme budskapet. Vi anbefaler også at allerede eksisterende fora brukes som arena for kommunikasjon, for eksempel avdelingsmøter og ledermøter. Selve endringen, som innebærer ny organisering av bydelens utviklingsressurser, gjennomføres i denne fasen. Gode erfaringer med bistand fra

utviklingsressursene deles og gjøres løpende kjent i organisasjonen for å synliggjøre nytteeffekten av å få bistand til arbeid med utvikling. Feiring av velutført arbeid og oppnådde resultater kan stimulere til positivitet og oppmuntring til utviklingsarbeid. Erfaringene kan publiseres som korte filmsnutter på Workplace om arbeidet som har vært gjort, eller via flyers som kort beskriver hva som er gjort sammen med Twist eller annet godteri, plassert på steder de ansatte oppholder seg (kantine, pauserom o.l.).

### ***6.3 Plan for implementering: Implementere og opprettholde endringene***

I henhold til Kotter (1995) handler denne fasen om å fortsette forbedringene som er gjort, og å forankre endringene i organisasjonens kultur. I denne fasen blir det viktig å tilpasse og justere strukturer og forhold som påvirker den nye organiseringen og bruken av bydelens utviklingsressurser. Det må legges til rette for samhandling internt i organisasjonen, og for at organisasjonen opplever den nye måten å jobbe på som nyttig. Tilbakemeldinger brukes til stadige justeringer.

### ***6.4 Sentrale implementeringsutfordringer***

Hrebiniak (2006) har gjennom sin forskning identifisert de fem største hindringene for effektiv strategiimplementering. De handler om 1) manglende evne til endringsledelse og å overvinne motstand mot endringer, 2) svak eller vag strategi, 3) manglende modell eller retningslinjer for implementering, 4) svak eller utilstrekkelig informasjonsdeling blant de som er ansvarlige for implementering, og 5) forsøk på implementering av strategi som strider med eksisterende maktstrukturer. Første steg for å lykkes med implementering er utvikling av retningslinjer for ledelse og gjennomføring av implementeringsprosessen (ibid.).

I henhold til Kotter (1995) gjør organisasjoner åtte feil i endringsprosesser, som gjenspeiler de åtte skrittene i endringsprosessen. For eksempel at man ikke har en sterk nok ledende koalisjon, som vi har valgt å kalle endringsgruppe. Eller at man ikke planlegger for eller synliggjør kortsiktige gevinster. Uten kortsiktige gevinster kan mange medarbeidere gi opp underveis i endringsprosessen og miste motivasjon. En annen utfordring ved implementering av endringer er i henhold til Kotter og Schlesinger (2008) at mennesker ikke ønsker å endre seg. For å overkomme slike utfordringer, er det ifølge forfatterne nødvendig å analysere motstanden for å finne ut hva den handler om. Videre må man ta stilling til hva

som er den optimale farten på endringen, samt å vurdere ulike metoder for å håndtere motstand mot endring.

Kvalitet på styring, læring og implementering er i henhold til Beer og Eisenstat (2000) også faktorer som kan hindre implementering av strategier. Kvalitet på styring kan handle om både lederstil og ineffektive lederteam, samt om uklare strategier og ulike prioriteringer som står i konflikt med hverandre. Kvalitet på læring omhandler dårlig kommunikasjon vertikalt i organisasjonen, mens kvalitet på implementering handler om uhensiktsmessig lederkompetanse og manglende eller dårlig koordinering mellom funksjoner og forretningsområder.

I henhold til Thompson et al. (2022, s 363-365) har organisasjonskulturen betydning for gjennomføring av strategi som innebærer at kulturen kan være en utfordring ved implementering av strategi. Om kulturen er preget av endringsresistens, politisering, uetisk atferd, og konflikter, vil kulturen jobbe mot implementering av strategi. Dersom dette er tilfellet må det arbeides med kultur. Dette kan anses som en endring i seg selv, hvor viktigste faktor for å lykkes er kompetent ledelse (Thompson et al., 2022, s. 368).

Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer på en slik måte at organisasjonen på sikt sikrer lønnsomhet (Meyer og Stensaker, 2011, s. 16). I offentlig sektor vil det handle om evnen til å utføre samfunnsoppdraget. Dersom organisasjonen har lav kapasitet til endring, vil dette gi utfordringer knyttet til implementering. BOHICA, Bend Over Here It Comes Again, beskrives av Meyer og Stensaker (2011, s. 72), som et tillært reaksjonsmønster hvor de ansatte distanserer seg fra endringen. Fenomenet kommer til uttrykk hos medarbeidere som opplever at det til stadighet kommer nye endringer som erstatter den pågående endringen. BOHICA er en form for endringstretthet av det mer passive slaget, og kan bidra til at endringen vanskelig lar seg gjennomføre, og kan således være en utfordring ved implementering av endringer og strategier.

En annen utfordring knyttet til implementering handler om grad av involvering eller medvirkning. Hensikten med involveringen er å sikre støtte. Vestergaard (2019, s. 10) skriver at to av tre endringsprosesser ikke skaper merverdi for

organisasjonen, men at åtte av ti lykkes når medarbeidere har eierskap til formålet med forandringen og er involvert i å utvikle og teste løsninger. Derfor er involvering helt essensielt. Ulike faser i endringsprosesser vil ha ulikt fokus og vil dermed også ha ulike behov for type og grad av involvering. Grad av medvirkning i endringsprosesser kan på denne bakgrunn være en utfordring ved implementering. Medvirkning kan være både tid- og ressurskrevende, og det blir viktig å sikre tilstrekkelig medvirkning for at implementeringen går som ønsket.

## **7 Konklusjon**

Gjennom dette prosjektet har vi søkt svar på hvordan bydel Stovner kan øke innovasjonskapasiteten, med Vestlisatsingen som utgangspunkt. For å belyse tema og problemstilling har vi sett på tre teoretiske tilnærminger; strategi og innovasjon i offentlig sektor, innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter, samt samarbeidsteori og det relasjonelle synet. Vi har videre innhentet primær- og sekundærdata fra organisasjonen.

Oppgaven har en del begrensninger. For det første er utgangspunktet for oppgaven Vestlisatsingen, som utgjør en svært liten del organisasjonens samlede innsats for å løse samfunnsoppdraget. Det er derfor ikke gitt at funn i oppgaven er direkte overførbare til bydel Stovner som organisasjon. Videre sier vår analyse og våre funn noe om organisasjonen vi har studert, i en gitt tidsperiode, sett gjennom øynene til våre utvalgte respondenter, og ikke minst gjennom våre egne øyne. Dette er representasjoner av virkeligheten, og må ikke forveksles med “sannheten.”

Våre funn indikerer at bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet gjennom organisasjonslæring. Dette fordrer kunnskapsdeling, som i seg selv er en viktig driver for innovasjon (Lange & Gausdal, 2020), og gjør at kunnskap lettere kan generaliseres og brukes på nye områder. I dette arbeidet er tillit avgjørende. Organisasjoner som evner å fremme læring, utvikling og deltagelse i beslutningsprosesser vil trolig, i henhold til Hurley og Hults (1998, s. 42), være de



organisasjonene som har størst mulighet for å lykkes i å utvikle høy grad av innovasjon.

Våre funn viser videre at bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet gjennom organisering og bruk av bydelens utviklingsressurser. Garud et al. (2013) skriver at man kan aktivt legge til rette for innovasjon ved å sette av tid til utforskning, at det kan være vanskelig å etablere innovative miljøer i etablerte forretningsmiljøer, og at ny organisasjonsstruktur er å anbefale (Tomassen, u.å.).

Våre funn indikerer videre at bydel Stovner kan øke sin innovasjonskapasitet gjennom måten lederrollen i bydelen utøves på. Våre informanter ga i stor grad uttrykk for at ledernes fokus er drift, og ikke utvikling. Det ble oppgitt ulike forklaringer på denne prioriteringen, fra *«når det brenner på dass må man gjøre noe»* til at det er *“fullt mulig å ignorere strategien, drifte som man alltid har gjort, det slipper man fint unna med.”* Den mentale balansegangen mellom å utforske nye muligheter samtidig som man ivaretar drift må arbeides med for å sikre langsiktig suksess og bidra til å kontinuerlig innovasjonsinnsats, som igjen øker innovasjonskapasiteten (O’Reilly & Tushman, 2004).

Bydel Stovner er en spennende organisasjon med en mangfoldig befolkning. Den enkelte innbygger i bydelen fortjener at organisasjonen strekker seg for å bidra til å løse samfunnsutfordringene. Vi ønsker bydel Stovner lykke til i arbeidet med å øke sin innovasjonskapasitet, og håper at denne oppgaven kan være en hjelp på veien.

## Litteraturliste

Andersen, E. S. (2018). *Prosjektledelse - et organisasjonsperspektiv*. Oslo: Fagbokforlaget.

Baldersheim, H., Duy, I. N., Hye, L., Jacobsen, D. I., Kühn, N., Silva, N. E., & Øgård, M. (2021). *Styrket lederskap i kommunal sektor – gjeldende rett, roller og rolleforståelse mellom folkevalgte og kommunedirektør* (FOU- rapport ved UiA på oppdrag av KS- Delrapport 1). <https://www.ks.no/contentassets..>

Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–84. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

Bekkelund, A. S. K. (2018). Et forsvar for New Public Management. *Stat & Styring* (02), 2-6.

Bingham, C. B., Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2015). Concurrent learning: How firms develop multiple dynamic capabilities in parallel: Concurrent learning. *Strategic Management Journal*, 36(12), 1802–1825. DOI: 10.1002/smj.2347

Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). *Public sector innovation- From theory to measurement*. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133-145.

Brattbakk, I. (2021). *Levekårsanalyse for Bydel Stovner. Utvikling i demografi og levekår for Bydel Stovners delbydeler sammenlignet med landet, Oslo og utvalgte norske byområder i perioden 2008/9-2018/19*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI, Oslo MET. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/...>

Bydel Stovner. (2022:1). “*Budsjettrapportering 2022. Møterekke 5.*” <https://einnsyn-fillager-api.api.oslo.kommune.no..>

Bydel Stovner. (2022:2). "Budsjettrapportering 2022. Møterekke 7." <https://einnsyn-fillager-api.api.oslo.kommune.no..>

Bydel Stovner. (2023): *Strategi Bydel Stovner 2023-2026. Budsjett 2023 og økonomiplan 2023-2026.* <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php..>

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dyer, J. H., Prashant, K., & Singh, H. (2001). How to Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, 42(4).

Fjeldstad, Ø. D., & Lunnan, R. (2022). *Strategi. (Red.)* Fagbokforlaget.

Forskningsrådet (2018). *Innovasjon i offentlig sektor.* Forskningsrådets Strategi 2018-2023, ISBN 978-82-12-03658-1 (web) <https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner..>

Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annuals*, 7(1), 775-819.

Green, L., Howells, J., & Miles, I. (2001). *Services and Innovation: Dynamics of Service Innovation in the European Union.* PREST and CRIC University of Manchester.

Guribye, E. (2016). *Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal.* FoU-rapport 3. Agderforskning.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

Hayward, M. L. A. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21-39. <https://doi.org/10.1002/smj.207>

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.

Huemer, L., & Wang, X. (2021). Resource bundles and value creation: An analytic framework. *Journal of Business Research* 134, 720-728.

Hurley, R. F., & Hult, T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3). <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.2307/1251742>

Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.

Kotter, J. P. (2021). “HBR’s 10 Must reads on Change Management, Vol.2 (with bonus article “Accelerate!” by John Kotter)”, Harvard Business Review

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.

Kommunesektorens organisasjon. (2018, 13. november). *Kommunesektoren satser strategisk på innovasjon.*

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse..>

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Petergraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2007. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/lib/bilibrary/detail.action?docID=306540>.

Johnsen, Å. (2015). Strategisk styring i offentlig sektor. I H. Knudsen & B-T. Flåten (Red.), *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.

Johnsen, Å., & Larsen, A. C. (2015). Mål og resultatstyring i norske kommuner:

Virkninger for produktivitet og effektivitet? *Nordiske Organisasjonsstudier* 17(1), 31–61.

Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances - What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? *Academy of Management Perspectives*, 23, 45-62. <http://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>

Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the public sector*. Oslo: NIFU STEP.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervjuet* (3. utgave). Gyldendal

Lange, B. K., & Gausdal, A. H. (2020). Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi. I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*, 257–277. Cappelen Damm Akademisk/NOASP. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch10>

Meyer, C., & Norman, V. (2019). *Ikke for å konkurrere. Strategi for fellesskapets tjeneste*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, C., & Norman, V. (2020). *Ikke for å konkurrere. Strategi for fellesskapets tjeneste. (Red.)* Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, C., & Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, C., Stensaker, I., Bjerke, R., & Haugeng, A. C., (2022). *Innovasjonskapasitet*. Fagbokforlaget

Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.02.002

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>

Ryen, A. (2017). *Det kvalitative intervjuet - Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (5.opplag). Fagbokforlaget.

Senter for statlig økonomistyring. (2011). *En beskrivelse av styringsmodellen i et departement*. Oslo: Senter for statlig økonomistyring.  
<https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter..>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28, 1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2015). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review, Elsevier*, 86(C), 202-216.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
<http://www.jstor.org/stable/3088148>

Thompson, A. A, Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2022). *Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases* (Ed. 23rd). New York: McGraw Hill.

Tollefsen, S., & Stokland, D. (2016). Viktige endringer framfor uvesentlige detaljer. *Stat & Styring*, 26(3), 10-13.

Tomassen, S. (u.å.). Forelesning i Strategisk ledelse, Handelshøyskolen BI, 18.03.2023

Torfinng, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the Public Sector into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.

Vestergaard, B. (2019). *Fair process: fra upopulære forandringer til medarbejdere, der utvikler løsninger*. (Ed. 2nd). Lead Read.

Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031.

# Vedlegg 1 Vestli satsning Pitch



SKAPE EN POSITIV LEVEKÅRSUTVIKLING				
Styrke barn og unges oppvekstvilkår og muligheter		Øke tilknytning til arbeidslivet		Styrke deltagelse, fellesskap, livskvalitet og mestring
BARN OG UNGES OPPVEKST	KOMPETANSE OG SYSSSELSETTING	HVERDAGSLIV	BOLIG OG BOFORHOLD	NÆRING OG FYSISK
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avhjelpe barnefattigdom</li> <li>Familieperspektiv</li> <li>Barnehagedeltakelse</li> <li>Skoleresultater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere lære- og praksisplasser</li> <li>Flere arbeidsplasser</li> <li>Flere voksne i kvalifisering og utdanning</li> <li>Flere lokalt tilpassede tiltak</li> <li>Støttende aktiviteter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økt deltakelse</li> <li>Flere møteplasser</li> <li>Trygt nærmiljø</li> <li>Ressursmobilisering</li> <li>Livsmestring</li> <li>Fysisk og psykisk helse</li> <li>Tjenester i hjemmet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bruk av boligsosiale virkemidler</li> <li>Leie til eie</li> <li>«Tredje boligsektor»</li> <li>Kommunale boliger</li> <li>Utsatte grupper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vestli torg</li> <li>Mer sammensatt boligstruktur</li> <li>Fellesarealer som innbyr til samhandling</li> <li>Tilrettelegge for næringsutvikling</li> </ul>
<b>Brukerbehov/ brukerorientert</b>	<b>Helhetlig og samordnet</b>	<b>Hele mennesket, hele familien</b>	<b>Innovativ, ny-skapende, smidig</b>	<b>Kunnskapsbasert, Kunnskapsutvikling</b>



26.11.2022 2

VESTLISATSINGEN Barn og unges oppvekst																
<h3>UTFORDRINGER</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Familiens økonomi er en barriere for barn og unge</li> <li>Barn og unge får ikke dekket grunnleggende behov som trygghet, mat og klær</li> <li>Barn og unge får ikke likeverdige muligheter til læring og utvikling i de universelle tilbudene, behovene er større enn andre steder, men med de samme ressursene</li> <li>For lav barnehagedeltakelse</li> <li>Bemanning i barnehagene er ikke tilpasset behovene i barnegruppene</li> <li>Manglende samhandling mellom tjenestene, familier blir kassebil mellom avdelingene og seksjonene og det er manglende proaktive tiltak</li> <li>Ikke nok forebyggende tiltak - barn, unge og familier fanges opp for sent</li> <li>For lite kunnskap om behovet for tilbud i aldersgruppen 6-9 og 18-24, samt behov for åpen barnehage</li> <li>Barn og unge med nedsatt funksjonsevne glipper fra 6 år og til de kommer tilbake igjen i HAM- ambulerende veiledningstjeneste?</li> <li>Barn, unge og familier har behov for møteplasser</li> </ul>	<h3>MÅLSETNING/VISJON/ GEVINST</h3> <p>Hovedmål: Å styrke barn og unges oppvekstvilkår</p> <p>Delmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avhjelpe barnefattigdom</li> <li>Familieperspektiv</li> <li>Barnehagedeltakelse</li> <li>Skoleresultater</li> <li>Fullføre videregående skole</li> <li>Støttende aktiviteter</li> </ul> <p>Hovedgrep:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redusere barrierer for deltakelse</li> <li>Kompensere for levekårsutfordringer</li> <li>Øke tilgjengelighet og samhandling</li> <li>Teste ut nye tilbud på områder der det ikke eksisterer tilbud i dag</li> </ul>	<h3>MÅLGRUPPE/ INTERESSEKART</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Barn og unge i Delbydel Vestli</li> <li>Unge voksne i aldersgruppen 18-24 år</li> <li>Familier</li> <li>Barnehagene</li> <li>Utdanningsetaten, spesialisthelsetjenesten og OVK er viktige interessenter</li> </ul>														
<h3>DATA</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Koronarapporten</li> <li>Nasjonal strategi 2021-24 Alle trenger et trygt hjem</li> <li>NOU 2020: 16 Levekår i store byer</li> <li>Forslag til ny boligsosial lov</li> <li>Kunnskapsgrunnlag for en kommunal boligpolitikk (Oslo kommune 2019)</li> <li>Nye veier til egen bolig (bystyrevedtak 26.02.20)</li> <li>Annent relevant forskning og fagkunnskap</li> <li>Erfaringskunnskap fra tjenestene</li> </ul>	<h3>IGANGSATTE TILTAK</h3> <table border="1"> <thead> <tr> <th>HVA</th> <th>NÅR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Åpne en åpen barnehage</td> <td>April 22?</td> </tr> <tr> <td>Teste ut møtsteder i barnehagen</td> <td>Mai 22</td> </tr> <tr> <td>Teste ut tilbud på mer utstyr i barnehagene (som regnetry, utedresser, fleece/ull- samarbeid med frivillighet?)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Styrke kompetanse og bemanningen i barnehagene (spes ped, sosialfaglig, vernepleiere, fysio o.l)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utrede gratis barnehage</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Flere tjenester tilstede og tilgjengelig på skolene og i barnehagene i etablere et tverrfaglig team for Vestli-området på tvers av avdelinger/seksjoner</td> <td>Mars 22</td> </tr> </tbody> </table>	HVA	NÅR	Åpne en åpen barnehage	April 22?	Teste ut møtsteder i barnehagen	Mai 22	Teste ut tilbud på mer utstyr i barnehagene (som regnetry, utedresser, fleece/ull- samarbeid med frivillighet?)		Styrke kompetanse og bemanningen i barnehagene (spes ped, sosialfaglig, vernepleiere, fysio o.l)		Utrede gratis barnehage		Flere tjenester tilstede og tilgjengelig på skolene og i barnehagene i etablere et tverrfaglig team for Vestli-området på tvers av avdelinger/seksjoner	Mars 22	<h3>MULIGE TILTAK</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>Styrke tilbudet i 13-23 og øke tiltakene for barn og unge som står i fare for å droppe ut</li> <li>Teste ut nærmiljøskole/nærmiljø barnehager- herunder teste ut ulike strukturelle endringer/ ungdomslos (Vestli og Tokerud)</li> <li>Teste ut et tilbud for foreldre og barn med nedsatt funksjonsevne over 6 år (HAM og OPPV) (familiekoordinator?)</li> <li>Teste ut utvidelse av jobbsenter for ungdom i sammenheng med et tilbud til aldersgruppen 18-24 år ? (og for voksne-jobsjansen?)</li> <li>Styrke Oslohjelpa med særlig fokus på psykisk helse</li> <li>Samarbeid med idrettslag om fritidstilbud gjennom skole/AKS (fritidskontakter)</li> <li>Teste ut utvidelse junior tilbudet for aldersgruppen 6-9 år (i samarbeid med Vestli skole?)</li> </ul>
HVA	NÅR															
Åpne en åpen barnehage	April 22?															
Teste ut møtsteder i barnehagen	Mai 22															
Teste ut tilbud på mer utstyr i barnehagene (som regnetry, utedresser, fleece/ull- samarbeid med frivillighet?)																
Styrke kompetanse og bemanningen i barnehagene (spes ped, sosialfaglig, vernepleiere, fysio o.l)																
Utrede gratis barnehage																
Flere tjenester tilstede og tilgjengelig på skolene og i barnehagene i etablere et tverrfaglig team for Vestli-området på tvers av avdelinger/seksjoner	Mars 22															







## VESTLISATSINGEN Kvalifisering og sysselsetting



### UTFORDRINGER

- Behov for økt innsats for å øke sysselsettingsandelen, særlig blant unge og Innvandrerkvinner.
- Tjenestenes ordinære innretning har ikke forhindret nedadgående levekårs spiral i delbydelen.
- Behov for å satse på virksomme tiltak for å øke sysselsetting og få bedre kjennskap til utenforskapet og innbyggernes behov
- Behov for å teste ut hvordan bydelen kan innrette sine tjenester på en bedre måte og adressere strukturelle forhold som påvirker utviklingen

### DATA

- Koronarapporten
- NOU 2020: 16 Levekår i store byer
- Ramboll: Kartlegging av barrierer innvandrerkvinner opplever i møte med arbeidsliv
- Kunnskap fra tjenestene om medvirkning og virksomme tiltak
- Innhentet informasjon fra innbyggerne om deres behov



### MÅLSETNING/VISJON/ GEVINST

Hovedmål: Økt sysselsetting i delbydel Vestli

Delmål og gevinster:

- Reduksjon av barnefattigdom og økt tilhørighet og deltakelse
- Ambisjonen er at systematisk og samordnet innsats på alle relevante områder kan bidra til å bedre levekår. Uttesting av nye måter å innrette tjenester og tiltak.
- Kvantitativ gevinst: økt sysselsetting og skolegjennomføring.
- Kvalitativ gevinst: innbyggerne får den bistand de har behov for og får mobilisert sine ressurser. Familier sees i et helhetlig perspektiv

Hovedgrep:

- Redusere barrierer for deltakelse
- Øke tilgjengelighet og samhandling
- Forsterke det vi vet virker
- Teste ut nye tilbud på områder der det ikke eksisterer tilbud
- Skaffe mer innsikt om utenforskapet og redusere det

### IGANGSATTE TILTAK

HVA	NÅR
Øke innsats for unge j/Arbeid for alle, teste ut nye arbeidsmåter for NAV	2022
Øke innsats for innvandrerkvinner - oppskalering av Jobbjanssen	2022
Prøve ut mobiliserende innsats lokalisert på Vestli. Teste barnehage som kontaktpunkt/arena for foreldre som ikke er i arbeid	2022
Undersøke utenforskapet - hvem er de som er utenfor, hva trenger de.	2022

### MÅLGRUPPE/ INTERESSEKART

Målgruppe:

- Ikke sysselsatte i delbydel Vestli og deres familier

Hvem har nytte av prosjektet?

- Innbyggere
- Grossist/satsingen
- Bydel Stovner
- NAV Oslo/direktorat
- IMDI, departementer
- Næringslivet som behov for arbeidskraft

### MULIGHETER OG UTFORDRINGER

Muligheter:

- Redusere barrierer for deltakelse
- Øke tilgjengelighet og samhandling
- Forsterke det vi vet virker
- Teste ut nye tilbud på områder der det ikke eksisterer tilbud i dag
- Skaffe mer innsikt om utenforskapet
- Påvirke strukturelle utfordringer

Utfordringer:

- Tilstrekkelig systematik og gjennomslagskraft i satsingen
- Strukturelle utfordringer



## VESTLISATSINGEN Hverdagsliv



### UTFORDRINGER

- 15 prosent opplever utrygghet
- Uoverskkelige og lite brukte utemråder
- Trangbodhet og mange med dårlig økonomi
- Behov for mateplasser og steder å arrangere sammenkomster
- Lite servicetilbud i området
- Lingdom mangler steder å være
- Behov for mer tilstedeværelse av trygge voksne
- Mange er ensomme og mangler sosial støtte
- Svakere fysisk helse og mindre fysisk aktivitet
- Hardt rammet av koronapandemien
- Mange har psykiske belastninger
- Lavere deltakelse i aktiviteter, organisasjoner, politikk og valg
- Mange trenger tjenester fra bydelen, mange har sammensatte utfordringer
- Behov for å oppsøke og forebygge

### DATA

- Koronarapporten
- Stedsanalysen Vestli
- Kulturundersøkelse
- Folkehelseprofiler
- Innbyggerundersøkelsen Stovner 2018 og 2021
- NOU 2020: 16 Levekår i byer
- Annen relevant forskning og fagkunnskap
- Erfaringskunnskap fra tjenestene



### MÅLSETNING/VISJON/ GEVINST

Hovedmål: A styrke barn og unges oppvekstvilkår

Delmål:

- Aktive, engasjerte og selvhjulpne innbyggere
- Flere leveår med god helse og livskvalitet
- Reduserte sosiale helseforskjeller

Hovedgrep:

- Trygt nærmiljø
- Flere mateplasser
- Resursmobilisering
- Livsmestring
- Aktive og engasjerte innbyggere
- God helse
- Livskvalitet for eldre
- Tjenester i hjemmet
- Samordnede og helhetlige tjenester

### IGANGSATTE TILTAK

HVA	NÅR
Lokaler i første fase for å tilby samordnede tjenester på Vestli	Mai 22
Tilgjengeligere barnehagelokaler til bruk for innbyggere	Mai 22?
Kartlegging av familier med behov for samordnede tjenester	
Områdelatt Vestli, med fysiske oppgraderinger og beboermedvirkning	
RPH tilstedeværelse for innbyggere på Vestli	
Ulike aktiviteter og innsats rettet mot beboere i kommunale boliger	

### RESULTAT-INDIKATORE R

- Trygghet / trivsel / livskvalitet / ensomhet / sosial støtte
- Andel i fysisk aktivitet
- Andel med psykiske plager
- Ensomhet
- Andel digitale innbyggere (med Bank-ID mm)
- Bruk av Oslo-nøkkel
- Lokaler til bruk for innbyggere og bruk av dem
- Valgdeltakelse
- Organisasjonsdeltakelse
- Brukerfirdighet tjenester i hjemmet

### MULIGE TILTAK

- Større rigg med lokaler, med ferbruksformål
- Flere tjenester tilstede på Vestli
- Bedre bruk av eksisterende lokaler (skoler, barnehager, idrettsanlegg)
- Økt aktivitet og kursing i regi av bydelen og frivillige organisasjoner
- Språkcafe, IT-hjelp, mentorordninger, demokratiprojekter mm
- Livsmestringskurs og familieveiledning
- Tilrettelegge arenaer for samskaping
- Resursmobilisering gjennom bydelsmødre mm
- Lavterskel trim og helseaktiviteter for ulike grupper
- Tilgjengelighet av flere nærmiljøtjenester og servicetilbud
- Ambulerende tjenester



## VESTLISATSINGEN Bolig og boforhold



### UTFORDRINGER

- De fleste sosialhjelpsmottakere bor i private framleieforhold ved enkeltskatter, betyr ustabile og til dels dårlige boforhold
- Opphopning av kommunale boliger i en blokk med store rehabiliteringsbehov, sammensatte beboergrupper og miljøutfordringer
- Behov for innsikt i beboeres behov og medvirkningsmulighet
- Trangbodhet blant barnerike familier
- Behov for at flere kan eie sin bolig
- Behov for modellutvikling både når det gjelder kommunale boliger og samarbeid med private aktører

### MÅLSETNING/VISJON/ GEVINST

Hovedmål: Beboere på Vestli har tilfredsstillende boforhold og bidrar til gode nabolag

Ambisjon: Utvikle boligvirkemidlene i samarbeid med offentlige og private aktører

Hovedgrep:

- Utvikling av boligvirkemidler – nye grep
- Stabilisering av boforhold
- Utvikling av differensierte bomiljøer
- Bidra til gode oppvekstforhold
- Stedsutvikling

### MÅLGRUPPE/ INTERESSEKART

Målgruppe:

- Beboere på Vestli
- Offentlige og private aktører på boligområdet

Hvem har nytte av prosjektet?

- Beboere og nærmiljøet
- Bydelen
- Oslo kommune
- Husbanken

### DATA

- Koronarapporten
- Nasjonal strategi 2021-24 *Alle trenger et trygt hjem*
- NOU 2020:16 Levekår i store byer
- Forslag til ny bolig sosial lov
- Kunnskapsgrunnlag for en kommunal boligpolitikk (Oslo kommune 2019)  
Nye veier til egen bolig (bystyrevedtak 26.02.20)
- Annen relevant forskning og fagkunnskap
- Erfaringskunnskap fra tjenestene

### IGANGSATTE TILTAK

HVA	NÅR
Prosjekt helhetlig bomiljø på Vestli, områdeleif Prosjekt innsats mot private framleiere	2022
Arkitekturkonkurransen – Vestli torg	2022
Innleie samarbeid med Husbanken og etater i Oslo kommune – GDS og Vestlisatsingen	2022
Innløsing av ny KVU for Vestlisvingen 196 Intensivere innsatsen i blokken	2022

### MULIGHETER OG UTFORDRINGER

Muligheter:

- Sikre deltakelse fra beboere, utleiere og sentrale aktører  
Ny løsning for Vestlisvingen 196
- Bidra til modellutvikling
- Påvirke strukturelle utfordringer

Utfordringer:

- Tilstrekkelig systematikk og gjennomslagskraft i satsingen
- Strukturelle utfordringer



## VESTLISATSINGEN Næring og fysisk struktur



### UTFORDRINGER

- Vestli er ikke planlagt som utviklingsområde i ytre by i kommuneplanens arealdel
- Lav privat investeringsvilje
- Lite kunnskap om by- og næringsutvikling i Bydelen og lite incentiver rettet mot næringslivet
- Manglende fysiske forutsetninger for by- og næringsutvikling

### MÅLSETNING/VISJON/ GEVINST

Hovedmål: Øke Vestlis attraktivitet - fra endestasjon til destinasjon!

Hovedgrep:

- En helhetlig og positiv byutvikling
- Stimulere til næringsutvikling og samskaping

### MÅLGRUPPE/ INTERESSEKART

Målgruppe:

- Oslo kommune sentralt
- Privat næringsliv

Hvem har nytte av prosjektet?

- Innbyggerne
- Grunndelsatsingen
- Bydel Stovner

### DATA

- Koronarapporten
- Kunnskapsgrunnlag byutvikling, NORDIC (2021)

### AKTUELLE TILTAK

HVA	NÅR
Øke kompetansen og ressursene på by- og næringsutvikling lokalt	2022
Workshop på ideer rundt regulering og muligheter	2022
Arbeide aktivt med omdømme- og merkevarebygging	2023
Omregulering av Vestli torg	2024
Mobilisere næringslivet til å investere for å skape arbeidsplasser, boliger og mer variert næringsstruktur	2022

### MULIGHETER OG UTFORDRINGER

Muligheter:

- Helhetlig byutvikling
- Flere og bedre møteplasser, både utendørs og innendørs
- Flere arbeidsplasser
- Redusert arbeidsledighet

Utfordringer:

- Tilstrekkelig systematikk og gjennomslagskraft i satsingen
- Få ressurser og lite kompetanse på området



## Vedlegg 2 Intervju guide

Intervjuguide:

# Hvordan fremme innovasjonskapasitet?

*Hvordan kan bydelens strategi bidra til å øke innovasjonskapasiteten i Vestlisatsingen?*

Informant nr:	
Dato:	
Navn informant:	
Navn intervjuer:	

### **INNLEDNING. Hensikt: Tuning-in. Sette rammene for samtalen.**

Kort introduksjon til bakgrunn og tema for samtalen:

- Oppgave som del av Executive Master of Management, strategisk ledelse, ved Handelshøyskolen BI
- Informasjon om tema: Hvordan fremme innovasjonskapasitet? Hvordan kan bydelens strategi bidra til å øke innovasjonskapasiteten i Vestlisatsingen?
- Avsatt tid: 90 minutter.
- Taushetsplikt – informasjon gis ikke videre – anonymiseres.
- Lyddopptak – samtykke. Opptak slettes når sensur foreligger (sommer 2023).
- Oppgaven oversendes bydelsdirektør når den er klar. Tilbud om presentasjon av resultater.
- Kort presentasjonsrunde – oss selv først, våre roller i samtalen, så intervjuobjektet.

Hva er/har vært din rolle i Vestlisatsingen?

- hva har du gjort?
- hvordan har det vært?
- hva har du lært?

### **Spørsmål knyttet til valgt teori: Strategi og innovasjon i offentlig sektor**

Hvordan ble Vestlisatsingen introdusert i bydelen? Hvordan ble det lagt til rette for at satsingen skulle lykkes?

Beskriv hvem som har hatt ansvar og ledelse i Vestlisatsingen? Hvordan tenker du dette har påvirket satsingen?

Hva tenker du om måten Vestlisatsingen har vært organisert og koordinert på?

Det ble satt av 20 mill til Vestlisatsingen i 2022, kun 6,6 mill ble brukt. Hvorfor tror du det ble slik?

Hvordan tenker du balansen har vært mellom autonomi og styring i Vestlisatsingen?

Fra ditt perspektiv - hva fungerte godt i Vestlisatsingen i 2022?

Fra ditt perspektiv - hva fungerte mindre godt i Vestlisatsingen i 2022?

### Spørsmål knyttet til valgt teori: **Innovasjonskapasitet og dynamiske kapabiliteter**

Etter din mening, hvordan synes du Bydel Stovner jobber med innovasjon? (Innovasjon i denne sammenheng vil være hva som skaper ny verdi for brukerne eller at nye grupper med brukere får tjenester)

Basert på din erfaring - på hvilken måte tilrettelegges det for arbeid med utvikling og innovasjon i daglig arbeid i bydelen?

Hvordan tenker du utvikling bør organiseres i bydelen, for å bidra til å løse utfordringene offentlig sektor står overfor? (eldrebølgen, dårligere økonomi ol)

Hva tenker du om måten Bydel Stovner bruker ressursene sine på, i forhold til å lykkes med Vestlisatsingen? (Def dynamisk kapabilitet: "organisasjons kapasitet til å målrette skape, utvide eller endre ressursbasen")

Hvordan har bydelen jobbet med å sikre læring fra erfaringer fra Vestlisatsingen?

---

Hvordan opplever du at Bydel Stovner ser muligheter i omgivelsene, tar mulighetene og omformer de i praksis slik at de kommer innbyggerne til gode?

(sense, size & transform)

**Spørsmål knyttet til valgt teori: Samarbeidsteori og det relasjonelle synet**

Beskriv samarbeid og samhandling i Vestlisatsingen slik du har opplevd det:

Hvordan har det vært jobbet med samarbeid og samskaping med aktører utenfor Bydel Stovner i satsingen?

Hvem tenker du Bydel Stovner må samarbeide med for å lykkes med å snu den negative levekårsutviklingen i delbydel Vestli?

Hvordan tenker du dette samarbeidet best kan organiseres?

**Spørsmål for utdypning av analyseverktøy som er benyttet i oppgaven**

Hvem tenker du er de viktigste interessentene eller samarbeidspartene for å lykkes med Vestlisatsingen? (Kartlegging av eksterne og interne interessenter)

Hvilke styrker har Bydel Stovner som kan medvirke til at bydelen lykkes med Vestlisatsingen? (Innspill SWOT - styrker)

Hvilke svakheter har Bydel Stovner som kan medvirke til at bydelen ikke lykkes så godt med Vestlisatsingen? (Innspill SWOT - svakheter)

Hvilke muligheter ser du i bydelens omgivelser som kan bidra til at bydelen lykkes med Vestlisatsingen? (Innspill SWOT - muligheter)

Hvilke trusler ser du i bydelens omgivelser som kan bidra til at bydelen ikke lykkes så godt med Vestlisatsingen? (Innspill SWOT – trusler)

**AVSLUTNING. Hensikt: Avslutte og ramme inn på en god måte.**

Hvis du skal gi råd til andre aktører som skal i gang med en intern satsing tilsvarende Vestlisatsingen, hvilke råd vil du gi dem?

Hvordan har denne samtalen vært for deg?

Er det noe vi ikke har spurt om som du tenker vi burde ha spurt om?

- Takke for deltagelse.
- Gjenta at samtalens innhold er konfidensielt. Svar anonymiseres i oppgaven.
- Gjenta at oppgaven oversendes bydelsdirektør i juni måned, opptak slettes når sensur foreligger.
- Dersom man får spørsmål eller lurer på noe i etterkant av intervjuet kan en av oss kontaktes.

## VEDLEGG 3 Aktivitetsanalyse

#	Verdiskapende aktivitet	Beskrivelse av aktivitet	Verdidrivere (Skala og kapasitetsutnyttelse)	Vurdering av fit	Konklusjon mot strategisk problemstilling: <i>Hvordan kan bydelens strategi bidra til å øke innovasjonskapasiteten i Vestlisatsingen?</i>
1	Bruk av Vestli-LAB som tilbyr bistand til utvikling	<b>Støtte-aktivitet, utvikling:</b> Hensikten er å utforske og finne nye løsninger som kommer innbyggerne i delbydel Vestli til gode. Ansatte på Vestli-LAB har kompetanse til å bistå med utvikling av ideer. Vestli-LAB fungerer som en slags konsulent -eller rådgivningstjeneste hvor man kan booke seg inn for bistand.	<b>Skala:</b> Kun to utviklingsressurser var koblet til Vestli-LAB, på deltid. Disse to ressursene fikk god oversikt og kunne koble andre ressurser mot hverandre – som gir skala-fordeler og <b>Kapasitetsutnyttelse.</b> I tillegg kobler de ulike primæraktivitetene opp mot hverandre for å gi bedre tjenestetilbud.	3. ordens fit: JA - aktivitetene i Vestli-LAB optimerer innsatsen (det enkelte tiltaket).  2. ordens fit: JA – de ulike aktivitetene forsterker hverandre. Når problemer/behov er avdekket er det eksempelvis enklere å se aktuelle muligheter eller løsninger.  1. ordens fit: JA – det er konsistens mellom primær- og støtte-aktivitetene og overordnet strategi.	Aktiviteten er en klar <b>styrke</b> ved at den legger til rette for å øke de dynamiske kapabilitetene i bydelen. Dette kan bidra til at innovasjonskapasiteten øker dersom bydelen får gjentatte erfaringer med innovasjon.
2	Mandags-møtet for alle ledere	<b>Støtteaktivitet, ledelse/styring:</b> Bydelsdirektøren etablerte et ukentlig internt møteforum for å samle ledere på 4 nivåer hvor hensikten var å fremme og koordinere initiativ i Vestli satsingen. Det	<b>Skala:</b> Størrelsen og sammensetningen av gruppen dekket alle bydelens tjenesteområder. Det store nettverket av fagledere og	3. ordens fit: <b>Nei</b> , grunnet redusert deltagelse utover i satsingen.	Erfaring viser at potensialet til mandagsmøtet ikke ble realisert. På tross av møtet er det ikke en opplevelse av at satsingen er godt koordinert eller innovativ. Få initiativ ble iverksatt i løpet av 2022 grunnet manglende

		var ønskelig med en flat og organisk struktur, og et ønske om at løsninger og innovasjon skulle oppstå på tvers av tjenestesteder.	beslutningstakere gjør det mulig å sammenkoble og prioritere ressurser ( <b>kapasitetsutnyttelse</b> ).  Utover i satsingen deltok stadig færre ledere i mandagsmøtet og skalafordelene ble redusert.	2. ordens fit: <b>Nei</b> .  1 ordens fit: <b>Nei</b> .	beslutningsevne, og flere tjenestesteder jobbet med relativt like tiltak uten å samhandle. Slik sett kan utformingen av møtet ses på som en <b>svakh</b> t.
3	Arbeidsgruppe Vestli satsing	<b>Støtteaktivitet, utvikling:</b> Ved oppstart av Vestlisatsingen ble det etablert en selvstyrt arbeidsgruppe bestående av utviklingsressurser fra ulike avdelinger og med ulike kompetansefelt. Arbeidsgruppen laget utkast til mandat og en organisatorisk og innholdsmessig ramme for satsingen. For å koordinere og styre satsingen. Innholdet fra arbeidsgruppen ble ikke vedtatt av bydelens ledergruppe. Arbeidsgruppen ble besluttet lagt ned etter ca 6 uker.	Arbeidsgruppen hadde relevant kompetanse og erfaring med denne type arbeid og hadde et stort nettverk i bydelen (skala). De hadde også kapasitet og ønske om å jobbe med satsingen.	3. ordens fit: <b>Ja</b> . Arbeidsgruppens leveranser tydeliggjorde retning og innhold i satsingen.  2. ordens fit: <b>Nei</b> . Etter første leveranse ble gruppen lagt ned, slik at aktiviteten ikke fikk forsterket andre aktiviteter.  1 ordens fit: <b>Nei</b> .	Arbeidsgruppen bidro innledningsvis med oversikt og rammer som var en forutsetning for å utvikle dynamiske kapabiliteter og bygge innovasjonskapasitet. Toppledelsen la ned arbeidsgruppen da de vurderte at denne tilnærmingen var i motstrid med deres ønske om en bottom-up tilnærming i satsingen. Aktiviteten anses dermed som en <b>svakh</b> t.
4	Ergoterapi på Vestli barneskole	<b>Primæraktivitet, tjenesteytelse:</b> Som en del av tjenesteytelsen til innbyggere ble det etablert et lokalt tilbud for å skape bedre mobilitet, økt fysisk mestring og et roligere undervisningsmiljø. Dette på bakgrunn av at mange elever hadde et begrenset motorisk sanseapparat. I tillegg	Ved å etablere tilbudet på skolen oppnådde man skalafordeler. Hele klasser ble deltagere, det ble oppnådd nettverkseffekter og stor grad av kapasitetsutnyttelse.	3. ordens fit: <b>Ja</b> . Aktiviteten fungerte etter hensikten.  2. ordens fit: <b>Ja</b> . Den tjenesteytende aktiviteten leverte et bedre tilbud til innbyggerne og eksterne samarbeidspartnere i	Å tilby ergoterapi til hele klasser i skolen og opplæring av lærerne i metode har vært en <b>styrke</b> . Tilbudet er nå økt til flere klasser og skoler i bydelen. Erfaring med å skape tjenester på nye måter bidrar til å øke innovasjonskapasiteten.



		bidro aktiviteten til opplæring av lærerne om betydning av fysisk aktivitet.		skolen og forsterket satsingens andre aktiviteter.  1 ordens fit: <b>Ja.</b>	
5	Familie-veiledning	<b>Primæraktivitet, tjenesteytelse:</b> Veiledning i hjemmet av familier med barn med autismespekterforstyrrelser. Dette er en økende, og på sikt, svært dyr gruppe i bydel Stovner.	Tjenesten skaper et nettverk mellom eksisterende tjenester, i og utenfor bydel, og mot innbyggere. Aktiviteten bidrar til økt kunnskap om innbyggernes behov slik at man kan få riktig kapasitetsutnyttelse av tilbud og unngå dyre akutt anskaffelser.	3. ordens fit: <b>Ja.</b> Aktiviteten fungerte etter hensikten.  2. ordens fit: <b>Ja.</b> Den kobler flere primær- og støtteaktiviteter sammen.  1 ordens fit: <b>Ja.</b> Er i tillegg i kjernen av samfunnsoppdraget.	Å tilby hjemmeveiledning for innbyggere bidrar til økt verdiskapning. Dette er en klar <b>styrke</b> og slik individuell bistand er en ny måte å tilby tjenester til innbyggere i bydelen.
6	Koordinering av avdelingenes ulike tiltak i satsingen	<b>Støtteaktivitet, ledelse:</b> En ansatt i den selvstyrte arbeidsgruppen forsøkte å koordinere tiltakene i satsingen uten å ha et klart mandat, også etter at gruppen ble avviklet.	Koordinering av tiltak i satsingen gir oversikt og kan på dette grunnlag gi skalafordeler ved at man kan se tiltak i sammenheng. Oversikt over hele nettverket av tjenester og tiltak kan også bidra til større grad av kapasitetsutnyttelse.	3. ordens fit: <b>Nei.</b> Manglende mandat bidro til at tiltakene ikke ble tilstrekkelig koordinert.  2. ordens fit: <b>Nei.</b> Grunnet manglende koordinering og oversikt var det ikke mulig å sikre god konsistens mellom de ulike aktivitetene. Det viste seg at flere avdelinger holdt på med relativt like tiltak uten å vite om det eller	<b>Svakhet.</b> Manglende koordinering av tiltak i satsingen. Koordinering av tiltakene burde vært forankret og delegert som en aktivitet. Læring fra ulike tiltak ble ikke overført til andre. Dette medførte merarbeid ved at kapabilitetene ikke ble benyttet eller utviklet dynamiske kapabiliteter.

				å samhandle.  1 ordens fit: <b>Nei.</b>	
7	Samhandling mellom operasjonelle ressurser i satsingen	<b>Primæraktivitet, nettverksbygging:</b> Det ble ansatt ressurser som skulle jobbe opp mot satsingen og noen ansatte fikk beskjed om endrede arbeidsoppgaver en periode for å jobbe med satsingen.	Verdidriver for samhandling i satsingen var at de operasjonelle ressursene i satsingen bidro til å dra nytte av hverandre og bygge på hverandres erfaringer og kompetanse. I praksis kjente de operasjonelle ressursene i liten grad til hverandre.	3. ordens fit: <b>Nei.</b> Mangel på kjennskap og samhandling med hverandre.  2. ordens fit: <b>Nei.</b> Det var ikke tilstrekkelig samordning og samarbeid mellom de ulike aktivitetene, dermed kunne de heller ikke forsterke hverandre.  1 ordens fit: <b>Nei.</b> Grunnet manglende samordning og samarbeid fikk ikke satsingen ønsket tyngde, og innovasjonskapasitet ble ikke bygget.	<b>Svakhet.</b> Manglende samarbeid og samordning medførte manglende erfaringer med innovasjon og samskaping.

## VEDLEGG 4 Interaktiv buntanalyse

Ressursbunter	Ressursmatch	Ressurspåvirkning	Ressursverdi	Ønsket verdiskapning: ØKT INNOVASJONS- KAPASITET	Konklusjon
<p><b>Prosessutvikler i VestliLAB og prosessanalytiker i VestliLAB</b> VestliLAB ble etablert ved å sette sammen to ressurser som skulle jobbe med prosessuell bistand til utvikling av nye tjenester til uttesting. Det er hensiktsmessig å vurdere sammensettingen av disse utviklingsressursene som bestod av en ressurs innen <b>prosjektutvikling</b> og en annen ressurs med kompetanse innen <b>prosessanalyse</b></p>	<p><b>Ja.</b> Ressursene bidrar med ulik kompetanse inn i VestliLAB. Kompetansen som ressursene bidrar med, komplementerer hverandre.</p>	<p>Ressursenes kompetanse påvirker hverandre <b>positiv</b> ved at begge har ulik tilnærming, men lik forståelse av hvordan utvikling kan utføres.</p>	<p>Det gir en <b>oppbyggende</b> ressursverdi</p>	<p>Deres erfaring fra tidligere utviklingstiltak legger til rette for å øke innovasjonskapasiteten, dette gir <b>økende verdiskapning</b></p>	<p>Å sette disse to ulike utviklingsressursene sammen inn i VestliLAB gir en betydelig <b>styrke</b> for å bidra til innovasjon i Vestlisatsingen ved at utviklingsressursene samarbeider godt, har kompetanse på utvikling og jobber tett sammen.</p>

<p><b>Utviklingsressursene i VestliLAB - ledere i seksjon hjemmetjenester</b> i avdeling Helse, aktivitet og mestring (HAM) (nivå 3)</p> <p>Bydelens utviklingsressurser bidrar til å komme med nye ideer til utvikling av tilbud og tjenester. Ledere i seksjon hjemmetjenester har ansvar for at drift i tjenesten ivaretas og at det jobbes med kontinuerlig forbedring av tjenesteleveranse. Lederne styrer ressurser og har det overordnede budsjett-, resultat- og fagligansvar i seksjon hjemmetjenesten.</p>	<p><b>Ja.</b> Hovedansvaret for den faglige utviklingen av hjemmetjenesten ligger til ledere i seksjonen. Når denne ressursen sammenkobles med utvikling ressursene blir kompetansen komplementær fordi utviklingsressursene har kapasitet og kompetanse til å drive utvikling sammen med fagressursene, slik at forbedringsområder og nye tilbud blir avdekket.</p>	<p><b>Negativ.</b> Selv om ressursene er komplementære har de en negativ påvirkning på hverandre fordi utvikling av tjenesten ikke finner sted da ledergruppen i seksjonen ikke har kapabiliteter som tid og arbeidskraft.</p>	<p>Ledergruppen i seksjonen har manglende kapabilitet til utvikling. Dette gir en <b>nedbrytende ressursverdi.</b></p>	<p>Dette medfører <b>synkende verdiskapning</b>, fordi ledergruppen i seksjonen har manglende kapabilitet til utvikling ved å samarbeide med utviklingsressursene. Innovasjonskapasiteten øker ikke.</p>	<p>For å lykkes med innovasjon, fordrer det at organisasjonen har fokus på utvikling. For å bygge innovasjonskapasitet krever det at organisasjonen skaffer seg gjentakende erfaringer med innovasjon og har tilstrekkelig kapabiliteter. Utviklingsressursenes primære rolle er å sørge for nettopp dette. Det er en <b>svakheter</b> at ledergruppen i seksjonen har manglende kapabilitet, dette fører til at utviklingsressursene ikke blir brukt i hjemmetjenesten.</p>
--	--	--	--	--	--

<p><b>Bydelsdirektørens ledergruppe (BLT) og ledere på nivå tre, som gruppe</b></p> <p>Tillit er et bærende prinsipp for styring og ledelse i Oslo kommune og Bydel Stovner. Autonomi og beslutningsevne fremmes i alle lederledd, og mange fullmakter er delegert.</p> <p>Det vil være individuelle forskjeller mellom lederne, men vi har valgt å se på hvordan disse kollegaene som ressurser påvirker hverandre.</p>	<p><b>Nei</b>, det er ulike forventninger til myndighet og roller. Dette er noe av forutsetningene for at tillitsbasert styring og ledelse skal fungere i en organisasjon. Forutsetningen for autonomi og beslutningsevne er at handlingsrommet benyttes. Det er avdekket en usikkerhet og beslutningsvegring på et organisatorisk nivå under BLT. Dette kan også handle om kompetanse.</p>	<p>Myndigheten er delegert, men en del ledere på nivå tre bruker ikke handlingsrommet. Det forekommer også at deler av gruppen gjør andre valg enn det som forventes, og rådende praksis i organisasjonen er at dette ikke får konsekvenser. Ressurspåvirkningen anses dermed som <b>negativ</b>.</p>	<p><b>Nedbrytende</b>, fordi det er ulik rolleforståelse og forståelse av hva tillitsbasert ledelse faktisk er.</p>	<p>Misforholdet mellom BLTs delegering og ledernes opplevde handlingsrom, samt beslutningsvegring, gjør at verdiskapingen blir <b>synkende</b>.</p>	<p>For å bygge innovasjonskapasitet i organisasjonen er man avhengig av ledere som tar sin del av ansvaret og tar kontinuerlige beslutninger i tråd med strategiske føringer og sitt mandat. Vi ser at BLT har delegert fullmakter, men at lederne på nivå på tross av dette ikke utnytter handlingsrommet sitt. Dette anses dermed som en <b>svakheter</b> og gir ikke en positiv effekt på verdiskapingen i Vestlisatsingen</p>
--	---	---	---	---	---

<p><b>Kultur - tillitsbasert styring og ledelse</b></p> <p>Det har vært etablert <b>ukultur blant ledere i bydelen</b> ved at de unngår å ta beslutninger som kan innebære risiko på eget område og fullmaktsnivå. Noe som innebærer at lederne går til en overordnet for beslutningstaking. Samtidig har øverste ledelse delegert tilnærmet alt av fullmakter ut til tjenestene. Med den hensikt at tillitsbasert styring og ledelse blir en del av alle ledernivåer.</p>	<p><b>Nei.</b> Det er etablert en ukultur som innebærer frykt for å ta selvstendige beslutninger som kan få innvirkning på eget resultat. Vestlisatsingen er et eksempel på at fullmakter er delegert ut, men at ledere ikke evner å treffe beslutninger uten aksept av toppleder til tross prinsippene for tillitsbasert styring og ledelse er implementert.</p>	<p>Ressurspåvirkningen er <b>negativ</b> da de er motstridende ressurser.</p>	<p><b>Nedbrytende</b> ressursverdi.</p>	<p><b>Synkende verdiskapning</b> fordi ukulturen hindrer at lederne både ser og griper de mulighetene som er i omgivelsene. Innovasjonskapasiteten synker derfor.</p>	<p>Det er en klar <b>svakhhet</b> at organisasjonens ledere på generelt nivå har etablert en ukultur for å treffe og stå ved egne beslutninger. Bydelen har innført tillitsbasert styring og ledelse. Dette er gjort ved at bydelsdirektøren har delegert beslutningsfullmakt ned i linjen. Kulturen gjør at lederne vegrer seg til å ta beslutninger på eget område uten å forvise seg at de har støtte fra lederne over seg. Denne kulturen er tatt med inn i Vestlisatsingen og resulterer i en form for handlingslammelse og er derfor en klar <b>svakhhet</b>.</p>
<p><b>Hierarkisk organisering – smidig utvikling</b></p> <p>Bydel Stovner har en hierarkisk organisering med ledere og medarbeidere på ulike nivåer. Organisasjonen er bygget rundt vertikale strukturer og kontroll, med klare roller og ansvarsområder. Avdelingene</p>	<p><b>Nei,</b> det er ikke en ressursmatch fordi at i en hierarkisk organisasjonsstruktur er det utfordrende å jobbe med smidig utvikling som innebærer rask respons på endringer i krav og (kunde)brukerbehov. Det krever også at man stadig evaluerer og tilpasser</p>	<p>Det er <b>negativ ressurspåvirkning</b> ved at prinsippene for smidig utvikling ikke kan ivaretas i en strengt hierarkisk organisasjon. For eksempel kan bruk av selvstyrte team som fordrer fullmakt til å ta fortløpende beslutninger være en god måte å organisere arbeidet på.</p>	<p><b>Nedbrytende</b> ressursverdi.</p>	<p><b>Synkende.</b> Organisasjonen får ikke erfaringer med vellykket innovasjon slik at de kan bygge ytterligere kapasitet.</p>	<p>Ansatte som ønsker å jobbe med smidig utvikling opplever at deres initiativer ikke fører frem.</p> <p>Det er en <b>svakhhet</b> at forholdene ikke ligger til rette for smidig utvikling,</p>

<p>og seksjonene er bygget rundt siloer og har en tendens til å ikke jobbe helhetlig og samarbeide for innbyggerbehovet. Lederne har beslutningsfullmakt og kan delegere ansvaret nedover i linja, men kan ikke delegere arbeidsgiveransvaret.</p>	<p>tjenestene etter tilbakemeldinger.</p>				
<p><b>Medarbeidere som brenner for innbyggere på Vestli - ressurser avsatt på Vestlisatsingen</b></p> <p>Mange ansatte i bydelen brenner for samfunnsoppdraget og jobben som gjøres for innbyggerne på Vestli. Dette har de vist gjennom sitt engasjement. Bydelen bruker nesten 500 mill årlig på tjenester til innbyggerne i Vestli i tillegg ble det satt av 20 mill til Vestlisatsingen.</p>	<p><b>Ja</b>, fordi ressurser som tid og midler som var avsatt til satsingen gjorde det mulig å frigjøre seg fra ordinære arbeidsoppgavene slik at de kunne fokusere på samfunnsoppdraget.</p>	<p>Ressursene komplementerer hverandre ved at de blir ytterligere styrket når begge er til stede. Det blir derfor en <b>positiv ressurspåvirkning</b>.</p>	<p>Dette gir en <b>oppbyggende ressurverdi</b>.</p>	<p>Medarbeidernes engasjement og det økonomiske handlingsrommet gir mulighet til å fokusere på innovasjon av tjenestene. Dette gir en <b>økende verdiskapning</b>.</p>	<p>Det er en klar <b>styrke</b> for Vestlisatsingen at det er mange medarbeidere som har et stort engasjement og at de brenner for samfunnsoppdraget. Dette nyttiggjøres ved at det er midler avsatt til satsingen.</p>

<p><b>Sivlsamfunnet og Bydel Stovner</b></p> <p>Det finnes en rekke frivillige lag og foreninger. Deres rolle er å løse enkelte oppgaver på frivillig grunnlag. Bydelen har et stort forbedringspotensial i å samarbeide med frivillige lag og foreninger.</p>	<p><b>Ja</b>, både sivlsamfunnet og ansatte i Bydel Stovner jobber for de samme innbyggerne. De har en felles interesse for å gi tjenester/tilbud til sine interessenter.</p>	<p><b>Samarbeid med sivlsamfunnet på individnivå</b></p> <p>Det er <b>positiv</b> ressurspåvirkning i enkelttilfeller, men potensialet er mye større. Mulighetene for samhandling er benyttet i stor utstrekning av enkeltmedarbeidere.</p>	<p>Ressursene på individnivå bygger opp under hverandre og er derfor <b>oppbyggende</b>.</p>	<p>Ressursenes påvirkning av hverandre har en <b>økende effekt</b> på verdiskapingen.</p>	<p>Det er en <b>styrke</b> at mange medarbeidere i organisasjonen har etablert et tett samarbeid med sivlsamfunnet for å løse enkelte behov innbyggerne har.</p>
		<p><b>Samarbeid med sivlsamfunnet på organisatorisk nivå</b></p> <p>På organisasjonsnivå er samarbeidspotensialet ikke utnyttet godt nok. Det foreligger ikke en overordnet plan og koordinering for samarbeid med sivlsamfunnet. Ressurspåvirkningen er <b>negativ</b>.</p>	<p><b>Nedbrytende.</b> Det samarbeides ikke tilstrekkelig og heller ikke på organisasjonsnivå. Det foreligger ingen strategisk plan for samarbeid med sivlsamfunnet.</p>		



## VEDLEGG 5 Sammenhenger i SWOT

