



Handelshøyskolen BI

MAN 51181 Helseledelse

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	19-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	26-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10139 IN08 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Per Gunnar Lunde Oseng

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvordan lykkes med innovasjon. En case-studie av et innovasjonsprosjekt		
Navn på veileder *:	Elisabeth Andvik		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	23
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Hvordan lykkes med innovasjon

En casestudie av et innovasjonsprosjekt i en norsk kommune

Eksamenskode og navn:

MAN5119 – Helseledelse

Utleveringsdato:

30.08.2022

Innleveringsdato:

26.05.2023

Stuedsted:

BI Bergen

3.0 Innhold

Sammendrag	iii
1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
Om valg av tema.....	1
Innovasjon og tjenestedesign.....	2
Prosjekt Livskvalitet.....	3
Livskvalitet Ski & Sykkelverksted.....	4
1.2 Problemstilling	6
1.3 Leseveiledning	6
2.0 Teori.....	7
2.1 Lokale og nasjonale føringer	7
Lokale føringer	7
Nasjonale føringer	7
2.2 Gevinstavtrykk og organisatoriske suksessfaktorer ved innovasjon.....	8
2.3 Idéarbeid og frigjørende latter.....	9
2.4 Ytringsklima og psykologisk trygghet.....	10
Kjennetegn ved et godt ytringsklima.....	10
2.5 Oppsummerende om valg av teori	11
3.0 Metode	12
3.1 Forskningsdesign	12
3.2 Datainnsamling	13
Semistrukturert intervju.....	14
Forpilot: Organisasjonens utfordringsbilde.....	14
Hovedintervju.....	14
Dokumentanalyse	15
Messenger.....	15
Gevinstavtrykk	16
Småskrittsforbedringer i egen avdeling.....	16
3.2 Analyseprosessen	17
Sammenfatning og lagring av data.....	17
Koding	17

3.4 Refleksjoner	18
Etikk	19
4.0 Funn	20
4.1 Hovedfunn.....	20
Trygghet	20
Autonomi.....	21
Om <i>viktigheten</i> av gode arenaer for kreativitet og god stemning.....	21
Verdiforankring	23
Ledelse og mandat.....	23
4.2 Funn som pekte retning: forpilot og gevinstavtrykk.	24
Forpilot	24
Gevinstavtrykk ved høy <i>innovasjonskapasitet</i>	25
4.3 Funn etter kategori	26
Ledelse, kontroll og troverdighet	27
Troverdighet	28
Kultur, retning og motivasjon	30
Innovasjon, ytre forhold og kapabiliteter	33
5.0 Diskusjon	34
Trygghet til å være seg selv	34
Autonomi	36
Arena for innovasjon.....	37
Verdiforankring.....	38
Ledelse og mandat	39
Småskrittsforbedringer	39
6.0 Konklusjon.....	39
Kilder:	42
Vedlegg.....	43
Vedlegg 1: Intervjuguide forpilot	43
Vedlegg 2: Intervjuguide hovedintervju	44
Vedlegg 3: Tabell over gevinstavtrykk.....	48

Sammendrag

I denne kvalitative case-studien har jeg testet ut noen småskrittsforbedringer på min arbeidsplass. Jeg har også intervjuet ansatte, leder og deltakere i en utvalgt case. I tillegg har jeg analysert en chat-tråd fra Messenger. Jeg har ønsket å finne ut hva som trengs dersom man ønsker å lykkes med et innovasjonsprosjekt i en norsk kommune basert på våre erfaringer fra casen *Livskvalitet ski & sykkelverksted*.

Funnene understøtter teoretiske perspektiver i sine hovedfunn. Det var avgjørende for oss med *trygghet, opplevelse av autonomi, gode arenaer for samhandling og innovasjon* og et klart *mandat og tydelig ledelse*.

Hovedfunnene understøttes av studiens teoretiske perspektiver. Samtidig vektlegger studien at bevissthet rundt arena for samhandling og strukturer er viktig. Strukturer som ikke fungerer kan fremmedgjøre deltakere i et innovasjonsprosjekt.

1.0 Introduksjon

Framtidas utfordringsbilde i kommunal primærhelsetjeneste krever innovasjon. Innovasjon for å overleve, og innovasjon for å levere treffsikre tjenester. Strammere økonomiske rammebetingelser kombinert med færre hender og en mer kompleks global økonomi gir oss ikke anledning til å «fortsette slik vi alltid har gjort».

For å lykkes med innovasjon i norske kommuner er det, slik denne studien viser, ikke tilstrekkelig å arrangere workshops eller designsprinter og håpe på det beste. Som vi skal se er det vesentlig at teamet får til en god prosess sammen. God stemning, humor og trygghet er avgjørende – men også struktur, ledelse og mandat.

1.1 Bakgrunn

Jeg er ansatt som avdelingsleder i Bjørnafjorden kommune på Vartun Oppfølgingstjeneste. Sammen med mine kolleger har vi ansvar for helsehjelp, praktisk bistand og lavterskeltilbud til mennesker med rus- og psykiske helseutfordringer. I min avdeling er det ansatt om lag 25 ansatte fordelt på 17 årsverk. Vi gir vedtaksfestet helsehjelp til rundt 45 pasienter og har kontakt med 150-200 mennesker gjennom våre lavterskeltilbud. Det siste året har vi jobbet med et spennende innovasjonsprosjekt – og det er dette som er fokuset i denne studien.

Mitt utviklingsprosjekt er et aksjonsstudium. Heimburg og Ness (2021) beskriver aksjonsforskning som «samskapt forskning». Nærmere beskrivelse av aksjonsforskning kommer i studiens metodedel.

Om valg av tema

Forpiloten til dette prosjektet tok sikte på å identifisere min organisasjons utfordringsbilde. Her intervjuet jeg 5 informanter i egen organisasjon om vårt utfordringsbilde, som fokuserte på hovedutfordringer i egen org, hvordan det kommer til uttrykk, hvem som berøres og hvem som er skadelidende.

I forkant av forpiloten hadde jeg egentlig bestemt meg for å skrive om boligsosialt arbeid og tildeling av bolig til rusavhengige. Men informant 1 og 5 satte meg på sporet av et nytt tema. Generelt kan jeg si at det var en øyeåpner at samtlige fem

informanter hadde ulike innfallsvinkler til utfordringsbilde og alle åpnet opp nye perspektiver for utvikling. De ulike perspektivene gjenspeilet et variert utvalg informanter.

Fra pilotrunden valgte jeg å se nærmere på beskrivelser fra Informant 1 og 5.

Informant 1 hadde følgende innspill; *Hvordan kan vi koordinere lavterskeltilbudene våre, og hvordan kan vi treffe bedre med innsatsen vår?*

Informant 5 hadde også fokus på lavterskeltilbudet men med følgende perspektiv; *lavterskeltilbudene bør være med individuelt tilrettelagt og brukerperspektivet bør styrkes*. Basert på disse innspillene formet fokuset seg inn mot prosjektets endelige tema. I god aksjonsforskerånd var det en parallell prosess som viste seg relevant.

Samtidig som jeg utforsket valg av tema i forpiloten så -var vi helt i startgropen av et reelt innovasjonsprosjekt i kommunen. Dette prosjektet har ikke blitt initiert på grunn av mine studier i helseledelse, men det ble mer og mer åpenbart at prosjektet ville utgjøre en god case å studere nærmere.

Innovasjon og tjenstedesign

Innovasjon og tjenstedesign har de siste årene vært dominerende i begreper i kommunehelsetjenesten. Vi hører gjerne at vi må møte framtidens utfordringsbilde med innovasjon. Med relativt lang fartstid som ansatt i

Bjørnafjorden kommune (8 år) -har jeg hatt gleden av å delta på mange prosjekter som har hatt tjenstedesign som mål eller metode. Kommunedirektøren vår har lenge holdt frem innovasjon som en viktig verdi i vår kommune. Om jeg skal være ærlig så har enkelte av disse prosjektene vært kjedelige og langtekkelige. Man kan spørre seg om man har feilinvestert noen timer på «innovative» workshoper som ikke har ført tjenestene videre. Det er nødvendigvis ikke gull alt som skrives på gule post-it lapper.

I tillegg til at selve metodikken for innovasjon og tjenstedesign kan oppleves som utmattende så er det en krevende pasientgruppe vi skal innovere og designe tjenester til. En sammensatt gruppe mennesker med tidvis store hjelpebehov. Rus, psykisk helse, økonomi, dårlig boevne, nedsatte sosiale ferdigheter og kriminalitet for å nevne noe. Vi snakker gjerne om *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973).

Løser man en floke, så dukker det bare opp en ny, som er nært forbundet til neste knute på tråden. Det finnes ingen enkle svar.

I denne studien vil jeg se nærmere på oppstarten av Livskvalitet ski & sykkelverksted. Dette er en reell case fra vår kommune der aktører, deltakere og brukere har uttrykt stor arbeidsglede, kreativitet og fleksibilitet. Vi har fått til et prosjekt og et tjenstedesign som ser ut til å treffe målsettingene våre – uten at vi har brent oss ut på veien. Som en av informantene har påpekt flere ganger; «det er mange prikker over i-en i dette prosjektet». Jeg vil gjerne få løfte frem noen av disse prikkene over i-en og sette disse inn i en teoretisk kontekst. Men for å forstå casen vil jeg presentere litt bakgrunnsinformasjon.

Prosjekt Livskvalitet

I 2016 tok Vartun Oppfølgingsteneste initiativ til å starte prosjekt Livskvalitet. Prosjektet gikk ut på at rusavhengige skulle være med på arbeidsoppgaver som har reell samfunnsnytte. Det ble ordnet slik at kommunen kunne betale en liten sum motivasjonspenger for deltakelse, og man fikk økonomisk støtte til å ansette miljøpersonale til å følge opp. I starten ble en garasje innredet som verksted, og Vartun fikk en gammel varebil fra brannvesenet. Personal tok med seg verktøy hjemmefra og produserte benker og blomsterkasser som kunne selges til kunder. Bergen og omegn friluftsråd engasjerte gjengen til å bygge gapahuk og sette i stand offentlige turområder. Turgåing, fisketurer og hesteridning var en del av det tidlige programmet. Etterhvert ble varebilen supplert med en tilhenger og livskvalitet kunne levere som flyttebyrå for kommunen og private kunder.

Enkeltpersoners interesse og kompetanse var med på å forme tilbudet. En fotballinteressert bruker var med på etableringen av gatelaget sammen med Vartun og den lokale idrettsklubben. En yogainteressert ansatt fikk dekket videreutdanning i yoga av kommunen og startet opp et fast tilbud. Mange brukere som tidligere hadde rust seg mye og hatt dårlig stabilitet ble med på Livskvalitet og det endret livene for mange. Noen kom seg helt ut av rusmiljøet, mens andre kom i posisjon til å motta helsehjelp. Prosjektet ble en katalysator for nye holdninger på Vartun og i kommunen. Positiv omtale i lokalpresse bidro til en holdningsendring. Før prosjektet startet var det ikke så mange som hadde så mye positivt å si om Vartun. Overskudd fra jobbene som livskvalitet har utført har bidratt til en romsligere økonomi på Vartun, og vi kan derfor tilby bedre tjenester enn andre tilsvarende kommunale tiltak.

De siste 3-4 årene har deltakelsen i Livskvalitets aktiviteter hatt en negativ trend. For å kompensere for manglende deltakelse har vi blant annet utvidet tilbudet til nye aktiviteter. Gatelaget spiller både fotball og håndball. Vi har sendt ansatte på klatrekurs og har klatring en gang i uken. En golfinteressert ansatt har etablert et samarbeid med den lokale golfklubben og vi tilbyr nå golf en gang i uken. En annen ansatt brenner for bueskyting, og her har vi et kveldstilbud en gang i uken. I tillegg har vi en løpende avtale med Oseana kulturscene om rigging for riksteateret og andre aktører som trenger oss.

Vi har med andre ord en fantastisk gjeng ansatte som i tillegg til å yte helsehjelp ønsker å gi brukerne våre gode aktivitetstilbud. Problemet er likevel at vi ikke treffer den primære målgruppen lenger. Mange som er aktive i dag er rekruttert fra avdeling psykisk helse, flyktningetjenesten og fra bofellesskap i psykisk helse (psykiatri). Å prøve å mobilisere brukergruppen over tid uten å lykkes er krevende å stå i for de ansatte og vi har mistet noen gode krefter på veien.

Livskvalitet Ski & Sykkelverksted

Vi ønsket å snu den negative trenden ved å etablere et nytt tiltak. Et brukerdrevet ski- og sykkelverksted som også er en enkel kaffebar. Vi ville skape en sosial arena sentralt i Os. En arbeidsplass som ikke krever fysisk styrke og vi vil fylle et faktisk behov i lokalsamfunnet. Vi vil også samkjøre lavterskelaktivitetene på tvers av avdelingene i kommunen. I tillegg ønsker vi å tjene nok penger til at bedriften er selvfinansierende og at vi kan finansiere motivasjonslønn og velferdstiltak for brukere gjennom inntjening i butikken.

Ideen ble født for under ett år siden og etter at finansiering via offentlig tilskudd gikk gjennom i oktober 2022 har ting skjedd fort. Jeg vil beskrive prosessen så langt.

En ansatt (ansatt A) på avdeling Grantun (bolig for psykisk syke) har tidligere vært ansatt som butikksjef i en lokal sportsbutikk. Butikken har huset bygdas eneste profesjonelle sykkelverksted. I fjor vår ble butikken og verkstedet lagt ned for godt. Min ansatte (ansatt B) på Vartun (bolig for rusavhengige) har de siste årene samarbeidet mye med ansatt A på gatelaget til Livskvalitet. Da sykkelverkstedet skulle pakkes ned fikk disse to tilbud om å ta over alle verktøy og en del utstyr fra sportsbutikken og det tilhørende verkstedet. Tidlig i høst tok

de to kontakt og la frem ideen om sykkelverksted og kaffebar. Med et allerede høyt aktivitetsnivå i prosjekt Livskvalitet og tidvis få deltakere var jeg ikke helt overbevist fra starten. De to ildsjelene ble likevel utfordret til å snakke videre sammen om prosjektet og undersøke markedet i forhold til lokaler.

En annen institusjon i bygda hadde akkurat lagt ned. Dette var den lokale tippesbua i sentrum. Dette var en samlingsplass for mange av bygdas spilleglade mennesker, og mange av våre brukere var kjent med lokalet. Om vi kunne fått dette lokalet til en hyggelig pris kunne vi startet opp både sykkelverksted og kaffebar med god beliggenhet.

Jeg formulerte en søknad til statsforvalteren på tilskuddsordningen «kommunalt rusarbeid». Tidligere erfaring fra systemarbeid i kommunen har gitt meg god kompetanse på slike søknader. Kort tid etter at søknaden var sendt stilte en av våre ildsjeler opp i lokalavisen og nevnte planene for første gang offentlig. Responsen fra lokalsamfunnet har vært overveldende. Kommunalsjef og enhetsleder godkjente søknaden og etter noen uker fikk vi positivt svar på tilskuddssøknaden. Dette ble startskuddet for prosjektet.

Av enhetsleder fikk jeg i oppgave å lede prosessen, og jeg fikk relativt frie tøyler. Vi skulle nå gå aktivt til verks med å skaffe lokaler og lage en god forretningsplan. I og med at Livskvalitet var en etablert «merkevare» i bygda, og vi allerede hadde to årsverk satt av til prosjektet var det naturlig at prosjektet ble underlagt Livskvalitet. Ansatt A som jobber i en annen avdeling er fagmannen på butikkdrift og ski/sykkel, og det var like naturlig at han ble en nøkkelperson videre. Etter litt pruting fikk vi nevnte lokaler sentralt i Os og kunne signere en ettårig kontrakt. Dette skjedde i romjulen. Samme dag som kontrakten ble signert var lokalet under full oppussing. I tillegg til ansatt B har Livskvalitet (Vartun) en ansatt C som er tidligere rusavhengig og maler av yrke. Det var han som i sin tid var med å starte gatelaget. Han fikk nå en nøkkelføle i oppussingen av lokalet.

I forbindelse med en studiesamling på BI var jeg innom Bergen Kaffebrenneri (BKB) før forelesning. Jeg tror ikke jeg har smakt en bedre kaffe noen gang. Jeg visste fra før at BKB hadde hatt samarbeid med Bjørgvin fengsel når de etablerte sitt prosjekt «Straffekaffe». _Straffekaffe-prosjektet til kriminalomsorgen er sosialt entreprenørskap som er forbilledlig. Av baristaen fikk jeg mailadressen til leder for BKB og sendte en mail til han. Jeg ble invitert til en prøvesmaking av kaffe,

og sammen ble vi enige om en avtale der BKB skal levere kaffebønner til Livskvalitet. Kaffen har fått egen «branding» med egen etikett. Etiketten prydes av logoen til Livskvalitet. I tillegg til logo spurte vi en lokal dikter om å ha et vers trykt på kaffeposen. Bente Bratlund leste dikt på åpningsdagen 07.februar 2023.

1.2 Problemstilling

I studien ville jeg finne ut av hvorfor dette innovasjonsprosjektet fungerte så bra og hva vi gjorde riktig. Derfor har jeg valgt teori som sier noe om suksessfaktorer ved innovasjon og kreative prosesser. Likevel er det kanskje enda mer interessant for meg som aksjonsforsker å forstå *hvordan* vi klarte dette sammen, og hva andre kan lære av oss.

En fruktbar problemstilling for denne studien blir derfor:

Hva kan være viktige grep dersom man ønsker å lykkes med et innovasjonsprosjekt?

1.3 Leseveiledning

I det videre har studien en klassisk oppbygning. Det neste kapittelet tar for seg teori og faglitteratur. Her redegjør jeg for mitt utvalg av teoretiske perspektiver.

I neste kapittel får du som leser innblikk i det metodiske arbeidet. Valg av metoder, beskrivelse av forskningsdesign og noen refleksjoner knyttet til de valgene jeg har tatt.

I det påfølgende kapittelet presenteres så hovedfunnene oppsummert i starten får vi får en strukturert gjennomgang av alle de viktigste funnene.

I siste hovedkapittel diskuteres funnene opp mot hverandre, og jeg prøver å se hvorvidt mine funn bekrefter, utfordrer eller utvider de teoretiske perspektivene.

Helt til slutt oppsummeres studien i en konklusjon. Her vil jeg presentere nye mulige retninger for videre studie basert på det jeg har avdekket i studien.

2.0 Teori

2.1 Lokale og nasjonale føringer

Lokale føringer

Som nevnt i innledningen er det en forventning fra kommunal toppledelse at vi er innovative i tjenesteutformingen i vår kommune. Denne forventningen til innovasjon er beslektet med kommunens behov for å levere mer effektive tjenester. Vi har over tid utviklet tjenester til våre innbyggere som koster for mye. Det har de siste årene vært omstillingsprosesser og nedskjæringer i kommunen og det har blitt etablert flere varianter av prosjektorganiseringer for å mobilisere alle ansatte til å tenke nytt og mer bærekraftig.

Bjørnafjorden 22

Forrige prosjektorganisering ble kalt Bjørnafjorden22 (B22). i B22 hadde kommunen et samarbeid med NHH. Endringsagenter ble rekruttert fra de ulike delene av organisasjonen og alle ble oppfordret til å komme med endringsforslag som vi ble jobbet med i separate prosjekt.

Omstilling 25

Nå er vi inne i et nytt prosjekt som kalles Omstilling 25. PWC har vært leid inn for å se på tjenestene kommunen leverer og det er skissert en rekke tiltak som skal effektivisere driften og skape bærekraftige tjenester på sikt. Omstilling 25 skiller seg fra Bjørnafjorden 22 ved at det er et mer uttalt nedskjæringsprosjekt. Bjørnafjorden 22 la i sin organisering mer vekt på innovasjonsaspektet. Kommunen klarte å ta mange grep under Bjørnafjorden 22-perioden, men pilene peker fortsatt i feil retning. PWC har i tillegg til rapportene som beskriver nedtrekk for organisasjonen også ansvar for et lederprogram som skal forberede leder på omstillingen og de grepene som skal tas.

Nasjonale føringer

I juni 2020 kom stortingsmelding 30 *En innovativ offentlig sektor*. Her beskriver kommunal og moderniseringsdepartementet at Solberg-regjeringen har som mål:

(...)en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet.

(St.meld. nr 30 (2019-2020, s. 5))

Stortingsmeldingen definerer innovasjon i offentlig sektor som «å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og samfunnet.», men som vi ser av sitatet over er målet med innovasjonen en effektiv offentlig sektor. Meldingen viser til et mindre økonomisk handlerom i årene som kommer. Viktige drivere beskrives som en aldrende befolkning, usikkert petroleumsmarked og sårbarheten som viste seg under covid -19 pandemien. I tillegg presenterer de tall fra SSB som tilsier at Norge i 2035 vil vi mangle 28 000 sykepleiere og 17 000 helsefagarbeidere.

I februar 2023 kom helsepersonellkommissjonen med sin NOU *Tid for handling – Personellet i en nærekraftig helse- og omsorgstjeneste* (NOU 2023:4). Her blir alvoret ytterligere understreket. De slår fast at vi ikke kommer til å klare «å bemanne oss ut av utfordringene». Det er rett og slett ikke nok kvalifisert personell i fremtiden til å gi helsehjelp til fremtidens syke slik som dagens syke får hjelp.

Den store personellveksten i helse- og omsorgstjenestene i senere år, i kombinasjon med fremtidig demografisk utvikling, innebærer at utviklingen i tjenestene ikke er bærekraftige. Standardene og kvaliteten i tjenesten har økt i disse årene, men produktiviteten er vedvarende lav. For å unngå et sammenbrudd i tjenestene og i samfunnet for øvrig, foreslår Helsepersonellkommissjonen tiltak på en rekke områder.

(NOU 2023:4, s. 20)

Både nasjonale og lokale føringer viser med all tydelighet at prioriteringene i helse- og omsorgstjenestene blir knallharde de neste årene. Innovasjon er ikke lenger en valgfri gjeskjeft – men en nødvendighet dersom vi skal komme oss gjennom nødvendige omstillinger.

Det er i denne konteksten vi lanserer innovasjonsprosjektet vårt. Lavterskeltilbud er ikke noe som kan gå på bekostning av eksklusive helsetjenester. Det bør helst skape reell merverdi og bidra til lavere utgifter til lovpålagt helsehjelp.

2.2 Gevinstavtrykk og organisatoriske suksessfaktorer ved innovasjon

Kværner (2020) beskriver sentrale elementer ved innovasjonsarbeid og designtenkning. I følge Kværner –er innovasjonen vellykket dersom det *nye* (i vårt

prosjekt sykkelverksted) er *nyttig* (for brukere, kunder, lokalsamfunn og helsetjenetesten) og dersom det blir *nyttiggjort*.

For å synliggjøre gevinster ved en innovasjon har Kværner og hennes fagmiljø et verktøy som heter *Genvinstavtrykk* (Kværner, 2021). Denne modellen brukte jeg i en tidlig fase av prosjektet for å synliggjøre gevinster av innovasjonsarbeid på min arbeidsplass. Dersom vi lykkes med innovasjonsarbeid vil dette skape en merverdi for alle berøre interessenter.

Kværner viser også til en modell hun har hentet fra Mckinsey (Keller & Price 2011, referert i Kværner, 2020, s. 252). Modellen viser 9 dimensjoner som utgjør «organisatoriske suksessfaktorer. Denne modellen utgjør et teoretisk rammeverk for mine funn. Illustrasjonen under er basert på denne modellen:



2.3 Idéarbeid og frigjørende latter

Arne Carlsen, Stewart Clegg og Reidar Gjersvik skriver i boken *Idea Work* (2012) om idéarbeid. De definerer dette som «aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere, og kommunisere ideer i organisasjonen» (Carlsen et al., 2012, s 15). Slik jeg forstår dette begrepet så er dette ikke bare snakk om selve innovasjonen (det nye) men en beskrivelse av den (kreative-) prosessen frem mot innovasjonen.

Forfatterne beskriver idearbeid som «seriøs lek». Det er krevende med innovasjon fordi det bryter med noe vi kjenner til. Ofte er det hindringer i veien som må

takles. Da er latteren frigjørende, på samme måte som selve innovasjonen skal frigjøre oss fra den gamle tankegangen. De viser til litteraturteoretiker Bakhtin som sier at

«Den sanne ambivalente og universelle latter forneker ikke seriøsiteten, men foredler og kompletterer den. Latter rengjør for dogmatisme, fra det intolerante og det forsteinede...» (Carlsen et al., 2012, s.187).

Forfatterne understreker også viktigheten av samhandlingen og den gode tonen i teamet. Ved å etablere en «atmosfære av latter» og gi rom for lek som en del av daglig praksis. «Lag og marker rom for lek som en del av den daglige praksis, for eksempel ved å ha små ritualer for helt frislupne møter med bruk av symboler eller tegn for uhemmet utforskning.» (Carlsen et al., 2012, s 193).

2.4 Ytringsklima og psykologisk trygghet

Mckinsey peker på kultur som en av ni suksessfaktorer (Keller & Price 2011, referert i Kværner, 2020, s. 252). Kultur i betydningen tillitt og god prestasjonskultur. Dersom man skal følge Carlsen og medforfattere på at kreativitet forløses i idearbeid gjennom frigjørende latter så tenker jeg det er vesentlig at kulturen har en høy grad av psykologisk trygghet. Øyvind Kvalnes henter definisjonen på psykologisk trygghet fra Amy Edmondson. Han beskriver det som «..en tilstand hvor folk opplever at de kan si sin mening og komme med motforestillinger uten å frykte sanksjoner» (Kvalnes, 2019, s. 67).

Edmondson har en tretrinns-oppskrift for etablering av psykologisk trygghet. For det første må noen (gjerne leder) sette scenen og lansere hva det er vi skal få til sammen. Neste steg er å invitere til aktivitet og be deltakere i teamet om ærlig og engasjerte tilbakemeldinger. Siste trinn er at vi må verdsette engasjementet. Engasjementet som bidrar positivt til den psykologiske tryggheten er ikke skryt og smisk, men bidrag som skaper friksjon og medlemmenes motforestillinger.

Kjennetegn ved et godt ytringsklima

Det er avgjørende når man skal jobbe med innovasjon og endring at man får tilgang til alle teammedlemmenes fagkompetanse, synspunkter, kreativitet og skaperkraft. Øyvind Kvalnes ser på psykologisk trygghet som en av fem elementer som kjennetegner en organisasjon som har et godt ytringsklima.

Istedenfor skapende motstand så lanserer han begrepet *vennlig friksjon* (Kvalnes, 2019, s. 162). Vi trenger friksjon og motstand, men uten vennlighet blir det vanskelig å håndtere.

Det neste punktet er *toleranse for aktive ytringsfeil*. Her er slektskapet til psykologisk trygghet svært tydelig. Vi bør etterstrebe at det er greit å si feil ting, fremfor at vi havner i en kultur der vi kvier oss for å si ting og på den måten *begår passive ytringsfeil*.

Den neste indikatoren på godt ytringsklima er at individene i teamet ser på seg selv som aktører. Han kaller dette et *aktørklima*. En brikke settes ut av spill dersom det skjer noe uforutsett. En aktør vil reorganisere og ta nye initiativ. Kanskje kan man si at aktøren er adaptiv og fleksibel i tillegg til at vedkommende er trygg nok til å ta ledelse i kritiske situasjoner.

Det siste momentet Kvalnes trekker frem er det han kaller *plussknapper*. Jeg trykker på en annens plussknapp når jeg skryter og gir anerkjennelse til en av aktørene i teamet. Det skal da være noe konkret og ikke noe overfladisk som lett kan gjennomskues som smisk. Kvalnes har lånt dette begrepet fra den finske filosofen Esa Saarinen (Saarinen, 2012, referert i Kvalnes 2019, s.164).

2.5 Oppsummerende om valg av teori

Utvalget av teorier er gjort for at jeg i best mulig grad skal kunne gjenkjenne suksessfaktorer for innovasjon i egne funn. Mitt utvalg er likevel farget av min forforståelse og det er derfor ikke gitt at utvalget yter full rettferdighet til de funnene jeg presenterer. Teoriene til McKinsey og Kværner (2020) og Carlsen et al. (2012) er det åpenbart at innovasjon, nyskaping og kreativitet er sentralt. Kvalnes (2019), slik jeg leser han, er mer opptatt av velfungerende team og grupper på et overordnet plan. Jeg tenker likevel at all teorien er relevant når jeg skal beskrive viktige grep som kan sikre gode innovasjonsprosesser. Et godt ytringsklima vil være viktig uansett – ikke bare når vi driver endringsarbeid.

Det er to hovedgrunner til at jeg har valgt å ta med de aktuelle lokale og nasjonale føringene. For det første er kravet til innovasjon viktig å synliggjøre. For det andre er en dystre økonomiske fremtidsutsikter en stor del av rammevilkårene for kommunal helsetjeneste i vår tid. Dette er grunnforutsetninger for prosjektet.

Som jeg nevnte i teoriavsnittet til Kari Kværner så ville det vært naturlig å bruke gevinstavtrykket i en bearbeidelse av funnene dersom jeg og teamet mitt skulle målt effekten av selve sykkelverkstedet som et felles utviklingsprosjekt. Når jeg nå går bakover i tid og ser etter suksessfaktorer så vil ikke denne modellen være like sentral. Det bør likevel nevnes at jeg i oppstarten av prosjektet har brukt metodikken bak gevinstavtrykk sammen med mine kolleger for å kunne peke på gevinster. Dette har vært avgjørende for å kunne selge inn ideen til beslutningstagere i kommunen, samarbeidsaktører og sponsorer.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Mitt utviklingsprosjekt er en casestudie. Casestudier er særlig relevant når man skal forstå «hvorfor» og «hvordan», og når man benytter flere metoder til å beskrive prosesser i et prosjekt (Oppen et al., 2020, s.30).

Metodene jeg har brukt i datainnsamlingen er kvalitative. Det vil si at jeg i stor grad vektlegger dybdeinformasjon om casen min. Dybde fremfor bredde skiller kvalitativ forskning fra den kvantitative (Oppen et al., 2020, s.342). Som jeg jeg redegjorde for i innledningen er prosjektet mitt en variant av aksjonsforskning. Jeg er både forsker, leder og deltaker i egen forskning. Heimburg & Ness (2021, s. 23) sier at «Aksjonsforskning setter søkelys på både handling og refleksjon, kombinert med teori og praksis, i søken etter å utvikle kunnskapsbaserte og praktiske løsninger på samfunnsflokke».

I denne studien innebærer dette at datakildene er mange og at det til tider er glidende overganger mellom det som er ubevisste handlinger eller praksis og bevisste metodiske grep. I aksjonsforskningen er det alltid en mulighet til å hente seg inn ved hjelp av refleksjon. Refleksjon over praksis, refleksjon over valg av metode og retning, og til slutt refleksjon over de løsninger man tester ut eller velger å gå for.

Jeg kan presentere et eksempel på dette. Jeg har som leder endret måten jeg leder personalmøtene mine på. Denne endringen er en konsekvens av teori presentert på BI. Endringen går ut på at jeg er mindre bundet av agenda på møtene, og inntar en mer avslappet holdning i møtene. I tillegg har jeg innført at en annen ansatt

skriver referatene. Resultatet av disse grepene er at jeg er mer tilstede i møtet, og det virker som dette har en positiv effekt på teamet mitt. De er også mer til stede og sammen kan vi i større grad «være oss selv». Dette har jeg reflektert over underveis i lederprogrammet på BI. Jeg tror dette er grep som er med på å fremme psykologisk trygghet og ytringsklima på mine personalmøter. Nå berører jeg teori som er relevant for utviklingsprosjektet. Refleksjonen identifiserer denne *småskrittsforbedringen* som en kilde til data inn i aksjonsforskningen min.

3.2 Datainnsamling

Tabell 1. Datainnsamling

Datakilde:	1. Forpilot	2. Hovedintervju
Metode:	Semistrukturert intervju med 5 personer	Dokumentanalyse av tråd på Messenger
Datakilde:	3. Messengertråd	3. Tidlig vurdering av nytte
Metode:	Dokumentanalyse av tråd på Messenger	Gevinstavtrykk Vurdering av gevinstavtrykk – egen refleksjon.
Datakilde:	4. Småskrittsforbedringer (1) <i>Personalmøtet</i>	5. Småskrittsforbedringer (2) <i>Bruk av sosiale medier og kommunikasjon med ansatte</i>
Metode:	Refleksjoner knyttet til egen rolle på personalmøtet	Refleksjoner over informasjonsflyt og kommunikasjon med ansatte
Datakilde:	6. Småskrittsforbedringer (3) Fokus på psykologisk trygghet i egen avdeling	
Metode:	Refleksjon over grep som er tatt for å fremme psykologisk trygghet.	

Semistrukturert intervju

Jeg har som nevnt i innledningskapittelet hatt to intervjurunder. Begge intervjuene har vært semistrukturerte. Jeg har forberedt en intervjuguide og har lest opp spørsmålene fra denne. Samtidig har jeg åpnet opp for at informantene har kunnet ta opp temaer som er på siden av tema og som de assosierer ut fra samtalen. Semistrukturert intervju er en fleksibel metode som har gitt mine informanter muligheten til å sette ord på hva som er viktig for dem (Oppen et al., 2020, s. 352).

Forpilot: Organisasjonens utfordringsbilde

Intervjuguide ligger vedlagt (Vedlegg 1)

Disse intervjuene ble gjennomført med 5 personer i oktober 2022. Alle intervjuene ble gjennomført på mitt kontor med unntak av intervjuet med enhetsleder som ble gjort på hennes kontor. Utvalget var som følger:

Tabell 2. Forpilot

Informant	1	2	3	4	5
Kjønn	K	K	M	M	M
Alder	40-50	40-50	40-50	40-50	30-40
Profesjon	Sosionom	Sykepleier	Sykepleier	Maler	
Rolle	Enhetsleder	Ansatt	Ansatt	Ansatt m/brukererfaring	Bruker

Hovedintervju

Intervjuguide ligger vedlagt (vedlegg 2)

Den andre intervjurunden ble gjennomført etter at sykkelverkstedet hadde vært åpent i to uker i slutten av februar 2023. Ett intervju ble gjennomført på mitt kontor, to i butikken (sykkelverkstedet) og ett på min leders kontor. Utvalget var som følger:

Tabell 3. Hovedintervju

Informant	1	2	3	4
Kjønn	K	M	M	K
Alder	40-50	40-50	40-50	30-40
Profesjon	Sosionom	Fagskole (utd. pågår)	Fagskole (utd. pågår)	Uføretrygd
Rolle	Enhetsleder	Ansatt i egen avd.	Ansatt i samarbeidende avd.	Deltaker i Innovasjons- prosjekt.

Dokumentanalyse

I tillegg til intervju har jeg valgt å bruke dokumentanalyse av utdrag fra en chat-tråd på Messenger. Det er stor forskjell på dokumentanalyse av messenger og analyse av egne intervjuer med informanter. For det første har messenger-tråden opprinnelig en annen funksjon enn forskning, og deltakerne er ikke klar over i øyeblikket de deltar i samtalen at materialet skal analyseres i ettertid. Dette gjør at tonen er en helt annen. I dette utviklingsprosjektet så representerer det en helt annen vinkling og forhåpentligvis kan dette styrke troverdigheten av funnene (Oppen et al., 2020, s. 364).

Messenger

Jeg har valgt å studere en tråd på Messenger som vi har brukt aktivt i oppstarten av sykkelverkstedet.

Tråden ble startet av ansatte team-medlemmer for at vi kunne kommunisere kjapt og effektivt om sosiale medier. Butikken har satset mye på Instagram og Facebook for markedsføring. Tråden viste seg etter hvert å bli en dynamisk og veldig aktiv arena for idearbeid. Tråden heter «SoMe og EDB», og den lett ironiske tittelen er valgt fordi datakunnskapene er noe begrenset hos enkelte i teamet. Tråden består av fem ansatte. Utsnittet jeg har valgt til å studere er fra 06. februar 2023 (dagen før offisiell åpning) og frem til 5. mars. Når jeg bruker funn fra Messenger senere i studien er disse regnet som illustrasjoner, og jeg anser ikke de som kilder fra en nettside. De er ikke mulig å etterprøve av andre enn chatens medlemmer.

Gevinstavtrykk

Gevinstavtrykket ble utført i en tidlig fase av utviklingsprosjektet for å synliggjøre gevinster ved at min organisasjon lykkes med innovasjon (eller å være innovative). Det vil si hva er gevinstene for brukere, økonomi, organisering og behandling og helseeffekt.

Småskrittsforbedringer i egen avdeling

Jeg har underveis i utviklingsprosjektet gjort noen konkrete grep som jeg på bakgrunn av egen refleksjon har hatt betydning for utfallet av innovasjonsprosessen vår og graden av suksess. Disse småskrittsforbedringene har ikke vært bevisste elementer av utviklingsprosjektet fra starten, men som god aksjonsforsker har jeg reflektert abduktivt og kommet frem til at disse grepene er relevante også for denne problemstillingen. I funndelen vil jeg vise hvordan småskrittsforbedringene har forløst kapasitet til innovasjon. Her er fire småskrittsforbedringer listet opp i en tabell:

Tabell 4. Småskrittsforbedringer

<i>1. Egen rolle på personalmøtet</i>	For å kunne være mer tilstede i personalmøtet har jeg gått vekk fra en streng forhåndsplanlagt regi med agenda på powerpoint. Jeg har også overlatt til andre å skrive referat.
<i>2. Økt bruk av sosiale medier</i>	Jeg har delt mer hyppig innhold på snapchat, instagram og facebook. Dette er stort sett innhold som har feiret små og store seirer som er gjengitt i lokalpresse eller bilder og resultater fra omsetning, merkedager osv. Vi har i innovasjonsprosjektet brukt messenger-tråder hyppig i det kreative arbeidet, men også for å koordinere praktisk innsats og arbeidsfordeling
<i>3. Tematisert psykologisk trygghet</i>	I faste fredagsmail, på personalmøter og i min ledergruppe har vi tematisert

	psykologisk trygghet og jeg har forsøkt å løfte frem gode eksempler fra prosesser og dialoger vi har hatt i avdelingen.
--	---

3.2 Analyseprosessen

Sammenfatning og lagring av data

Alle intervjuene er gjennomført uten opptak og jeg har kun notert underveis for hånd. I ettertid har jeg sammenfattet det viktigste fra intervjuene og skrevet disse på data.

Materialet fra Messenger er kopiert fra nettsiden med print-screen funksjon og kopiert inn i et dokument. Her har jeg gjort et utvalg som illustrerer funn gjort i intervjuene og valgt teori.

Koding

Jeg har kodet funnene med utgangspunkt i spørsmålet mitt i problemstillingen. Med utgangspunkt i funnene har jeg funnet passende teori, og slikt sett har jeg benyttet en induktiv analyse. Samtidig har jeg i lys av valgt teori om suksessfaktorer i innovasjon også testet ut småskrittsforbedringer og tiltak. Dette er mer deduktivt, og i sum har jeg derfor jobbet abduktivt slik Oppen et al. (2020) beskriver dette. Dette harmonerer med aksjonsforskningens nærhet til det jeg studerer. Det er ikke mulig å holde avstand til de teoretiske forforståelsene (Oppen et al., 2020, s.29)

Jeg kategorisert funnene i hovedkategorier basert på teori om suksessfaktorer. Dette har jeg gjort ved å lage fargekoder som jeg har markert sitater med. Mange av funnene treffer flere kategorier så derfor har jeg satt opp fargekodene i margin. Skjermdumpene fra Messenger er også kodet men da med en prikk på dokumentet.

Tabell 5. Koding

Fargekode	Teoretisk perspektiv	Kilde:
Grønn	Ledelse, Koordinering og Troverdighet	McKinsey i Kværner (2020)

Gul	Kultur, Retning og Motivasjon	McKinsey i Kværner (2020)
Blå	Innovasjon og læring, Ytre forhold og Kapabiliteter	McKinsey i Kværner (2020)
Lilla	Idearbeid	(Carlsen et al, 2012)
Lys grønn	Ytringsklima	Øivind Kvalnes (2019).

3.4 Refleksjoner

Intervjurunde 1 var en utforsking av organisasjonens utfordringsbilde. Her ble særlig data for to av informantene retningsgivende for valg av tema og problemstilling. Jeg nevner funn veldig kort i neste kapittel og har ikke lagt stor vekt på disse, da de i liten grad svarer på spørsmålet mitt i problemstillingen.

Den andre intervjurunden inneholder hovedmengden funn i kvantitet. Det som er verdt å nevne er at funnene bærer preg av at jeg i en tidligere fase av utviklingsprosjektet jobbet med en problemstilling som kretset rundt tema forventninger til en mellomleder (meg) i et innovasjonsprosjekt og aktørenes vektning av verdier. I intervjuguiden hadde jeg derfor fokus på forventninger til leder, hvorvidt leder hadde klart å levere i tråd med forventningene i forkant og hvilke verdier de involverte aktørene vektla mest.

Man får svar på det man spør om, og funnene fra intervjurunde 2 bærer preg av dette.

Data fra Messengertråden er ikke farget av noe, da kommunikasjonen ikke er styrt av retningen på utviklingsprosjektet. Data hentet herfra er hentet ut fra et tidsintervall bakover i tid, før aktørene var klar over at tråden skulle brukes i oppgaven. Det hadde vært problematisk og lite troverdig om aktørene hadde visst på forhånd hva det var jeg leite etter i datamaterialet. Eksempelvis kunne de skrevet ting som de tenkte ville illustrere høy grad av psykologisk trygghet eller kreativitet fordi de visste at jeg skulle skrive om dette som indikatorer på suksess.

Troverdighet

Refleksjonene over handler om metodisk kvalitet og om troverdighet. Et annet viktig aspekt handler om min egen rolle som leder og hvordan rollen som aksjonsforsker påvirker troverdigheten. Uansett om man har et godt yringsklima preget av psykologisk trygghet så vil leder stå i en maktposisjon ovenfor sine ansatte (og tjenestemottakere). Her vil mange mellommenneskelige hensyn spille inn, men det er klart at den ansatte i hvilken som helst virksomhet er avhengig av leders tillitt. I mine funn kan jeg ane at dette gir utslag i at min leder, som er informant i begge intervjuene, lettere kan komme med kritiske perspektiver. På samme måte har jeg vært bevisst på at ansatte og tjenestemottakere nok vil kvie seg for å være for kritiske, og jeg har derfor prøvd å signalisere at det trygt å komme med kritiske perspektiver. I funnene kan jeg også ane at kvaliteten på relasjonen mellom meg og informanten påvirker takhøyden i intervjuene. Enkelte av informantene fra egen arbeidsplass kjenner jeg veldig godt og vi er vant til å ha friske faglige diskusjoner – og dette oppfattes trygt. I samtale med informanter jeg ikke kjenner så godt er det lettere at samtalen blir værende på «trygge temaer».

Et annet aspekt ved troverdigheten i dette utviklingsprosjektet er selve problemstillingen og det designet jeg har valgt. Jeg leter i mitt datamateriale etter funn som kan bekrefte, utfordre eller utvide fagteorier som sier noe om suksessfaktorer. Dette er ett perspektiv. Om vi snur på det så har jeg håndplukket teori og forskning som illustrerer det jeg allerede mener har vært suksessfaktorer i vårt innovasjonsprosjekt.

Utviklingsprosjektets troverdighet styrkes, etter mitt skjønn, av at problemstillingen er endret underveis i takt med funnene. At studien suppleres av dokumentdata fra Messenger og mine egne småskrittsforbedringer er også noe som styrker troverdigheten.

Etikk

Vi kan også gjøre oss en etisk refleksjon om hvordan rollen min som aksjonsforsker også skaper en slags habilitetsutfordring. Det er i min interesse å presentere min arbeidsplass på en fordelaktig måte. Ikke bare for mine egne ansatte, men også for leder, medstudenter på BI og andre potensielle tilhørere av våre resultater. Finansiering og gode rammevilkår for innovasjonsprosjektet er først og fremst avhengig av bunnlinjen i egen drift, men det er klart at en

fordelaktig studie ikke skader. Det er med andre ord viktig at jeg utøver selvkontroll og etterstreber en kritisk distanse til funnene i studien, selv om aksjonsforskningen blir mer spennende av at jeg er et handlende subjekt i egen studie.

4.0 Funn

4.1 Hovedfunn

Før jeg presenterer funn ordnet i kategorier vil jeg trekke frem fem hovedfunn. Hovedfunnene er hentet både fra hovedintervjuene, fra analysen av Messenger og fra mine egne refleksjoner gjort rundt egne småskrittsforbedringer. De fem hovedfunnene kan kategoriseres slik:

Tabell 6. Hovedfunn

HOVEDFUNN				
Trygghet	Autonomi	Arena for innovasjon	Verdiforankring	Ledelse & Mandat

Trygghet

«Jeg trenger trygghet. Trygge personer som jeg kan stole på. At det alltid er en trygg person her som jeg kan stole på og ikke alltid noen nye...»
(Informant 2)

I denne studien peker hovedfunnene på at aktørene i innovasjonsprosjektet (og i organisasjonen for øvrig) det å oppleve å få være seg selv er en av de viktigste forutsetningene for suksess. Sagt på en folkelig måte så er det avgjørende at teammedlemmene har «senka skuldre».

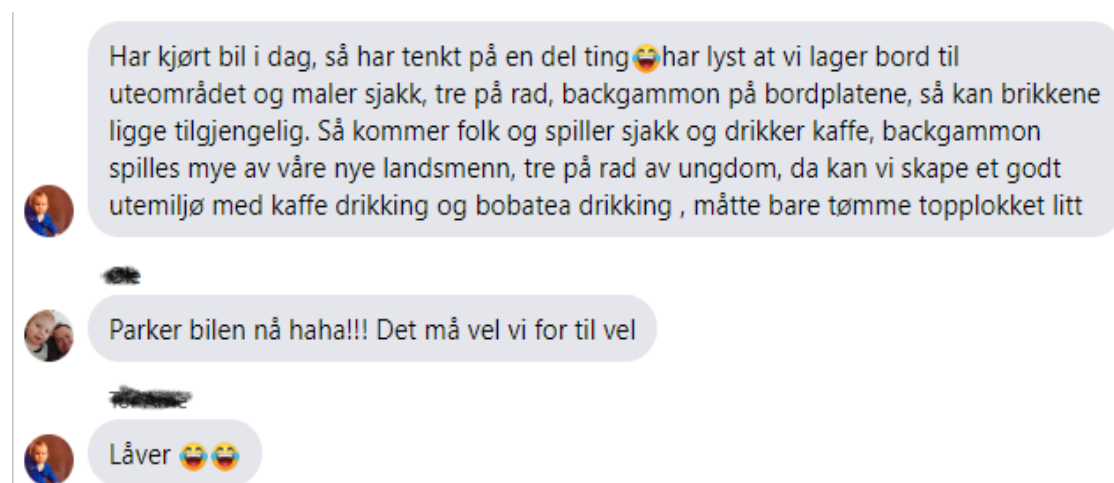
Det vil videre si at det å være aktør fremfor brikke er sentralt. For noen av deltakerne i prosjektet er denne dimensjonen tett knyttet til opplevelsen av trygghet.

Et utvidet perspektiv på dette er psykologisk trygghet for alle ansatte i min avdeling. Kan jeg være meg selv tar jeg lettere ordet, og lar min stemme høre i arbeidsfellesskapet.

Autonomi

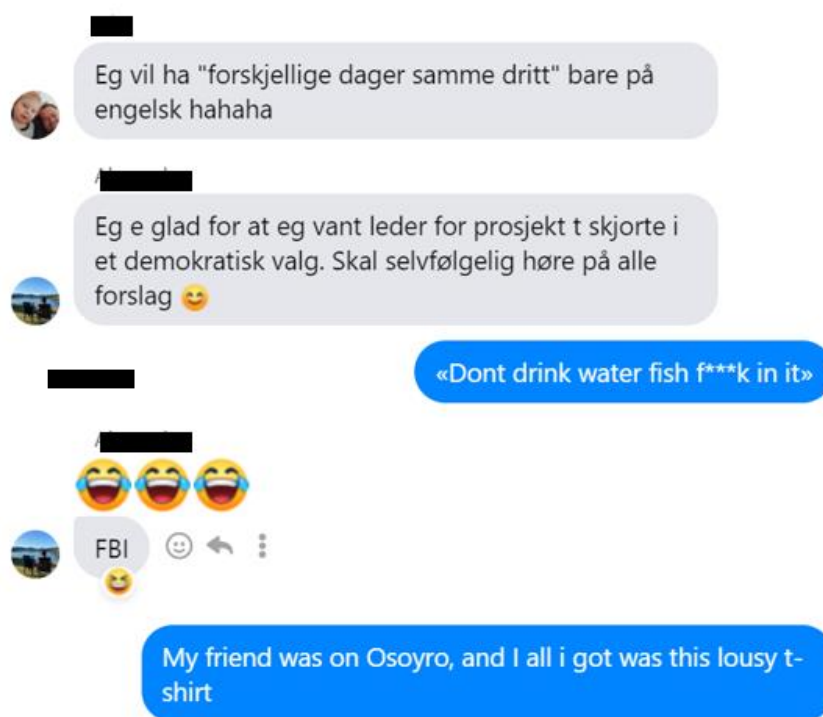
«Vi opplever at vi har fått frie tøylar til det meste, og det er jo derfor vi gidder» (informant 1). Det har vært en viktig verdi for de mest sentrale ildsjelene i prosjektet at de har opplevd høy grad av tillitt og autonomi. Dette kobler de til motivasjonen for å bidra det lille ekstra. Egne refleksjoner over småskrittsforbedringer på avdelingen peker også på at denne autonomien lett trues dersom leder er for tydelig i regien på personalmøter, i internkommunikasjon og i dag-til-dag ledelsen. Dette er et hovedfunn som også understøttes av dokumentanalysen som er foretatt av Messengertråden. Masse kreative ideer er født her og den enkelte aktør har ved flere anledninger demonstrert høy grad av autonomi ved å la kreative tankeeksperimenter få utløp.

Om viktigheten av gode arenaer for kreativitet og god stemning



I casen jeg har studert har vi som kjent brukt Messenger mye. Det er et hovedfunn i denne studien at metodikk, rammer og struktur er viktig for å fremme innovasjonsarbeid og en god kreativ prosess. Dette hovedfunnet tror jeg er

beslektet med funn nr 1 (trygg til å være seg selv). Som vi kan se av skjermdumpen gir Messenger en umiddelbar kanal til å dele kreative ideer man har fått på en kjøretur. Man sitter med telefonen i hånden, arbeidsdagen er over – men man ønsker å dele likevel. Dette utfordrer tradisjonelle arbeidsmåter i kommunen der arbeidstid og vaktordninger ofte er en begrensning. Det er også litt unikt at på Messenger stiller alle deltakerne likt uansett om man er leder, ansatt eller tjenestemottaker. Messenger gir også rom for en umiddelbar anerkjennelse, og man kan bruke emosjoner og symboler for å uttrykke seg på raskere eller mer treffsikre måter. Å kunne gi hverandre anerkjennelse gjennom støttende tilbakemelding og samtidig kunne vise følelser gjennom emosjoner i Messenger har vært en viktig faktor. I tillegg til dette har Messenger skapt en arena for humor og frigjørende latter. I eksempelet under kommer dette tydelig frem:



Verdien av å skape gode rom og arenaer for innovasjon understøttes av flere sitater i intervjurunden, samt refleksjoner jeg har gjort meg i forhold til egen rolle på personalmøter. Ved å løsrive seg fra agenda og powerpoint, samt å delegere

referatskrivingen, kan jeg lettere være med å skape en uformell atmosfære som bærer mer preg av en samtale og en dialog. Min erkjennelse er at mailer, morgenmøter og rapporter allerede har mye styrende strukturer på arbeidsplassen, så det er viktig å bruke personalmøtet som en arena for fellesskap.

Verdiforankring

«Jeg har egentlig ikke påvirket prosjektet så mye som aktør, men jeg opplever at tiltaket er i takt med verdiene våre.. og ... Jeg opplever eierskap gjennom verdiene i prosjektet»» (Informant 3).

Sitatet over er fra min enhetsleder. Vedkommende setter ord på en tillitt til meg som prosjektleder. Tillitten baserer seg på det hun identifiserer som en verdiforankring. Min påstand er at tilliten til hverandre styrkes dersom vi har en omforent forståelse av verdigrunnlaget for det vi driver med. Det betyr at dette hovedfunnet også er relatert til de overstående. Felles verdier skaper tillitt. Tillit skaper autonomi. Tillit er både praktisk og teoretisk nært beslektet med trygghet som er et annet hovedfunn.

I hovedintervjurunden var nest siste spørsmål; *hva ville du sagt er de mest sentrale verdiene i prosjektet?* 3 av 4 informanter satte ord på at det var viktig å bygge ned stigma i møte med brukergruppen. Samtlige snakket om deltakelse, det å føle seg velkommen, og om brukerinvolvering. Det var med andre ord en svært samstemt gjeng aktører.

Fra egen praksis ser jeg på *verdigrunnlaget* som nært koblet til *holdninger* og *kultur* på arbeidsplassen. Jeg som leder bruker mye tid i rekruttering av nye ansatte på å understreke hvor viktig holdninger er dersom man skal jobbe hos oss. Dette er vesentlig siden vi jobber med en gruppe mennesker (rusavhengige) som er blitt møtt av dårlige holdninger både i og utenfor hjelpeapparatet. Jeg tenker vi kan dra det så langt som å si at fokus på verdier ligger i vårt faglige DNA.

Ledelse og mandat

«Det var viktig at du skar gjennom og bestemte hvilket lokale vi skulle gå for»

(Informant 1)

Tre av spørsmålene i intervjuguiden til hovedintervjuene handlet om min rolle som prosjektleder i innovasjonsprosjektet. Det er derfor ikke overaskende at jeg har mange funn knyttet til ledelse. Det som er interessant er hvordan aktørene beskriver *hvordan og hvorfor* ledelsen av prosjektet var viktig. Det som kommer frem fra flere av informantene er at det var viktig at prosjektleder hadde et tydelig mandat til å ta avgjørelser og at ledelsen var *tydelig når det trengtes*.

Tydelighetene var viktig for alle informantene og for deltaker i prosjektet var ikke tydeligheten bare begrenset til meg som prosjektleder. Deltakerinformanten min uttrykte behovet for ledelse sånn her: «Jeg trenger tydelige beskjeder. Dersom jeg skal prise en vare må jeg få beskjed om at jeg skal henge opp varen etterpå».

Det fremgår av funnene at tydeligheten skaper ro når den fungerer. Den er med på å fremme et godt samarbeid ifølge informant 1: «Samarbeidet internt i gruppa har gått mye bedre etter at du ble en tydelig prosjektleder».

Min enhetsleder opplever også en form for ro når mandatet i prosjektet er tydelig. «Jeg hadde behov for å lande prosjektledelsen, og så få feedback underveis – jevnt og trutt. Men jeg slapp taket i det når du ble prosjektleder» (informant 3).

Her ser vi igjen hvordan et hovedfunn er sammenfiltret med et annet. Det skapes bedre samarbeidsklime, man kan lene seg tilbake, og man kan oppleve trygghet. *Autonomien, tryggheten, tilliten* er til dels priggitt et *tydelig mandat og tydelig ledelse*.

Nå vil jeg gå videre fra hovedfunnene til en mer systematisk gjennomgang av funnene. Først skal jeg presenter kort hvordan forpiloten og gevinstavtrykket har vært med å forme studien.

4.2 Funn som pekte retning: forpilot og gevinstavtrykk.

Forpilot

Funnene fra forpiloten refereres kort da de i hovedsak har vært retningsgivende denne studien. Det var i hovedsak informant 1 og 5 som fikk styrte min tankeprosess på veien mot innovasjon som tema. Det er interessant at informantene er enhetsleder (1) og tjenestemottaker (5). Begge peker på lavterskeltilbudene som tema når de blir bedt om å beskrive organisasjonens utfordringsbilde.

Informant 1 la vekt på boligsosialt arbeid i kommunen og fremtidig behov knyttet til boliger. Hun la videre vekt på *porteføljen av lavterskeltilbud og problematiserte forankringen, kontinuiteten og nedslagsfeltet for dette tilbudet*. «Jeg er redd vi gaper over for mye i lavterskeltilbudene våre og starter prosesser vi ikke klarer å følge opp», og videre; «jeg er bekymret for at vi jobber med mye av det samme på hver vår kant, og at vi ikke helt klarer å koordinere innsatsen vår».

Informant 5 var opptatt av *individuell tilrettelegging av lavterskeltilbudene*. Informanten satte også ord på takknemlighet ovenfor Vartun og lavterskeltilbudene til rusavhengige. «Hadde det ikke vært for dere hadde jeg ikke vært der jeg er i dag».

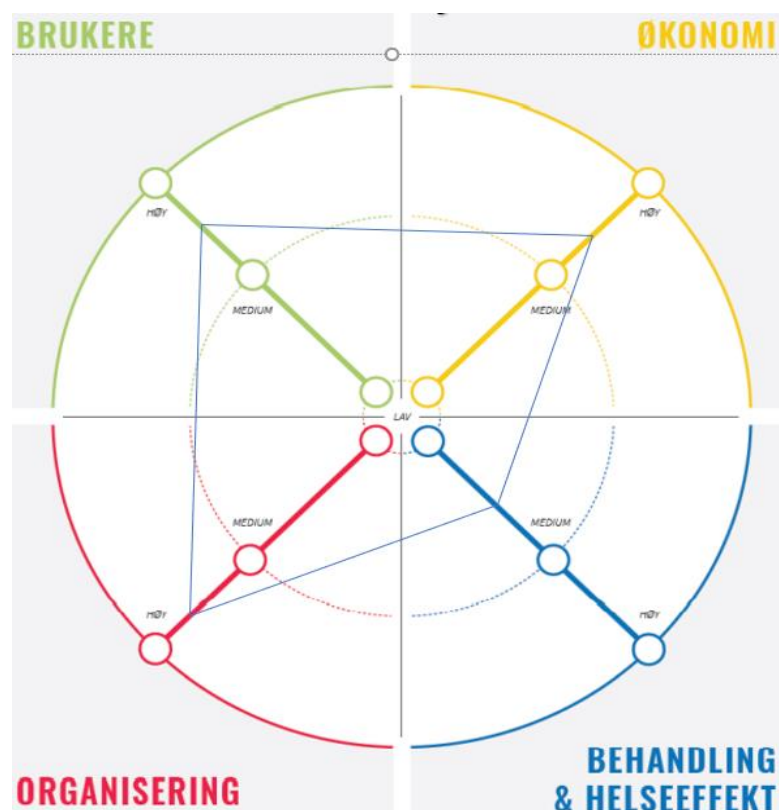
Gevinstavtrykk ved høy innovasjonskapasitet

Etter at jeg i løpet av prosjektperioden landet på at jeg ville studere en case med tema innovasjon ønsket jeg å se nærmere på gevinster for egen organisasjon ved å velge dette som tema. Det betyr at gevinstavtrykket ikke svarer direkte på problemstillingen men er med og identifiserer gevinsten av innovasjon for oss som arbeidsplass i relasjon til brukere, ansatte, partnere, øvrig organisasjon og samfunn. Økonomiske gevinster utgjør det siste gevinstområdet.

Gevinstavtrykket er gjennomført av meg og er dermed blitt brukt som et verktøy for å stimulere egen refleksjon hos meg selv som aksjonsforsker. Spørsmålet jeg stilte meg selv var; *hva blir gevinstene dersom organisasjonen lykkes med innovasjon*. En annen måte å formulere måloppnåelsen være *en organisasjon med høy innovasjonskapasitet*. *Innovasjonskapasitet* er et begrep som er utledet av mitt eget utviklingsprosjekt og ikke hentet fra faglitteratur.

Slik jeg sammenfattet gevinstene fra de ulike områdene kom jeg frem til følgende illustrasjon der jeg veker gevinstene:

Illustrasjon: vekting av gevinstområder



I denne illustrasjonen fremgår det at høy innovasjonskapasitet gir størst potensielle gevinster med tanke på organisering, brukere og økonomi. Det er imidlertid vanskeligere å se et klart utslag på behandling og helseeffekt.. Det er sannsynlig at en organisasjon som lykkes med innovasjon også kan gi bedre behandling, men det er ingen automatikk her.

Refleksjonene jeg gjorde meg i gjennomgangen av gevinstavtrykk har jeg valgt å presentere i en tabell, og denne er vedlagt studien.

4.3 Funn etter kategori

For å sikre en struktur i presentasjonen av funnene har jeg delt funnene inn i kategorier basert på teoriutvalget. Jeg kommer til å gjengi noen av hovedfunnene på nytt for å gi noen flere perspektiver. Jeg har presentert kategoriene i metodedelene, og vil redegjøre mer for valg av disse kategoriene i drøftingsdelen, men her i dette kapitlet tjener de et strukturelt formål. Mange av funnene kan settes inn i flere av kategoriene, og dette blir gjenstand for drøfting i neste kapittel. Idearbeid og psykologisk trygghet og ytringsklima er ikke egne kategorier her.

Ledelse, kontroll og troverdighet

Ledelse

Behovet for ledelse er allerede presentert som et hovedfunn. Men det finnes flere aspekter ved ledelse enn tydelighet og mandat.

Helt i starten av prosjektet var det usikkerhet knyttet til valg av lokaler, og de to mest sentrale ildsjelene (som også er informanter) hadde funnet hvert sitt lokale som de hadde som sin favoritt. Dette var ikke en konflikt som var åpen, men det skapte litt usikkerhet for veien videre. Informant 1 setter ord på dette når han sier; «Det var viktig at du skar gjennom og bestemte hvilket lokale vi skulle gå for». Det kan nevnes her at det var informant 1 som «fikk viljen sin» i valg av lokale. Men begge ildsjelene setter ord på at det har vært en fordel med en tydelig forankring av prosjektledelsen. Informant 4 setter ord på dette når han sier «det har vært en stor fordel at vi bare har hatt en leder å forholde oss til». Informant 1 legger også til at «samarbeidet internt i gruppa ble styrket etter at prosjektledelsen ble landet».

Når det kommer til funn knyttet til prosjektledelsen er det naturlig at flest av disse kommer fra informant 1 og 3. Informant 1 er ansatt i linje under meg, og informant 3 er min leder. Begge to har all grunn til å reflektere rundt dette aspektet. Informant 4 er ansatt på en annen avdeling, men har ikke meg som daglig leder. Vedkommende har hatt meg som prosjektleder, men det er kanskje naturlig at vedkommende ikke er like artikulert når det kommer til denne dynamikken. Informanten er ikke like «varm i trøya» og har nok i løpet av prosjektet veid sine ord mer enn «mine egne ansatte».

Kontroll

Denne kategorien tar for seg funnene som tydeligst sier oss noe om behovet for kontroll og koordinering. I denne konteksten betyr det hvordan oppgaver og ansvar blir fordelt samt hvordan resultater blir samordnet på tvers.

«Jeg trenger tydelige beskjeder. Dersom jeg skal prise en vare må jeg få beskjed om at jeg skal henge opp varen etterpå. Jeg har opplevd denne tryggheten, og det er fordi dere kjenner meg så godt». (Informant 2)

Slik jeg leser dette sitatet så er det først og fremst et uttrykk for at det er viktig for informant 1 med trygghet i arbeidssituasjonen. Dette har vi også utpekt som et hovedfunn. Tryggheten handler om at det er klare forventninger til hvordan

arbeidsoppgavene skal løses. Dette er også et funn man kan tilskrive usikkerhet hos deltakere ved et brukerstyrt sykkelverksted, men det kan like gjerne være et funn som sier noe universelt om at uklare forventninger til hva vi skal gjøre og for stor grad av autonomi gjør oss usikre og i siste instans utrygge.

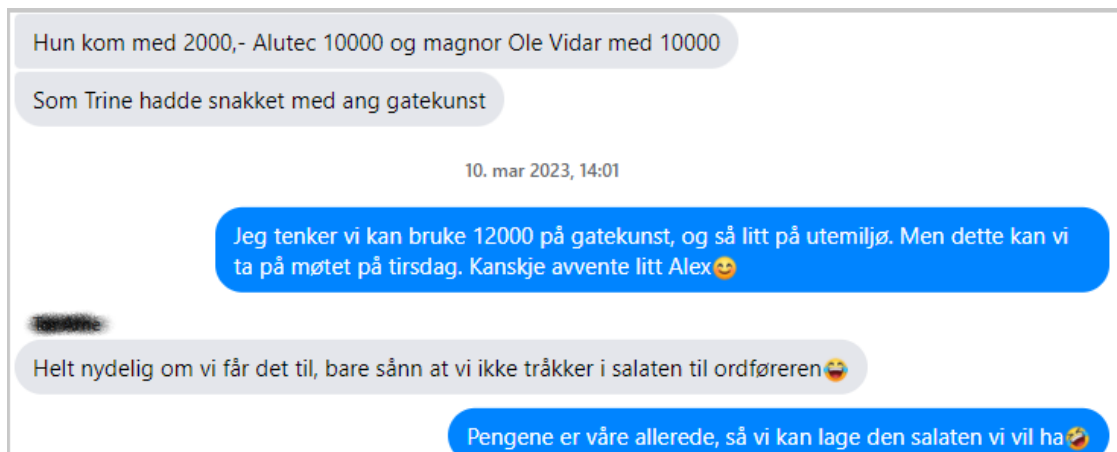
Informant 4 utfordrer dette perspektivet i følgende sitat: «Er imponert over alt vi har fått til, og er glad vi kan ha fri tøyler». At frie tøyler gir en glede er jo også gjenkjennbart, og det er kanskje lettere å identifisere seg med en kommunalt ansatt som kanskje er litt lei av å hele tiden være priggitt et tungrodd system og et byråkrati i sin yrkesutfoldelse.

Som vi refererte i hovedfunnene så går Informant 1 enda lenger i å antyde at autonomi er en forutsetning: «Vi opplever at vi har fått frie tøyler til det meste, og det er jo derfor vi gidder». Om vi skal ta informant 1 på alvor (og det synes jeg vi skal), så hadde det ikke vært noe vits i å legge ned masse innsats dersom de ikke hadde opplevd å ha frie tøyler. Det som kan skape utrygghet for informant er en trussel mot tryggheten er hos informant 4 en forutsetning for å trives, og for informant 1 et «være eller ikke være».

Troverdighet

Troverdighet i denne sammenhengen betegner funn som viser behovet for rollefordeling, men også verdien av selvledelse. Slik sett griper denne kategorien over i de funnene som vi har beskrevet i forrige kategori.

Flere av informantene har satt ord på en takknemlighet over at vi i prosjektet har delt på oppgavene. Det har for eksempel vært en trygghet for aktørene at jeg som prosjektleder har hatt kontroll på pengene. «Vi får full tillitt, men du har styr på pengesekken» (Informant 1). På Messenger finner vi denne dialogen som tydeliggjør rollefordelingen:



I denne skjermdumpen er jeg blå, og klargjør hva vi kan bruke penger på. Det er min rolle i prosjektet, selv om flere av aktørene har nok tillitt til å bruke penger på egenhånd og bruke mitt ressursnummer når det trengs.

Et funn peker muligens på at rollene mellom meg selv og enhetsleder på et tidspunkt var litt uklar. Kanskje kan vi ane en ambivalens hos informant 3 i dette sitatet: «Jeg hadde egentlig tenkt å holde en tale på åpningsdagen, men du sa alt jeg hadde forberedt og jeg hadde ikke mer å tilføye». Det er flere måter å tolke dette sitatet. Den mest positive fortolningen (sett fra mitt ståsted) er at talen min var så god at min leders tale ble overflødig. Kanskje hadde hun gruet seg til å holde talen, og var glad hun slapp? Slik jeg kjenner min leder så tror jeg kanskje vedkommende tenkte at talen ikke var nødvendig da jeg satte ord på mye av det samme vedkommende hadde forberedt, og at å avstå fra å si noe mer var et praktisk spørsmål. Kanskje kan vi til og med si at det viser en raushet fra leder som setter seg selv til side. Likevel er det spennende i denne sammenhengen at begge to opplevde det som forventet at det skulle holdes en tale, og begge hadde forberedt mye av de samme talepunktene, men bare en tale ble holdt. Mulig rollene og ansvaret burde vært klargjort bedre. Min leder mistet muligheten til å kunne fremsnakke prosjektet foran ordfører og sine ledere, og selv om jeg har vært prosjektleder er det like mye min leders prosjekt (om ikke mer), siden enhetsleder i vår kommune har budsjettansvar. At min leder har reflektert over sin rolle er tydelig i dette sitatet:

«Har tenkt at jeg kanskje har bidratt for lite, og om dere hadde trengt meg mer underveis. Jeg er ikke redd for å gå ned i butikken å støvsuge liksom.

Har vært litt bekymra for om belastninga har vært for stor, men det er samtidig viktig for meg å være nyttig hvis jeg skal bidra».

De andre informantene setter ord på dette med kontroll og koordinering på ulike måter. Informant 1 og 4 som vi har sett har vært glade for autonomi og frie tøyler, er også bevisst på at det har vært sentrale oppgaver underveis som må fordeles. «Vi får full tillitt, men du har styr på pengesekken» sier informant 1 og fortsetter med følgende: «det at du har hjulpet til med alt annet enn selve sjappa, slik at vi har kunnet jobbe i fred». Å *jobbe i fred* er litt viktig her tror jeg. Det er ikke bare et uttrykk for en glede ved å slippe en overinvolvert leder, men jeg tror det er et sitat som sier noe mer vesentlig om viktigheten av ansvarsdeling. Jeg er som leder god på mye som har vært viktig for prosjektet, men mine ansatte har kapabiliteter som jeg ikke har og som selvsagt har vært helt avgjørende. Som informant 1 sier: «Vi er gode sammen».

Kultur, retning og motivasjon

Kultur i denne kategorien beskriver graden av tillitt i og mellom avdelinger og god prestasjonskultur. Retning sier oss noe om hvordan det skapes engasjement og hvordan visjonen kommuniseres underveis. Motivasjon handler mer om hvilke muligheter som ligger i prosjektet og om verdigrunnlaget er omforent i gruppen.

Motivasjon

Om vi begynner med det siste, så er det flere sammenfallende verdier i prosjektet. Informant 2 ordlegger seg slik:

«Jeg håper vi kan hjelpe folk til å oppleve gleden av å kunne noe, og at alle kan skjønne at de sitter inne med kunnskap. Vi må vise folk at det er bruk for deg. At man kan være i arbeid uansett».

Når informant 1 blir bedt om å si noe om verdiene, ramser vedkommende opp følgende: «Mestring, utfordre seg selv, bygge ned stigma, alle har ressurser, en normal arena, fine øyeblikk». Informant 4 sier følgende: «Ønsker at alle skal være velkommen, innenfor det som er forsvarlig selvfølgelig». Informant 3 som er min leder identifiserer seg med verdiene i prosjektet og sier at «Jeg opplever eierskap gjennom verdiene i prosjektet».

I tillegg til verdier mulighetene og insentivene i prosjektet avgjørende for motivasjonen. Sitater som sier noe om visjoner for hva vi ønsker å skape sammen beskriver dette. Informant 4 sier «Jeg er opptatt av å skape en sosial arena og et

samlingspunkt for flere avdelinger i kommunen, noe som er bra for brukerne våre». Informant 2, som selv er deltaker i prosjektet sier følgende;

«Er spent på om folk velger å komme til vårt verksted, og jeg håper vi klarer å fortsette å inkludere alle. Vi må fortsette som nå, og så håper jeg vi kan ha åpent 6 dager i uken»

Informant 4 fortsetter å se muligheter i dette sitatet: «Ønsker at tiltaket skal gå litt av seg selv i fremtiden. Kanskje kan vi få VTA-plasser på sikt».

Kultur

«Håper at begge avdelingene våre får felles eierskap til prosjektet, jeg er litt bekymret for at min avdeling ikke ser verdien i prosjektet på samme måte som dere på Vartun» (Informant 4). Dette sitatet fra informant 4 gir uttrykk for at tilliten mellom avdelingene, eller rettere sagt at hans tillitt til egen avdeling ikke er helt på topp. Han frykter selv at dette kan å på bekostning av felles eierskap og verdigrunnlag. Dette bekrefter Informant 3 i uttalelsen; «Vi må jobbe med å få med «avdelingen»».

I forhold til prestasjonskultur så er det mange funn som peker på dette, blant annet informant 1 som vi allerede har sitert på at «vi er gode sammen». Samme informant uttaler også at «Jeg har helt siden starten tenkt at vi kommer til å få til dette». Informant 2 beskriver: «Det er bra det ikke er et overdrevet fokus på profitt». I prosjektet er det en hårfin balansegang mellom inntjening og inkludering. Jeg vil hevde at vi kan ha en god prestasjonskultur selv om fokuset ikke ligger på profitt som indikator på prestasjon. Å kunne drive profesjonelt er en indikator, å sikre inkludering gjennom mange deltakere er en annen. En annen måling kan gå på om vi klarer å nå de som trenger tjenesten vår mest.

Retning

Retning i denne sammenheng handler om hvordan visjon kommuniseres og engasjement skapes. Informant 1 sier til meg som leder at: «Du har vært god til å hausse opp stemninga, skape blest og engasjement» og videre:

«Jeg har hatt behov for at du har vært positiv og støttende gjennom hele prosessen. Om du hadde vært negativ og lunken så hadde det vært drepent. Jeg har blitt møtt med lunkenhet ved tilsvarende initiativ tidligere»

Funnet viser at engasjementet mitt som leder har vært avgjørende. Informant 4 utvider perspektivet ytterligere når han uttaler:

«Har satt stor pris på entusiasmen i prosjektet, og det å være en del av sånn gjeng. Dette er kanskje noe jeg savner litt ellers i jobben».

Informant 4 er god på sette ord på dette underveis i prosjektet også:

Knall bra 👍😊. For en fantastisk gjeng. Er privilegert å få lov til å jobbe sammen med dere.

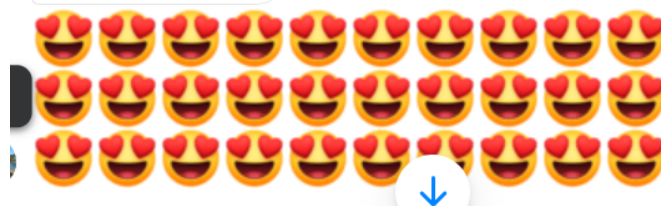


Et annet viktig funn i denne studien er at vi har vært gode på å dele små seire internt i gruppa og eksternt i sosiale medier. Dette har skapt mye engasjement og har også hatt en viktig funksjon for markedsføring. Messengertråden som ble startet hadde nettopp sosiale medier som mål. Her skulle vi legge inn innhold som skulle deles. Det ble etter hvert mye annet på denne tråden, men under ser vi et eksempel på den opprinnelige intensjonen:

<https://www.osogfusa.no/nyhende/saka-rorte-oss-dette-fiksar-me-heilt-vederlagsfritt/>

Sak ute 🗣️ Husk å del den på Facebook TA 🗣️

Hvert kult å lese saken om noen har abo

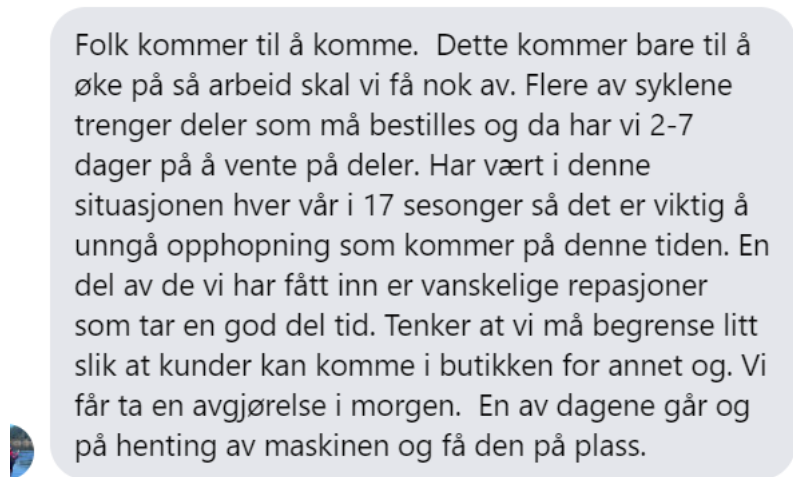


I forhold til visjonen og hvordan denne kommuniseres, så er det oppløftende å se at mange av informantene beskriver de samme målsettingene og verdiene. Dette tyder på at visjonen har vært tydelig kommunisert innad i gruppen og fra meg som leder. Som vi har sett har viktige verdier vært inkludering og mestring. Disse verdiene har blitt en del av visjonen vår, og jeg tror at denne har blitt styrket av at vi har gjentatt den for hverandre underveis.

Innovasjon, ytre forhold og kapabiliteter

Denne siste kategorien handler om selve innovasjonen. Hva er det nyskapende, og hvilken tjeneste er det vi gir kundene våre. I tillegg er det her avgjørende å vise til ferdigheter og kunnskap som teamet innehar.

Informant 4 fra hovedintervjuet er den i teamet som har erfaring fra tidligere med butikkdrift. Kort tid etter åpning kom det inn mange sykler, og følgende melding ble skrevet på Messenger:

A screenshot of a Messenger message in a light blue bubble. The message text is: "Folk kommer til å komme. Dette kommer bare til å øke på så arbeid skal vi få nok av. Flere av syklene trenger deler som må bestilles og da har vi 2-7 dager på å vente på deler. Har vært i denne situasjonen hver vår i 17 sesonger så det er viktig å unngå opphopning som kommer på denne tiden. En del av de vi har fått inn er vanskelige reparasjoner som tar en god del tid. Tenker at vi må begrense litt slik at kunder kan komme i butikken for annet og. Vi får ta en avgjørelse i morgen. En av dagene går og på henting av maskinen og få den på plass." There is a small circular profile picture icon on the left side of the message bubble.

Folk kommer til å komme. Dette kommer bare til å øke på så arbeid skal vi få nok av. Flere av syklene trenger deler som må bestilles og da har vi 2-7 dager på å vente på deler. Har vært i denne situasjonen hver vår i 17 sesonger så det er viktig å unngå opphopning som kommer på denne tiden. En del av de vi har fått inn er vanskelige reparasjoner som tar en god del tid. Tenker at vi må begrense litt slik at kunder kan komme i butikken for annet og. Vi får ta en avgjørelse i morgen. En av dagene går og på henting av maskinen og få den på plass.

At vi hadde en slik kapabilitet i teamet er åpenbart en suksessfaktor. Samtidig har det vist seg at en annens ferdigheter på sosiale medier også har vært av avgjørende betydning. Informant 1 sin lange erfaring med tidligere prosjekter i prosjekt Livskvalitet har også vært viktig. I tillegg har vi teammedlemmer med egenerfaring og brukerkompetanse. Alt dette representerer kapabiliteter.

At vi klarer å skape verdier for kundene våre vært et viktig mål med prosjektet. Informant 2 som er deltaker i prosjektet uttaler følgende:

«Er spent på om folk velger å komme til vårt verksted, og jeg håper vi klarer å fortsette å inkludere alle. Vi må fortsette som nå, og så håper jeg vi kan ha åpent 6 dager i uken»

Verdi for kundene i denne sammenhengen er sammensatt. Det er lett å tenke at det kun handler om en teknisk god sykkelreparasjon, eller en nydelig kopp nykvernet kaffe. Jeg tror verdien er mye mer enn bare dette. Når kunder bruker vårt verksted får de lov til å være med på noe som er større. Pengene finansierer lavterskeltjenester og ved at vi får penger til dette kan vi bruke mer penger på annen helsehjelp i kommunen. Møtet med kundene i butikken er også avgjørende. En lokal representant for næringslivet ønsket å sponse oss med 20 000 til en ny maskin. Han begrunnet dette med at det var «så godt å komme innom i butikken, og at han ble møtt med et smil». Han sa videre at dette skiller oss fra andre tilsvarende butikker i området.

Om vi tar med at verdiene våre om inkludering, mestring og felleskap også er med på å skape verdi for kundene gjennom møtene i butikken så er også ytre forhold og *varen* vi selger tett knyttet til verdiforankringen.

5.0 Diskusjon

Så hva har vært avgjørende grep for å lykkes med innovasjonsprosessen i vår utvalgte case, og hva kan vi ta med oss inn i neste innovasjonsprosess?

Hovedfunnene peker ut hva jeg identifiserte som viktigst. Teoriene jeg har valgt illustrerer mange av hovedpunktene, men det er også noen funn som utfordrer teoriene. Dette skal vi se nærmere på i dette kapitlet. Diskusjonen struktureres etter kategoriene i hovedfunnene.

Trygghet til å være seg selv

Trygghet har vist seg som en avgjørende faktor, og det er ikke bare *en* form for trygghet. Det er *tryggheten* til deltakeren som står i butikken og som kanskje må eksponere sin angst i møte med *ekte* kunder som forventer en profesjonell tjeneste. Det er *tryggheten* til ledelsen som kanskje er mest betinget av at *alt er under kontroll*. Og så har vi *tryggheten* i teamet som gjør det mulig for alle aktørene å senke skuldrene og komme med sine viktige bidrag i beslutningsprosesser og i kreativt idearbeid. En umiddelbar refleksjon er at man kanskje skulle tro at trygghetsaspektet stod i et motsetningsforhold til endringsfokuset i en innovasjonsprosess. Kanskje kan man forfekte en sånn motsetning om man ser på trygghet som *trygghetssøkende* medarbeidere som hele tiden søker mot det kjente og motsetter seg endringer fordi det er skummelt. Jeg

kan avkrefte at dette er karakteristika for mitt team i casen vi har sett på. Her er tryggheten mer et grunnleggende behov for at teammedlemmene skal kunne være seg selv og blomstre.

I Mckinseys 9 organisatoriske suksessfaktorer (Keller & Price, 2011, referert i Kværner 2020, s.252) er det faktorene *kultur* og *ledelse* som kan bekrefte funnet vårt.

Kulturen må være preget av tillit både internt i avdelingen og mellom samarbeidende avdelinger. Det må også være en god prestasjonskultur. I ledelsesfaktoren understrekes det at ledelsen må ivareta de ansatte og se behovene som dukker opp underveis. Tillitten til hverandre er som vi har nevnt tidligere nært beslektet med den enkeltes opplevelse av trygghet.

Her er det min forståelse at Mckinsey har noen overlappinger med Øyvind Kvalnes (2019) og hans forståelse av organisasjoner som kjennetegnes av godt ytringsklima. Alle teoretikerne jeg har valgt ut tar utgangspunkt i kjennetegn og faktorer hos velfungerende og innovative organisasjoner. Mckinsey tillitt i avdelingen og gode prestasjonskultur fordrer godt ytringsklima, og godt ytringsklima fordrer igjen høy grad av psykologisk trygghet.

Et av mine småskrittsprosjekt som jeg har nevnt er at jeg har hatt fokus på psykologisk trygghet i min avdeling og i min ledergruppe. Jeg tror dette har gitt resultater på flere måter. Det er vanskelig å måle effekten i miljøet uten å gjøre dette metodisk, men jeg er overbevist om at min selvrefleksjon har gjort meg mer var for min egen rolle både som *hemmer* og *fremmer* av ytringsklima og psykologisk trygghet. Det er en mye mer uformell tone på personalmøtene etter at jeg droppet agenda og stram regi. Det er lettere for de ansatte å ta ordet når ikke formatet minner om en forelesning. Det er også lettere å skrive korte meldinger på Messenger med noen emosjoner enn å ta ordet i en regissert workshop ledet av en ekstern konsulent.

Min nye erkjennelse er at arena og struktur er vesentlig når man skal fremme den tryggheten som gjør at ansatte kjenner at de kan være seg selv. Dette sier ikke min utvalgte teori så mye om, og det er derfor et spennende funn. Samtlige teorier sier på en eller annen måte at tryggheten er viktig, men ikke så mye hvordan trygghet etableres. Unntaket er Kvalnes (2019, s.67) som viser til Edmondson og hennes tretrinns-oppskrift for etablering av psykologisk trygghet. Første steg i oppskriften

er at leder må *sette scenen*. Dette er relatert et av mine andre hovedfunn, nemlig arena for innovasjon.

I mitt utviklingsprosjekt har jeg *satt scenen* ved å bruke internkommunikasjon på nye måter med sosiale medier og ved å endre regi og gjennomføring på personalmøter. I casen vi har studert har jeg satt scenen på sosiale medier. Hennes neste steg er at leder må invitere til aktivitet og be deltakere om ærlige og engasjerte tilbakemeldinger. Og til slutt at vi må verdsette engasjement. Her har jeg flere eksempler fra funnene på Messenger der deltakerne viser stort engasjement, og der det er høyt under taket. Som aksjonsforsker har jeg også *satt scenen* i Messengertråden og framlesket diskusjon og heiet på små meningsmotsetninger. Særlig mellom to av informantene. I starten av prosjektet var det en tendens at dersom en var uenig med en annen i gruppen så kom vedkommende til meg som leder og tok opp sitt anliggende. Utover i prosessen ble slike meningsbrytninger i større grad adressert i det *interaktive plenum* på Messenger. Etter hvert som tryggheten økte kunne jeg lansere et problem i form av eksempelvis et økonomisk dilemma (skal vi bruke penger på dette eller skal vi ikke) direkte i Messenger og si til medlemmene; «Nå trenger vi en gruppeavgjørelse. Skal vi bruke 20 000 på en ny slipemaskin, eller skal vi prioritere annerledes...?»

Jeg ser også en klar link mellom trygghetsdimensjonen og det Kvalnes (2019) kaller aktørklime. Kvalnes skiller *aktørene* fra *brikkene*. Jeg ser på flere av funnene at deltakerne i casen ser på seg selv som aktør, og jeg har flere steder i studien omtalt de som aktører. Slik jeg forstår Kvalnes er det noe utrygt og uselvstendig med brikkene. De har kanskje en vel autoritær og styrende leder som flytter de rundt på spillbrettet etter eget forgodtbefinnende. Det betyr at når omstendighetene krever hurtig handling og selvledelse så vil brikken bli utydelig og passiv. Aktøren vil imidlertid lettere ta ansvar og adaptere til nye omgivelser og endringer i forventninger. Dette er jo trygghet. Men det er også autonomi. La oss se nærmere på dette.

Autonomi

Det er kanskje kunstig å snakke om autonomi i et eget avsnitt når trygghet og autonomi har åpenbare berøringsflater. Jeg synes likevel det er spennende å holde begrepene adskilt. For hva skjer om en *utrygg brikke* bli autonom? Det er jo ikke en selvfølge at autonomi er en god ting selv om mine informanter stort sett

verdsetter dette i vår case. Hvis en brikke blir autonom kan man jo se for seg et slags vakuum der avgjørelser ikke blir tatt når det trengs. Kanskje blir konsekvensen status quo og stillstand, men i verste fall kan det jo få katastrofale følger. En autonom brikke vil vel også lettere gjøre det Kvalnes (2019) kaller *passive ytringsfeil*. Det vi si at man ikke tør å si fra selv om man burde ha gjort det. Her tenker jeg som leder at aktive feil stort sett alltid er bedre enn passive. Det vil si at jeg prøver å oppfordre mine ansatte til å ta en sjanse og gjøre noe spennig (selvsagt med godt faglig skjønn i bunn) heller enn å risikere å bli passive og på den måten overse muligheter og hjelpebehov. I min case som jeg har studert så er det mange aktive feil og ytringsfeil, og det har jeg forsøkt å heie på. Konklusjonen for denne drøftingen må jo være at vi må foretrekke *trygge aktører* som er gode på *selvledelse*. Ikke bare er de gode på selvledelse, men de har tillitt fra teamet og ledelsen slik at handlingsrommet er stort og graden av autonomi er høy. En viktig erkjennelse basert på mine funn og utvalgt teori er at autonomien i seg selv ikke er en suksessfaktor. Den er jo heller ikke listet opp som en av Mckinsey 9 faktorer.

Arena for innovasjon

Et viktig funn i studien er at selve arenaen for innovasjonsprosjektet har stor betydning. Her kan vi igjen ta frem Edmondsons begrep om å *sette scenen* (Kvalnes 2019). Dette har vi allerede drøftet opp mot etableringen av psykologisk trygghet, men det er viktig å skape scener og arenaer som kan forløse det gode idearbeidet og den frigjorte latteren til Carlsen et. al (2012).

Det har i studien av casen vår vist seg at sosiale medier og Messenger er gode verktøy for å få frem både humor og god stemning. Det som er interessant er at mange av de morsomste dialogene vi har hatt på Messenger har vært utenom arbeidstid. Skal vi tro at denne humoren og gode stemningen har vært avgjørende for kvaliteten på innovasjonen, så burde jo mine ansatte fått overtidsbetalt for å levere kjappe replikker på ettermiddagstid. Men spøk til side, så tror jeg det ligger et læringspoeng her. Mange gode kreative innspill kommer via mobilen på kveld, helg og natt. Jeg tror ingen av de engasjerte teammedlemmene opplevde dette som innvaderende i forhold til privatlivet og fritiden. Grunnen til dette var at selve prosjektet var så gøy å jobbe med. Dialogene bærer preg av overskudd og god stemning. Kontrasten er stor til en planlagt designsprint eller workshop en grå formiddag på et grupperom i det gamle rådhuset. Jeg setter det selvsagt på

spissen, for det finnes absolutt mange gode workshoper rundt omkring i kommune-Norge som har fått til gode økter med innovasjon og tjenstedesign. Men likevel er det interessant at struktur er så sentralt for å *fremme* eller *hemme* den kreative prosessen. Jeg tror kreativitet og glede er sentralt i innovasjon, og jeg tror vi kan risikere å bli fremmedgjort av selve metodikken i workshoper, designsprinter, tjenstereiser og lignende. Funnene i denne studien peker i alle fall på at det er viktig å ta grep som legger til rette for at deltakere i et innovasjonsprosjekt kan få være seg selv (med både god og dårlig humor).

Verdiforankring

Det sentrale spørsmålet her blir i tråd med problemstillingen hvordan jeg som leder kan ta grep som sørger for at verdiforankringen er omforent i mitt team. Basert på erfaring med kultur på arbeidsplassen og holdningsarbeid så er det min klare erkjennelse at holdninger og verdier må holdes oppe ofte i arbeidsmiljøet, og at det på mange måter er en ferskvare.

Funnene peker på at verdiene i casen virkelig var omforent. Dette er selvsagt en lettelse å oppdage som leder, men det som er krevende er å sette fingeren på hva jeg eller teamet mitt har gjort for å sikre dette. McKinsey i Kværner (Keller & Price 2011, referert i Kværner, 2020, s. 252) peker på *felles identifisering av verdier* som en motivasjonsfaktor, og sier samtidig at *retningen* på innovasjonen er avhengig av at det *kommuniseres en tydelig visjon*. Her tror jeg en av småskrittsforbedringene blir aktualisert. Gjennom internkommunikasjon på mail og i sosiale medier har jeg satt ord på visjonen ofte, og flere i teamet har gjentatte ganger blitt intervjuet av lokalpresse. Når disse artiklene har stått på trykk har vi igjen delt disse på sosiale medier. Mye av dette har vært bevisst med tanke på å skape engasjement, og jeg selv har brukt det for å motivere og engasjere alle de ansatte som ikke har vært direkte involvert i casen. I flere av disse intervjuene er det beskrevet flere ganger *hvorfor* vi har ønsket å starte opp med sykkelverksted og *hvorfor* vi vil drive arbeidstrening, og *hvorfor* vi vil skape en sosial arena for de som trenger det. Jeg tror dette har forsterket kommunikasjonen av visjonen i prosjektet, og at det på en måte har konsolidert den felles verdiforankringen i prosjektet.

Min enhetsleder ble i funndelen sitert på at vedkommende opplevde eierskap til prosjektet gjennom verdiene. Det er en uttalelse som går utover det jeg har av teoretisk perspektiv. Det betyr jo at selv om man ikke er direkte involvert fra dag

til dag så kan man gjennom identifikasjon forsterke eierskapet. Det er jo gjenkjennbart at man assosierer seg med bevegelser eller prosjekter som man deler verdigrunnlag med. Jeg tenker at dette funnet viser at det er viktig å være oppmerksom på denne mekanismen i andre prosjekter og innovasjonsprosesser. Om verdigrunnlaget ikke er omforent og medlemmene ikke identifiserer seg med de så risikerer man å miste de på veien.

Ledelse og mandat

Hvilke grep kan så vi applisere på ledelsen av innovasjonsprosjekter basert på funnene i studien og teoriperspektivene. Vi kan i alle fall starte med å slå fast at informantene setter ord på at tydelig mandat hos prosjektleder har vært en avgjørende faktor for suksess, og at samarbeidsklima internt i gruppen ble styrket når prosjektledelsen ble plassert. Så et viktig grep i alle innovasjonsprosjekter må være å klargjøre mandatet så tidlig som mulig i prosessen.

Småskrittsforbedringer

Om jeg skal reflektere over andre grep jeg har gjort som leder i denne aktuelle casen så har jeg hatt stort fokus på det Kvalnes (2019) kaller *plussknapper*. I funnene fra Messenger kommer dette tidvis til uttrykk som anerkjennelse og skryt av konkrete ting teamet har utrettet, og noen ganger er det en hjerte-emosjon eller en tommel opp. Dette er mine kolleger allerede veldig gode på, og i funnene er det godt synlig at man er raus med positive tilbakemeldinger. Men som leder er dette et bevisst grep som jeg fremmer engasjement og som samtidig gir aktørene en opplevelse av å bli sett.

6.0 Konklusjon

Dette prosjektet har tatt sikte på å synliggjøre hva som setter min organisasjon i stand til å lykkes med innovasjonsarbeid basert på en casestudie.

Problemstillingen har vært *Hva kan være viktige grep dersom man ønsker å lykkes med et innovasjonsprosjekt?* La oss oppsummere.

Jeg har studert en case der jeg selv har vært prosjektleder. Metodene jeg har anvendt har vært forpilot (intervju), intervju, gevinstavtrykk og småskrittsforbedringer på arbeidsplassen. Som aksjonsforsker har jeg pendlet mellom teori og praksis og reflektert meg frem til et forskningsdesign som har

vært abduktiv i analysen. Å studere en case har vært både spennende og krevende, fordi jeg har hatt en teoretisk distanse til casen i denne studien, men samtidig jobbet med sykkelverkstedet i det daglige.

Innledningsvis redegjorde jeg for kravet til innovasjon som er kommet over kommunal helsetjeneste de siste årene, og samtidig presenterte jeg kort noen fremtidsvisjoner. Alt tyder på at omstillingsevne og det jeg har kalt *innovasjonskapasitet* vil være avgjørende i helsetjenesten fremover. Flere eldre, færre helsepersonell og ustabil global økonomi skjerper kravene til å levere tjenester på nye og mer effektive måter.

Casen som vi har studert kan kanskje fremtre som et slags «overskuddsprosjekt» som ikke har relevans i en sektor som er nødt til å prioritere helsehjelp for de sykeste. Jeg vil argumentere for at dette ikke er tilfelle. Gode lavterskeltilbud som i størst mulig grad er selvfinansiert er en reell innovasjon som er både nyttig og kan la seg nyttiggjøre. Når nåløyet blir trangere for de som får vedtaksfestet og rettighetsvurdert helsehjelp, så er det sannsynlig at lavterskeltilbud må ta mot flere som trenger hjelp. Dagens pasienter med rett på helsehjelp blir morgendagens deltakere på lavterskelarenaer. Dette hører til den store rammefortellingen og konteksten for denne studien. Vi skal nå se hvilke funn og konklusjoner vi kan trekke ut, samt hvilke ledetråder vi kunne ha forfulgt i videre studier.

Hovedfunnene i min studie peker på at det har vært essensielt at aktørene har vært nettopp *aktører* og at vi i teamet og jeg som leder har tatt grep som har sikret en trygghetsfølelse. Trygghet forstått som *psykologisk trygghet*. Men også trygghet i forståelsen *trygg nok til å være meg selv*.

Det var spennende å diskutere autonomi opp mot teoriene til Kvalnes (2019) om *brikke* og *aktør*. Det er en viktig konklusjon at vi som ledere må være bevisste på at ansatte kan operere som *brikker*, og i verste fall som *autonome brikker* med dertil potensial for stillstand eller katastrofale følger.

Arenaer for idearbeid og samhandling har vi også identifisert som viktig. Den gode tonen, humoren, bruk av plussknapper har vært viktige grep. Det kan så absolutt være gøy å jobbe med kommunal innovasjon, og vi må sikre gode arenaer for dette. I verste fall blir vi kneblet og fremmedgjort av velmente strukturer. Bruken av Messenger har vært et sentralt grep som har gjort det mulig med raske tilbakemeldinger. Bruk av emosjoner og tilgjengelighet på fritid har i vårt case

vært en suksess. I andre innovasjonsprosjekter kan det være fornuftig å ramme inn arbeidstiden bedre og bruke chat-plattformer i andre programmer som i større grad ivaretar personvern. Men det dynamiske og fleksible formatet som en chat-plattform gir har vært en suksessfaktor i vår case og dette lar seg overføre til andre innovasjonsprosjekt.

Vi har sett at rolleavklaring, mandat og ledelse er sentrale suksessfaktorer og at det å etablere tydelig mandat tidlig i prosessen var et viktig grep.

Mitt siste hovedfunn er at en omforent verdiforankring i og mellom avdelinger har gitt store gevinster i vår case. Kultur, motivasjon, retning og eierskap er attributter som tilskrives verdigrunnlaget. Det er et lederansvar å holde verdifanen oppe, og sammen med teamet jobbe med kulturbygging og holdninger. Dette er en ferskvare.

Mine småskrittsforbedringer i egen virksomhet har jeg reflektert inn i denne studien, og jeg har gitt meg selv lov til dette fordi jeg driver aksjonsforskning. Det er likevel en erkjennelse at det hadde vært lettere å måle effekt av disse småskrittsforbedringene dersom de var mer konkrete pilotprosjekt som jeg hadde evaluert og målt effekt av underveis. Jeg er likevel overbevist om at mine grep på personalmøter, i internkommunikasjon og bevissthet rundt psykologisk trygghet har hatt betydning for casen jeg har studert og for min organisasjon. Jeg som leder har blitt påvirket positiv av prosessen som aksjonsforsker med stadige teoretiske input og perspektiver.

Det hadde vært interessant å se mer på skapende motstand slik Carlsen et al (2012) og vennlig friksjon hos Kvalnes (2019). I casen har det vært nok av motstand og spennende friksjoner, men disse kom ikke godt nok frem i funnene, og det ser jeg som en svakhet. Det er en gyldig innvendig av fortolkningen av casen og diskusjonen av funnene fremstår litt friksjonsfri og rose malt. Funnene mine antyder også at kvaliteten på relasjonene i teamet er vesentlig, uten at jeg har sett nærmere på dette. Men her vi også inn på et sentralt teoretisk perspektiv hos Kvalnes, nemlig *høykvalitetsforbindelser* (ibid.). I en annen studie kunne kan sett videre på sammenhengen mellom *høykvalitetsforbindelser* og evne til omstilling og innovasjon.

Det hadde også vært en styrke dersom jeg hadde benyttet gevinstavtrykket i en workshop eller tilsvarende tidlig i prosessen, og så sammenlignet resultatene med

et nytt gevinstavtrykk på et senere stadium. Det lot seg ikke gjøre, og jeg benyttet heller gevinstavtrykket til egen refleksjon og en bevisstgjøring rundt tema. En felles økt med gevinstavtrykket vill sannsynligvis også styrket vår felles verdiforankring ytterligere.

Videre studier på suksessfaktorer og grep man kan ta i innovasjon bør se nærmere på den eventuelle fremmedgjøringen som innarbeidet (hyppig brukt) designmetodikk kan skape hos deltakerne. Jeg antyder i oppgaven at det er fraværet av struktur og metodikk i designprosessen som har vært en suksessfaktor, men dette har jeg ikke godt nok belegg for å hevde. Jeg vet bare at jeg har vært med på mange mislykkede innovasjonsprosjekt i kommunen tidligere, og at vårt prosjekt har vært både gøy og vellykket.

Kilder:

Carlsen, A. & Clegg, S. & Gjersvik, R. (2013). *Idea Work: om profesjonell kreativitet*. Cappelen Damm

Heimburg, D. & Ness, O. (2021). *Aksjonsforskning. Samskapt kunnskap som endrer liv og samfunn*. Fagbokforlaget.

Kværner KJ, Støme LN, Romm J, et al. (2021). Coassessment framework to identify person-centred unmet needs in stroke rehabilitation: a case report in Norway. *BMJ Innovations* 2021;7:148-156. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjinnov-2020-000432>

Kværner, K. J. (2020) *Hjernemysterier; å lede seg selv og andre*. (1.utgave). Fagbokforlaget.

Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor*. Kommunal og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

NOU 2023:4. (2023). *Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. Helse- og omsorgsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/337fef958f2148bebd326f0749a1213d/no/pdfs/nou202320230004000dddpdfs.pdf>

Oppen, M. & Mørk, B. E. & Haus, E & Keeping, D. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: en introduksjon*. Cappelen Damm AS, Oslo.

Rittel, H.W. J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, (4), 155-169. [1973 Rittel and Webber Wicked Problems.pdf \(sympoetic.net\)](#)

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide forpilot

Intervjuguide forpilot

I forbindelse med min lederutdanning skal jeg gjøre et utviklingsprosjekt i kommunen. Disse korte intervjuene skal hjelpe meg å få ulike perspektiver på utfordringer vi har i vår organisasjon. Innholdet i samtalene våre skal anonymiseres, så ingen andre enn meg får vite hva som blir sagt. Jeg skal intervju 5 personer.

I Bjørnafjorden kommune har vi et relativt omfattende arbeid rettet mot mennesker som har utfordringer med psykisk helse og rus.

- 1. Hvilke utfordringer opplever du at organisasjonen (Vartun eller kommunen vår) har i arbeidet rettet mot rusavhengige?**

2. På hvilken måte kommer disse utfordringene til uttrykk?

3. Hvem berøres av utfordringene du har nevnt og hvem er mest skadelidende?

Vedlegg 2: Intervjuguide hovedintervju

Intervjuguide hovedintervju

Ildsjel1 (min ansatt),

Ildsjel2 (ansatt i annen tjeneste)

min leder (formelt budsjettansvar)

deltaker i prosjektet (bruker)

Spørsmål:

a) Hvilke behov har du som aktør hatt i oppstarten av sykkelverkstedet?

b) Hva har du trengt av meg som prosjektleder?

c) Hvordan har disse behovene blitt møtt av meg som prosjektleder (eller andre)?

d) Hva har du savnet?

e) Har du som aktør opplevd at du har vært med å påvirke prosjektet underveis?

f) I hvilken grad har du opplevd eierskap?

g) Hva kunne jeg/vi gjort bedre/annerledes?

h) Hvordan vil DU beskrive de viktigste målene med innovasjonsprosjektet?

i) Hva ville du sagt er de mest sentrale verdiene i prosjektet?

- j) Hva er det du er mest spent på fremover / hva er mest kritisk å lykkes med?

Vedlegg 3: Tabell over gevinstavtrykk

Tabell: *Gevinstområder ved høy innovasjonskapasitet*

BRUKERE	ØKONOMI	3.0 ORGANISERING	4.0 BEHANDLING & HELSEEFFEKT
<i>For pasienten betyr dette...</i>	<i>For helsetjenesten betyr dette...</i>	<i>For organisasjonen betyr dette...</i>	<i>Helseeffekten er...</i>
<p>Bedre tilfredshet gjennom treffsikre tjenester</p> <p>Innovasjon fordrer brukerinvolvering</p> <p>Bedre variasjon/bredere portefølje av tjenester</p> <p>Tjenester som treffer flere, eller tjenester som treffer den enkelte</p>	<p>Mulighet for innsparing og effektivisering ved f.eks. omorganisering, inntjening.</p> <p>Fleksibilitet.</p> <p>Høyere faglig kvalitet og bredde</p> <p>Dynamisk fagmiljø.</p> <p>En helsetjeneste som møter morgendagens utfordringsbilde</p>	<p>Rom for endring, skaperglede og kreativitet.</p> <p>Risiko: kan true forutsigbarhet i tjenestetilbud og eller rammene for tjenesten (det bestående)</p> <p>Økt risiko for turnover i tjenesten om endringene blir for hyppige og/eller premature.</p>	<p>Bedre helse gjennom treffsikre tjenester</p> <p>Høyere kvalitet gjennom brukerinvolvering.</p> <p>Effekt avhenger av innhold/type innovasjon.</p>
<i>For medarbeidere betyr dette...</i>	<i>For samfunnet betyr dette...</i>	<i>For en partner betyr dette...</i>	<i>Dette vil føre til økt/lavere risiko fordi...</i>
<p>Varierte arbeidsoppgaver</p> <p>Kreativitet</p> <p>Mestringsfølelse</p> <p>Høy psykologisk trygghet.</p> <p>Ansatte som kan «være seg selv»</p> <p>Ansatte som kan jobbe med det de er god på</p> <p>Fleksibilitet i arbeidsform og rammer.</p>	<p>Positive langtidseffekter – forebyggende.</p> <p>Økt troverdighet, omdømme og renommé.</p> <p>God samfunnsøkonomi.</p>	<p>Styrker samarbeidsevner på tvers.</p> <p>Bedre evne til omstilling</p> <p>Mer mottakelig for endring i <u>partners</u> krav til samhandling</p>	<p>En velfungerende organisasjon vil gi lavere risiko for feilbehandling og styrke pasientsikkerhet.</p> <p>Pasientsikkerhet trues dersom innovasjon i en fase fører til slitasje hos medarbeidere.</p>