

# Tilslag uten hopp

En longitudinell casestudie av en radikal innovasjonsprosess

ANETT BENHAM

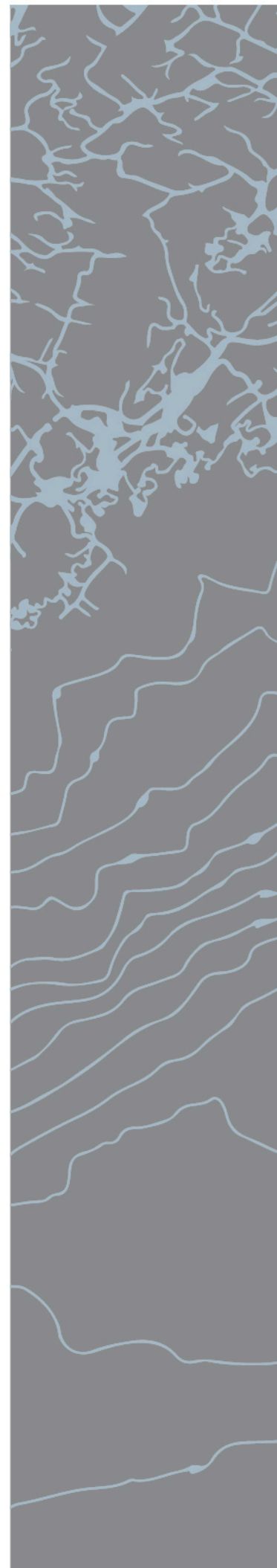
VEILEDER

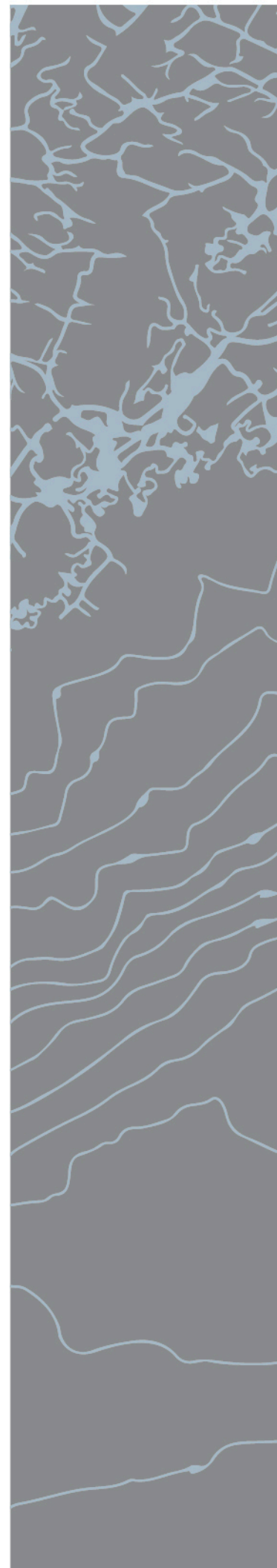
Hans Christian Garmann Johnsen

**Universitetet i Agder, 2017**

Handelshøyskolen

Institutt for arbeidsliv og innovasjon







Bilde 1 - Bilde av NærNode barnehage. Kunstner: Anne Kathrine Solbakken, 2017



## Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg min masterstudie i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder, avdeling Grimstad. Dette markerer også slutten på en 10 år lang studieprosess hvor jeg har tatt to mastergrader og to bachelorgrader. Studiene har vært en del av en innovasjonsprosess hvor målet har vært å realisere en radikal innovasjon som jeg kaller *NærNode – et kunnskapsbasert møtested ved barnehagen*.

I denne oppgaven har jeg studert hvordan en kan gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess. NærNoden er casen og forskningsdesignet er en kvalitativ longitudinell casestudie.

Arbeidet med oppgaven har vært lærerik og spennende. Jeg har fått en bedre forståelse for innovasjon og hvordan innovasjon foregår. I tillegg har jeg fått viktig kunnskap som gjør meg mer målrettet i det videre arbeidet med NærNode-prosjektet.

I prosessen, både med å utvikle NærNode-ideen og å skrive denne oppgaven, er det mange å takke. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder til denne oppgaven, Hans Christian Garman Johnsen, professor ved institutt for arbeidsliv og innovasjon ved Universitetet i Agder. Han har bidratt med stor faglig innsikt og svært god veiledning underveis. Jeg vil også rette en takk til Roger Normann, postdoktor og leder for institutt for arbeidsliv og innovasjon ved Universitetet i Agder samt daglig leder for Agderforskning. Roger hadde tiltro til prosjektet og meg på tidspunkt da jeg var usikker og den videre utviklingen av NærNoden fortonet seg ganske uoversiktlig og vanskelig. Effektivt satte han meg på sporet videre og ryddet bort unødige hindringer. Generelt har forelesere ved innovasjonsstudiet i Grimstad vært viktig i forhold til å holde motet oppe i det jeg har opplevd som en komplisert og krevende, men spennende innovasjonsprosess. I Grimstad har jeg møtt tiltro, engasjement og respekt både for NærNode-ideen og for meg som entreprenør og gründer.

Mine venner og familie har vært umåtelig tålmodig med meg gjennom 10 år hvor jeg har snakket mye om et prosjekt som det tidvis har vært vanskelig for dem å se for seg noen slags realisme i. Også andre forelesere og veiledere ved tidligere studier, har vært viktige bidragsytere til prosjektet. I masteroppgaven til studie i velferdsarbeid (nå master i sosialt

arbeid), intervjuet jeg fagpersonell i elleve offentlige etater i Kristiansand kommune om deres mening om, og innspill til, NærNode-prosjektet. Deres tilbakemelding til prosjektet har hatt stor betydning for videre utvikling og innhold i NærNoden. Ikke minst vil jeg fremheve oppvekstsektoren i Kristiansand som en sentral støttespiller. Jeg opplever at de har gjort seg kjent med NærNode-prosjektet med interesse og åpenhet og gitt meg mulighet til å få svar på spørsmål underveis. I bachelor-oppgaven til barnehagelærerstudiet har jeg og min medstudent, Elisabeth Leesland, sendt ut en kvantitativ undersøkelse til småbarnsforeldre i Kristiansand, Arendal, Grimstad, Lillesand, Mandal, Søgne og Vennesla hvor vi har spurt foreldrene om deres ønsker og behov i forhold til den type aktiviteter, varer og tjenester som NærNoden er ment å tilrettelegge for. Jeg vil takke både kommunene og barnehagene i kommunene for god hjelp i forhold til å få undersøkelsen ut til foreldre. Videre vil jeg takke alle foreldrene som har svart og gitt sine kommentarer til studien. Det har vært spennende og viktig å se hva foreldrene mener. Deres synliggjøring av sine ønsker og behov tror jeg vil være det som vil bli blant de forholdene som er utslagsgivende for en realisering av NærNoden som en del av fremtidens barnehage. Til sist, men ikke minst, vil jeg takke Drangsvann as ved daglig leder Øyvind Lauvland og eiere Petter Stordalen og Andreas Buchardt, for å gi meg mulighet til å bygge NærNode-barnehage i deres nye boligområde ved Drangsvann i Kristiansand. Det gleder jeg meg til ☺.

Anett Benham

Kristiansand, mai 2017

## Sammendrag

Radikale innovasjoner kan være vanskelig å få til. Det er få gründere som lykkes med å starte opp næringer og skape levedyktige og innovative bedrifter som gir nye arbeidsplasser (Fitjar, Isaksen, & Knudsen, 2016). Gründere er allikevel viktig for vekst og utvikling i næringslivet. Blant annet fordi de bidrar til kunnskapsvekst, dynamikk og nye utviklingsstier (ibid.).

Som et resultat av fall i oljenæringen har interessen for gründere blitt forsterket. Som et resultat av dette har regjeringen utviklet *Regjeringens gründerplan: Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser*. Et av målene med planen er at det skal bli lettere å lykkes som gründer. Virkemidlene i dette arbeidet er å gi gründerne bedre tilgang på kapital, kompetanse og kultur som tilrettelegger for nye, innovative, realiserbare og lønnsomme næringer (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

I denne oppgaven har jeg studert hvordan en kan gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess.

Innovasjonen heter *NærNode – et kunnskapsbasert møtested ved barnehagen*. Nå står prosjektet foran realiseringsmuligheter gjennom en intensjonsavtale med Drangsvann as som arbeider for å utvikle et utbyggingsområde ved Drangsvann i Kristiansand.

Oppgaven er bygd opp rundt en prosessmodell for en radikal innovasjon der modellen viser fire steg som kan by på utfordringer for gründeren. Det første steg er knyttet til gründerens sosiale kapital, og oppgavens første forskerspørsmål handler om hva som forventes av gründerens sosiale kapital i en radikal innovasjonsprosess.

Det andre steget i modellen er knyttet til marked med tilhørende forskerspørsmål knyttet til hvordan en radikal innovasjon skal få støtte i markedet. Det tredje steget i prosessmodellen er knyttet til samfunnets paradigmer og forskerspørsmålet knyttet til dette er hvordan en radikal innovasjonsprosess skal få støtte i samfunnets paradigmer. De fjerde og siste steget i modellen er knyttet til nettverk med et tilhørende forskerspørsmål som handler om hvordan en radikal innovasjon skal få støtte i et nettverk som kan være med å realisere prosjektet.

Teorien som legger grunnlag for å drøfte oppgavens problemstilling og forskerspørsmål er også knyttet til modellen. Først redegjøres det for begrepet innovasjon og innovasjonsprosess for deretter å se på noen av de forutsetningene og rammene som ligger for innovasjonen. Her har jeg valgt teori knyttet til innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter. Siden innovasjonen er knyttet til offentlig sektor er det tatt med et kapittel som belyser det spesielle med å innovere i offentlig sektor.

Videre i teorikapittelet er det redegjort for sosial kapital, markedstilpassing og samfunnet paradigmer – herunder en redegjørelse for uttrykket motstand mot endring. Videre er det knyttet teori til nettverk og nettverkstyringsstrategier. Avslutningsvis i teorikapittelet har jeg tatt med et kapittel som belyser Blue Ocean Strategy, en forretningsstrategi der virksomheten etableres utenfor eksisterende marked for å unngå konkurranse og den motstand innovative næringer kan oppleve. Tone Alm Andreassen (2011) argumentere for den samme strategien ved etablering av innovative virksomhet i offentlig sektor.

Data som teorien er drøftet opp mot for å finne svar på problemstillingen er hentet fra en longitudinell casestudie av en radikal innovasjonsprosess hvor NærNoden er innovasjonsprosjektet.

De fire forskerspørsmålene er drøftet med grunnlag i data fra innovasjonsprosessen og oppgavens teori.

Drøftingen viser at det settes høye krav til gründers kompetanse og sosiale kapital. Slik jeg tolker det vil formell kompetanse, i form av utdanning være viktig for å få den nødvendige tillitt hos investorer og tiltaksapparat. Videre konkluderer oppgaven med at det er viktig å utarbeide markedsundersøkelser og andre analyser som kan belyse produktet/tjenestens inntjeningssevne. I forhold til samfunnets paradigmer, som kanskje er mer kjent som motstand mot endring, betyr dette nødvendigvis ikke at markedet motsetter seg endringer men at det ikke finnes behov i markedet på det aktuelle tidspunktet. I forhold til det siste forskerspørsmålet vil en være avhengig av å finne samarbeidspartnere med sammenfallende målsetninger, ønsker og behov. Disse samarbeidspartneren vil ønske et samarbeid basert på egne behov.

Konklusjonen i forhold til studiens problemstilling, er at det er noen relativt kompliserte utfordringer i en radikal innovasjonsprosess hvor gründer arbeider alene. Betydningen av nettverk og sosial kapital er stor, men betydningen av korrekt formell utdanning synes ennå viktigere. I arbeidet med marked er det sentralt å gjennomføre de markedsundersøkelser og undersøkelser av tilsvarende næringer, da dette er informasjon som potensielle investorer og tiltaksapparatet krever. Videre er det nødvendig med en tydelig og forståelig presentasjon av ideen, slik at den som bare har fem minutter til rådighet kan forstå hva ideen går ut på. Det kan være at denne er din viktigste investor og samarbeidspartner.

Dersom en møter motstand i markedet er det sannsynligvis ikke markedet det er noe galt med. Det kan være at ideen er god men at det ikke er behov for den ennå. Til sist men ikke minst må en finne samarbeidspartnere som er på samme kanal som deg og din ide. Det er en vanskelig oppgave å skulle overtale noen om at du har en super ide hvis de ikke selv har planer om å investere i denne type næring.

Råd til fremtidige gründerne som har radikale ide er å arbeid med å utvikle prosjektet i samsvar med ønsker og behov i markedet, utvikle egen kompetanse og sosial kapital men gi rom for at innovasjon kan ta tid. Sett deg på hoppkanten og vent, men vær klar til å hoppe når muligheten byr seg.



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>IV</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>VI</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>IX</b>
<b>1 INNLEDNING</b>	<b>2</b>
1.1 Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema	5
1.2 Oppgavens videre oppbygging	6
1.3 NærNodens idegrunnlag og grunnpilarer	7
<b>2 TEORETISK GRUNNLAG FOR STUDIEN</b>	<b>10</b>
2.1 Hva er innovasjon	10
2.2 Innovasjonsprosessen	13
2.3 Innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter	15
2.4 Innovasjon i offentlig sektor	16
2.5 Sosial kapital	20
2.6 Markedstilpassing	21
2.7 Samfunnets paradigmer	22
2.8 Nettverk og samarbeidspartnere	26
2.9 Blue Ocean Strategy	32
<b>3 METODE</b>	<b>34</b>
3.1 Metodologi og valg av metode	34
3.2 Data og dokumentasjon av data	36
3.3 Studiens reliabilitet, validitet og etiske utfordringer	39
<b>4 PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA FRA INNOVASJONSPROSESSEN</b>	<b>41</b>
4.1 Hva forventes av gründers sosiale kapital i en radikal innovasjon?	46
4.2 Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i markedet?	49
4.3 Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i samfunnets paradigmer?	52
4.4 Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i nettverk?	57
<b>5 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b>	<b>63</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>67</b>
	<i>Side</i>
<i>Bilde 1 Tegning av NærNoden. Kunstner Anne Kathrine Solbakken 2017</i>	<i>ii</i>
<i>Modell 1 Prosessmodell for radikal innovasjon</i>	<i>4</i>
<i>Modell 2 Innhenting av data i innovasjonsprosessen.</i>	<i>38</i>
<i>Modell 3 Gründer - mottakermodell</i>	<i>55</i>
<i>Modell 4 Prosessmodell for radikal innovasjon</i>	<i>64</i>
<i>Figur 1 Enkel modell av innovasjonsprosessen (Tidd &amp; Bessant (2013), p 55)</i>	<i>13</i>

## 1 Innledning

Innovasjon er viktig og vanskelig. For et samfunn i endring, der nye behov, krav og forventninger er en del av utviklingen, er det nødvendig å kunne være innovativ. Bedrifters evne til å være levedyktige i et konkurransutsatt marked, er avhengig av deres evne til å møte markedet med moderne og tidsriktige løsninger, før konkurrenten gjør det (Tidd & Bessant, 2013, p. 5). Innovasjon har stort fokus i vestlige land, og det forskes mye på hva innovasjon er og hvordan innovasjon kan håndteres (Johnsen & Pålshaugen, 2011, p. 12). Det er ofte en kompleks mengde av små og store prosesser som skal til for å få til en innovasjon (ibid., p 14.). Tidd & Bessant (2013) sammenligner innovasjon med begrep som å spise elefanter og flytte fjell (p.3).

Norges næringsliv er i stor endring etter et vesentlig fall i oljenæringen. Blant annet som en følge av dette, ønsker regjeringen å satse på gründere. I 2015 lanserte Nærings- og fiskeridepartementet *Regjeringens gründerplan: Gode ideer – fremtidens arbeidsplasser*. I planen fremgår det hvordan regjeringen ønsker å satse på at det skal være enklere å lykkes som gründer. Virkemidler i dette arbeidet er å gi gründere bedre tilgang på kapital, kompetanse og kultur som tilrettelegger for at gründere skal klare å realisere nye, innovative og kommersialiseringsbare forretningskonsepter (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015).

I fagboken *Politikk for innovative regioner* (Fitjar et al., 2016), der forfatterne har sett på innovasjonspolitikken i Norge og hvordan denne tilrettelegger for innovasjon, fremgår det at gründere i svært liten grad klarer å bidra til nye og lønnsomme næringer (pp. 19,177). Det er i hovedsak inkrementell innovasjon, der bedriftene arbeider for å forbedre og videreutvikle eksisterende virksomhet, som lykkes. Allikevel er nyetableringer og radikale innovasjoner viktig fordi det gir grunnlag for ny aktivitet og nye utviklingsstier (ibid.).

Med bakgrunn i dette har jeg valgt å studere hvordan en kan gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess. Studien er en longitudinell casestudie hvor jeg har valgt et systemperspektiv. Studiens tema og problemstilling er som følger:

*Hvordan gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess?*

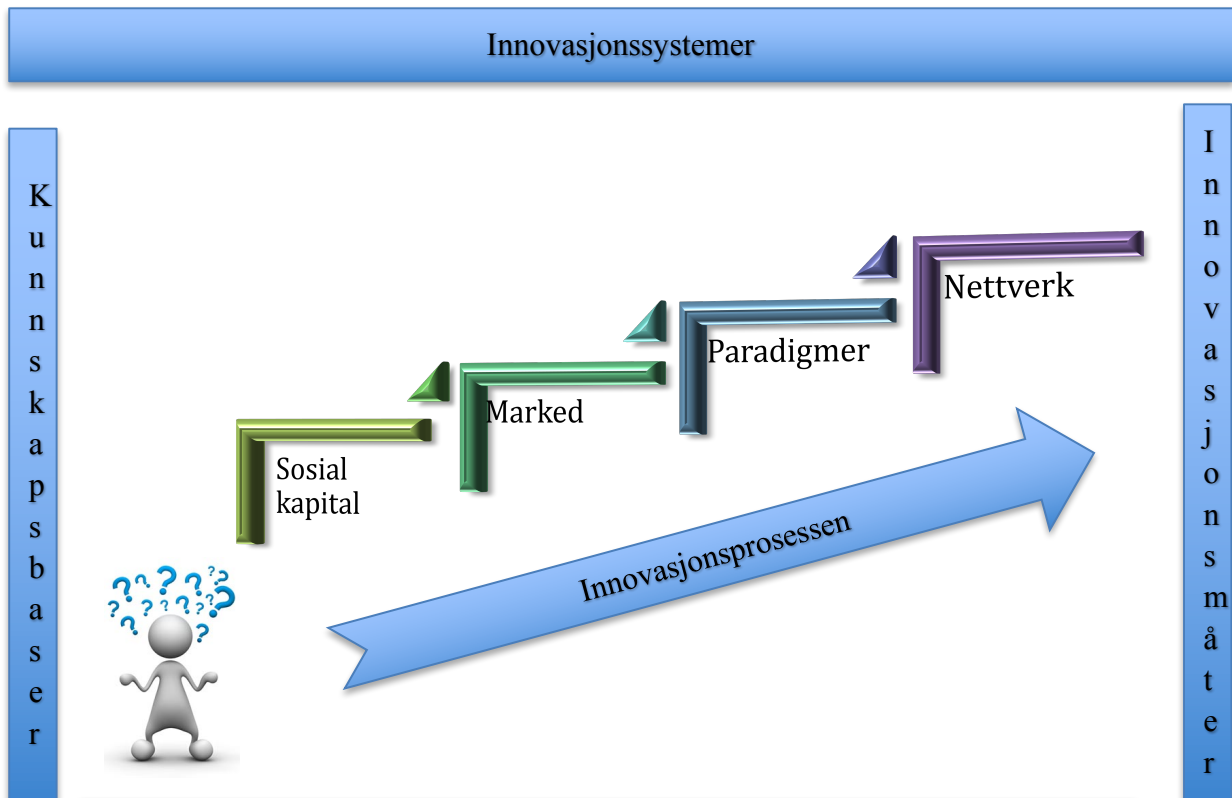
Den innovasjonsprosessen jeg ønsker å studere er knyttet til en ide jeg kaller *NærNode – et kunnskapsbasert nærmiljøsentrum ved barnehagen* og hvor jeg selv er gründer. Prosjektet har vært under utvikling i de siste 10 år og står nå foran konkrete realiseringsmuligheter. Ifølge definisjonen av hva en innovasjon er, kreves det at varen/tjenesten er ny og at den er tatt i bruk av markedet (St. meld. nr. 7 (2008 - 2009), p. 13). NærNoden er ikke realisert ennå og kvalifiserer derfor ikke til å kunne kalles en innovasjon. På den annen side er det inngått en intensjonsavtale med Drangsvann as om å bygge NærNode-barnehage(r) i deres boligområde ved Drangsvann i Kristiansand. Boligområdet skal inneholde 2000 boliger og utbygger har ideer og tanker for området som samsvarer med idegrunnlaget til NærNoden. Med en konkret forventning om realisering av prosjektet, velger jeg å kalle NærNoden en innovasjon. Dette på tross av at jeg er godt kjent med at perioden med oppgaver og utfordringer som må løses, ikke er over.

Ifølge Tidd & Bessant (2013) går innovasjonsprosessen i faser. Modellen som illustrer disse fasene er presentert i kapittel 2.1. I hver fase møter en forskjellige utfordringer og hindre som må løses og forsøkes. I arbeidet med denne oppgaven har jeg utviklet en modell som jeg kaller *prosessmodell for radikale innovasjoner*. I modellen fremkommer det fire steg som er ment å representere utfordringer i prosessen som jeg mener det er nødvendig å løse før en kan komme videre. De fire stegene er knyttet til utvikling av sosial kapital, ideens tilpasning til markedet, tolkningen og betydningen av samfunnets paradigmer og hvordan en kan knytte til seg nettverk og samarbeidspartnere som kan bidra til å realisere ideen.

Innovasjonsprosessen, som er illustrert med de fire stegene, er omkranset av regionale og kulturelle forutsetninger som jeg har valgt å knytte til innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter. Gjennom teori om dette kan en få en bedre forståelse for det landskapet radikale innovasjoner foregår i.

Modellen illustrerer en lineær prosess, der et steg må håndteres/løses før en kan gå videre til neste steg. På den annen side vil kunnskap en får på et senere steg kunne være med å komplementere informasjon og kunnskap på tidligere steg. Jeg vil komme tilbake til dette i drøftingen av problemstillingen i kapittel fem.

I den videre presentasjonen av oppgaven, både i oppgavens teorikapittel og i drøftingen av problemstillingen i kapittel fem, vil modellens systematikk bli lagt til grunn:



*Modell 1 - Prosessmodell for radikal innovasjon*

Med utgangspunkt i modellen har jeg valgt følgende forskerspørsmål:

*Hva forventes av gründers sosiale kapital i en radikal innovasjon?*

*Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i markedet?*

*Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i samfunnets paradigmer?*

*Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i nettverk?*

I denne oppgaven hevder jeg at det er noen relativt kompliserte utfordringer i en radikal innovasjonsprosess hvor gründer arbeider alene. I oppgavens argumenterer jeg for at gjennom et mer åpent tiltaksapparat, vil en kunne fange opp flere interessante innovasjonsprosjekt som kan bidra til økt vekst, forbedringer i samfunnet og ny sysselsetting. Et virkemiddel for å klare dette kan være å stille tydeligere krav til gründere i forhold til hvordan innovasjonen skal presenteres samt gi tydelig informasjon om hva som kan forventes av oppgaver og utfordringer underveis i innovasjonsprosessen. Dersom ideen som presenteres er interessant,

kan det være viktig at gründeren får kyndig hjelp og veiledning i arbeidet med å håndtere utfordringene i innovasjonsprosessen.

### 1.1 Bakgrunn og begrunnelse for valg av tema

Jeg oppfatter meg selv som en typisk gründer og liker de utfordringene som innovasjon og nyetableringer skaper. Jeg har etablert og drevet flere bedrifter. Blant annet et regnskapskontor som hadde sin virksomhet rettet mot å bistå og veilede nyetablerere. I flere år har jeg holdt kurs for nyetablerere ved Innovasjon Norges etablerersenter i Vest-Agder.

Jeg er utdannet revisor og etter 17 år som faglig og daglig leder av regnskapskontoret, sluttet jeg for å arbeide med å realisere innovasjonsprosjektet som jeg kaller *NærNode – et kunnskapsbasert nærmiljøsenster ved barnehagen*. Inspirasjonen til denne ideen fikk jeg gjennom at jeg tidligere hadde etablert en familiebarnehage som jeg har drevet siden. Gjennom egen barnehagedrift og kjennskap til barnehager gjennom regnskapskontorets kunder, fikk jeg innsikt i en spennende bransje og en samfunnsinstitusjon i stor vekst og utvikling. *Barnehagen som institusjon i et moderne samfunn* skulle bli kilden til mitt nye innovasjonsprosjekt. For å tilegne meg kunnskap og formell kompetanse i et nytt fagfelt, har jeg tatt bachelor og master i sosialt arbeid samt barnehagelærerstudiet.

Underveis i innovasjonsprosessen opplevde jeg behov for å lære mer om innovasjon. Derfor valgte jeg å ta master i innovasjon og kunnskapsutvikling ved Universitetet i Agder, avdeling Grimstad. Denne oppgaven er en del av dette masterstudiet. I studiet har jeg fått god og nyttig kunnskap om tema. Hovedfokus i studiet er rettet mot innovasjon i oljenæringen og i større produksjonsbedrifter som i hovedsak har fokus på inkrementell innovasjon. Studiet har også bidratt til kunnskap om radikale innovasjoner og innovasjon i offentlig sektor. NærNoden er en radikal innovasjon planlagt etablert i tilknytning til offentlig sektor.

NærNode-prosjektet er en paradigmeinnovasjon hvor en sentral del av prosjektet går ut på å endre hvordan barnehagen oppfattes og forstås i samfunnet. Barnehagen som institusjon, har i de senere år vært i stor endring. Ved utgangen av 2016 gikk 91 % av barn i alderen ett til fem år i barnehage (www.ssb.no, 2017). Det er barnehagedeltagelsen blant de yngste barna (ett til to åringene) som har økt mest. Norge er i verdenstoppen når det gjelder barnehagedeltagelse blant de yngste barna. Nå er denne gruppen representert i barnehagene ved at over 80 % går i barnehage 8 timer eller mer fem dager i uken (Drugli et al., 2017). Som en konsekvens av

dette befinner NærNode-innovasjonen seg i et praksisfelt som har stor samfunnsmessig betydning og som berører viktige verdier for folk flest.

Barnehagene fyller en sentral rolle i samfunnet, både i forhold til småbarnsforeldres mulighet til å delta i arbeidslivet og for barns utvikling, integrering og læring (Drugli et al., 2017). Småbarnsforeldre i Norge har en oppfatning av at det er statens ansvar å sørge for et trygt, godt og pedagogisk barnehagetilbud (Sandnes, 2009). Et slikt syn på velferdsstaten har sitt utspring i den nordiske velferdsmodellen hvor en del av velferdsgodene er universelle (Esping-Andersen, 1990). Som en følge av den betydningen barnehagen har, både for barn, foreldre, arbeidsgivere og samfunn, befinner *barnehagen* seg i et spenningsfelt mellom flere parter. Et gjennomgående verdisyn, som skal gjelde i alle saker som omhandler barn, er at *barnets beste* skal være det sentrale hensyn (Kunnskapsdepartementet, 2006). På den annen side kan synspunkter om hva som er best for barnet variere avhengig av hvem som snakker. Fagdisipliner med barnefaglig bakgrunn vil som hovedregel ha definisjonsmakt i forhold til hva som er barnets beste.

Dette er faktorer som har betydning når en ønsker å drive utviklings- og innovasjonsarbeid i barnehagefeltet. I tillegg til en forventning om at endringsaktøren må være faglig kompetent, er det sterke krefter i sving fra forskjellige interessegrupper både i privat og offentlig sektor. Dette gjør det utfordrende, komplisert og spennende å arbeide med innovasjoner i dette fagfeltet. I tillegg oppleves det meningsfylt og viktig å arbeide for å realisere løsninger som en mener vil bety en forskjell og forbedre barns oppvekstvilkår.

## 1.2 Oppgavens videre oppbygging

For å besvare problemstillingen og forskerspørsmålene, har jeg først presentert NærNode-prosjektet nærmere for å redegjøre for hva som er nytt i dette prosjektet i forhold til eksisterende løsninger. Videre beskriver jeg hvilke rammebetingelser og forutsetninger som foreligger i samfunnet når det gjelder innovasjon i barnehagesektoren. Dette gir et grunnlag for å forstå de utfordringer som er relevant i dette tilfelle.

I kapittel to gir jeg en innføring i teori som kan belyse og bidra til analyse og tolking av studiens problemstilling. Presentasjonen av teori er knyttet opp mot prosessmodellen for en radikal innovasjon som er presentert over på side 3 (modell 1). Først i teorikapittelet har jeg presentert teori om innovasjon og innovasjonsprosessen samt de omkringliggende rammene i



modellen, innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter. I denne delen av teorien, som belyser det overordnede perspektivet i modellen, har jeg også kommet inn på teori som belyser innovasjon i offentlig sektor.

Videre i kapittelet redegjør jeg for teori knyttet til de fire stegene i modellen. Disse kapitlene har fått overskriften sosial kapital, markedstilpassing, samfunnets paradigmer samt nettverk og samarbeidspartnere. Til slutt i teorikapittelet har jeg valgt å presentere teori knyttet til Blue Ocean Strategy. Dette handler om hvordan en ved å organisere innovasjonen ved siden av det eksisterende markedet kan unngå en del komplikasjoner.

I metodekapittelet presenterer jeg metoden som er brukt for å finne svar på oppgavens problemstilling. I kapittel fire redegjør jeg for data knyttet til NærNodens-innovasjonsprosess og drøfter disse opp mot teori for å finne svar på oppgavens problemstilling. Drøftingen er systematisert etter oppgavens fire forskerspørsmål. I kapittel fem presenteres oppsummering av oppgaven med konklusjon på problemstilling.

### **1.3 NærNodens idegrunnlag og grunnpilarer**

Samfunnets prosjekt er å gjøre barnehagene til gode, pedagogiske og velfungerende institusjoner som skaper trygghet, trivsel, vekst og utvikling for barn i et inkluderende, respektfullt og omsorgsfullt miljø (Kunnskapsdepartementet, 2006). Foreldrene er også ivaretatt i dagens barnehager og samfunnets paradigmer, som setter foreldrene øverst når det gjelder hvem som er viktigst for barnet og hvem som kjenner sitt barn best. Foreldrene er respektert og hensyntatt i barnehagene, i det offentlige systemet samt i lover og forskrifter. Foreldrene er tydelig anerkjent, ivaretatt og verdsatt som barnets viktigste ressurspersoner. Dette fremgår av rammeplanen til barnehagene og er ytterligere tydeliggjort i ny rammeplan som trer i kraft 1.8.2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017b).

Allikevel går NærNode-prosjektet ut på å involvere foreldrene ennå mer i barnas liv i barnehagen. Dette medfører ikke at de skal oppholde seg i barnehagens lokaler på dagtid, være med på dugnader, delta i bli-bedre-kjent grupper eller oppholde seg i barnehagene etter lange dager på jobb. Innovasjonen medfører et *paradigmeskifte* der barnehagene går fra å være en institusjon som tar vare på barna og barnas behov mens foreldrene er på jobb, til å bli en del av nærmiljøet som også har tilbud til andre deltakere i boområdet. På denne måten kan barnehagen bli hjerte og kjerne i et nærmiljø som kommer tettere på andre deltakere i

området, samtidig som disse kan få mulighet til å finne et aktivt og levende senter i nærmiljøet. Et eksempel på dette er at barnehagens kjøkken kan tilrettelegges som et Spisehus (kafe) som småbarnsforeldre, eldre og andre også kan benytte.

Foreldrene er de viktigste personene i barnets liv og en viktig del av barnas og nærmiljøets aktiviteter. I dagens foreldrerolle i barnehagene, *samarbeider* foreldrene med barnehagen om barnas liv i barnehagen istedenfor at de er *en del av* barnehagens puls og innhold. NærNodens prosjekt er å bringe foreldregruppen, og andre aktører i området, tettere på barnehagene. Grunntanken er at dette vil styrke barnehagens kvalitet og nærmiljøet. Det vil gi småbarnsforeldre tilbud som kan forenkle deres hverdagsliv og tilby en meningsskapende møteplass i samfunnet (Dahlberg, Moss, & Pence, 2002, p. 7; St.meld. 16 (2006-2007)).

I dagens samfunn, hvor småbarnsfamiliene og lokalsamfunnene har mistet mye av det nærmiljøet som var mer vanlig når færre mødre var i arbeid, finnes det et behov for nye løsninger som ivaretar nærmiljøkvaliteter som hele småbarnsfamilien og lokalmiljøet vil ha nytte og glede av (Ellingsæter, 2009; Horigmo & Nylehn, 2009).

NærNodens målsetning er å tilrettelegge for den moderne småbarnsfamiliens ønsker og behov i et åpent og fleksibelt barnehagetilbud. Foreldrenes deltagelse skal være på deres premisser og etter deres ønsker. Tilbudet skal være preget av foreldrenes behov og det de gir uttrykk for at de har nytte, glede og ønske om. NærNode-innovasjonens idegrunnlag er at *barnehagene sitter på nøkkelen* i forhold til å få til et slikt nærmiljøkonsept. Årsaken til at barnehagen sitter på nøkkelen er fordi det finnes ressurser i barnehagene i form av *deltakere* (foreldre, barn, ansatte, offentlige etater), *bygningssmasse* (diverse bygninger som kan tilrettelegges for samdrift), *driftsmidler* (energi, inventar, forsikringer, systemer), *kompetanse og kunnskap* (fagfolk i barnehagen og offentlige etater samt foreldrenes kompetanse), *engasjement* (foreldre, fagfolk, politikere, det offentlige) for å nevne noe. Altså en *node* av ressurser samlet i et punkt – *barnehagen*. Ved å kombinere nærmiljø og node får en NærNode.

Målet er å endre synet på barnehagene fra å være et sted som *ivaretar* barna mens foreldrene er på jobb til, i tillegg til dette, være et *nærmiljøsentertilrettelagt for hele småbarnsfamilien og andre deltakere i nærmiljøet*. I dette senteret vil det være barnehagen og NærNoden som bringer liv og aktivitet til senteret.

NærNodens virksomhet er planlagt organisert *utenfor* barnehagens ordinære virksomhet. Det vil si at det ikke vil tilfalle oppgaver i barnehagen som kan forringe kvaliteten i arbeidet med barna. Dette er en viktig forutsetning for å kunne lykkes med innovasjonsarbeidet med NærNoden.

## 2 Teoretisk grunnlag for studien

I dette kapittelet redegjør jeg for teori som gir grunnlag for å analysere og drøfte hvordan en kan gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess. Teorien er organisert i forhold til modellen på side 3 som illustrerer innovasjonsprosessen i en radikal innovasjon.

Først har jeg redegjort for hvordan en kan forstå innovasjon og innovasjonsprosessen. Videre presenteres teori om innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter. Dette for å få et grunnlag for å forstå hvilke krefter og strømninger som beveger seg i en innovasjonsprosess, samt hvordan disse påvirker de forutsetningene en har å forholde seg til. NærNodens virksomhet er knyttet til offentlig sektor. Som en følge av dette har jeg valgt å ta med teori om hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor.

De fire stegene i modellen er knyttet til sosial kapital, markedstilpassing, samfunnets paradigmer samt nettverk og samarbeidspartnere. Videre i kapittelet har jeg presentert relevant teori om hver av disse temaene. Til slutt har jeg beskrevet teori som omhandler hvordan det i visse tilfeller kan lette realiseringen av innovasjonen å organisere seg i *smult farvann* i forhold til konkurrentene og andre krefter i feltet. Teori som belyser dette har jeg valgt å presentere som siste del av teorikapittelet. Strategien er kjent som Blue Ocean Strategy og er presentert i boken *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* av Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015).

### 2.1 Hva er innovasjon

Idegrunnlaget til NærNoden bygger på at endringer i samfunnet har ført til nye forutsetninger, utfordringer og krav knyttet til arbeids- og familieliv. Dette påvirker forventningene til dagens barnehager. Innovasjon er viktig for å kunne møte nye behov som følger av et samfunn i endring (Tidd & Bessant, 2013, p. 5). Innovasjonsevnen til bedrifter, i dette tilfellet barnehagene, er sentral for at de skal kunne være konkurransedyktige og hevde seg i et marked som er stadig mer krevende. Hele tiden vil det være nødvendig å følge med på markedet og være med på å produsere tidsriktige varer og tjenester før, eller i samme takt, som konkurrentene gjør det (Tidd & Bessant, 2013).

I 2009 fikk alle barn over ett år, rett til barnehageplass (Barnehageloven, 2005). Som følge av dette ble det nødvendig å etablere flere barnehager slik at en fikk full barnehagedekning og køene, for å få barnehageplass, forsvant. Dette har stilt barnehagene i en situasjon der de, på

lik linje med andre bedrifter, må konkurrere om kundene. Med bakgrunn i dette vil det være viktig også for denne type virksomheter, å holde seg orientert i forhold til markedets ønsker og behov, og tilpasse seg disse. Herunder er det sentralt å vite at barnehagens inntekter er avhengig av antall barn som går i barnehagen. Både foreldrebetaling og offentlige tilskudd, som henholdsvis utgjør 20 % og 80 % av barnehagens inntekter, er regulert av hvilke barn som går i barnehagen til enhver tid (Kunnskapsdepartementet, 2017a).

Innovasjon er et resultat av evnen til å se sammenhenger og muligheter i situasjonen, samt å kunne nyttiggjøre seg disse (Tidd & Bessant, 2013). Innovasjoner behøver ikke å være motivert av et ønske om høyere økonomisk profitt, innovasjoner kan også være igangsatt for å bedre forholdene for mennesker (ibid). Når det gjelder innovasjon knyttet til barnehagen vil det alltid være et rådende prinsipp at alle beslutninger som gjelder barn, skal tas med begrunnelse i hva som er det beste for barnet (Kunnskapsdepartementet, 2017b). For barnehagene vil dette som hovedregel samsvare med kundenes (foreldrene) behov.

Josef A. Schumpeter er en sentral bidragsyter i forhold til teorier om entreprenørskap og innovasjon som sentrale faktorer i den økonomisk utviklingen (Godø, 2008) (Fagerberg, 2003). Schumpeter snakket om *kreativ ødeleggelse* som utgangspunkt for fremveksten av nye varer og tjenester. Når nye og bedre produkter og løsninger kommer på markedet, vil det ødelegge for eksisterende varer og tjenester<sup>1</sup> (ibid).

Det finnes flere definisjoner og forståelser for hva innovasjon er. Direktoratet for forvaltning og IKT har valgt følgende definisjon for sitt arbeid:

*Innovasjon er å fornye eller lage noe nytt som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere. Formen er eksperimenterende og løsningen er ikke kjent på forhånd.*

*(Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016)*

Her har de lagt vekt på at innovasjon ikke bare har en bedriftsøkonomisk verdi. Verdien for samfunnet og for borgerne er like viktig (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016). I

---

<sup>1</sup> Tilbakemeldingen fra markedet vil kunne føre til at gründer opplever motstand mot innovasjonen. I kapittel 2.7 kommer jeg nærmere tilbake til den teoretiske argumentasjonen knyttet til samfunnets paradigmer, herunder *motstand mot endring*.

offentlige utredninger legges det vekt på at innovasjon er viktig for at samfunnet skal nå sine velferds mål. Innovasjonsevne er også en viktig kompetanse for å møte nye utfordringer i forhold til miljøhensyn, demografi (flere enslige forsørgere), økt globalisering og økt spesialisering for å nevne noe (St. meld. nr. 7 (2008 - 2009)). Det har vært et sterkere fokus på innovasjon i privat sektor enn i offentlig sektor (ibid).

I Norges første stortingsmelding om innovasjon, *St.meld. 7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge*, legger regjeringen til grunn en bred definisjon av begrepet innovasjon:

*En ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsformer som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier.*

*(St. meld. nr. 7 (2008 - 2009), p. 13)*

I *Oxford Handbook of Innovation* fremgår det at innovasjon avviker fra oppfinnelser ved at en innovasjon krever at den nye ideen er lansert og tatt i bruk i markedet (Fagerberg, Mowery, & Nelson, 2005). I mange tilfeller kan det ta lang tid fra en idé blir skapt til den blir lansert og tatt i bruk. For at en ide skal bli kommersialisert og komme ut på markedet, krever det ofte andre drivkrefter enn det den som skapte ideen har. På grunn av dette er det viktig at det foreligger et godt system som kan ivareta den videre utviklingen og realiseringen av nye ideer (St. meld. nr. 7 (2008 - 2009)). Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 2.8 der jeg redegjør for teori knyttet til nettverk og nettverksstyringsstrategier.

Vi finner et skille mellom inkrementell og radikal innovasjon. Radikal innovasjon er en ide som er ny for verden mens en inkrementell innovasjon er en innovasjonsform der utviklingen skjer stegvis (Fagerberg et al., 2005; Godø, 2008). NærNoden vil jeg karakterisere som en radikal innovasjon fordi den representerer en ny måte å forstå barnehagens rolle i samfunnet. Inkrementelle innovasjoner er langt hyppigere enn radikale innovasjoner (St. meld. nr. 7 (2008 - 2009)). Det viser seg også at inkrementelle innovasjoner har en vesentlig høyere overlevelsesgrad enn radikale innovasjoner. Også når det gjelder gründere som startet sitt eget selskap, viser statistikken at det er svært få som overlever. Det er også få av bedriftene som er særlig innovative (Fitjar et al., 2016, p. 176). På tross av dette er nyetableringer og gründere viktig for dynamikken i et område. En finner ofte flere gründere og nyetableringer i sentrale strøk enn i mer perifere regioner (ibid). En ser at nye innovative bedrifter starter opp i områder hvor de har nærhet til andre bedrifter i samme næring. Dette fordi de trenger støtte



og engasjement fra et større miljø og relevant kunnskap i eksisterende næringsliv (Fitjar et al., 2016). Tanken om sterke gründere som klarer å stå alene med utvikling av innovative og lønnsomme næringer, i Schumpeters ånd, er mindre vanlig i Norge (ibid). Stegvis innovasjoner bærer med seg mindre risiko enn radikale innovasjoner, på den annen side sier Fagerberg et al. (2005) at åpenhet til innovasjon er en forutsetning for at virksomheter skal ha evnen til å være innovative. Således kan en se for seg at bedrifter og virksomheter, som vender seg til en form for småstegsinnovasjon som passer deres organisasjon og de som jobber der, kan medføre at bedriften blir et lukket system som mister sin absorpsjonsevne i forhold til nye ideer som kommer utenfra (Fagerberg et al., 2005, p. 11). I neste kapittel beskrives forskjellige innfallsvinkler til hvordan innovasjonsprosessen kan forstås.

## 2.2 Innovasjonsprosessen

Fagerberg et al. (2015) har en åpen forståelse for innovasjonsprosessen som de mener kan variere mye fra tilfelle til tilfelle. Tidd & Bessant (2013) mener at innovasjonsprosessen kan illustreres som en rettlinjert prosess som går i faser:



Figur 1 - Enkel modell av innovasjonsprosessen (Tidd & Bessant (2013), p 55)

Innovasjonsprosessen vil være konstant uansett om forutsetningene endrer seg. Det fremgår videre at forfatterne mener at innovasjon er en evne som bedriftene kan lære seg (Tidd & Bessant, 2013, p. 55).

Tidd & Bessant (2013) fokuserer på fire typer innovasjon. De referer til dette som de fire P-er:

1. *Produktinnovasjon* – endring i de produktene som en organisasjon leverer.
2. *Prosessinnovasjon* – endring i måten produktene produseres/utvikles.

3. *Posisjoninnovasjon – endring i konteksten som varene er produsert i.*
4. *Paradigmeinnovation – endring i de underliggende mentale modellene som er rammene for organisasjonen.*

*(Tidd & Bessant, 2013, p. 21)*

NærNode-innovasjonen er en paradigmeinnovasjon fordi den har som målsetning å endre barnehagens plass og status i samfunnet. I dag er barnehagene et sted hvor barna oppholder seg mens foreldrene er på arbeid. Det investeres store ressurser i at barna skal trives og få et godt faglig utbytte av oppholdet i barnehagen. Erfaringer har vist at det ikke alltid er tilfelle at en lykkes med dette. Det meldes om lange dager som resulterer i stress hos de yngste barna (Drugli et al., 2017) og manglende kvalitet og pedagogtetthet i barnehagen (St.meld nr. 41 (2008-2009)). NærNode-innovasjonen har som målsetning å tilrettelegge for en økt foreldredeltagelse og foreldreinvolvering ved barnehagene. Dette blant annet gjennom at det tilbys varer og tjenester (herunder et døgnåpent barnehagetilbud), som gir foreldrene større fleksibilitet til å kunne tilpasse hverdagene etter egne behov. I tillegg vil en økt foreldredeltagelse ved barnehagene gi tilgang på et møtested og muligheter for nettverksbygging.

Gjennom en paradigmeinnovasjon, der barnehagene blir lokalsamfunnets nye møtested, vil en kunne oppnå en kvalitetsøkning i barnehagene. Når en i tillegg øker bemannings- og pedagogtettheten, vil dette til sammen utgjøre en stor endring til det beste for barna.

Mens Tidd & Bessant (2013) hevder at innovasjonsprosessen i all hovedsak vil være lik i alle type innovasjoner, hevder Jan Fagerberg i *The Oxford Handbook of Innovation* at dette ikke er tilfelle (Fagerberg et al., 2005, p. 8). Den lineære modellen viser at den første delen av innovasjonsprosessen (søket) er den største og dermed den mest krevende delen av prosessen. Ifølge Fagerberg er dette en generalisering som bare gjelder for en liten del av innovasjonene. Fagerberg viser til Stephen Kline og Nathan Rosenberg som i 1986 sier at den lineære modellen overser alle tilbakesteg og rundganger som innovasjonsprosesser innebærer (ibid).

Fagerberg (2005) sier at innovasjon er et tilfeldig fenomen, men at alle innovasjoner innehar noen fellestrekk. Disse fellestrekkene knytter seg til at gründer opplever usikkerhet, behov for rask utvikling fordi andre kan stjele ideen og opplevelse av motstand mot nye løsninger (Fagerberg et al., 2005, p. 9). Når det gjelder opplevelse av motstand mot nye løsninger

hevder Schumpeter det samme i modell *Mark 1* som refererer til kampen mellom entreprenøren som en talsmann for nye løsninger, og en sosial treghet (ibid.).

Dette punktet er også med i innovasjonsmodellen presentert i kapittel fire. Jeg kaller utfordringen *samfunnets paradigmer*. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i kapittel 2.7.

Ifølge Keith Pavitt som skriver om innovasjonsprosessen i *The Oxford Handbook of Innovation* (2005), varierer innovasjonsprosessen mye avhengig av hvilken økonomisk sektor det innoveres i, hvilke kunnskapsbaser innovasjonen er avhengig av, hva slags innovasjon det dreier seg om, hvilken historisk periode innovasjonen skjer i og i hvilket land innovasjonen foregår i (Fagerberg et al., 2005, p. 87). Videre vil institusjonens størrelse, selskapets strategi og tidligere erfaring med innovasjon ha betydning for hvordan innovasjonen vil arte seg (ibid). Med bakgrunn i dette ser vi at alle innovasjonsprosesser er ulike. Av punktene til Pavitt er innovasjonsmåter, kunnskapsbaser og innovasjonssystem tatt med i innovasjonsmodellen, og beskrevet i neste underkapittel, som eksempler på faktorer som påvirker klima der innovasjonen foregår.

### **2.3 Innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter**

Enhver innovasjon er avhengig av å tilpasse seg det samfunnet innovasjonen skal fremmes i og de regler og retningslinjer som finnes der. For å forstå de krefter og strømninger som er representert i en innovasjonsprosess og som påvirker denne, er det viktig å redegjøre for hva som menes med innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter.

Nasjonalt og regionalt har det utviklet seg innovasjonssystemer hvor bedrifter og kunnskapsinstitusjoner, som universiteter og forskningssentre, samarbeider om å utvikle ny kunnskap (Jensen, Johnson, Edward, & Lundvall, 2007). I tillegg til de ovennevnte institusjoner består innovasjonssystemet også av formelle institusjoner som lover, regler og utdannelsesinstitusjoner samt uformelle institusjoner som sosial kapital, nettverk, holdninger og normer. Kunnskap og informasjon strømmer mellom de forskjellige delene i innovasjonssystemet. I tillegg henter innovasjonssystemet kunnskap utenfra. På denne måten utvikles ny kompetanse og kunnskap i innovasjonssystemet (ibid).

Forskjellige typer virksomheter vil benytte seg av innovasjonssystemet på forskjellig måte gjennom at de bruker ulike innovasjonsmåter. Det vil si at de har tyngdepunktet i forhold til

hvor de henter sin kunnskap til utvikling i forskjellige deler av innovasjonssystemet. Kunnskapsbasene vil også være forskjellige. En ingeniørbasert virksomhet vil eksempelvis benytte seg av innovasjonsmåten DUI (Doing, Using, Interacting) der kunnskapsbasen i hovedsak er syntetisk. Det vil si erfaringsbasert kunnskap, som har sin tyngde i erfaring og kompetanse opparbeidet blant ansatte i bedriften. Denne type kunnskap er også betegnet som *know-how* og taus kunnskap (Asheim, 2007; Isaksen & Karlsen, 2012a; Jensen et al., 2007). En mer forskningsbasert virksomhet vil benytte seg av innovasjonsmåten STI (Science, Technology and Innovation) som i hovedsak retter seg mot en analytisk kunnskapsbase (*know-why*) der den innovative aktiviteten hovedsakelig er vitenskapsbasert og kodifisert (nedskrevet) (ibid). Innovasjonsmåten som kombinerer de to ovennevnte kalles CCI (Complexed Combined Innovation) og her tar bedriftene i bruk flere typer kunnskapsbaser, både analytisk, symbolsk og syntetisk kunnskap. Denne måten å innovere på er blitt mer vanlig i Norge i de senere årene. Det vil si at bedrifter i større grad enn tidligere har fokus på å utvide bredden i sin *input* til kunnskapsutviklingen og innovasjonen, og på denne måten få et bredere kunnskapsgrunnlag å innovere på (ibid).

Med bakgrunn i teori knyttet til innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter har jeg ment å gi en oversikt over landskapet som NærNode-innovasjonen befinner seg i. I tillegg er NærNoden knyttet tett opp mot aktivitet i offentlig sektor og i et praksisfelt som har stor offentlig og privat interesse. For å utfylle bilde av NærNodens rammer for innovasjon, har jeg i neste kapittel presentert teori som har til hensikt å forklare noe av forskjellene i begrepsbruk og tolkning når det gjelder innovasjon i offentlig sektor kontra privat sektor. Jeg vil også presentere erfaringer fra empiriske undersøkelser utført av Tone Alm Andreassen (2011) som kan belyse trekk ved innovasjon i offentlig sektor.

## 2.4 Innovasjon i offentlig sektor

Det hevdes at det tradisjonelt har vært forvaltningens, dvs. den offentlige administrasjons rolle å forberede saker for politiske organer samt iverksette politikk disse organene har vedtatt (Christensen, Egeberg, Larsen, Læg Reid, & Roness, 2010, p. 12). I offentlig sektor har begrepet *reform* vært brukt om omstillinger og endringer (Johnsen & Johnsen, 2011). I dette kapitlet vil jeg se på hva som skiller dette begrepet fra *innovasjon*. Formålet er å gi en bedre forståelse for hva som kreves og forventes av innovasjon i offentlig sektor. Noe som vil bidra til en bedre oversikt over de forutsetninger som ligger til grunn for NærNode-innovasjonen.

Forvaltningspolitikk handler om organisering av styring og forvaltning i offentlig sektor. Det handler om innovasjon, men også om ideologi og politiske skillelinjer (Johnsen & Johnsen, 2011). Endringer i offentlig sektor, handler ofte om å redusere veksten i det offentlige tjenestetilbudet, øke privatisering eller internasjonalt samarbeid. Reform (snakk) og endring (handling) er ikke det samme. Følgende beskrivelse illustrer forskjellen mellom disse begrepene:

*Reform er (et) aktivt og bevisst forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner, og endring er det som faktisk skjer med strukturelle og kulturelle trekk.*

(Johnsen & Johnsen, 2011, p. 247)

Det er altså satt mange navn på endringer i offentlig sektor, men ofte handler det om å utvikle en mer åpen, effektiv og rettferdig sektor (Johnsen & Johnsen, 2011). *Fornyning og innovasjon* er i de senere år blitt begrep som blir hyppig brukt, og en kan tenkte seg at dette også handler om endring i språkbruk. Johnsen & Johnsen (2011) forstår innovasjon som et nytt begrep som representerer en endring i et sosialt system. Noen mener også det er nødvendig å forstå innovasjon i offentlig sektor på en annen måte enn hva en gjør i privat sektor. Innovasjonsiveren i offentlig sektor er høy, men en trenger å lære om prosessene som skjer. Planlegging av innovasjoner og endringer er viktig (ibid.).

På lik linje med innovasjon i privat sektor er innovasjon i offentlig sektor også påvirket av kunnskapsnivåer og motstand mot endring. Det kan antas at endringer som har god forankring i den politiske ledelsen på grunnplanet i organisasjonen, er lettere å gjennomføre enn forslag som kommer utenfra (Johnsen & Johnsen, 2011).

I tillegg til å være påvirket av styringsform, forståelse av hva innovasjon er og hvilket nivå i forvaltningen som arbeider med innovasjonen, vil den systemiske sammenhengen ha betydning for innovasjonsevnene. Den systemiske sammenhengen kalles *kunnskapsregimer* (Johnsen & Johnsen, 2011). Her skiller en mellom hvilket syn en har på forvaltningens oppgave (reell eller sosialt konstruert) og hvilket syn en har på dannelsen av kunnskap (rasjonell eller begrenset rasjonell). Utfra dette får vi fire kunnskapsregimer:

1. Forvaltningsregime (iverksetting)

2. Markedsregime (konkurranse)
3. Forhandlingsregimet (påvirkning)
4. Det diskursive regimet (fortolkende og meningsskapende)

(Johnsen & Johnsen, 2011, p. 262)

Ifølge Johnsen & Johnsen (2011) representerer forhandlingsregimet, med sine reguleringer og eksempelvis arbeidstakerorganisasjoner, den nordiske modellen. Det diskursive regimet kan representere hvordan en ideelt sett skulle ønske seg at offentlig styring fungerte (ibid).

Tone Alm Andreassen (2011) har gjennomført en empirisk studie der hun undersøker hvilke forhold som påvirker innovasjoner i offentlig sektor. Hennes studie refererer seg til velferdssektoren der hun har vært med på å innføre fire nye velferdstjenester (ibid.).

Som utgangspunkt for sin analyse foretar Andreassen en vurdering av om prosjektene hun har arbeidet med kan forstås som innovasjoner. Her tar hun utgangspunkt i definisjonen av en innovasjon som *..å omsette ideer til nye produkter, prosesser, organisasjonsformer og tjenester (Andreassen, 2011, p. 271).*

Andreassen viser til at prosjektene er ikke-teknologiske men representerer en ny interorganisatorisk tjeneste som reflekterer et behov blant brukere. Tjenestene som er utviklet har til hensikt å endre en tjenesteytende organisasjon med en organisatorisk endring. Etter å ha definert prosjektene som innovasjoner ser hun på hvilken dynamikk som driver innovasjonsprosessen, altså hvilke forhold som hemmer og fremmer innovasjoner i offentlig sektor (Andreassen, 2011).

Ofte kan det være initiativ i sivilbefolkningen som fremmer ideer om endring. Gjerne ideer som kommer fra brukerne selv. Også forskjellige nettverk kan være kilder til nytenkning fordi de motiverer til kunnskapsutveksling. Ideer som representerer en radikal innovasjon kommer som oftest utenfra fordi internt i det offentlige, vil det gjerne være *motstand mot endringer*<sup>2</sup> som representerer en diskontinuitet (Andreassen, 2011). Det er viktig for en ide til innovasjon å ha politisk støtte. Uten politisk støtte er det vanskelig å klare å få gjennomslag for ideen i offentlige virksomheter (ibid).

---

<sup>2</sup> Jeg kommer nærmere tilbake til begrepet *motstand til endring* i kapittel 2.7 som omhandler samfunnets paradigmer.



I en innovasjonsprosess har en gjerne tre roller som samarbeider om å få prosjektet gjennomført. Dette er en *tenker*, som i mange tilfeller kan være en bruker. Det er en iverksetter (gjernede fagfolk) og en legitimerer (gjernede en politiker eller et departement). I mange tilfeller vil en oppleve å møte motekspertise. Det vil si fagfolk som kjenner feltet og gjerne vil mene noe om de endringene som det arbeides for å få innført (Andreassen, 2011).

En god metode for å få innført innovasjoner i offentlig sektor er å etablere et forsøksprosjekt på utsiden av sektoren først. Dette bør være et prosjekt av forsøkskarakter. Ingen prosjekter i velferdssektoren skapes først for deretter å implementeres. Slike prosjekter blir skapt mens de iverksettes (Andreassen, 2011). Ved å starte med et forsøksprosjekt vil etableringen fremstå mindre truende for det eksisterende tilbudet. Når personell i offentlig sektor kan få anledning til å se hvordan det fungerer, vil de lettere kunne være åpne for å implementere dette ved neste korsveg (ibid.).<sup>3</sup>

Innovasjonsprosessene i offentlig sektor er langvarige prosesser. I tillegg har nettverk stor betydning i utviklingsprosessen da det er sentralt å kunne koble kunnskap<sup>4</sup>. Sivilsamfunnets kraft er sentral i forhold til å løfte frem endringer i offentlig sektor<sup>5</sup>. Når en ønsker å jobbe med endringer i offentlig sektor må en også være klar over et sterkt mot-fokus i forhold til at en ikke ønsker å sløse med offentlige midler. Som en følge av dette vil prosjektet gjerne bli utsatt for gransking og streng kontroll. Andreassen understreker at innovasjonsprosesser i det offentlige ikke uten videre vil foregå i et friksjonsfritt, harmonisk samarbeid. Tvert imot er innovasjoner noe som ofte må kjempes fram (Andreassen, 2011, p. 289).

I innovasjonsprosessen til NærNoden er det viktig å kjenne til, og ha forståelse for, hvilke forhold en har å forholde seg til når en skal gå i forhandling og samarbeid med offentlig sektor.

---

<sup>3</sup> I kapittel 2.9 har jeg presentert teori knyttet til Blue Ocean Strategy som ytterligere konkretiserer Tone Alm Andreassens tanker om å etablere nye prosjekter utenfor sektoren før den senere implementeres.

<sup>4</sup> Jeg kommer tilbake til teori om nettverk i kapittel 2.8.

<sup>5</sup> I kapittel 2.6 kommer jeg tilbake til teori knyttet til hvordan innovasjoner kan knyttes til sivilsamfunnet (markedet). I kapittel 4 beskriver jeg også hvordan det i NærNodens innovasjon er gjennomført spørreundersøkelser både blant offentlig ansatte og blant foreldre til barnehagebarn i Agder.

I de neste fire underkapitlene presenterer jeg teori som belyser de fire stegene i *prosessmodellen for en radikal innovasjon* presentert på side 3. De fire stegene er knyttet til sosial kapital, markedstilpassing, samfunnets paradigmer samt nettverk og samarbeidspartnere i realiseringen av innovasjonen.

## 2.5 Sosial kapital

I arbeidet med å utvikle NærNode-konseptet har det vært viktig å arbeide med å øke min sosiale kapital. Hva som ligger i begrepet sosial kapital tolkes på forskjellige måter. Begrepet kan forstås både som et kollektivt gode og som et individuelt gode. Robert D. Putnam snakker om *bonding* sosial kapital (Putnam, 2000) mens James Coleman er opptatt av *human resources* (Coleman, 1988).

Sosial kapital er viktig fordi det representerer en persons mulighet til samhandling og nettverksbygging med andre. Dette har videre betydning for ens mulighet til å komme i kontakt med de riktige personene og bli hørt på viktige arenaer. Sosial kapital kan deles opp i kollektiv (*bonding*) og individuell (*bridging*) sosial kapital. Kollektiv sosial kapital kan igjen deles opp i et kognitivt og et relasjonelt aspekt. I det kognitive aspektet deler aktører felles sosiale koder, narrativer og forståelsesrammer med sitt nettverk. I det relasjonelle aspektet er det snakk om en persons nettverk av bekjente og venner, samt hvordan en oppfattes i forhold til tillitt, kompetanse, respekt og forpliktelser (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Når det gjelder individuell sosial kapital ser en på en persons plassering i et nettverk og kvaliteten i relasjonene personen har med andre. Dette kalles også strukturell sosial kapital (Granovetter, 1973). Granovetter hevder at dersom en har en nær og sterk relasjon til en annen person, så er det sannsynlig at deres sosiale verdener overlapper hverandre. Dersom relasjonen er svakere er det større sannsynlighet for at en kan utfylle og komplementere hverandre. Dette fordi en gjerne tilhører forskjellige sosiale grupper. Uttrykket *the strength of weak ties* beskriver dette (*ibid.*).

James Coleman (1988) hevder at menneskelig kapital (human kapital) blir skapt gjennom at en person lærer seg nye ferdigheter og får ny kunnskap (Coleman, 1988, p. 100). Human kapital er individuell og den nye kunnskapen kan eksempelvis være ny utdanning. Når en person i et nettverk øker sin humane kapital kan dette i neste omgang komme hele det sosiale nettverket til gode (*ibid.*).

I neste kapittel vil jeg se på teori knyttet til markedets betydning i en radikal innovasjonsprosess.

## 2.6 Markedstilpassing

Barnehagen som institusjon har vært i stor utvikling i de senere år. I 2005 ble barnehagene lagt under kunnskapsdepartementet og de ble dermed en del av utdanningsløpet. Som nevnt tidligere gikk 91 % av barn i alderen ett til fem år i barnehage ved utgangen av 2016 (www.ssb.no, 2017). På grunn av stor deltagelse er barnehagen en institusjon som engasjerer både fagfolk, politikere og småbarnsforeldre. Dette har betydning for innovasjonsevnen i barnehagesektoren. Dette både fordi institusjonen betyr mye for mange, og fordi den spiller en viktig rolle i samfunnet. Det er mange interessenter som engasjerer seg i barnehagen som institusjon. Som en følge av dette vil det være mange meninger knyttet til en innovasjon som har som målsetning å bidra med endringer på dette feltet. I tilknytning til dette har det vært viktig å finne ut hvilke løsninger, knyttet til barnehagen, som får aksept i markedet. I fasen med markedstilpassing har det også vært viktig å tilegne seg normer for beskrivelse av prosjektet (muntlige narrativer) som bifalles av brukere.

For at innovasjon skal oppstå kreves både ny kunnskap (knowledge push) og behov i markedet (need pull) (Tidd & Bessant, 2013, p. 232). I tilfellet med barnehagen mener jeg også det krever aksept i markedet. Undersøkelser viser at det er få innovasjoner som representerer noe som er nytt for verden. De fleste innovasjoner er justeringer og reguleringer av allerede eksisterende løsninger. Det å finne ut hvilket behov brukerne har er helt sentralt i innovasjonsarbeidet. Brukerne kan være i forkant av innovasjoner og kreve forbedringer dersom de ikke er tilfreds med eksisterende løsninger (Tidd & Bessant, 2013, p. 244). Ved å lytte til brukerne kan en finne frem til produkter og tjenester som samsvarer med markedets behov. Det er også vanlig at kundene kan gi uttrykk for forskjellige behov samt at andre igjen kan være fornøyd med situasjonen slik den er (ibid.).

Det vil også ha betydning for innovasjonen hvilken markedsorganisering som finnes i det området en ønsker å innovere i. Hall & Soskice (2001) skriver om *Varieties of Capitalism* (VoC) der forskjellige markedsorganiseringer beskrives og forklares. Norge har en *Coordinated Market Economy (CME)*. Det innebærer at arbeidstakerorganisasjonene er sterke, arbeidstakere har sterke bånd til sin arbeidsgiver, investeringer er mer langsiktige og selskap samarbeider i større grad enn de gjør i *Liberal Market Economies (LME)* (Hall &

Soskice, 2001). Andre CME-land er Tyskland, Japan og Østerrike. Eksempler på LME-land er USA, Canada og Australia. Norge beveger seg mot å i større grad bli et LME-land (ibid.).

Hvilken markedsorganisering et land har, vil få betydning for hvordan landet innretter seg i forhold til innovasjon. Eksempelvis vil et CME-land være preget av inkrementelle innovasjoner mens det er mer vanlig med radikale innovasjoner i LME-land. Også når det gjelder finansiering av innovative prosjekter vil investorene kreve høyere grad av sikkerhet i et CME-land, mens en i LME-land lettere kan finne risikovillig kapital. Dette vil også få betydning for hvordan landet er innrettet i forhold til innovasjonssystemet, innovasjonsmåter og kunnskapsbaser (Hall & Soskice, 2001).

I dette kapitlet har jeg beskrevet teori som forklarer betydningen av sosial og human kapital i en innovasjonsprosess. Jeg har også beskrevet betydningen av markeds-kulturen i det landet en ønsker å realisere innovasjonen i. På lik linje med markedsorganiseringen vil paradigmer i samfunnet ha betydning for hvordan nye ideer tas imot. Dette beskrives nærmere i neste kapittel.

## 2.7 Samfunnets paradigmer

Jeg har valgt å kalle dette kapitlet samfunnets paradigmer. Thomas Kuhn er opphavsmann til begrepet paradigmer, og han definerte det som følger:

*These I take to be universally recognized scientific achievements that for a time provide model problems and solutions to a community of practitioners.*

(Kuhn, 1996)

Ifølge Kuhn kan ikke flere paradigmer eksistere samtidig fordi et paradigme er det dominerende og aksepterte tankesettet som hevdes av ledende forskere. Kuhn mente at verden forholder seg ukritisk til vedtatte sannheter (paradigmer) og en vil ikke uten videre gi slipp på en slik etablert sannhet. Det er gjerne logiske brudd i etablert kunnskap som tvinger frem et paradigmeskifte (Kuhn, 1996).

I forlengelsen av Kuhns tanker kan en se på Jean Piagets utviklingsteori og kognitive skjema. Piagets hevder at alle mennesker har kognitive skjema som hjelper dem til å forstå, tolke og holde orden på deres oppfatning av verden og det som skjer rundt dem (Gulbrandsen (red.),

2014). Når en person får ny informasjon, vil denne informasjonen assimileres (justeres/tolkes) slik at den passer inn i personens allerede etablerte forståelsesrammer (skjema). På denne måten gis verden mening og en kan knytte nye erfaringer mot tidligere erfaringer. Dersom informasjonen som mottas ikke kan tilpasses tidligere informasjon, oppstår det et behov for akkommodering der indre strukturer (skjema) må justeres for igjen å bli logiske. Denne prosessen, hvor målet er å gjenvinne likevekt, kaller Piagets ekvilibrasjon (ibid.).

Samfunnets paradigmer og kognitive skjema (fortolkningsrammer) får relevans når en gründer med en radikal innovasjonside presenterer sin nye ide for markedet og aktuelle samarbeidspartnere. En mer kjent betegnelse på dette fenomenet i innovasjonsteori er *motstand mot endring*.

Uttrykket *motstand mot endring* kan oppfattes som en forskyvning av ansvar bort fra gründeren og over mot mottaker av informasjonen (Tronsmo, 1998). Dette er nødvendigvis ikke en strategi som fungerer i en innovasjonsprosess. Under vil jeg komme noe nærmere inn på hvordan motstand mot endring forstås i teoretiske betraktninger. Målet med gjennomgangen er å få en utvidet forståelse for fenomenet. Deretter kan realisering av innovasjonen tilpasses i forhold til dette.

I Schumpeters teori (1911) fremkommer *motstand mot endring* som en sentral del av innovasjonsprosessen. Schumpeter mente at økonomien var i jevn flyt (circular flow) og stadig tilpasset seg de omkringliggende forhold gjennom små endringer. På denne måten uttrykte han seg forskjellig fra sine samtidige meningsfeller som eksempelvis den franske neoklassikeren og økonomen Leon Walras, som i større grad mente økonomien var et passivt system i likevekt (Schumpeter, 1911).

Ifølge Schumpeter utgjorde dette fenomenet en naturlig dynamikk, men ingen utvikling. I en slik fase var også arbeiderne fornøyde fordi de hadde en arbeidssituasjon med arbeidsoppgaver som de kjente og behersket. De visste hva dagene inneholdt og hadde tilegnet seg den kunnskapen som var nødvendig for å utføre arbeidet (Schumpeter, 1911). I slike perioder, med små endringer og tilpasninger for å holde syklusen i gang, vil det ikke bli generert større avkastninger fordi kostnadene var tilpasset inntektene. Dersom en ønsket å komme videre, ville det være nødvendig med radikale innovasjoner der en utviklet nye

produkter, produksjonsmetoder, råvarer eller råvaretilganger, markeder eller organisasjoner (ibid).

For å få til en slik nyskapning hevdet Schumpeter at en var avhengig av entreprenøren. I sine første verker mente Schumpeter at entreprenøren var en enkeltstående person med spesielle egenskaper. Senere videreutviklet han denne tesen til at han mer så på storforetaket som utvikler og iverksetter av innovasjoner (Schumpeter, 1911).

Å få til radikale endringer var en utfordring, også ifølge Schumpeter. Dette fordi arbeidere normalt ville motsette seg tiltak som endret en situasjon som de opplevde som kjent og trygg. I en periode med endringer måtte arbeidstakeren forholde seg til nye og ukjente arbeidsoppgaver samt at han vil være avhengig av veiledning. I perioder med jevnt driv (circular flow) ville arbeidstakeren kunne svømme med strømmen mens en i perioder med endringer, måtte svømme mot strømmen. Det som var kjent ble ukjent. Det forutsatte store krav til kapasitet å skulle forandre forhold fra sin vante gang. Som en følge av dette ville folk ofte motsette seg endringer, det Schumpeter kalte *Resistance to Change* (Schumpeter, 1911).

Professor Dag Ingvar Jacobsen (1998) og professor Rosabeth Moss Kanter (2012), som begge har studert innovasjon og endringsledelse, har begge tolket begrepet *motstand mot endring*. De får motstand fra Per Tronsmo, stabsdirektør i utdanningsdirektoratet, som mener utfordringer ved innovasjonsarbeid har andre forklaringer. Gjennom en utdyping av forskjellige innfallsvinkler til begrepet *motstand mot endring*, er formålet å oppnå en forståelse for fenomenet som kan bidra til en løsningsorientert håndtering av denne utfordringen i en radikal innovasjonsprosess.

På samme måte som Schumpeter, hevdet Jacobsen (1998) at ansvaret for at det er vanskelig å få til en endring i en organisasjon, skyldes motstand fra interne og eksterne grupper. Han trakk også frem at endringer ofte ikke endte opp som planlagt, men at situasjonen etter endt omstilling så ganske annerledes ut enn det som var forespeilet før endringen (ibid). Dette var et trekk ved endringer som Tronsmo også kom inn på i sin artikkel som en av grunnene til at folk er skeptiske til forandringer (Tronsmo, 1998).

Jacobsen, i likhet med Rosabeth Moss Kanter (2012) i Harvard Business Review, fremla en liste med 10 årsaker som de mente var årsaken til utfordringene med å endre en organisasjon



(Jacobsen, 1998, p. 1; Kanter, 2012). De ti punktene er sammenfallende og er blant annet knyttet til frykt for det ukjente, brudd på psykologisk kontrakt, tap av identitet, at maktforhold endres, omorganisering og dobbeltarbeid, endring av sosiale miljø, usikkerhet og forventning om stabilitet i bedriften fra eksterne grupper (Jacobsen, 1998, p. 10; Kanter, 2012).

Dersom det trekker paralleller til Schumpeters teori ser vi at det handler om mye av det samme – usikkerhet i forhold til hva endringen vil medføre og hvilke tap dette eventuelt vil påføre den enkelte.

Tronsmo (1998) satt spørsmålsteget ved disse forklaringene. Han mente at problemet i større grad ligger hos dem som forsøker å gjennomføre endringen. Dette begrunnet han med at de kunne ha manglende kunnskap og kompetanse til å klare og gjennomføre endringer i en organisasjon på en korrekt og god måte. Istedenfor å ta ansvar for situasjonen selv, mente Tronsmo at det var enklere å legge skylden på ansattes *motstand mot endring* (Tronsmo, 1998). Tronsmo var enig i at folk i mange tilfeller var skeptiske til endringer, og da med de begrunnelser som både Schumpeter (1911), Jacobsen (1998) og Kanter (2012) refererte til. Dog mente han at folk generelt ønsket utviklingen og fremgang og derfor ville stille seg positiv til endringer dersom disse var tilstrekkelig opplyst, begrunnet, troverdige og formålstjenlige. Tronsmo viste også til at planlagte endringer svært ofte ikke endte opp som planlagt, men at en kunne få utfall som verken var sett eller planlagt i utgangspunktet. Dette viste at en utsikkerhet i forhold til hva fremtiden vil bringe, var høyst reel. Endringer blir sjeldent akkurat slik en hadde tenkt seg.

Videre viste Tronsmo til at endringer i mange tilfeller kunne gjennomføres uten motstand og store komplikasjoner. Han mente at dersom ledelsen hadde tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre endringene og også hadde legitimitet og tillitt hos de ansatte, vil en endring - selv om den var radikal – kunne implementeres uten store problemer (Tronsmo, 1998). Dette også selv om det medførte forhold som var vanskelige og negative for enkelte ansatte. Tronsmo presenterer noen vanlige utfordringer i endringsarbeid. Disse kan være interessante å referere til i arbeidet med nye innovasjoner. Disse utfordringene kan oppsummeres som uklarheter i roller og ansvar i staben som skal gjennomføre endringen samt manglende legitimitet, organisering, ledelse og kompetanse hos de samme. Som en følge av dette får ikke staben tilstrekkelig mot, kraft og uavhengighet til å gjennomføre endringsarbeidet

og sørger for å tilegne seg tilstrekkelig kompetanse om hvordan en endringsprosess kan gjennomføres (Tronsmo, 1998). På den annen side er ikke dette enkle krav og forventninger. I tidsskrift for Norsk Psykologforening sier Saksvik og Hetland:

*Det stilles høye krav til endringskompetanse, effektivitet og fleksibilitet på de fleste områder i dagens samfunn. Individens evne til å tilpasse seg og initiere endring er en forutsetning i arbeidslivet.*

*(Saksvik & Hetland, 2008, p. 341).*

Over har jeg vist til forskjellige synspunkter og teoretiske innspill når det gjelder tema samfunnets paradigmer, kognitive skjema og *motstand mot endring*. I teorien som er valgt fremkommer forskjellige innspill som har betydning for å forstå og tolke innovasjonsprosessen og den situasjonen som gründeren står ovenfor. Disse forholdene vil også ha betydning i forhold til hvordan en gründer kan knytte kontakter med et nettverk og samarbeidspartnere som er interessert i å investere penger og tid i innovasjonsprosjektet.

For å klare å realisere en innovasjon er en normalt avhengig av å finne samarbeidspartnere og bygge nettverk som en kan arbeide sammen med i realiseringsprosessen. I neste kapittel vil jeg komme nærmere inn på teoretiske betraktninger i forhold til nettverk og samarbeidspartnere.

## **2.8 Nettverk og samarbeidspartnere**

Arne Isaksen understreker at *gründere er viktige, men skaper ikke næringer alene* (Fitjar et al., 2016, p. 176). Forskning viser at et stort antall gründere som jobber alene med å starte opp nye virksomheter, svært sjeldent klarer å utvikle levedyktige selskap som gir arbeidsplasser og ny næring (ibid). Ved å ha fokus på betydningen av samarbeid mellom organisasjoner, vil en gå bort fra et syn der en aktør står alene om innovasjon, til et system der innovasjon skjer i samspill mellom aktører med sammenfallende mål, verdier og holdninger (Tidd & Bessant, 2013, p. 62). Innovasjon handler om å gjøre det vi gjør bedre og annerledes (Tidd & Bessant, 2013, p. 63). Det er mest vanlig at innovasjon utføres av flere personer og organisasjoner i fellesskap. Dette kan være i bedrifter eller i nettverk som ikke normalt arbeider sammen. Dynamikken i nettverk som er satt sammen på tvers av organisasjoner og fagmiljø, fungerer annerledes enn nettverk som normalt samarbeider, men mye av dynamikken er den samme (ibid).

Videre i dette kapitlet belyser jeg teori om nettverk, governance network (styringsnettverk), nettverksstyring (network governance) samt betydningen av tillitt i governance network. Dette vil gi et teoretisk grunnlag for å kunne drøfte betydningen av nettverk og samarbeidspartnere i en innovasjon, samt hvordan en kan tilrettelegge for et velfungerende nettverkssamarbeid.

Nettverk kan forstås som enheter (noder) som har en felles relasjon (ties) (Grabher & Powell, 2004). Nettverk som styringsform kan forstås som noe annet enn det vi forbinder med tradisjonelle markedsbaserte og hierarkiske organisasjonsformer. Nettverk har egne kvaliteter i forhold til egenskaper, muligheter, utviklingslogikk og dynamikk (Normann & Fosse, 2013; Powell, 1990). I et nettverk er det relasjonelle perspektivet viktig fordi deltagelsen i nettverket i større grad enn i andre institusjonelle rammeverk, bygger på at deltagerne i nettverket hovedsakelig deltar for egen eller egen organisasjons nytte. Deltagerne er gjensidig avhengige av hverandre for å nå egne og felles mål. Deltagerne har også en viss grad av autonomi i forhold til deres deltagelse i nettverket (Normann & Fosse, 2013).

Nettverk blir ofte sett fra to perspektiv. Det ene er et sosialt nettverksperspektiv og det andre er et nettverksstyringsperspektiv (Grabher & Powell, 2004).

Clyde Mitchell (1969) definerer et nettverk som følger:

*A network is a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of the persons involved.*

*(Mitchell, 1969, p. 2)*

I en slik definisjon kan vi se at en blant annet er opptatt av å se på hvordan flyten av kommunikasjon kanaliseres og dirigeres mellom medlemmene i nettverket samt de begrensninger og muligheter som dette medfører. Denne måten å studere et nettverk på henviser til et sosialt nettverksperspektiv. I et *nettverksstyringsperspektiv* vil en i større grad ha fokus på styringen av nettverket, de institusjonelle rammene rundt nettverket, hva som initierer nettverket og hva som får det til å fungere. Videre kan en være opptatt av hvordan en skal koordinere handling mellom de involverte partene for å oppnå de mål en har satt seg fore

(Grabher & Powell, 2004). I denne tilnærmingen vil en være opptatt både av nettverkets struktur og den samhandlingen som foregår i nettverket.

*Governance network* er en nettverksform som har fått økt utbredelse som styringsnettverk siden begynnelsen av 1990-tallet. Etter hvert som samfunnet har blitt mer komplekst, fragmentert og dynamisk har behovet for nettverk som styringsform vokst frem. Gjennom den organiseringen som nettverk representerer, kunne en knytte sammen ekspertise, know-how, erfaring og kunnskap fra forskjellige aktører slik at tilgangen på nødvendig kompetanse ble bedre. Også innovasjonsevnen øker og blir bedre når en knytter forskjellig ekspertise sammen (Sørensen & Torfing, 2007). Bakgrunnen for utvikling av *governance network* var at politisk planlegging møtte motstand i skjæringspunktet mellom bakkebyråkrater, brukere og interesseorganisasjoner. For å få bedre effektivitet bak beslutningene, ville det være gunstig at en i større grad involverte de sentrale aktørene i politikktutforming. Gjennom dette utviklet det seg nettverk av autonome (uavhengige) politiske og private aktører som deltok i beslutningsprosessene (Sørensen & Torfing, 2007).

*Governance network* kan defineres som følger:

*1. a relatively stable horizontal articulation of interdependent, but operationally autonomous actors; 2. who interact through negotiations; 3. which take place within a regulative, normative, cognitive and imaginary framework; 4. that is self-regulating within limits set by external agencies; 5. which contributes to the production of public purpose.*

*(Sørensen & Torfing, 2007, p. 9)*

Koppenjan og Klijn definerer *Governance network* slik:

*...more or less stable patterns of social relations between mutual dependent actors, which form around policy program and/or cluster of means and which are formed, maintained and changed through series of games.*

*(Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010)*

Nettverk som styringsform har på mange områder avløst 80-tallets populære styringsform, New Public Management (NPM), der det offentlige søkte å innrette sin aktivitet i mer markedsstyrte organisasjonsformer (Powell, 1990; Torfing, 2011).

Nettverk ansees å være mer tilpasningsdyktige enn hierarkiske og markedsbaserte organisasjonsformer, både når det gjelder å kunne tilpasse seg endringer og tilegne seg kunnskap. Gjennom dette mener en også at nettverkløsninger vil være bedre egnet som styringsplattform for å innovere. Dette skyldes blant annet at en i nettverkssamarbeid kan sette sammen personer med høy faglig kompetanse fra forskjellige miljøer. På denne måten kan en få tilgang til den tause kunnskapen som ofte innehas av eksperter på de forskjellige fagområdene. Når aktørene i nettverket deltar med felles mål og har spesialkompetanse og engasjement i det de er tilstede i nettverket for, kan en få et arbeidsutbytte som overstiger det en finner i både hierarkiske og markedsbaserte organisasjonsformer (Powell, 1990).

Nettverksmodeller vil være mer sosialt orientert enn hva som er vanlig i andre organisasjonsmodeller. Dermed vil utbytte og funksjonaliteten i nettverket være avhengig av relasjonene mellom deltagerne, deres rykte og gjensidige respekt for hverandre. Tillit mellom deltagerne vil også ha betydning for nettverkets funksjonsgrad (Powell, 1990). *Governance Network* er komplekse og består ofte av deltagere med forskjellig motiv og ønsker. Dette medfører at det kan oppstå utfordringer i forhold til å komme frem til resultater fra samarbeidet som vil tilfredsstille alle deltagerne (Klijn et al., 2010). Dette setter krav til nettverksstyringen.

Nettverksstyring (network governance) viser til teorier om hvordan nettverk kan styres. Klijn, Steijn og Edelenbos (2010) har undersøkt betydningen av forskjellige styringsformer i forhold til utbytte av nettverkssamarbeidet. For å vurdere hvilken nettverksstyringsstrategi som gir de beste resultatene er det tatt utgangspunkt i fire styringsmetoder benevnt som følger:

Prosessensighet (Process agreement), Utforskende strategi (Exploring content), delegering/deling (Arranging) og Kobling (Connecting). De forskjellige styringsstrategier kan beskrives med følgende stikkord:

Prosessensighet      Regler for inntak og uttak (av personer) fra nettverket, - konflikthåndtering, -kartlegging av ressurser og regler for distribusjon av informasjon.

Utforskende strategi      Strategi for søking etter felles mål, - varierte løsninger, - samle inn informasjon og forskning, påvirkningsmulighet for deltagerne og skape variasjon gjennom kreativ konkurranse

Delegering/deling      Fordele oppgaver på prosjektgrupper.

Kobling                      Selektivt inntak/uttak av deltagere, mobilisere ressurser, initiere nye samarbeid, koalisjonsbygging, fjerne hindringer for samarbeid og skape insentiver for samarbeid

(Klijn et al., 2010)

Forskningsresultatene viste at en utforskende ledelsesstrategi ga god uttelling i forhold til innholdsbaserte målekriterier mens styringsstrategi beskrevet som prosessenighet og delegering/deling vil gi best resultater i forhold til måloppnåelse etter målekriterier i forhold til prosess. Dog viser det seg at en styringsstrategi i henhold til det som er kalt *kobling* vil gi gode resultater både i forhold til innholdsmessig og prosessmessig måloppnåelse (Klijn et al., 2010).

Relasjonene mellom deltagerne i et *governance network* er preget av gjensidig avhengighet for å nå egne og felles mål. Deltagerne har ofte varierende bakgrunn og beslutningene som skal tas er ofte komplekse (Klijn et al., 2010).

Tillit er et begrep som har betydning for deltagerens opplevelse av sårbarhet, risiko og forventninger i forhold til nettverksarbeidet. En deltaker i nettverket må ha tiltro til at de andre deltagerne vil behandle ens interesser, behov og integritet med respekt.

Tillit kan defineres som følger:

*... a stable positive expectation that actor A has (or predicts he has) of the intentions and motives of actor B in refraining from opportunistic behaviour, even if the opportunity arises... Trust is based on the expectation that actor A will take the interests of actor B into account.*

(Klijn et al., 2010, p. 196)

Klijn, Edelenbos og Steijn (2010) opererer med fire hypoteser med tilhørende begrunnelser i forhold til betydningen av tillit i nettverksarbeid.

*Hypotese 1: Tillit er viktigere jo mer komplekse sakene som behandles er.*

Begrunnelsen for dette er at dersom nettverksarbeid representerer komplekse saker med usikre utfall og resultater, vil det kreve mer av deltakerne i forhold til å delta. Tatt i betraktning at deltagerne er autonome og har egen valgmulighet i forhold til om de ønsker å delta i nettverksarbeidet eller ikke, kan en tolke det slik at dersom de velger å delta, på tross av kompleksiteten i sakene, skyldes det en høy grad av tillit til det arbeidet som utføres i nettverket og til de andre deltagerne (Klijn et al., 2010).

*Hypotese 2: En høy grad av tillit i nettverket vil få deltagerne til å forvente at utbytte av arbeidet er av en høyere kvalitet.*

Begrunnelsen for dette er en forventning om at høy tillit i nettverket vil redusere transaksjonskostnaden blant annet gjennom at deltagerne vil investere sine ressurser i nettverket. Høy tillit vil stimulere til læring, utveksling av informasjon og kunnskap samt at tillit vil stimulere til innovasjon. Gjennom dette vil økt tillit medføre en økt evne i nettverket til å kunne løse felles utfordringer, øke kapasiteten i nettverket, gi ny innsikt, gi innovativ styrke og mulighet som videre vil gi større utbytte av nettverksarbeidet (Klijn et al., 2010).

*Hypotese 3 – Tilliten i nettverk vil bli høyere ved økt samhandling.*

*Hypotese 4 – Tilliten i nettverket vil bli høyere når flere nettverksstyringsstrategier blir benyttet.*

Begrunnelsen for dette er at økt samhandling i nettverket vil stimulere til en forbedring av nettverkets forutsetninger blant annet ved å stimulere til nytt innhold og nye retningslinjer for samarbeidet. Dette vil igjen føre til økt samhandling og dermed ytterligere styrke tillit og deltagelse (Klijn et al., 2010).

Konklusjonen på undersøkelsen var i hovedsak at tillit i *governance network* er viktig for arbeidsutbytte, med noen avvik. Blant annet viste det seg at det ikke var en sammenheng mellom graden av kompleksitet i sakene i forhold til betydningen av tillit (Klijn et al., 2010).

I neste og siste underkapittel i denne presentasjonen av teori, vil jeg komme nærmere inn på det som kalles Blue Ocean Strategy. Denne teorien handler om det å organisere innovasjonen

utenfor eksisterende virksomhet slik som Tone Alm Andreassen (2011) peker på som en fordel, jfr. kapitel 2.5.

## 2.9 Blue Ocean Strategy

*Blue Ocean Strategy* er et konsept som ble lansert av W. Chan Kim og Renee Mauborgne i 2005 etter omfattende empiriske undersøkelser om hvordan bedrifter kan tilpasse seg i nye markeder. Blue Ocean Strategy betegner hvordan man kan velge en roligere innovasjonsatmosfære ved å bevege seg på felt hvor en ikke utfordrer eksisterende virksomheter som gjerne oppfatter nykommere som rivaler og konkurrenter. En situasjon som igjen vil føre til større motstand og motarbeidelse enn om en istedenfor finner et roligere område å innovere i (Kim & Mauborgne, 2015).

Ifølge Kim & Mauborgne (2015) kan en utkonkurrere konkurrentene ved å skape nye behov i markedet, og dermed gjøre konkurranse irrelevant. Blue Ocean Strategy tar sikte på å utvikle produkter og virksomheter som er forskjellig fra konkurrentene, samtidig som en har fokus på å holde lave kostnader. Lave kostnader kan en ifølge Kim & Mauborgne oppnå med en holdning som sier *både-og* istedenfor *enten-eller*. Videre peker forfatterne på at det er viktig at en har fokus på å skape nye markeder istedenfor at markeder bryter sammen (Jfr. Schumpeters *creative destruction*). Blue Ocean Strategy representerer en ny måte å tenke på, en verdi-innovasjon (ibid).

Boken og konseptet har fått stor oppmerksomhet, men har også blitt kritisert fra flere hold. Blant annet fremkommer det meninger om at konseptet ikke representerer noe nytt i forhold til tidligere teori. Blant annet er lignende strategier presentert i boken *Funky Business* av Jonas Ridderstråle og Kjell Nordström (Nordström & Ridderstråle, 2006).

Strategien om å etablere den nye delen av virksomheten utenfor eksisterende virksomhet, er planlagt som et virkemiddel for å klare å realisere NærNoden og få prøvd ut ideen i markedet. Dette også i samsvar med Tone Alm Andreassens anbefaling om å etablere et forsøksprosjekt utenfor sektoren først for deretter å implementere ideen dersom denne fungerer (se side 18).

Med dette har jeg trukket frem teori som jeg mener kan bidra til å belyse oppgavens problemstilling. Systematikken i teorien følger prosessmodellen for en radikal innovasjon som er presentert i kapittel en side tre. I de første fire underkapitlene i teorien har jeg



redegjort for teori som er ment å belyse *landskapet* som den radikale innovasjonen foregår i. Herunder teori knyttet til innovasjon, innovasjonsprosessen, innovasjonssystemer, kunnskapsbaser, innovasjonsmåter samt hva som kjennetegner innovasjon i offentlig sektor. I siste del av teorikapittelet har jeg først presentert fire underkapitler som belyser fire steg i prosessmodellen til en radikal innovasjon. Disse er knyttet til sosial kapital, marked, samfunnets paradigmer samt nettverk og samarbeidspartnere. I siste kapittel har jeg presentert teori som kan være en mulig strategi for å realisere NærNoden.

I neste kapittel vil jeg presentere den metoden jeg har brukt for å samle inn informasjon til denne studien.

### 3 Metode

For å finne svar på problemstillingen må det hentes inn data som egner seg til å gi den nødvendige informasjonen en trenger for å kunne analysere det en ønsker å finne ut av. Det finnes forskjellige metoder en kan bruke i arbeidet med å samle inn og analysere data. Det er problemstillingen som er avgjørende for hvilken metode som er best egnet til å finne svar på problemstillingen (Ryen, 2006). I dette kapitlet vil jeg redegjøre for noen teoretiske betraktninger når det gjelder metodologi og valg av metode samt at jeg begrunner det metodevalget jeg har tatt for å finne svar opp studiens problemstilling. Videre vil jeg beskrive de data jeg har samlet inn i studien og hvordan disse er dokumentert.

Til slutt i kapitlet vil jeg vurdere studiens relabilitet, validitet og etiske utfordringer samt potensielle fallgruver ved å forske på eget prosjekt.

#### 3.1 Metodologi og valg av metode

Metodologi er læren om de forskjellige metodene som anvendes i forskning (Kvale & Brinkmann, 2009). Metodologi handler også om måten man tenker på og hvordan en mener en best kan forklare og tydeliggjøre det en ønsker å undersøke (Arbnor & Bjerke, 2009, p. 3). Her er det snakk om hvordan en som forsker forstår verden (ontologi) og hvordan en tolker og forstår hvordan en tilegner seg kunnskap (epistemologi) (Kvale & Brinkmann, 2009; Ryen, 2006).

I vitenskapelig forskning skiller en skiller mellom kvalitative og kvantitative metoder. I kvalitativ metode går en mer i dybden av data og vektlegger datainnholdets betydning enn hva en gjør i kvantitative studier (Kvale & Brinkmann, 2009). I samfunnsvitenskap og humaniora vil kvalitative forskningsmetoder være mer vanlig å bruke. Her vil en være opptatt av hermeneutiske fremgangsmåter, fenomenologi og ideografiske momenter som en søker å tolke og forstå. I kvalitativ forskning er en i større grad opptatt av å få frem det spesielle fremfor det generelle (Ryen, 2006).

Ryen (2006) har i sin bok satt opp følgende oversikt som viser noen trekk som skiller kvalitative metoder fra kvantitative metoder.

Kvantitativ forskning	Kvalitativ forskning
deduktiv	induktiv
teste hypoteser	utvikle hypoteser

nomotetisk	ideografisk
kumulativ	inkompatible paradigmer

*Tabell 1 - Begrep knyttet til kvalitativ og kvantitativ forskningsdesign (Ryen, 2006, p 29)*

Induktiv forskning vil si at en i forskningsarbeider tar sikte på å utvikle hypoteser gjennom den kunnskapen en får fra respondentene. I deduktiv forskning tar én utgangspunkt i hypoteser for så å teste disse. Dette medfører at de slutninger en trekker induktivt i kvalitativ forskning, ikke kan sies å være entydig verifisert, universelle eller ha allmenn gyldighet. Disse slutningene ansees å være ideografiske, gyldig for enkeltfenomener. Dette i motsetning til nomotetisk kunnskap der en ønsker å generalisere. Inkompatible paradigmer versus kumulativ kunnskap handler om hvordan den nye kunnskapen ikke nødvendigvis lar seg forene med kjent kunnskap (Ryen, 2006).

I positivismedebatten, som hadde sitt høydepunkt på 50-tallet, var tema at en del forskningsmiljøer, da spesielt de som tilhørte den naturvitenskaplige retningen, argumenterte for at induksjon ikke var egnet til å fremskaffe lovmessige slutninger. Karl Popper, en kjent filosof som var opptatt av gyldigheten i forskningsmetoder, er blant dem som hevdet dette synspunktet (Ryen, 2006). I forbindelse med utgivelsen av Thomas Kuhn bok *The Structure of Scientific Revolutions (1962/1970)*, ble mye av positivismedebatten lagt død. Kuhn argumenterte for at kumulativ kunnskap ikke var det viktigste i forskningen, men at forskning handlet om utvikling av nye paradigmer (Kuhn, 1996).

Forskningsdesignet jeg har valgt for å finne svar på oppgavens problemstilling er en longitudinell casestudie. Dette er et kvalitativt forskningsstrategi som tar sikte på å gå i dybden av et lite antall analyseenheter for å trekke deskriptive slutninger (Ringdal, 2007, p. 22). I dette tilfellet er det en enhet og det er innovasjonsprosessen knyttet til NærNoden. Målet med studiet er å fange opp det unike i caset snarere enn det generelle, samt å tolke og forstå. Ifølge Ringdal (2007) er det fullt mulig å forsøke å knytte de observasjoner en finner til teori (p. 151).

En casestudie er en undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser hvor en benytter flere forskjellige datakilder (Ringdal, 2007, p. 98). Denne forskningsstrategien har mange likhetstrekk med feltstudier og en bør være opptatt av å fange opp kompleksiteten i casen (ibid.).

Studien er longitudinell som betyr at analyseenheten (casen) er fulgt over tid. I dette tilfellet over en 10-års periode. I neste kapittel vil jeg beskrive data som er samlet inn i løpet av denne perioden og hvordan data er dokumentert underveis.

### 3.2 Data og dokumentasjon av data

Det finnes forskjellige type data som kan brukes i vitenskapelige studier. En skiller ofte mellom primærdata, sekundærdata og tertiærdata. Primærdata er de data som forskeren henter inn selv (Ringdal, 2007, p. 97). Sekundærdata er generert av andre forskere for andre formål. Ved bruk av primærdata kan forskeren skreddersy spørsmål etter forskningsspørsmålene (ibid.).

Data til denne oppgaven er primærdata samlet inn i perioden fra 2007 til 2017. Det er først i løpet av de siste årene at jeg har blitt klar over at disse dataene skulle bli gjenstand for analyse og drøfting for å besvare denne oppgavens problemstilling. Dette kunne medført at data som tilfløt underveis i perioden ikke hadde blitt dokumentet tilstrekkelig. Dette har jeg unngått som følge av at jeg i samme periode (fra 2007 til 2017) har tatt fulltidsstudier ved Universitetet i Agder, og min motivasjon og hensikt med studiene har vært å tilegne meg kunnskap for å kunne realisere NærNoden. Med dette som styrende fokus i studieperioden har jeg i oppgaver, eksamener og term papers brukt NærNoden og innovasjonsprosessen knyttet til denne, som case i alle fag hvor dette var mulig. Konsekvensene av det er at jeg har mye skriftlig dokumentasjon på arbeid utført underveis hvor data systematisk har blitt dokumentert, analysert og drøftet opp mot teori og betraktninger i forskjellige faglige vinklinger. Merverdien av dette er at data, som også er relevante for denne studien, har blitt bearbeidet, systematisert og internalisert underveis mens data er samlet inn.

Det fremgår over at sekundærdata er samlet inn av forskere til andre formål. En stor del av dataene som benyttes i denne oppgaven er primært samlet inn til andre formål (andre problemstillinger) selv om tanken i mange tilfeller også hadde et bakenforliggende formål. Det bakenforliggende formålet var hele tiden hvordan en kunne gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess (denne oppgavens problemstilling). I tillegg til å *lære om* hva som kreves i en innovasjonsprosess har formålet i studien også vært å *gjennomføre* deler av selve innovasjonsprosessen. Eksempler på dette fremkommer både i masteroppgaven til masterstudiet i velferdsarbeid (nå heter det *master i sosialt arbeid*) og i bacheloroppgaven til

barnehagelærerstudiet. Når det gjelder masteroppgaven i sosialt arbeid var formålet med oppgaven som følger (teksten er hentet fra oppgavens sammendrag):

*I denne studien har formålet vært å finne svar på hvordan NærNoden kan bidra til samfunnets målsetning om økt tverretattlig samhandling om innsats tidlig i barns livsløp. I første del av studien er det utarbeidet en prosjektskisse av NærNoden som siden har dannet grunnlaget for kvalitative intervju blant fagpersonell i offentlig sektor i Kristiansand kommune.*

*Formålet med intervjuene var å få etatenes tilbakemelding på NærNode-prosjektet samt hvordan etatene så for seg en tverretattlig samhandling i NærNoden. Gjennom dette ønsket jeg å få et best mulig utgangspunkt for videre utvikling og etablering av NærNoden.*

*(Benham, 2015)<sup>6</sup>*

Her fremgår det hvordan oppgaven også var en *del av* innovasjonsprosessen til NærNode. I tillegg til dette var også selve *kontakten* med fagfolk i etatene et ledd i innovasjonsarbeidet. Dette fordi denne gruppen er planlagt som sentrale fremtidige aktører i NærNodens arbeid i nærmiljøet samt at enkelte av respondentene i undersøkelsen også vil være viktige kontakter i NærNodens etableringsfase. En siste, men minst like viktig, faktor i formålet med master i sosialt arbeid, var å gjør NærNode prosjektet *kjent* for en gruppe som jeg anser som sentral i NærNodens videre utvikling, realisering og virksomhet. Dermed ville det ikke gitt like stort utbytte å gjennomføre studiet i Arendal kommune siden NærNoden var planlagt etablert i Kristiansand kommune. I perioden før valg av respondenter til velferdsmasteren vurderte jeg Lillesand som etableringsområdet. Det ville også fått betydning i forhold til at jeg da hadde rettet studien mot offentlige etater i Lillesand kommune.

Samme strategi og dobbeltfunksjon er brukt i bacheloroppgaven til barnehagelærerstudiet. En studievenninne og jeg gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse i de syv største kommunene i Agder hvor vi spurte foreldre med barn i barnehage om deres ønsker og behov knyttet til servicetilbud i nær tilknytning til barnehagene. Servicetilbud gjaldt dagligvarer, middag, kafe, døgnåpne barnehagetjenester og aktivitetstilbud for barn og foreldre. Vi mottok 605 svar. Målet med dette studiet, i tillegg til å finne svar på studiens problemstilling, var å lage en markedsundersøkelse som ville gi svar på hvilken interesse som finnes i NærNodens

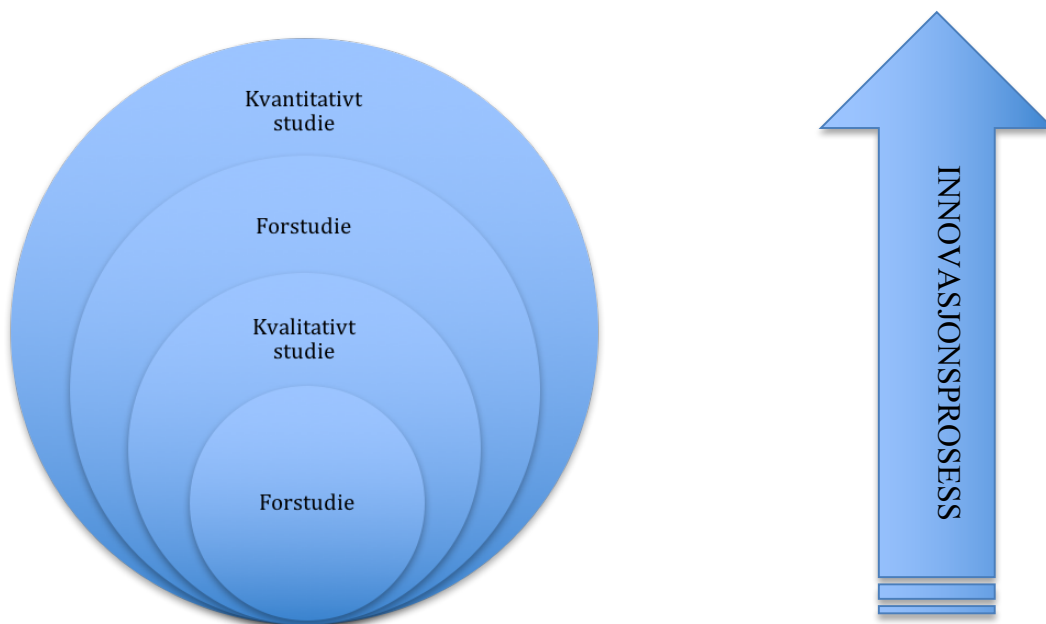
---

<sup>6</sup> Oppgaven heter: NærNode – et samlingssted for småbarnsfamilier ved barnehagen.  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2380041>

målgruppe for den type servicetilbud som er planlagt som en del av NærNoden. Målet var også å tilfredsstille krav og forventninger om at en slik undersøkelse mot markedet må gjøres som en del av innovasjonsprosessen. Målet har også vært å gjøre respondentene bevisst på en slik mulighet ved barnehagene. Dette med tanke om på å legge grunnlag for utvikling av et behov. Videre er det i bacheloroppgaven lagt vekt på å fremheve folks interesse for å velge boligområde basert på at slike tjenester er tilgjengelig i området. Dette vil kunne bidra til at utbyggere av nye boligfelt vil se verdien av å utvikle denne typen tjenester i sitt boligområde. Dette med ønske om at også denne gruppen (utbyggere) kan bli potensielle fremtidige samarbeidspartnere for NærNoden.

Et siste eksempel på innsamling av data i studieperioden er knyttet til det jeg kaller forstudien. I forstudiet, som også endte opp som prosjektbeskrivelsen til NærNoden som ble sendt til de offentlige etatene i forkant av de kvantitative intervjuene, gjennomførte jeg ustrukturerte samtaler med lekfolk om NærNode-prosjektet. De jeg snakket med var venner, bekjente, medstudenter, forelesere, foreldre til barna i barnehagen, familie osv. Gjennom disse samtale fikk jeg mye viktige tilbakemeldinger som fikk betydning for prosjektets utforming og innhold. Også mye av disse samtale er dokumentert som en del av masterstudiet i sosialt arbeid.

I modellen under er datainnsamlingen illustrert:



*Modell 2 – Innhenting av data i innovasjonsprosessen.*

Over har jeg beskrevet hvordan data til denne studien er blitt samlet inn, dokumentert, drøftet og bearbeidet i løpet av innovasjonsprosessen som har pågått over en 10-års periode. Noen av disse dataene vil bli presentert i kapittel 4. I presentasjonen i kapittel fire vil jeg velge ut data som har betydning for de fire forskerspørsmålene som studien søker å finne svar på.

Til slutt i metodekapittelet har jeg presentert refleksjoner i forhold til studiens validitet, reliabilitet og hvilke etiske utfordringer en står ovenfor.

### **3.3 Studiens reliabilitet, validitet og etiske utfordringer**

I denne studien er det en konkret selvopplevd innovasjonsprosess som er i fokus, og gjennom dette egne refleksjoner, tanker og tolkninger rundt denne. Krav til vitenskapelig forskning er at den skal være kontrollerbar og kunne etterprøves av andre. En kan sette spørsmålstegn ved om det er mulig å kontrollere og etterprøve de funn som det rapporteres om i denne rapporten. På den annen side vil enhver forskning på sosiale prosesser være tett koblet til forskeren og forskerens livsverden.

Hvordan menneskene vil forstå verden vil alltid være avhengig av den enkeltes livsverden som videre er preget av den perioden og det samfunnet personen er en del av (Dilthey, 1900/2003, pp. 99 - 101). *Den hermeneutiske sirkel* betegner hvordan tidsepoken og situasjonen påvirker aktøren som igjen påvirker tidsepoken. Dermed vil all forskning være preget av forskerens egne erfaringer og subjektive tolkninger, uansett hvilke forhold forskeren er påvirket av under forskningsarbeidet (ibid.).

Kvale (1999) argumenterer for at begrepene validitet, generaliserbarhet og reliabilitet er en sosial konstruksjon som har fått overdrevent mye fokus i samfunnsvitenskapelig forskning (Kvale, 1999, pp. 158-159). I denne studien har jeg vanskelig med å se hvordan det blir relevant å argumentere for studiens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Når det gjelder tidligere master og bachelorstudier er validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheten i disse studiene vurdert og dokumentert. Når det gjelder å vurdere reliabilitet og validitet i dette studiet mener jeg det er mindre relevant. Videre når det gjelder generaliserbarhet er det ikke nærliggende å skulle sammenligne denne innovasjonsprosessen med andre innovasjonsprosesser. Alle innovasjonsprosesser vil være forskjellige, i tillegg vil prosessene oppleves forskjellige avhengig av hvem som opplever den. En og samme innovasjonsprosess

vil kunne oppleves svært forskjellige dersom de som rapporterer den ikke har sammenfallende tolkning og opplevelse av det som skjer.

Selv om analyser og konklusjoner ikke kan generaliseres, vil de ha overføringsverdi og representere grunnlag for læring og refleksjon for andre.

En fallgrube som det er relevant å vurdere i forskningsarbeidet, der en forsker på eget prosjekt, kan være om betydning av hvordan en ønsker å fremstille seg selv har betydning for det en rapporterer. Dette vil være en relevant problemstilling i forskningsstudier generelt. Tidd & Bessant (2013) sier at gjennom bruk av språk, der forskeren uttrykker seg i termer som er akseptert innen forskning, søker en å avpersonifisere sosiale fenomener (Tidd & Bessant, 2013, p. 4). Det å skulle dokumentere ens opplevelser og tolkninger i en forskningsrapport mener jeg bidrar til at en får en fordel som gründer. Dette bidrar til en dypere og mer reflektert inngang til de forskjellige kasesene som igjen gir resultater i form av overveide uttrykk.

En fordel når det er egne opplevelser og tolkninger det forskes på, er at en vil få en bredere og mer nyansert forståelse for data, enn det som er vanlig i en forskningsprosess der forskeren henvender seg til andre. Dette fordi forskeren kjenner dataene på et dypere nivå og kan forstå dem i lys av tidligere erfaringer og forståelse. En slik tilgang til datamaterialet vil ikke være mulig der en forsker skal spørre en respondent for deretter å tolke innholdet i dataene. I denne studien mener jeg en slik inngang til data er en fordel.

I neste kapittel følger presentasjon av data fra innovasjonsprosessen som kan bidra til å belyse studiens forskerspørsmål og problemstilling. Presentasjonen av data er strukturert i samsvar med prosessmodellen for en radikal innovasjon som også samsvarer med forskerspørsmålene.



## 4 Presentasjon og drøfting av data fra innovasjonsprosessen

I dette kapittelet er data fra innovasjonsprosessen analysert og drøftet opp mot oppgavens problemstilling. Drøftingen er systematisert i samsvar med de fire forskerspørsmålene og prosessmodellen for en radikal innovasjon som fremkommer i oppgavens innledning. Før jeg kommer tilbake til disse har jeg redegjort for den konteksten innovasjonsprosessen foregår i.

Valg om å slutte i regnskapsbransjen og fokusere på nye innovasjonsmålsettinger, var sammensatt. For det første ønsket jeg nye utfordringer i en viktig og spennende bransje. Det å kunne bidra til endring som vil bety en forskjell for barn, småbarnsfamilier og samfunn, har vært en kilde til motivasjon og engasjement. For det andre hadde jeg tre barn som begynte å bli ungdommer. Jeg ønsket en periode hvor jeg jobbet hjemmefra med barnehage og regnskapskunder, og dermed hadde bedre anledning til å følge opp mine barn.

Gründervirksomhet er tidkrevende og vanskelig. Som Tidd og Bessant sier kan innovasjon oppleves som å flytte fjell eller spise elefanter (Tidd & Bessant, 2013). På grunn av dette valgte jeg å bruke *tid* på å utvikle NærNode-prosjektet og arbeide med realiseringen i rolig tempo. Gjennom å tilrettelegg for å bruke tid, valgte jeg en innoveringsstrategi hvor ideen skulle få mulighet å modnes. Dette i motsetning til det Fagerberg et al. (2005) hevder om at det i alle innovasjonsprosesser er en forutsetning at gründeren arbeider raskt med lansering av ideen for å unngå at noen andre stjeler den (Fagerberg et al., 2005). Isaksen sier at en viktig grunn til at innovasjon tar tid er at nye ideer trenger tid for å modnes og bli klare for markedet (Isaksen, 2016, p. 178).

Utgangspunktet for å være gründervirksomheten var lang erfaring innen økonomiarbeid, barnehagedrift og gründervirksomhet. Jeg er kjent med bedriftsetableringer både gjennom etablering av egne selskap samt å bistå regnskapsklienter med gründervirksomhet, innovasjon og bedriftsetableringer. Når det gjelder sosial kapital har jeg et stort nettverk. Dette både i kraft av å ha vært faglig og daglig leder for et regnskapskontor samt at jeg er født og oppvokst i Kristiansand. Sistnevnte medfører at jeg har et omfattende nettverk av venner og bekjente i regionen.

Også i barnehagebransjen har jeg erfaring fra etablering, drift og økonomi. Oppvekstsektoren i Kristiansand kommune er etter min oppfatning svært kompetente i forhold til å knytte nær

kontakt til byens barnehager, så selv om jeg driver en liten barnehage opplever jeg å ha et godt kontaktnett i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune.

Videre kan det nevnes at jeg tidligere har mottatt etablererstipend fra Innovasjon Norge, samt at jeg har holdt kurs for Etablerersenteret i Vest-Agder i flere år. I tillegg til min personlige kontakt med lokalt innovasjonssenter, er innovasjon og tiltaksapparatet som finnes i forhold til innovasjon, et sentralt og interessant tema i regnskapsbransjen. Som følge av dette opplever jeg å ha kjennskap til tiltakssiden av innovasjonsapparatet.

Kristiansand kommune er valgt som region for NærNode innovasjonen. I en periode vurderte jeg kommunens innovasjonsvillighet i forhold til en radikal innovasjon i barnehagesektoren. Alternative kommuner var Lillesand, Grimstad og Birkenes. Jeg vurderte også muligheten for å flytte til andre steder i landet, men falt ned på at betydningen av sosial kapital og nettverk i nærliggende regioner hadde stor betydning i forhold muligheten for å lykkes med innovasjonen. I tillegg konkluderte jeg med at jeg, på grunn av flere andre faktorer, ikke ønsket å flytte.

I forhold til hvilken kommune jeg ønsket å innovere i, falt valget på Kristiansand. Dette var basert på at kommunen har vist stor innovasjon- og vekstvillighet både i forhold til prosjekter som Jegersberg Gård, Aquarama og Kilden teater og konserthus. Dette er noen av kommunens store investeringer som viser mot og kompetanse til å satse på viktige, interessante og spennende prosjekter. Et annet moment i vurderingen av område var den utbyggingsaktiviteten som pågår i regionen. Som nabo til Benestadfeltet ved Drangsvann visste jeg at det blant annet er planer om en storstilt utbygging i dette området. I tillegg er det planlagt flere andre utbyggingsområder.

Tidd og Bessant (2013) understreker betydningen av regionale innovasjonssystemer. I visse tilfeller kan regional innovasjonsaktivitet, som involverer offentlig myndighet, investorer, universiteter og andre aktører medfører at det oppstå synergieffekta som får betydning i forhold til at også annen type innovasjon kan blomstre (ibid., p.63). I teori om hvilke regionale egenskaper som tilrettelegger for innovasjonsaktivitet og motiverer til nyskaping, er en opptatt av de fordeler som følger av næringsklynger der bedrifter med lik og komplementerende virksomhet etablerer seg i samme område. I tillegg til dette argumenteres det for at god innovasjonsaktivitet i et område også vil gi det Jane Jacobs kaller beslektet

mangfold, det vil si at innovasjon i et område ikke bare gir grunnlag for ny innovasjon innen samme næring, men også gir grunnlag for innovasjon i andre næringer (Fitjar et al., 2016, p. 191)

Av andre stedskvaliteter i Agder og i Kristiansand kan nevnes innovasjonssystemet i regionen. Innovasjonssystemet består av regionens universitet og forskningsinstitusjoner, offentlig virksomhet og næringsliv som har etablert et godt samarbeid som bidrar til at området gir gode muligheter for utvikling av ny og innovativ virksomhet. Denne type stedskvaliteter er viktig for en regions innovasjonsevne (Jensen et al., 2007). Det at regionen i tillegg har erfaring med utvikling av ny og innovativ virksomhet, både innenfor og utenfor olje-, gass- og prosessindustrien (for eksempel Jegersberg Gård), bidrar til holdninger og normer som tilrettelegger for innovasjon.

Slik jeg ser det vil innovasjon i barnehagesektoren kreve god forankring i analytisk kunnskapsbase og innovasjonsmåten STI (Science, Technology and Innovation). Begrunnelsen for dette er at forhold som gjelder barn krever vitenskapsbasert og dokumentert kunnskap. Dette fordi aktivitet som gjelder barn er viktig, personlig og følsom, og derfor krever sikker og dokumentert kunnskap. Videre fordi det er mange sterke og forskjellige meninger når det gjelder hva som er det beste for barnet. Kravet til kunnskap medfører at Universitetet i Agder og forskningsinstitusjoner, som for eksempel Agderforskning, gir god tilgang på en analytisk og forskningsbasert kunnskapsbase (Asheim, 2007; Isaksen & Karlsen, 2012a; Jensen et al., 2007). Ressurser som er viktig i en innovasjonsprosess som gjelder utvikling av barnehagene.

Regionen har også lang erfaring med innovasjon etter innovasjonsmåten DUI (doing, using, interacting) som baserer seg på syntetiske kunnskapsbaser (know-how). Dette er vanlig i ingeniørbaserte næringer som en finner i bedriftene som er knyttet til den verdensomspennende Node-klyngen som har sitt knutepunkt på Sørlandet. Nærhet til Node-klyngen vil kunne gi tilgang på praksisnær kunnskap om innovasjonsmåten DUI. Isaksen & Karlsen (2012) argumenterer for en tredje innovasjonsmåte. Innovasjonsmåten kalt CCI (Complexed Combined Innovation) benytter seg av en kombinasjon av de to ovennevnte innovasjonsmåtene og en får dermed tilgang til å innovere på en bredere kunnskapsbase (både analytisk, syntetisk og symbolsk) enn det en finner i de to andre innovasjonsmåtene. Å innovere på denne måten er blitt vanligere de senere årene (Isaksen & Karlsen, 2012a).

Med det ovenstående vil jeg frem til at en med god tilgang til universitetets og forskningsinstitusjonenes analytiske kunnskapsbaser samtidig som en har tilgang kunnskap som ligger i Node-klyngen i forhold til innovasjon og næringsutvikling, kan dette bidra som viktige faktorer i arbeidet med å innovere i barnehagesektoren. I tillegg til at barnehagene i seg selv er sensitive å drive utviklings- og innovasjonsarbeid i, gir det en ny dimensjon i utfordringen (som både teller positivt og negativt) at barnehagene er sterkt knyttet til offentlig sektor.

Innovasjonsevnen og iveren i offentlig sektor er stor. Allikevel har en visse tilleggsutfordringer å forholde seg til når en vil innovere i offentlig sektor. Johnsen & Johnsen (2011) forklarer at innovasjonsvirksomhet i offentlig sektor vil være påvirket av hvilket kunnskapsregime som gjelder i regionen. Dette har betydning for hva en forstår som forvaltningens oppgaver og hvordan kunnskap utvikles. Johnsen & Johnsen sier at forhandlingsregimet representerer den nordiske modellen. Dette er et regime preget av forhandlinger mellom partier og andre meningsbærere samt sterke arbeidsgiverorganisasjoner som også vil ha et ord med i saken. Dette er med på å bidra til at innovasjonsarbeid i offentlig sektor kan være tungt å gjennomføre.

Tone Alm Andreassen (2011) hevder at dersom en etablerer innovasjonen i et prøveprosjekt utenfor offentlig sektor i første omgang, for deretter å bli implementert, kan en omgå en del av den motstanden som en ellers ville opplevd. Dette forslaget samsvarer med strategien som Kim & Mauborgne (2015) argumenterer for i det de kaller *Blue Ocean Strategy*. Det ble tidlig klart for meg at en omfattende innovasjon i barnehagen som institusjon i samfunnet ikke er innen rekkevidde. Da under forutsetning av at forholdene er slik som vi kjenner dem i dag. Den eneste muligheten jeg ser for at offentlig og sivilt samfunn skulle være villig til å se på mer omfattende endringer i barnehagesektoren er at det fremkommer ny forskning som viser at dagens barnehageløsninger ikke er bra for barna. Dog er min oppfatning at slik forskning må vekke alvorlige bekymringer før det gir seg utslag i større endringer som eksempelvis utvikling av en døgnåpen barnehagetjeneste som kan gi foreldre mulighet til å tilpasse livet slik at tidspresset i barnehage blir noe mindre for barna. Et eksempel på forskning vedrørende skadevirkninger for barn som følge av lange dager i barnehage, er barnehageforsker May Britt Drugli (2017) sin rapport. Den viser at de yngste barna i barnehagen (ett til to-åringen), hvor over 80 % av disse går i barnehage åtte timer eller mer fem dage i uken, er utsatt for å få forhøyet cortisolnivå i blodet (Drugli et al., 2017). Cortisol er et stresshormon som påvirker

hjernens limbiske system og som har betydning for regulering av følelser, læringsevne og hukommelse (ibid.). Foreløpig medfører denne type informasjon ikke store endringer i barnehagen som institusjon og mer omfattende forslag kan være enklere å få testet ut i form av piloter og prøveprosjekt i samsvar med forslaget til Tone Alm Andreassen (2011) og Blue Ocean Strategy foreslått av Kim & Mauborgne (2015)

Over har jeg trukket frem noen faktorer som jeg mener er et viktig grunnlag for innovasjonsvirksomhet. Faktorene er knyttet både til personlige forhold og stedskvaliteter. Til slutt i denne betraktningen, i forhold til hvilke forutsetninger og rammer som er viktig for innovasjonsarbeidet, vil jeg trekke frem noen refleksjoner når det gjelder kapitalismeformer som preger land og regioner. Hall og Soskice (2001) hevder at forskjellige land er preget av forskjellig markedsorganisering og at dette har betydning for hvordan dette blant annet får betydning for innovasjonsarbeid. Videre hevder Jon P. Knutsen, i sitt kapittel om *Innovasjonens sosiokulturelle grunnlag* i boken *Politikk for innovative regioner* (Knutsen, 2016, p. 122), at CME-land motiverer til inkrementell innovasjon etter DUI-metoden mens LME-land motiverer til radikal innovasjon etter STI-metoden. Ifølge Knutsen (2016) kan det være nyttig å vurdere om en kan finne to typer CME-økonomi i samfunn. Det kan også argumenteres for at Norge går fra å være et utpreget CME-land til å ha flere trekk i retning av et LME-land hvor eksempelvis det gis større muligheter for radikale innovasjoner. Etter min oppfatning viser Kristiansregionen vilje til vekst, fornying og innovasjon som kan minne om trekk en forbinder med liberal markedsøkonomi. Dette gir grunn til å tro at det er rom for nye radikale innovasjoner også innen barnehagesektoren.

En oppsummere av mine begrunnelser for å starte på en innovasjonsprosess var at jeg opplevde å ha:

1. en ide som jeg tror på og har stort engasjement i forhold til (en ide).
2. tillitt til at jeg hadde egen kompetanse og erfaring (personlige egenskaper og human kapital).
3. et godt nettverk (sosial kapital).
4. tillitt til regionens evne og villighet når det gjelder innovasjon og vekstmuligheter (regionale stedskvaliteter).
5. tid og mulighet (praktiske muligheter).

6. interesse, motivasjon og engasjement for å drive med innovasjonsarbeid (personlige egenskaper).

Slik jeg ser det er det viktig at alle disse forutsetningene er til stede for en gründer som ønsker å realisere en radikal innovasjon.

Videre i dette kapittelet vil jeg presentere data fra innovasjonsprosessen og drøfting av disse knyttet til forskerspørsmålene og stegene i prosessmodellen for en radikal innovasjon. De fire forskerspørsmålene og de fire stegene i modellen er knyttet til sosial kapital, marked, paradigmer og nettverk.

#### **4.1 Hva forventes av gründers sosiale kapital i en radikal innovasjon?**

Ganske raskt i prosessen oppdaget jeg at min utdanning som revisor og erfaring som gründer og daglig leder i et regnskapskontor, ikke var tilstrekkelig i forhold til å kunne innovere i barnehagesektoren. For å kunne bidra som endringsaktør på en så viktig og sentral arena som barnehagene representerer var høye krav til kunnskap og kompetanse.

Dette medførte at jeg forstod, at dersom jeg ønsket å jobbe videre med ideutviklingen til NærNoden, hvor målet var å etablere en pilot for utvikling av en ny modell for fremtidens barnehager, måtte jeg tilegne meg mer kunnskap og formell kompetanse. Gjennom å studere ville jeg øke min formelle utdanning samt at jeg ville få mer human kapital og dermed blir en mer interessant aktør som gründer på barnehage feltet. Gjennom økt utdanning vil jeg også få høyere verdi som samarbeidspartner i sosiale nettverk (Coleman, 1988). Siden NærNode-prosjektet både har et sosialt og et barnehagefaglig aspekt, valgte jeg å ta bachelor og master i sosialt arbeid med hovedfokus på sosiologiske perspektiver. Begrunnelsen for dette valget var at det er den sosialfaglige delen av NærNode-prosjektet som er minst synlig i dagens barnehageorganisasjon, og som dermed utgjør den største endringen. Dermed ble det viktig å få en solid forankring i dette fagfeltet for å ha større faglig innsikt i forhold til å kunne knytte dette fagfeltet tettere til barnehagen.

Som en del av min manglende faglige kompetanse, opplevde jeg å ikke være tilstrekkelig fortrolig med fagterminologien og språkbruken knyttet til fagområdene sosialt arbeid og sosiologi. Selv om jeg kjente betydningen av faguttrykk opplevde jeg at sammenhengende tale i fagkretsens språkdrakt var komplisert. Det tok vesentlig lengre tid enn forventet å

utvikle fagspråket slik at det falt naturlig i kommunikasjon med andre fagpersoner. Dette tror jeg ble spesielt tydelige, både for meg og tilhører, på grunn av at min alder og personlige fremtoning ga en forventning om et møte mellom to likeverdige fagpersoner. Når jeg ikke klarte å uttrykke meg flytende i dette språklige landskapet ble det kunstig for begge parter.

I mitt tidligere yrke som revisor og regnskapsfører var jeg ikke bevisst maktdimensjonen som ligger i å håndtere fagspråket. I tillegg til at fagterminologi er viktig og praktisk for å kunne uttrykke seg presist og korrekt, innebærer det også et element av maktfordeling i møter mellom mennesker.

Nahapiet & Ghoshal (1998) vektlegger hvordan sosial kapital har betydning for muligheten til å komme i kontakt med andre mennesker, samhandle og bygge nettverk. Coleman (1988) sier at en bygger sosial kapital gjennom å bygge human kapital. Både språk og riktig utdanning har betydning for hvilke sosiale nettverk en har tilgang til samt hvilken rolle en får tildelt i det aktuelle nettverket. Det at jeg tidligere, og i et annet fagmiljø, hadde en respektert rolle og ble sett på som kompetent, var ikke dette attributter jeg kunne ta med meg til neste arena.

Som nevnt i kapittel 3.2 på side 36, var studiene også en del av innovasjonsprosessen. I tillegg til å studere, arbeidet jeg med en prosjektbeskrivelse av NærNode-prosjektet. I prosessen med prosjektbeskrivelsen hadde jeg flere parallelle målsetninger. For det første utviklet jeg prosjektet til å bli mer konkret, gjennomarbeidet og definert gjennom å sette det inn i en skriftlig drakt. Underveis i dette arbeidet hadde jeg uformelle samtaler med forskjellige folk om NærNode-ideen, temaene og tankene som var under arbeid. Gjennom samtalen fikk jeg også trening i å utvikle en sosialfaglig språkdrakt. Underveis ble NærNode ideen omarbeidet og justert i henhold til fremtidige brukere/kunders innspill. Jeg snakket også med andre om NærNode-prosjektet. Herunder medstudenter, forelesere ved UiA, venner og bekjente i forskjellige bransjer osv.

En av hovedmålsettingene med prosjektbeskrivelsen var å bruke den i masteroppgaven i sosialt arbeid. Formålet med dette, foruten å studere NærNodens ideinnhold i forhold til bruksverdien som arena for allmenn tidlig forebyggende arbeid, var å bygge nettverk og sosial kapital mot fagfolk i relevante offentlige etater. Begrunnelsen for dette var at en sentral del av NærNodens virksomhet var å være arena (samlingssted) for offentlige etater i kommunen som hadde allmenn tidlig forebyggende arbeid som en del av sitt ansvarsområde og arbeidsfelt.

Dette vil gi fagfolk fra forskjellige fagfelt og offentlige etater, et møtested ved barnehagen. Dette med den gevinst at de ville komme nærmere deres målgruppe (barn og småbarnsfamilier), etatene ville få en felles arena (barnehagen), barnehagene ville komme tettere på fagfolk fra andre etater – med den styrking av kunnskap det gir, og foreldrene ville fått større nærhet til hjelpeapparatet. Disse effektene vil ha gunstig effekt med tanke på allment tidlig forebyggende arbeid. Denne delen av NærNoden er foreløpig tonet ned. Dette etter innspill fra respondenter i de offentlige etatene da de mener prosjektet er lettere å få realisert dersom en tar opp tråden når det gjelder et tverrsektorielt arbeid når NærNoden er etablert.

Masterstudiet i velferdsarbeid ga andre viktige innspill til innovasjonsprosessen som jeg har fulgt opp. Blant annet spørsmål om hvordan det skulle la seg gjøre å realisere et slikt prosjekt som NærNoden skisserte. Det samme spørsmålet hadde jeg stilt meg i lengre tid uten å finne et godt svar. Som en følge av dette begynte jeg på maser i innovasjon og kunnskapsutvikling for å finne svar på dette spørsmålet.

Som det fremgår av dette har målet underveis i innovasjonsprosessen, og i studiene, vært å bygge sosial og human kapital. Dette for å opparbeide et nettverk av potensielle samarbeidspartnere for NærNodens realisering. Et uventet hinder i denne prosessen var tilbakesteget da min tidligere sosiale kapital ikke kunne overføres til ny sektor. Dette var som å starte med blanke ark. På den annen side har betydningen av tidligere sosial kapital fått fornyet betydning etter at jeg kom opp på masternivå i sosialt arbeid. Dette var også uventet. Når en henviser dette til teori om sosial kapital ser en hvordan styrking av egen sosial kapital tilsvarende styrker det sosial nettverket og en posisjon i dette nettverket (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

I samme periode ble kravene til kunnskap og utdanning tydeligere. Også i barnehagesektoren. Dermed ble det klart at uten utdanning som barnehagelærer manglet en sentral brikke i fundamentet for å kunne være gründer på barnehagefeltet. Det ble også tydeligere krav om denne utdannelsen dersom jeg ønsket å fortsette som daglig leder i barnehagen. Dette medførte at det ble nødvendig også med denne utdanning.

Nå, etter 10 års utdanning på Universitetet og et jevnt arbeid med å utvide kontaktnettet mot potensielle kunder, samarbeidspartnere, politikere og offentlige aktører, opplever jeg å ha en



kunnskapsbase og et fundament som gjør det mulig å bevege seg i landskapet sosialt arbeid, barnehage, økonomi og innovasjon. Dette har medført at jeg opplever å ha fått den nødvendige sosiale kapitalen i forhold til at jeg har håndtert den første hindringen i prosessmodellen i en radikal innovasjon.

Som en følge av dette blir konklusjonen på det første forskerspørsmålet at en gründer, i en radikal innovasjonsprosess, må skaffe seg human og sosial kapital i det fagfeltet han eller hun ønsker å innovere i. Verdien av denne kapitalen må være på et slikt nivå at en kan bli tiltrodd rollen som endringsagent i det aktuelle fagfeltet. Min erfaring er at formell utdannelse, på universitetsnivå, gir både kunnskap og makt.

#### **4.2 Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i markedet?**

Det neste steget i prosessmodellen til en radikal innovasjon er markedet og prosjektets evne til å være bærekraftig og gi avkastning. Ifølge definisjonen i St.meld. nr.7 (2008 – 2009) er det en innovasjon når ideen er lansert i markedet og skaper økonomisk verdi. Dermed er markedet av sentral betydning når det er snakk om innovasjon. Som definisjonen på en innovasjon sier, så kan det heller ikke kalles en innovasjon før den er realisert og tatt i bruk av markedet.

Direktoratet for forvaltning og IKT (2010) er litt mykere i sin definisjon av begrepet og sier at innovasjon er å lage noe som skaper verdi for virksomhet, samfunn eller innbyggere (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2016).

Det er ikke vanskelig å se at mange endringer som tas i bruk i markedet ikke nødvendigvis gir en økonomisk avkastning i første ledd. Altså et en produserer en vare eller tjeneste som noen kjøper for dermed å få en fortjeneste. Jeg mener bilde i forhold til avkastning er vesentlig mer komplisert enn det. For å ta eksempelet med NærNoden så har jeg fått mange spørsmål i forhold til muligheten for at dette vil gi en lønnsom bedrift. Dette blir også en hovedmålsetning som det blir nødvendig å forholde seg til, lage budsjetter og regnskap i forhold til. I innovasjonsprosessen har det vært mange skeptikere som ikke kan se for seg lønnsomheten i dette prosjektet. For eksempel er en sentral del av NærNoden et Spisehus. Dette spisehuset fungerer som en enkel kafe og er tenkt som NærNodens hovedkontor. Dette rommet, som er planlagt som en egen bygning, skal gi foreldrene et møtested hvor de kan snakke sammen og spise middag med barna for å nevne noe. Tanken er at i barnehagens

åpningstid så er dette lokalet barnehagens kjøkken og kantine. I tillegg vil det kunne være et sted for forskjellige aktiviteter. Altså en del av barnehagens lokaler. Dermed blir kostnadene ved kjøkkenet fordelt mellom barnehage og Spisehuset.

I presentasjonen av prosjektet er min erfaring at folk oppfatter en ordinær kafe når ideen blir presentert dem. Den neste konklusjonen er, hvor mange foreldre er interessert i å gå på kafe ved barnehagen? Da ser de for seg dagens barnehage og hva en da ser for seg av kafelokaler kan kanskje være mindre innbydende. Dermed skal en ikke bare overbevise investorer og samarbeidspartnere om at ideen (i dette tilfellet Spisehuset) er lønnsom, en skal i tillegg prøve å tegne et bilde av hva det er snakk om. Ikke en barnehages spiseplass med linoleumsbelagte gulv og hvite vegger, men et kjært, spennende og hyggelig sted. I neste kapittel vil jeg komme nærmere tilbake til det jeg kaller samfunnets paradigmer som illustrerer dette.

Når det gjelder markedet er det nødvendig i en innovasjonsprosess å kunne dokumentere at ideen er så interessant for markedet at det finnes et behov som folk/bedrifter/det offentlige er villig til å bruke penger på. Tidd & Bessant (2013) kaller dette *need pull*. Når det gjelder nye ideer (innovasjoner) blir det også nødvendig med et *knowledge push* (Tidd & Bessant, 2013). Det vil si at markedet må få kunnskap om at de ønsker den nye varen/tjenesten. Før kundene vet om det har dette behovet må de enten oppleve et problem eller de må ha fått informasjon om at varen/tjenesten finnes sånn at behovet kan oppstå. Når en er enslig gründer og jobber med en radikal innovasjonside kan oppgaven med å få overbrakt kunnskapen om ideen til markedet være vanskelig.

Siden oppstarten av innovasjonsprosessen for NærNoden har det vært viktig for ideens utvikling å snakke med folk om ideen. Siden en enslig gründer har begrenset kapasitet i forhold til å formidle ideen til markedet gjennom å snakke om den, så er det nødvendig å bruke andre virkemidler. Dersom en får god veiledning fra tiltaksapparatet og skriver en forståelig søknad til Innovasjon Norge er det mulig å få midler til markedsavklaring via Innovasjon Norge.

Selv om jeg tidligere i dette kapittelet har argumentert for at Norge og Kristiansand går mot markedsorganisering betegnet som LME (liberal market economies), er det allikevel konservative markedskrefter som gjelder. Etter min oppfatning ønsker folk å forholde seg til en relativt konstant situasjon. (Barnehage er barnehage.)

I løpet av innovasjonsprosessen har det vært spennende å snakke med folk om NærNode-prosjektet. Markedets tilbakemeldinger har vært med og forme prosjektet, herunder både fremtidige brukere blant småbarnsforeldre og offentlige etater som brukere av konseptet. Etter noen år, hvor ideen var justert i forhold til markedets tilbakemeldinger og samfunnet hadde endret seg både i forhold til økt barnehagedeltagelse ([www.ssb.no](http://www.ssb.no), 2017) og endring i arbeidsliv (Kitterød & Lømo, 1999), opplevde jeg at ideen samsvarte med markedets behov. På spørsmål om jeg hadde foretatt en spørreundersøkelse blant småbarnsforeldre om interessen for prosjektet, kunne jeg allikevel ikke svare bekræftende. Årsaken til dette var at det manglet en konkrete markedsundersøkelser.

Både tiltaksapparatet og potensielle investorer ønsker budsjetter som angir prognoser i forhold til forventet inntjening og forventet resultat. Derfor er det nødvendig å foreta en markedsundersøkelse for å skaffe disse tallene. Dersom innovasjonen ikke er baserer seg på et regnestykke der to pluss to er lik fire, mener jeg det allikevel er nødvendig å skaffe en logisk og forståelig oversikt over dette for å tilfredsstille investorer og tiltaksapparat. I neste omgang vil verken den ene eller andre markedsundersøkelsen gir sikre og garanterte tall. Med dette ønsker jeg ikke å si at markedsundersøkelser ikke er nyttig og viktig. Men i tilfeller hvor det ikke er mulig å gjennomføre en markedsundersøkelse fordi de faktiske forhold ikke lar seg forklare i en markedsundersøkelse, så må en allikevel gjennomføre markedsundersøkelser.

I forbindelse med bachelor til barnehagelærerstudiet gjennomførte en studievenninne og jeg en kvantitativ undersøkelse rettet om foreldre med barn i barnehage i de syv største kommunene i Agder. I undersøkelsen spurte vi foreldrene om deres ønsker og behov i forhold til servicetilbud det kan tilrettelegges for i tilknytning til barnehagen. Vi fikk inn 605 svar.

Et annet spørsmål som har kommet flere ganger er om jeg har undersøkt om tilsvarende løsninger er utprøvd andre steder i Norge, Skandinavia eller i andre land. Også på dette spørsmålet mener jeg det er viktig og nødvendig å foreta undersøkelser.

På spørsmålet om hvordan en radikal innovasjonsprosess kan få støtte i markedet mener jeg det er nødvendig å gjennomføre en markedsundersøkelse for å finne svar på dette spørsmålet. Det er også viktig at prosjektet justeres i forhold til det markedet ser for seg og er interessert i. Det at gründer er alene om å syntes ideen er god, er ikke nok for å lykkes med en innovasjon.

### 4.3 Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i samfunnets paradigmer?

Når en arbeider med innovasjon mener jeg at en arbeider med å endre paradigmer. Et paradigme er det dominerende og aksepterte tankesettet som eksisterer på et gitt tidspunkt og på et bestemt sted (Kuhn, 1996). Ifølge Kuhn forholder folk seg ukritisk til de gjeldende paradigmer. Dette er også logisk da det både ville vært slitsomt og vanskelig å skulle sette spørsmålstegn ved alle slags ting en forholder seg til daglig.

Piaget snakket om kognitive skjema som hjelper folk til å forstå og tolke verden rundt dem ((Gulbrandsen (red.), 2014). Kognitive skjema kan forstås på samme måter som paradigmer, men skjema er nærmere knyttet til en person mens paradigmer er knyttet til allmenne oppfatninger i et samfunn. Når en gründer kommer med en radikal innovasjon er det disse paradigmene og skjemaene en prøver å endre. Og det kan være en vanskelig oppgave. Dersom markedet eller investoren ikke har sett noen særlige utfordringer ved situasjonen, gir det nødvendigvis ikke mening med en ny versjon av produktet. Dette beskrev Schumpeter (2011) som *circular flow*. I slike perioder ville folk være fornøyd med forholdene slik de var. Først når det oppstod utfordringer, kreative destruksjoner, ville folk vise større villighet til endring.

Når det i teorien er snakk om motstand mot endring, mener jeg det er snakk om folks skjema og samfunnets paradigmer.

I teorien fremgår det at det er relativt sjeldent at enslige gründerer som starter opp bedrifter klarer å skape lønnsomme virksomheter og arbeidsplasser. Jeg mener at en stor del av årsaken til at det er komplisert å fange opp og realisere gründerens ideer, kan henføres til personlige trekk og egenskaper hos gründeren. Etter min oppfatning, som også er sannsynliggjort gjennom tall over hvor få gründerer som klarer seg (Fitjar et al., 2016), er det en utfordring at nye ideer er vanskelige å fange opp. Slik jeg oppfatter det så skyldes dette en kombinasjon av at gründerer ofte ikke er mennesketyper som enkelt og skjematisk forklarer sine ideer. Det kan fort bli sammensatt, mye og komplisert. På den annen side kan mottakerapparatet, som i mange tilfeller har mange gründerer de skal lytte til, ha litt for liten evne til å klare å fange opp ideen.

De som sitter i tiltaksapparatet og på investorsiden har også sine skjema og er styrt av paradigmer, som medfører at de tolker informasjonen de mottar i henhold til dette.

Jeg ønsker å illustrere dette med et eksempel. Jeg skrev en mail til kunnskapsminister Thorbjørn Røe Isaksen og fikk en hyggelig mail tilbake. Svaret ser ut som følger:

**Fra:** Isaksen Torbjørn Røe <[Torbjorn-Roe.Isaksen@kd.dep.no](mailto:Torbjorn-Roe.Isaksen@kd.dep.no)> **Dato:** fredag 24. mars 2017 14.26 **Til:** Anett Benham <[anett@noatun.no](mailto:anett@noatun.no)> **Kopi:** DOKIT <[arkivet@kd.dep.no](mailto:arkivet@kd.dep.no)>, Skyttermoen Bente <[Bente.Skyttermoen@kd.dep.no](mailto:Bente.Skyttermoen@kd.dep.no)> **Emne:** SAK 17/1526

Hei Anett. Takk for e-post. Dette høres veldig spennende ut, men det er nok ikke noe departementet direkte kan gå inn i.

Foreldrenes stemmer er viktige å lytte til i utviklingen av gode barnehager. Derfor har vi også gitt Utdanningsdirektoratet i oppdrag å utarbeide en foreldreundersøkelse som barnehagene kan benytte seg av.

Foreldreundersøkelsen inngår i det nasjonale systemet for Kvalitet i Barnehagen (KIB) og skal sammen med andre verktøy danne utgangspunkt for gode kvalitetsdiskusjoner i barnehagene. At barnehagen kan spille en viktig rolle for barna og for småbarnsfamilier basert på deres behov og ønsker, er vi enige om.

Regjeringens prioritet er kvaliteten i det som tilbys barna.

Vi har heller ikke noen egne midler til å støtte opp under slike prosjekter. Jeg ønsker deg like fullt lykke til videre med arbeidet!

Alt godt,



Torbjørn Røe Isaksen  
Kunnskapsminister  
[www.regjeringen.no/kd](http://www.regjeringen.no/kd)

En av de siste linjene i mailen lyder: *Regjeringens prioritet er kvaliteten i det som tilbys barna*. En sentral del av dette er å øke pedagogtettheten i barnehagene og holde fokus på språk, lek og læring i barnehagene. Jeg mener at det å jobbe med å øke bemanningen av barnehagelærere og lage flere skjema og krav i forhold til hvordan en skal sørge for at alle barn blir lest for daglig, er viktig men ikke vil møte det behovet som finnes i barnehagene for å øke kvaliteten i det som tilbys barna. NærNode-prosjektet går ut på å se barnehagen i et mer tidsnært perspektiv og kombinere ressurser og behov på flere felt for å oppnå den omfattende kvalitetsøkningen som det er behov for både i barnehagene og i nærmiljøene, alt med tanke på den kvaliteten som tilbys barna. En løsning i samsvar med NærNode-prosjektet er ikke et svar jeg sitter med alene. En del av det jeg har forsøkt å formidle tidligere i denne oppgaven er at disse løsningene har det vært pekt mot i tiår, både i politiske utredninger, forskning og teori. Eksempler på dette fremgår her:

*En viktig utfordring i barnehageforskning fremover er å dokumentere endringer i synet på barnehager og konsekvenser av slike endringer. Med dette tenker vi på hvordan barnehagen i*

*større grad blir betraktet som en del av samfunnets "serviceinstitusjon" preget av større valgfrihet og nisjer og høyere krav til brukervennlighet og kvalitet.*

*(Borg, Kristiansen, & Backe-Hansen, 2008, pp. 85 - 86)*

Følgende avsnitt underbygge også at endring i synet på barnehager er viktig for å kunne tilby kvalitetsriktig tjenester til barn og familier:

*Barnehagen har potensiale i seg til å bli en arena for livslang læring og en møteplass der foreldre, politikere og andre kan komme sammen med ansatte og barn for å diskutere viktige livs- og samfunnsspørsmål, men det fordrer et nytt syn og en ny forståelse for barn, barndom og barnehagens rolle i samfunnet.*

*(Dahlberg et al., 2002, p. 7)*

*Barn og familier er forskjellige og de har ulike behov. Derfor må hver enkelt familie sikres fleksibilitet og frihet til å velge de løsningene som passer dem best. Velfungerende familier gir trygghet og tilhørighet, og skaper rom for utvikling. Regjeringen vil sikre familiene valgfrihet ved å tilby et større mangfold av løsninger for barnefamiliene.*

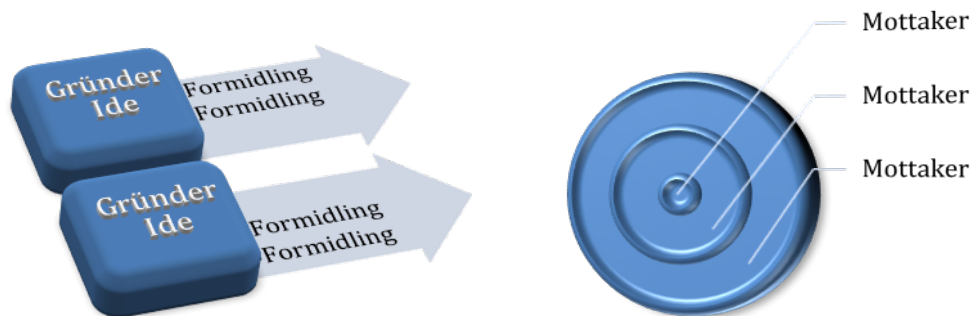
*(Statsministerens kontor, 2013, p. 12)*

Jeg mener at når Røe Isaksen jobber for å oppnå økt kvalitet i de tjenestene som tilbys barna i barnehagen så gjør han det ut fra sin forforståelse om hvordan dette kan gjøres. Andre løsninger behøver ikke være mindre effektive for å nå det samme målet, de er bare bygd opp med en annen synsvinkel. Det å være åpen for å se andre løsninger enn de en er innstilt på, kan være vanskelig. På samme måte som det er vanskelig for meg å se at økt pedagogtetthet vil gi en tilstrekkelig god og varig løsning når en ønsker å øke kvaliteten i det som tilbys barn i barnehagen.

Med dette ønsker jeg å beskrive hva jeg mener utfordringen handler om når det gjelder koblingen mellom gründer og støttespillere som investorer, politikere og andre samarbeidspartnere. Uansett gründerens evner til å konkretisere og redegjøre godt for sin ide, så kan det være vanskelig for andre å innstille seg på denne frekvensen selv om en har dette som arbeidsfelt. Det er kanskje en av grunnene til at ideer i form av forskjellige apper (som

kan være enkle å forstå) eller ideer som stammer fra aktører (oljebransjen, forskningsentre og universiteter) som har ressurser i form av egne avdelinger som kan jobbe for å tilpasse seg tiltaksapparatets mottakssensorer, som har størst mulighet til å nå frem i kampen for å bli hørt og få finne de nødvendige samarbeidspartnere, når en ønsker å realisere en ny ide.

Følgende modell kan illustrere hva jeg mener:



Det fremgår av modellen at store deler av informasjonen som gründer uttrykk ikke treffer mottaker. Etter min oppfatning er dette en utfordring som kan være vanskelig å finne gode løsninger på.

Mye av skylden for at entreprenører har vanskelig for å få gjennomslag for sine ideer legges ofte på at samfunnet, systemet og de mennesker som har funnet seg til rette i dette systemet – er tilbakeholdene med å åpne opp for endringer fordi dette kan forstyrre deres kjente tilværelse. Både Jacobsen (1998) og Kanter (2012) lister opp forklaringer som frykt for det ukjent og forventninger om merarbeid. Kanter har også med et punkt der det fremgår at den risikoen som fremgår i de andre punktene, også er reel. Tronsmo (1998) mener problemet mer ligger hos gründeren som ikke klarer å få til en god, sikker og gjennomtenkt endringsprosess som gir den sikkerhet og forutsigbarhet som er nødvendig for at folk skal være villig til å ta på seg de arbeidsoppgaver og de utfordringer som følger av en endringsprosess.

Når en ser på entreprenøren for å finne årsaker til hvorfor det er vanskelig med endringer, så mener jeg at 50 % av forklaringen ligger der. Dette begrunner jeg med at det er mange gründerne som har ideer og sterk tro på disse. Et gjennomgående kjennetegn ved gründerne er at de vil mye og har mange tanker i hode samtidig. Jeg tenker at det er et kjennetegn ved et stort flertall av gründerne at de har løsninger på utfordringer inni hodet som det er svært vanskelig å

uttrykke og forklare sånn at andre klarer å oppfatte hva prosjektet går ut på og hvordan det kan realiseres.

En gründer er ofte kunnskapsrik og har sannsynligvis fagkunnskaper innen det feltet han eller hun ønsker å innovere i. Og selv om ideen fremstår tydelig inni hodet på gründeren kan det være langt fra tydelig for mottakeren. Jeg vil illustrere hva jeg mener gjennom to eksempler.

Det første eksempelet er hentet fra Innovasjon Norge sitt gründertreff under Arendalsuka. Jeg deltok på et seminar der vi var et titalls gründere som i forkant av Innovasjon Norge sitt innlegg, fikk anledning til å presentere vår ide. Når turen kom til en av mennene som satt i teltet, smilte han litt lurt – som om han satt på en hemmelig skatt. Han frasa seg muligheten til å fortelle om sin ide. Når runden var ferdig og foreleser fra Innovasjon Norge var kommet godt i gang med sitt innlegg, reiser vedkommende mann seg – stiller seg midt på gulvet og sa at han allikevel ønsker å fortelle om sin ide. Han forteller forsamlingen at han har en ide til et verktøy som vil ha stor betydning for folk og bedrifter. Verktøyet kommer til å endre hvordan ting gjøres og det kommer til å bli en stor suksess og føre med seg viktige endringer. Han snakket litt videre om at han hadde jobbet lenge med ideutviklingen og det så veldig positivt ut. Ut fra blikket til de andre i rommet og den tause tilbakevendingen til tema, forstod jeg at det var flere enn meg som ikke hadde forstått hva ideen gikk ut på. På et annet seminar med Innovasjon Norge hadde jeg tilsvarende opplevelse, det var en som presenterte sin ide uten at det var mulig å få tak i hva det hele dreide seg om. Hvis jeg snur blikket mot meg selv og de situasjoner hvor jeg har lagt ut om NærNode-prosjektet, så kan jeg se blikk og uttrykk hos tilhørerne, som nok uttrykker noe av det samme. Jeg søkte jeg om markedsavklaringstilskudd hos Innovasjon Norge og fikk avslag. Dette, og opplevelsen som kom i kjølvannet, ga meg en nyttig erfaring. Søknaden ble sendt inn uten veiledning fra kompetent organ (eksempelvis Etablerersenter i Vest-Agder eller lignende). Jeg mener å huske at jeg opplevde å være så selvsikker på meg selv og prosjektet at jeg mente det var unødvendig med hjelp.

I søknaden brukte jeg det antall ord jeg hadde anledning til. Det vil si jeg skrev så mye jeg fikk lov til. Jeg prøvde å få med mest mulig gode poenger, og siden jeg har studert dette noen år, så har jeg en kompleks forståelse for prosjektet. Noen dager etter søknaden var sendt var jeg på seminar med Innovasjon Norge i Arendal. Der snakket de blant annet om at forretningsideen må være innovativ og kommersialiserbare for at det skal være noe Innovasjon Norge kan gå inn i. Jeg trodde på dette tidspunktet at jeg hadde klart å formidle



dette. Noen dager senere, da jeg fikk avslag med begrunnelse i nettopp at de mente ideen ikke hadde de nødvendige inntjeningspotensialer, fikk jeg først en opplevelse av at saksbehandler i Innovasjon Norge ikke hadde tatt seg tid til å sette seg inn i prosjektet. Da jeg konfronterte en venn, som ved et par tidligere anledninger har fått markedsavklaringsmidler og andre tilskudd både fra Innovasjon Norge og Forskningsrådet, ga han forsiktig uttrykk for at avslaget mest sannsynlig skyltes at jeg ikke hadde klart å være tydelig nok på hva jeg mente var nytt og hvordan dette konseptet skulle gi inntjening. Dette fikk meg til å innse at dersom jeg ikke kunne klare å forenkles og tydeliggjøre prosjektet godt nok, så er det vanskelig å få tiltro og få andre til å satse på det. Denne erkjennelsen ble også underbygget av tidligere erfaringer, blant annet de beskrevet over.

På spørsmålet om hvordan en radikal innovasjon kan få støtte i samfunnets paradigmer mener jeg at en står ovenfor en vanskelig utfordring som krever mye både av gründer og tiltaksapparat. Slik jeg ser det ville det hatt betydning for situasjonen dersom flere gründerere fikk tydeligere veiledning om hva som forventes av dem i forhold til oppgaver som må løses og dokumenter som må produseres i en innovasjonsprosess. Visuelt materiale i form av bilder kunne vært en uttrykksform som passer noen gründerere samt at denne type formidling kan tydeliggjøre formidlingen.

#### **4.4 Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i nettverk?**

Målsetningen i en innovasjon er realisering av ideen og lønnsom drift. For å klare det er en avhengig av å samarbeide med andre (Isaksen, 2016). Arne Isaksen understreker at *gründerere er viktige, men skaper ikke næringer alene* (Fitjar et al., 2016, p. 176).

I Norge er oppgavene om å drive barnehager et kommunalt anliggende, og derfor konsentrerte jeg meg om å finne de riktige fagpersonene i de politiske/byråkratiske nettverkene.

Forvaltningspolitikk handler således, som nevnt i pkt. 2.4, om organisering av styring og forvaltning i offentlig sektor, samt om innovasjon, ideologi og politiske skillelinjer (Johnsen & Johnsen, 2011). Som sentrale samarbeidspartnere for å realisere NærNoden, ønsket jeg derfor en samtale med de rette kontaktpersonene innen de ulike forvaltningsnivå i offentlig sektor. Slikt sett var det en utfordring å vite *hvem* som i de ulike forvaltningsnivå kunne besvare spørsmål om videre samarbeid og fremdrift for en radikal innovasjon innen barnehagesektoren i Sørlandets største kommune.

Christensen et al. (2010, p. 13) skriver således følgende:

*Siden vi i Norge finner de politiske styringsorganene på flere territoriale nivåer, finner vi også forvaltningen på de samme nivåene [...] og vi har i dag fire styringsnivåer: det overnasjonale, det nasjonale, det regionale og det lokal.*

Dermed kontaktet jeg en venn med politisk erfaring og nettverk som initierte tre møter hvor jeg kunne formidle ideen om NærNoden og be om videre veiledning i innovasjonsprosessen. De jeg har møtt, og nevnt ideen for, er:

Øyvind Laderud, seniorrådgiver innen innovasjon i Kristiansand kommune,  
Randi Øverland (Ap), opposisjonsleder i Vest-Agder fylkeskommune og  
Stein Ytterdal, Fylkesmann i Agder.

Man skulle tro at de ulike lokale, regionale og statlige forvaltningsnivå i offentlig sektor i Agder, ville ha de samme svar på de samme spørsmål om veien videre, men dette viste seg vanskelig. Representanten fra Kristiansand kommune sa at kommunen kunne se merverdien av en NærNode. Jeg fikk også et innspill om at NærNode-barnehagen kunne vurdere et samarbeid med skolefritidsordningen. Laderud henviste meg videre til leder av kommunale bygg i Kristiansand kommune for ytterligere samtaler, men tipset meg også om nye FoU-midler som kommunen skulle offentliggjøre i 2017.

Opposisjonsleder i Vest-Agder fylkeskommune (rektor og tidligere statssekretær i utdanningsdepartementet i to Regjeringer) var positiv til ideen om en barnehage av denne typen i Agder, spesielt sett i et folkehelseperspektiv. Hun presiserte at barnehager som oppgave tilhørte kommunen.

Fylkesmannen ønsket initiativet velkomment, sågar i hele Norge, og presiserte at en av hans oppgaver nettopp var å følge utviklingen innen innovasjon i Agder. Han nevnte at han kunne være behjelpelig med videre kontakter i departement/Regjering.

Likevel satt jeg tilbake med samme inntrykk som Johnsen og Johnsen (2011) presiserer, nemlig at det kan antas at endringer som har god forankring i den politiske ledelsen på grunnplanet i organisasjonen, er lettere å gjennomføre enn forslag som kommer utenifra.

Etter de uformelle samtalene fikk jeg et inntrykk av at en radikal innovasjon innen barnehagesektoren var ønsket fremover i tid, men at prosessen for å ta en slik ide videre til viktige samarbeidspartnere i de tre forvaltningsnivå, ikke var institusjonalisert. Forvaltningsnivåene i Agder kunne trolig styrket sin innovasjons-satsing og samarbeid med gründere gjennom brosjyrer, nettsider eller lignende. Mitt inntrykk er at en tjenesteinnovasjon som NærNoden representerer, er noe prematur for å nå de politiske beslutningsnivå. Også i forhold til dette vil det være en fordel å trekke NærNoden ut som egen enhet ved realisering slik at offentlige etater kan få mulighet til å bli kjent med prosjektet før det implementeres i barnehagene.

Når det gjelder å knytte nettverk til andre offentlige etater har jeg også hatt et møte med ordfører Harald Furre samt samtaler med forskjellige personer i oppvekstsektoren. Innovasjonen blir lyttet til med interesse, men slik jeg oppfatter det er det andre oppgaver som står på dagens og fremtidens agenda.

En respondent i forstudien, som både har jobbet politisk og som er engasjert i politikkenes rolle i utviklingsarbeid, sa følgende:

*En kritisk suksessfaktor for å realisere prosjektet er politisk vilje. Slik Norge er organisert politisk med de tre forvaltningsnivå vil det være en styrke at prosjektet er forankret - og ønsket - både i kommune, fylkeskommune og i regjering. Dette betyr at prosjektet bør realisere flere målsettinger i ulike politiske dokumenter innen oppvekst, utdanning og levekår. For å treffe hos politikere i de tre forvaltningsnivå (samt i interkommunale organ) bør prosjektet optimalt peke på nye innovative målsettinger som er av nasjonal interesse både i administrasjon og hos politikere.*

*Basert på overnevnte bør prosjektet planlegges godt, i den forstand at man setter seg inn i politiske regionale og nasjonale målsettinger FØR man møter politikere. Nøkkelen til suksess for å kunne igangsette prosjektet ligger med andre ord i prosjektets politiske troverdighet.*

*Hansen, 42*

På den annen side har jeg ikke hatt forventninger om å *selge* inn ideen verken til offentlige etater eller andre. Målsetningen har vært å få tips og ideer til potensielle samarbeidspartnere med samme målsetning, tanker og ideer. Dette i samsvar med Tidd & Bessant (2013) tanker om å finne samarbeidspartnere med samme mål på tvers av organisasjonsgrenser.

Dermed er governance network (Sørensen & Torfing, 2007) en styrings- og arbeidsform som passer til den type arbeid som etablering av NærNode-prosjektet representerer. Planen er at nettverket skal bestå av likeverdige parter som deltar i nettverket som uavhengige og autonome parter. Deltagerne skal etter planen representere forskjellige retninger innen kunnskap, kompetanse, egenskaper og nettverk som vil være viktig for realiseringen av NærNoden. En viktig faktor for deltagerne er at de ser egen nytte og interesse i å delta i nettverket. For at de skal være villig til å delta må arbeidsmetoden og mulighetene i prosjektet representere løsninger på deres egne/egen institusjons mål og forventninger. Deres motiv for å delta i utviklingsarbeidet vil knytte seg til den rollen i nettverket som de representerer.

Sammensetningen av deltagere i prosjektgruppen til NærNoden ser jeg for meg skal representere forskjellige oppgaver:

Realisering - fase 1 (introduksjon og gjennomslag):

- Innovatører / igangsettere (Benham)
- Utbygger (Drangsvann as)
- Arkitekt
- Personell med kompetanse på innovasjon/kunnskapsutvikling (UiA Nyskaping)
- Politiske aktører (?)
- Oppvekstsektoren
- Deltagere som representerer ekstern (privat) finansiering (Ferd/Stordalen/andre)
- Økonomisk rådgiver (budsjett/søknad om midler til forskning og utvikling)

Viktige resultatmål for prosjektarbeidet vil være knyttet til prosjektets innovasjonsevne, måloppnåelse for både enkeltdeltakere og gruppe, kost/nytte-analyse av prosjektet, kvalitet i nettverksarbeidet, felles tilfredshet med arbeidet, metoder for konfliktløsning og håndtering av utfordringer, involvering av alle i beslutningsprosesser, hensyntaking til deltageres egne mål samt at arbeidet i nettverket må ha aksept og legitimitet i gruppen. Disse målsetningene er i

samsvar med det Klijn, Steijn og Ebelenbos (2010) mener er nødvendige for å nå mål både i forhold til utbytte og prosess.

Når det gjelder hvilken nettverksstyringsform som er mest effektiv i forhold til å få godt utbytte har Klijn, Steijn og Ebelenbos (2010) kommet frem til at *koblingsstrategi* vil fungere best i forhold til måloppfyllelse i begge kategorier (utbytte og prosess). De kjennetegn som inngår som en del av *koblingsstrategien* er at en har et selektivt inntak og uttak av deltagere, en søker å mobilisere ressurser, at en initierer til nytt samarbeid og bygger koalisjoner. I tillegg skal en fjerne hindringer for samarbeid og skape insentiver for samarbeid (Klijn et al., 2010). Alle disse punktene høres fornuftig ut og jeg kan se at det er viktige elementer å ta med i et nettverksarbeid. Ved en gjennomgang av de forskjellige punktene som er notert under de andre styringsstrategiene, er det også andre sentrale innspill som vil være viktig å ta hensyn til også når en velger koblingsstrategien. Et eksempel på dette er retningslinjer for konfliktregulering som finnes under *prosess enighet*. For å ikke *drukne* i momenter i nettverksarbeidet, mener jeg det er viktig å begrense nettverkstrategien til noen hovedpunkter som strategiens hovedretningslinjer.

Tillit er viktig for om partene vil være interessert i å delta i nettverket. Videre vil tillit ha betydning for de relasjonelle forholdene i nettverket. Klijn, Steijn og Edelenbos (2010) har tatt utgangspunkt i fire hypoteser om tillit i nettverk. Disse hypotesene er at deltagerne i nettverket vil tolke utbytte av nettverksarbeidet som bedre hvis tillitten i nettverket er høy, dersom nettverkledelsen tilrettelegger for interaksjonen mellom deltagerne vil tillitten bli høyere. Dersom nettverksledelsen bruker flere nettverksledelsesstrategier vil tillitten i nettverket bli høyere. Kompleksitet i nettverket medført et høyere krav til tillit i nettverket.

(Klijn et al., 2010).

Den siste hypotesen fant forskerne ikke signifikant dekning for (ibid).

Slik jeg tolker det viser denne undersøkelsen at dersom deltagerne i nettverket opplever at nettverksledelsen viser en stor grad av innsats både i form at å være godt kjent med nettverksledelsesstrategier og bruke disse, samt at ledelsen er opptatt av å tilrettelegge for samarbeid mellom aktørene i nettverket, vil utbytte av arbeidet bli bedre. Tilsvarende hvis deltagerne opplever at nivået av tillitt i nettverket er høyt.

Ovennevnte hypoteser er viktig, men etter min oppfatning er det også andre momenter som vil ha stor betydning for nettverksamarbeidet og for deltakernes opplevelse av tillitt til hverandre og måloppnåelsesevnen til nettverket:

1. Hvilke andre deltagere som er en del av nettverket? Dersom de som deltar i nettverket har en høy grad av respekt og tillitt i sin posisjon utenfor nettverket mener jeg dette vil ha stor betydning for de andres opplevelse av tillitt (og tiltro) til nettverkets arbeid og gjennomføringsevne.
2. Hvordan nettverksledelsen rent praktisk forholder seg strategisk til nettverksarbeidet (også på andre områder enn å tilrettelegge for samarbeid og bruke nettverksstyringsstrategier).
3. Ryddighet, god oppfølging og tilrettelegging, fornuftig strategi, gjennomarbeidet tilnærming til oppgavene.

Strategi i arbeidet med å etablere nettverket er viktig. Men først må en finne samarbeidspartnere som ønsker å samarbeide. Svaret på hvordan en kan finne samarbeidspartnere og dermed få støtte i et nettverk mener jeg ligger i at en må finne de aktørene som har målsetninger, verdier og holdninger som samsvarer med ens egne. Begge parter må ha gjensidig nytte av hverandre og tillit til samarbeidet.

I neste kapittel vil jeg oppsummere oppgaven og konkludere på problemstillingen.

## 5 Oppsummering og konklusjon

*Tilslag uten hopp* er tittelen på denne oppgaven. Med det prøver jeg å beskrive hvordan det har vært å være gründer som arbeider for å realisere en radikal innovasjon som jeg kaller *NærNode – et kunnskapsbasert nærmiljøsentert ved barnehagene*. Innovasjonen er en paradigmeinnovasjon som har som målsetning å endre barnehagenes rolle i samfunnet til å bli hjerte og kjerne i et nærmiljø som også har tilbud til andre grupper i lokalmiljøet. Gjennom denne endringen er målet å åpne opp barnehagene mer både for å slippe inn flere impulser og mer kunnskap – og for å slippe ut barnas og barnehagens liv og puls til å skape levende og spennende nærmiljø.

Denne innovasjonen involverer store deler av barnehagene, samfunnet, det offentlige, de aller fleste småbarnsforeldre, barnehagelærerprofesjonene og andre store og små interessegrupper. På grunn av dette er det en innovasjon som mange mener noe om. Det byr dermed på interessante utfordringer å arbeide med denne prosessen.

Studiens problemstilling er som følger:

*Hvordan gå fra teori til praksis i en radikal innovasjonsprosess?*

For å finne svar på problemstillingen har jeg drøftet fire forskerspørsmål opp mot teori. De fire forskerspørsmålene er som følger:

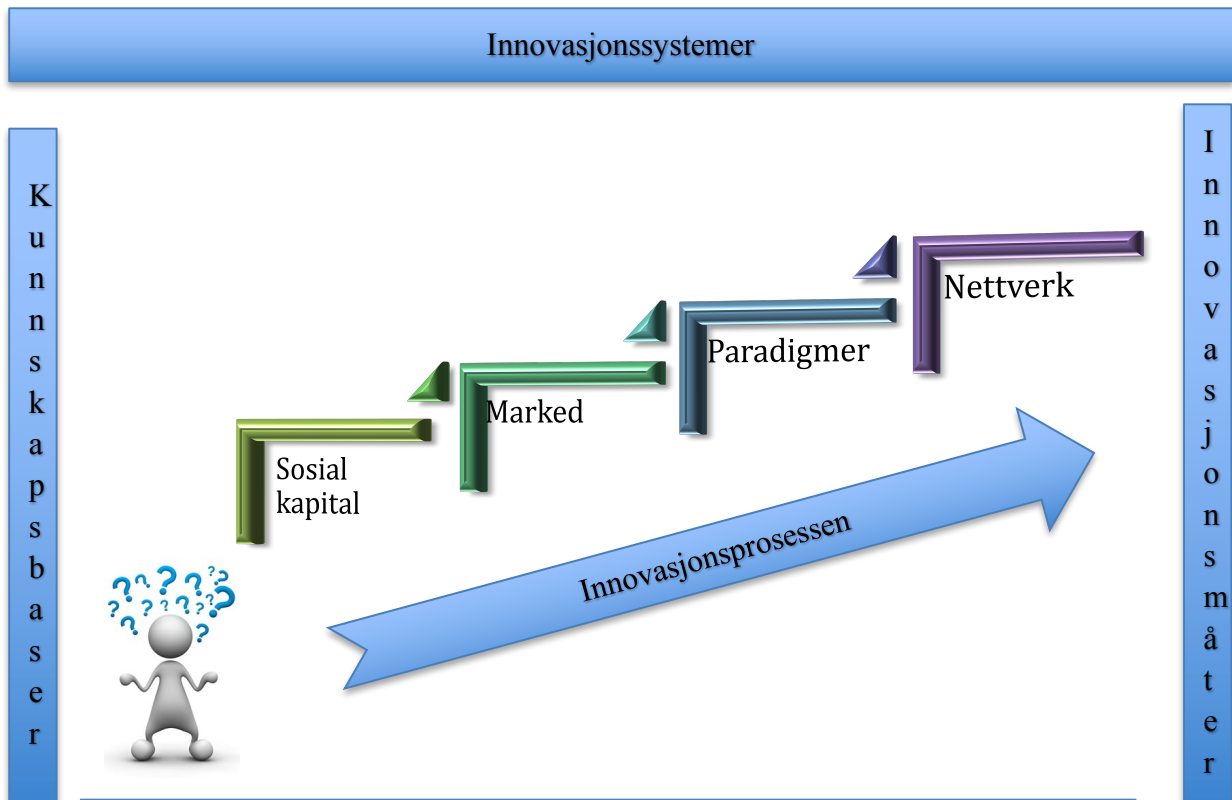
*Hva forventes av gründers sosiale kapital i en radikal innovasjon?*

*Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i markedet?*

*Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i samfunnets paradigmer?*

*Hvordan kan en radikal innovasjon få støtte i nettverk?*

Systematikken i oppgaven er at forskerspørsmålene følger en prosessmodell for en radikal innovasjonsprosess. Videre er oppgavens teoretiske grunnlag, som de empiriske dataene er drøftet opp mot, også presentert i samsvar med modellens struktur. Modellen er presentert under:



Modell 3 - Prosessmodell for radikal innovasjon

I oppgavens teoridel redegjør jeg for hva innovasjon er. I definisjonene av begrepet viser jeg både til St.meld. nr.7 (2007 – 2008) *Et nyskapende og bærekraftig Norge* sin definisjon og til Direktoratet for forvaltning og IKT (2016) sin definisjon. Sistnevnte litt mer åpen enn den første. I definisjonen av begrepet innovasjon fremgår det at den nye varen eller ideen må være tatt i bruk i markedet og skape økonomisk verdi. NærNoden er ikke realisert ennå så den kan ikke kalles en innovasjon. På den andre siden er det inngått en intensjonsavtale med Drangsvann as om å bygge NærNode barnehage(r) i deres nye utbyggingsområde ved Drangsvann i Kristiansand. Dette området skal inneholde 2000 boliger, to skoler og fem barnehager.

Videre i teorien er det redegjort for hvordan en innovasjonsprosess er beskrevet av teoretikere. Her skiller Tidd & Bessant (2013) sin lineære modell seg fra Fagerberg et al. (2005) sin modell hvor en forventer en prosess bestående av frem og tilbakeskritt. Videre er innovasjonens landskap beskrevet ved å redegjøre for begrepene innovasjonssystemer, kunnskapsbaser og innovasjonsmåter. Det er også tatt med et kapittel som belyser teori i



offentlig sektor. Deretter redegjøres det for de fire stegene som er satt opp som hindringer i modellen. Disse er knyttet til sosial kapital, marked, samfunnets paradigmer og nettverk. Til sist i teorikapittelet er Blue Ocean Strategy presentert som en løsning i forhold til å etablere ny virksomhet utenfor eksisterende konkurranse.

Metoden som er brukt for å finne svar på problemstillingen er en longitudinell casestudie hvor innovasjonsprosessen til NærNoden er casen. Innovasjonsprosessen har gått over en tidsperiode på 10 år og jeg er gründer. Med bakgrunn i dette har jeg god innsikt i de aktiviteter og hendelser som har skjedd underveis i caset. I tillegg har jeg studert ved Universitetet i Agder i samme periode som innovasjonsprosessen har pågått. Formålet med studiene var å skaffe kunnskap, kompetanse og sosial kapital til NærNode-innovasjonen. Som en følge av dette brukte jeg NærNoden som case i alle oppgaver hvor det var mulig. Dette har gitt et grundig materiale av skriftlige data om innovasjonen og innovasjonsprosessen.

I drøftingen av de fire forskerspørsmålene er jeg kommet frem til fire svar og forslag til løsninger. Disse er

- 1) Konklusjonen på det første forskerspørsmålet at en gründer, i en radikal innovasjonsprosess, må skaffe seg human og sosial kapital i det fagfeltet han eller hun ønsker å innovere i. Verdien av denne kapitalen må være på et slikt nivå at en kan bli tiltrodd rollen som endringsagent i det aktuelle fagfeltet. Min erfaring er at formell utdannelse, på universitetsnivå, gir både kunnskap og makt.
- 2) På spørsmålet om hvordan en radikal innovasjonsprosess kan få støtte i markedet mener jeg det er nødvendig å gjennomføre en markedsundersøkelse for å finne svar på dette spørsmålet. Det er også viktig at prosjektet justeres i forhold til det markedet ser for seg og er interessert i. Det at gründer er alene om å syntes ideen er god, er ikke nok for å lykkes med en innovasjon.
- 3) På spørsmålet om hvordan en radikal innovasjon kan få støtte i samfunnets paradigmer mener jeg at en står ovenfor en vanskelig utfordring som krever mye både av gründer og tiltaksapparat. Slik jeg ser det ville det hatt betydning for situasjonen dersom flere gründere fikk tydeligere veiledning om hva som forventes av dem i forhold til oppgaver som må løses og dokumenter som må produseres i en innovasjonsprosess. Visuelt

materiale i form av bilder kunne vært en uttrykksform som passer noen gründere samt at denne type formidling kan tydeliggjøre formidlingen.

- 4) Strategi i arbeidet med å etablere nettverket er viktig. Men først må en finne samarbeidspartnere som ønsker å samarbeide. Svaret på hvordan en kan finne samarbeidspartnere, og dermed få støtte i et nettverk, mener jeg ligger i at en må finne de aktørene som har målsetninger, verdier og holdninger som samsvarer med ens egne. Begge parter må ha gjensidig nytte av hverandre og tillit til samarbeidet.

Konklusjonen i forhold til studiens problemstilling, er at det er noen relativt kompliserte utfordringer i en radikal innovasjonsprosess hvor gründer arbeider alene. Betydningen av nettverk og sosial kapital er stor, men betydningen av korrekt formell utdanning synes ennå viktigere. I arbeidet med marked er det sentralt å gjennomføre de markedsundersøkelser og undersøkelser av tilsvarende næringer, da dette er informasjon som potensielle investorer og tiltaksapparatet krever. Videre er det nødvendig med en tydelig og forståelig presentasjon av ideen, slik at den som bare har fem minutter til rådighet kan forstå hva ideen går ut på. Det kan være at denne er din viktigste investor og samarbeidspartner.

Dersom en møter motstand i markedet er det sannsynligvis ikke markedet det er noe galt med. Det kan være at ideen er god men at det ikke er behov for den ennå. Til sist men ikke minst må en finne samarbeidspartnere som er på samme kanal som deg og din ide. Det er en vanskelig oppgave å skulle overtale noen om at du har en super ide hvis de ikke selv har planer om å investere i denne type næring.

Råd til fremtidige gründere som har radikale ide er å arbeid med å utvikle prosjektet i samsvar med ønsker og behov i markedet, utvikle egen kompetanse og sosial kapital men gi rom for at innovasjon kan ta tid. Sett deg på hoppkanten og vent, men vær klar til å hoppe når muligheten byr seg.

## Litteraturliste

- Andreassen, T. A. (2011). *Innovasjoner som kjempes fram: Fra politisk nytenkning til institusjonell nyskapning Hva er innovasjon? Perspektiver i Norsk Innovasjonsforskning. Bind 1: System og Institusjon*. Kristiansand: Høyskoleforlaget as.
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (2009). *Methodology for creating business knowledge*. [ri]. 3rd edition. London: Sage(London: Sage), Pages. doi:sk
- Asheim, B. (2007). Differentiated Knowledge Bases and varieties of regional innovation system. *Innovation*, 20(3), 223-241.
- Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager. Retrieved from <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Benham, A. (2015). *NærNode - Et samlingssted for småbarnsfamilier ved barnehagen. Foreldre og profesjonelle i samarbeid for barns beste. Studie av en prosjektskisse*. Retrieved from Kristianssand: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2380041>
- Borg, E., Kristiansen, I.-H., & Backe-Hansen, E. (2008). *Kvalitet og innhold i norske barnehager. En kunnskapsoversikt*. Retrieved from [www.nova.no/asset/3297/1/3297\\_1.pdf](http://www.nova.no/asset/3297/1/3297_1.pdf).
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H. O., Læg Reid, P., & Roness, P. G. (2010). *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2002). *Fra kvalitet til meningsskapning: morgendagens barnehage*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Dilthey, W. (1900/2003). The developments of hermeneutics. In G. Delanty & S. r. Piet (Eds.), *Philosophies of social science: The classic and contemporary readings*. Maidenhead: Open University Press.
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2016). *Hva er innovasjon?*
- Drugli, M. B., Solheim, E., Lydersen, S., Moe, V., Smith, L., & Berg-Nilsen, T. S. (2017). Elevated cortisol levels in Norwegian toddlers in childcare. *Early Child Development and Care*, 1-12.
- Ellingsæter, A. L. (2009). *Vår tids moderne tider*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton, USA: Princeton University Press.
- Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. *Journal of Evolutionary Economics*, 13, 125-159.
- Fagerberg, J., Mowery, S. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxcord university press.
- Fitjar, R. D., Isaksen, A., & Knudsen, J. P. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Godø, H. (2008). *Innovasjonsledelse. Teknologiutvikling fra idé til forretningsplanlegging.*: Tapir akademiske forlag.
- Grabher, G., & Powell, W. W. (2004). Introduction. In G. Grabher & W. W. Powel (Eds.), *Networks - Volume 1* (pp. xi-xxxi). Cheltenham: Edward Elgar.
- Granovetter, M. (1973). The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360 - 1380.
- Gulbrandsen (red.), L. M. (2014). *Oppvekst og psykologisk utvikling - Innføring i psykologiske perspektiver* (Vol. 6). Oslo: Universitetsforlaget.

- Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *An Introduction to Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Horrigmo, K. J., & Nylehn, B. (2009). *Samfunnsfaglig perspektiver på barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Isaksen, A. (2016). Omstilling og innovasjon i Norsk næringsliv. In R. D. Fitjar, A. Isaksen, & J. P. Knudsen (Eds.), *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Isaksen, A., & Karlsen, J. (2012a). Combined and Complex Mode of Innovation in Regional Cluster Development: Analysis of the Light-Weight Material Cluster in Raufoss, Norway *Interactive Learning for Innovation. A Key Driver within Cluster and Innovation Systems*.: Palgrave.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/1998.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Edward, L., & Lundvall, B.-Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Science Direct - Research Policy*, 36, 680-693.
- Johnsen, H. C. G., & Johnsen, Å. (2011). Forvaltingspolitikken fra reform til innovasjon - behov for et utvidet innovasjonsbegrep *Hva er innovasjon? Perspektiver i Norsk Innovasjonsforskning. Bind 1: System og institusjon* (Vol. 1, pp. 244-269). Kristiansand: Høyskoleforlaget as.
- Johnsen, H. C. G., & Pålshaugen, Ø. (2011). *Hva er innovasjon? Perspektiver i Norsk Innovasjonsforskning. Bind 1: System og institusjon*. Kristiansand: Høyskoleforlaget as.
- Kanter, R. M. (2012). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*. Lastet ned fra internett 9.12.12 fra: <http://blogs.hbr.org/kanter/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang.html>.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Marked space and Make the Competition Irrelevant (expanded edition)*: Harvard Business Review Press.
- Kitterød, R. H., & Lømo, A. (1999). Småbarnsforeldres tidsbruk 1970-90. In B. Brandth & K. Moxnes (Eds.), *Familien for tiden. Stabilitet og forandring*. Aurskog: Tano Aschehoug.
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221.
- Knudsen, J. P. (2016). Innovasjonens sosiokulturelle grunnlag. In R. D. Fitjar, A. Isaksen, & J. P. Knudsen (Eds.), *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm as.
- Kuhn, T. S. (1996). *The Structuer of Scientific Revoutions* (Vol. 3). Chicago: The University og Chicago Press.
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/reg/2006/0001/ddd/pdfv/282023-rammeplanen.pdf>.
- Kunnskapsdepartementet. (2017a). *Finansiering av barnehagene*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/>.
- Kunnskapsdepartementet. (2017b). *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-04-24-487>.
- Kvale, S. (1999). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag.
- Mitchell, J. C. (1969). The Concept and Use of Social Networks. In J. C. Mitchell (Ed.), *Social Network in Urban Situations*. Manchester, England: Manchester University Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 243.
- Nordström, K. A., & Ridderstråle, J. (2006). *Funky Business - med talent danser kapitalen*: Universitetsforlaget.
- Normann, R. H., & Fosse, J. K. (2013). Nettverksstyring av klyngeprosjekter. In B. Abelsen, J. S.E., & A. Isaksen (Eds.), *Innovasjon - organisasjon, region og politikk*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk (kommende).
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2015). *Gode ideer - fremtidens arbeidsplasser. Regjeringens gründerplan*.
- Powell, W. W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations. Research in Organizational Behavior*: JAI Press Inc.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster paperbacks.
- Ringdal, K. (2007). *Enheter og mangfold* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget as.
- Saksvik, I. B., & Hetland, H. (2008). Instrumentet "Motstand mot endring". *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3).
- Sandnes, H. E. (2009). Statens eller mammas problem? Retrieved from <http://www.forskning.no/artikler/2009/november/234739>
- Schumpeter, J. A. (1911). *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- St. meld. nr. 7 (2008 - 2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartement Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>.
- St.meld nr. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*. Retrieved from <http://www.regjeringen.no/pages/2197014/PDFS/STM200820090041000DDDPDFS.pdf>.
- St.meld. 16 (2006-2007). *... og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-16-2006-2007-/id441395/sec1>.
- Statsministerens kontor. (2013). *Politisk plattform. Sundvolden-plattform. Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet*. Retrieved from [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id743014/-Barn\\_familie\\_inkludering](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id743014/-Barn_familie_inkludering).
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Introduction: Governance Network Research: Towards a Second Generation. In E. Sørensen & J. Torfing (Eds.), *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing innovation : integrating technological, market and organizational change* (Vol. 5). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Torfing, J. (2011). Kapittel 6. Teorier om offentlig administrasjon og styring: Fra stillestående bureaukratitil samarbejdsdrevet innovasjon. In E. Sørensen & J.

Torring (Eds.), *Samarbejdsdrevet innovasjon i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Tronsmo, P. (1998). Myten om mennesker og organisasjoners iboende motstand mot forandring. *Magma, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/1998(vv), vv.

[www.ssb.no](http://www.ssb.no). (2017). Barnehager, 2016, endelige tall. Retrieved from <https://ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager>